

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Obor: Management TVS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Zdokonalení managementu neziskové organizace –
Sportovní klub vozíčkářů Sharks**



Vedoucí bakalářské práce
Doc. Ing. Eva Čáslavová, Csc.

Vypracovala
Markéta Mašková

Bibliografická identifikace:

Jméno a příjmení autora: Markéta Mašková

Název bakalářské práce: Zdokonalení managementu neziskové organizace -
Sportovní klub vozíčkářů Sharks

Název v angličtině: Improvement of management of non-profit organization
Sportclub of disabled athletes Sharks

Studijní obor: Managament tělesné výchovy a sportu

Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Eva Čáslavová, Csc.

Rok obhajoby: 2011

Abstrakt:

Cílem bakalářské práce je analýza současné situace managementu ve Sportovním klubu vozíčkářů Sharks na jejímž základě autorka navrhuje koncept implementace řízení uvedeného klubu. Analýza je zaměřena na hlavní manažerské funkce organizace a metodologicky využívá analýzy SWOT a dalších metod pro získání prvotních dat.

Abstract:

The general aim of the bachelor theses is focused in analyse of curent management position within the sports club of wheelchair bound caled Sharks. On its behalf the authoress is suggesting an implementation concept of direction of the mentioned club. The analysis is focused on the main manager duties of the organization and methodologically exploits the SWOT analysis and other methods for obtaining primary data.

Klíčová slova: sportovní management, manažerské funkce, marketing, SWOT analýza, neziskové organizace

Key words: sports management, manager function, marketing, SWOT analyse, non profit organization

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla veškeré literární prameny, které byly v této práci použity.

V Chebu dne 19. srpna 2011

Markéta Mašková

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za rady a doporučení, které mi byly v průběhu psaní uděleny. Také bych ráda poděkovala vedení sportovního klubu vozíčkářů SKV Sharks a to jmenovitě předsedovi klubu, panu Bc. Martinu Frousovi a místopředsedovi klubu, panu Jiřímu Bergerovi za veškeré informace, které mi poskytli a také za vstřícnost a ochotu. Velice také děkuji své rodině za podporu a trpělivost.

Obsah

	Str.
1 Úvod.....	1
2 Cíle práce	2
3 Teoretická část	3
3.1 Management (vymezení pojmu)	3
3.1.1 Sportovní management (vymezení pojmu).....	4
3.1.2 Činnost sportovního manažera	4
3.2 Sekvenční manažerské funkce	5
3.2.1 Plánování	5
3.2.2 Organizování.....	6
3.2.3 Řízení lidských zdrojů (personální management)	6
3.2.4 Vedení.....	7
3.2.5 Kontrola	8
3.3 Ostatní manažerské funkce	8
3.3.1 Marketing.....	8
3.3.1.1 Definice, základní pojmy a nástroje	8
3.3.1.2 Marketing neziskových organizací	9
3.3.1.3 Sponzoring ve sportu	10
3.4 Neziskové organizace (vymezení pojmu).....	11
3.4.1 Prostor pro neziskové organizace	11
3.4.2 Oblast působnosti.....	12
3.4.3 Míra plnění veřejného prospěchu	13
3.4.4 Právně organizační forma	13
3.5 Občanská sdružení	13
3.6 Financování.....	14
3.6.1 Financování sportu v ČR	14
3.6.2 Financování neziskových organizací.....	15
3.6.2.1 Strategie neziskové organizace ve finanční oblasti	15
3.7 Obsah pro analýzu managementu neziskové organizace.....	15
3.8 Sledge hokej – sport pro zdravé i handicapované sportovce	16
4 Metodologická část	20
4.1 Použité metody a techniky sběru dat	20
4.1.1 Pozorování	20
4.1.2 Neformální rozhovor.....	21
4.1.3 SWOT analýza.....	21
5 Analýza managementu neziskové organizace – Sportovní klub vozíčkářů Sharks	24
5.1 Charakteristika Sportovního klubu vozíčkářů Sharks	24
5.2 Historie organizace Sportovního klubu vozíčkářů Sharks.....	25
5.3 Plánování	27
5.3.1 Cíle organizace	27
5.3.2 Profil a funkce organizace	29
5.4 Organizační struktura.....	31
5.5 Personalistika, dobrovolnictví	35
5.6 Marketing organizace	36
5.7 Financování (rozpočetnictví)	38
5.8 SWOT analýza.....	42
6 Implementace managementu Sportovního klubu vozíčkářů Sharks.....	49
6.1 Řízení klubu.....	49

6.2	Spolupráce s partnery.....	50
6.3	Budování a řízení vztahů s veřejností.....	51
6.4	Hospodaření klubu.....	55
7	Závěry a doporučení.....	58
8	Seznam literatury.....	60
9	Přílohy.....	63

1 Úvod

Na prahu dalšího tisíciletí usilují manažeři stále více o zvládnutí nových a přitom osvědčených nástrojů, které jim umožní dokonalejší řízení lidských zdrojů.

Pro svou bakalářskou práci jsem si záměrně vybrala aktuální téma, analýzu současné situace managementu a následný návrh na zdokonalení řízení Sportovního klubu vozíčkářů Sharks, které se věnuje práci s handicapovanými sportovci. Nejen proto, že mě tato oblast vzájemné spolupráce zajímá, ale také proto, že se s handicapovanými lidmi velmi často stýkám a žiji v tomto prostředí již několik let.

Do roku 1989 působily v ČSSR pouze dvě organizace zdravotně postižených, Svaz invalidů a Sdružení pro pomoc mentálně postiženým. Po sametové revoluci se oblast práce se zdravotně postiženými začala vyvíjet takřka od nuly, v komunistickém režimu nebylo možné zakládat sdružení či organizace, které by napomáhali zdravotně či mentálně postiženým lidem k plnohodnotnému životu. Neziskový sektor prodělal v této době nejzásadnější změny. Začaly vznikat nové neziskové organizace, svou činnost obnovily dříve zakázané nebo zrušené organizace.

Myslím si, že v této oblasti sportu a všeobecně v oblasti, kde se pohybují handicapovaní občané je a bude stále co zlepšovat. Sport uspokojuje a motivuje většinu naší populace a pro naši společnost je důležité toto umožnit také lidem, kteří mají zdravotní handicap.

Jednou z takových organizací, je i Sportovní klub vozíčkářů Sharks. Tento poměrně mladý klub, který působí ve sledge hokejové lize teprve od roku 2003 se velmi rychle zařadil mezi sledge hokejovou špičku. Jedním z hlavních úkolů takového klubu, je zajistit vykonávání kvalitní práce v oblasti vedení a řízení organizace. Vzhledem k velkému množství potřebných financí pro tento sport, je nutností sehnat dostatek sponzorů, státních dotací a dalších finančních prostředků pro řádný chod organizace.

Těmto, ale i dalším problémům se budu věnovat ve své bakalářské práci, kde se v úvodní, teoretické části zaměřím na získávání poznatků a definování pojmů spojených se sportovním managementem. V praktické části se pak zaměřím na sběr informací a jejich následnou analýzu, na základě které navrhnu koncept implementace řízení uvedeného sportovního klubu.

2 Cíle práce

Hlavním cílem práce je analýza současné situace managementu ve Sportovním klubu vozíčkářů Sharks a následný návrh opatření a způsobů vedoucí ke zlepšení řízení klubu a dalších činností s ním spojených.

Cíle bakalářské práce se člení na následující úkoly:

- definování pojmů spojených s prostředím sportovního managementu a neziskových organizací,
- představení Sportovního klubu vozíčkářů Sharks,
- analýza dat získaných pomocí rozhovorů, pozorování, analýzou dokumentů a zpracováním dalších zdrojů,
- návrh implementace řízení klubu v jednotlivých oblastech řízení, spolupráce s partnery, řízení vztahů s veřejností a hospodaření klubu.

3 Teoretická část

3.1 Management (vymezení pojmu)

Řízení se postupem času stalo jednou z nejdůležitějších lidských činností. Českému pojmu řízení odpovídá v překladu nejlépe anglický pojem „to manage“: řídit, neboli management pro označení vědní disciplíny, která se zabývá vedením lidí, specifickými funkcemi které vykonávají vedoucí pracovníci, atd.

Je tedy samozřejmé že i pro každou firmu působící na trhu je kvalitní management polovinou úspěchu. V současné světové literatuře lze najít desítky definic, které se snaží co nejpřesněji vymežit pojem management. Pro ilustraci uvádím některé z nich:

- P.F.Drucker (1993): “Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti“¹
- K.H.Chung (1987): “Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“²
- H.Konntz, H. Weihrich (1993): “Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“³

¹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. 1. vyd. Praha : Institut řízení, 1994. str. 15

² VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. 1. vyd. Praha : Institut řízení, 1994. str. 16

³ KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10.vyd. Praha : Victoria publishing, 1993. str. 16

3.1.1 Sportovní management (vymezení pojmu)

- Rada Evropy (2007) definuje sport jako: “veškeré formy tělesné aktivity, které, provozovány příležitostně nebo organizovaně, usilují o vyjádření nebo vylepšení fyzické kondice a duševní pohody, utvoření společenských vztahů či dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.”⁴

V dnešní době se oblast sportu dotýká stále širšího okruhu obyvatel, od sportovců, kteří se sportu věnují aktivně až po pasivní sportovce. Do sportu putuje stále větší množství financí a sport se stává velmi výhodným předmětem podnikání, proto je důležitá orientace v této specifické oblasti.

- “Sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.”⁵

3.1.2 Činnost sportovního manažera

Manažer je vykonavatel managementu, zabývá se řízením jiných pracovníků a vykonává různé manažerské funkce. Činnost manažera ve sportu je samozřejmě ovlivněna specifickým prostředím, ve kterém se řídící pracovník nachází.

„Kdo je sportovní manažer:

- **manažer na úrovni vedení sportovní činnosti**
- **manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku**
- **manažer v podnikatelském sektoru**“⁶

⁴ *Bílá kniha o sportu, MŠMT ČR* [online]. 2011 [cit. 2011-05-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/sport/bila-kniha-o-sportu>>.

⁵ ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu* 1. vyd. Praha : Olympia, 2009. str. 18

⁶ ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu* 1. vyd. Praha : Olympia, 2009. str. 25

3.2 Sekvenční manažerské funkce

Úlohy, které vedoucí pracovník řeší v řídicím procesu se nazývají manažerské funkce. Čeští i světoví autoři často uvažují celou řadu manažerských funkcí. Mezi sekvenční manažerské funkce patří: plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení a kontrola.

Tyto manažerské funkce budou předmětem mé bakalářské práce. Mimo ně se také zaměřím na další charakteristické funkce a úkoly vedoucích pracovníků v prostředí sportovního managementu. Více viz kapitola 2.7 *Obsah pro analýzu managementu neziskové organizace s aplikací na téma práce*.

3.2.1 Plánování

Plánování je manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj společnosti, zahrnuje stanovení cílů, kterých má firma dosáhnout za pomoci vhodných prostředků a cest. Cílem rozumíme konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací procesy směřovat.

„Z obsahového hlediska dle Freyera (1991) se cíle sportovního klubu (SK) člení na tři skupiny“⁷:

1. Sportovní cíle
2. Ekonomické cíle
3. Sociální cíle

V praxi existuje celá řada členění plánů, například dle časové či prostorové dimenze. Jedná se o krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé plánování, nebo o strategické, taktické či operativní plánování. „Manažer musí plánovat také proto, aby poznal, jaká je potřeba druhů vzájemných organizačních vztahů, jaká kvalifikace pracovníků je nutná, jakým způsobem tyto pracovníky vést a jaký druh kontroly je vhodný.“⁸ Plánování jde ruku v ruce s kontrolováním, bez existence plánu je jakákoli kontrola nesmyslná.

⁷ ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu* 1. vyd. Praha : Olympia, 2009. str. 38

⁸ KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10.vyd. Praha : Victoria publishing, 1993. str. 119

3.2.2 Organizování

Organizování je druhá sekvenční manažerská činnost navazující na plánování. Má smysl jen tehdy, pokud jsou stanovené cíle, kterých má organizace dosáhnout. „Organizování chápeme jako 1) identifikaci a klasifikaci požadovaných činností, 2) seskupování činností potřebných pro dosažení cílů, 3) přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí potřebnou k doзору nad nimi, 4) zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře.“⁹

Zatímco *formální organizační struktura* je chápána jako účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku, kde veškeré úsilí vede k dosažení cílů firmy dle psaných předpisů a norem, *neformální organizační strukturou* chápeme jakékoli společné osobní aktivity postrádající vědomý společný účel, kde vztahy mezi lidmi z hlediska nadřízenosti a podřízenosti mají trvalý charakter, vycházejí z tradice a pravidla a normy nemají písemnou podobu.

Organizační jednotka je základní útvar organizační struktury, může být různě pojmenována (oddělení, divize, katedra,...). Vytváření organizačních jednotek se dělí dle jednoduchých čísel (úspěch podnikání závisí na počtu zapojených jedinců), času (jedná se o využívání pracovních směn), podnikových funkcí (zahrnující typické podnikové činnosti jako výrobu, prodej, financování), území (podniky využívající značnou geografickou oblast), zákazníků (odrážející hlavní zákaznické skupiny), procesu nebo výrobku. Dalšími využívanými druhy organizačních struktur jsou maticové, výrozkové nebo strategické obchodní jednotky.

„Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci. Důvodem pro vytváření *organizačních úrovní* jsou omezení rozpětí managementu. Široké rozpětí managementu je spojeno s malým počtem organizačních úrovní; úzké rozpětí naopak s mnoha organizačními úrovněmi.“¹⁰

3.2.3 Řízení lidských zdrojů (personální management)

„Protože člověk je rozhodující hnací silou podnikového mechanismu a na lidské práci a pracovním chování záleží, jak bude podnik úspěšný a konkurenceschopný, je

⁹ KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha : Victotia publishing, 1993. str. 234

¹⁰ KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha : Victotia publishing, 1993. str. 237

personální práce v moderně řízených podnicích ústředním problémem podnikového řízení.“¹¹

Personální práce zahrnuje celou řadu personálních činností, které je třeba vykonávat, a to nejlépe v tomto pořadí:

- 1) Vytváření a analýza pracovních míst
- 2) Personální plánování
- 3) Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků
- 4) Hodnocení pracovníků,
- 5) Rozmíst'ování pracovníků,
- 6) Odměňování,
- 7) Vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- 8) Pracovní vztahy,
- 9) Péče o pracovníky,
- 10) Personální informační systém.

3.2.4 Vedení

„V centru pozornosti manažerské funkce vedení lidí jsou lidé sami, vedoucí i podřízení pracovníci. Zpravidla se poslání této funkce interpretuje jako schopnost, dovednost či umění vedoucích pracovníků vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění poslání své práce.“¹²

Douglas McGregor rozpracoval jednu z nejznámějších teorií vedení lidí, teorii X a Y.

Teorie X předpokládá, že průměrný pracovník bere své zaměstnání pouze jako způsob obživy, svou práci nemá rád, považuje ji za nutnost. Tento typ pracovníka je rád veden, vyhýbá se vlastnímu rozhodování a pokud možno raději nepřebírá zodpovědnost. Pokud vedoucí pracovník uznává tuto teorii, preferuje řízení “na krátkém vodítku“.

Teorie Y vychází z předpokladu, že průměrný pracovník se ve své práci realizuje, uplatňuje své schopnosti, znalosti a dovednosti. Nepovažuje svou práci pouze jako způsob obživy, je schopen a ochoten přijmout určitou odpovědnost. Pokud vedoucí pracovník uznává teorii Y, jeho styl řízení je volnější a demokratický, je pro něj důležitý zejména výsledek práce.

¹¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích* 2. vyd. Praha : Grada, 2003. str 17

¹² VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. 1.vyd. Praha : Institut řízení, 1991. str. 119

3.2.5 Kontrola

„Manažerská funkce kontrolování je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cílů dosaženo. Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků: 1) stanovení standardů, 2) měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům a 3) korekce odchylek od standardů a plánů.“¹³

Standardy jsou měřítka, kterými se měří vykonaná či očekávaná práce. Pokud se jedná o jednoduchou pracovní operaci lze ji zajistit pouhým pozorováním, vždy to ovšem možné není a tak si manažer stanoví body, kterým věnuje speciální pozornost a které mu pomáhají zjistit, zda práce probíhá podle předem stanoveného plánu. Tyto body (standardy) je možné členit z několika hledisek, v praxi se nejčastěji používají: 1) fyzické, 2) nákladové, 3) kapitálové, 4) příjmové, 5) programové, 6) nekvantifikovatelné, 7) cíle jako kontrolní body, 8) strategické plány jako kontrolní body pro strategickou kontrolu.

Jednou z nejvyužívanější kontrolní technikou je *rozpočet*. „Rozpočetnictví je formulování plánů pro dané budoucí období v numerické podobě. Jako takové je přehledem očekávaných výsledků v hodnotovém (příjmy, výdaje a kapitálové rozpočty) nebo jiném vyjádření (rozpočty přímo spotřebovaných hodin, materiálů, prodejních objemů).“¹⁴

3.3 Ostatní manažerské funkce

3.3.1 Marketing

3.3.1.1 Definice, základní pojmy a nástroje

Situace na trhu se v dnešní moderní době neustále mění a pro každý podnik je třeba mít na odpovídající úrovni také marketing.

„Současný marketing je podnikatelskou koncepcí, která usiluje o nalezení rovnováhy mezi zájmy dvou poměrně protichůdných sil – zákazníka na jedné a manažera firmy na druhé straně. Prvním heslem profesionálního marketingu je proto orientace na zákazníka a uspokojování jeho potřeb. Druhým a neméně důležitým cílem

¹³ KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha : Victoria publishing, 1993. str. 545

¹⁴ KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha : Victoria publishing, 1993. str. 565

je v podmínkách tržního hospodářství samozřejmě tvorba přiměřeného zisku, z něhož je financován další rozvoj podniku nebo organizace.¹⁵

Marketing lze vymezit několika způsoby, definice přijatá Americkou marketingovou společností :

- “Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.”¹⁶

Hlavním cílem marketingu u výrobních podniků je maximalizace zisku či návratnost investic, u organizace, která netvoří zisk je záměrem například poskytnutí služby určitému množství zákazníků. Podnik je každý den ovlivňován různými vlivy se kterými je třeba se vypořádat, s vnějšími činiteli (demografické, ekonomické, politicko – právní, přírodní, technologické) a s vnitřními činiteli (finanční, technologické, organizační strukturou podniku, personálními vztahy). Základní úlohou marketingu v podniku je uspokojení požadavků zákazníka a dosažení výhody nad ostatními konkurenty.

Čtyři základní nástroje marketingu, někdy také označované jako marketingový mix, či tzv. čtyři P (dle počátečních písmen jejich anglických názvů), produkt (produkt), distribuce (place), cena (price) a propagace (promotion) slouží firmě k provádění její strategie. Těmito nástroji působí firma na své okolí a pomocí nich uskutečňuje své záměry, v oblastech služeb mohou být rozšířeny ještě o další tři P: lidé (people), proces (process), prezentace (presentation).

3.3.1.2 Marketing neziskových organizací

„V institucích a organizacích veřejného a neziskového sektoru nepatří marketing mezi tradiční činnosti. Je to částečně proto, že zákazníci často hledají speciální služby a požadavek se vyřizuje ústně. Ale vzhledem ke změnám ve financování a v důsledku zvýšené konkurence se veřejný sektor začal více zajímat o marketing, charitativní organizace a dobrovolné spolky si uvědomily, že se musí ucházet a soutěžit o dary nebo

¹⁵ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1992 Praha: Grada a.s., 1992. str. 21

¹⁶ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1992 Praha: Grada a.s., 1992. str. 25

granty a že nutně potřebují uspokojovat požadavky svých zákazníků.“¹⁷ Pro kvalitní marketing je nezbytné stanovit jasné cíle. V neziskové sféře by měl marketing zajistit především povědomí veřejnosti o organizaci

Pod pojmem **strategie** chápeme dlouhodobou koncepci činnosti organizace, která má pomoci dosáhnout hlavních úkolů a cílů. Díky strategii si neziskové organizace utvářejí představu o zdrojích, kterých bude zapotřebí. Důležité je vymezení poslání neziskové organizace a cílů, kterých chce dosáhnout s ohledem na prostředí, ve kterém se organizace nachází. Cíle bývají zaměřeny na specifickou skupinu lidí a na specifický trh, je nutné znát své zákazníky a jejich potřeby velmi dobře.

3.3.1.3 Sponzoring ve sportu

„Sponzorování představuje významný specifický prostředek k zabezpečení dostatečných finančních zdrojů, sloužících k realizaci zejména kulturních, vědeckých, charitativních a dalších aktivit v různých sférách společnosti.

- Pitts, B. G., Stottlar, D.K.(1996) „Sponzorování nabízí mnoho zřetelných výhod jdoucích nad většinu konvenčních reklamních technik. Reklama podává přímou komerční zprávu, zatímco sponzorování se do stává k lidem z různých zdrojů. Sponzorování zahrnuje i společnost, která je připravena učinit závazek a podporu nějaké činnosti, to znamená, že se v této činnosti orientuje více na lidi než na reklamní návrhy. Sponzorování je také časově vytrvalejší ve svých závazcích“¹⁸

Formy sponzorování ve sportu se člení dle specifických kritérií na:

- Sponzorování jednotlivých sportovců
- Sponzorování sportovních týmů
- Sponzorování sportovních akcí
- Sponzorování sportovních klubů
- Sponzorování ligových soutěží

¹⁷ HANNAGAN, T., J. *Marketing pro neziskové organizace* 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. str.

16

¹⁸ ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu* 1. vyd. Praha : Olympia, 2009. str. 190, 191

3.4 Neziskové organizace (vymezení pojmu)

„Neziskový sektor je často označován jako „třetí sektor“, to proto, že jde o sektor, který působí mezi státem a trhem. Zatímco pro komerční organizace je typické a nutné dosahovat určitého zisku a následně ho rozdělovat mezi vlastníky, organizace působící v neziskovém sektoru toto za hlavní cíl nemají. Americký sociolog Lester M. Salomon (1998) uvádí společné rysy, kterými se vyznačují neziskové organizace:

- Jedná se o organizace, *tzn. skupiny, které jsou do určité míry institucionalizovány.*
- Mají soukromou povahu, *tj. jsou institucionálně odděleny od státní správy.*
- Nerozdělují zisk, *tzn., že své zisky nerozdělují mezi vlastníky nebo vedení organizace.*
- Jsou samosprávné, autonomní, *tj. jsou schopné řídit svou vlastní činnost.*
- Jsou dobrovolné, *tj. zahrnují určitý prvek dobrovolné činnosti, ať již formou účasti na konkrétních aktivitách nebo ve vedení organizace.*¹⁹

3.4.1 Prostor pro neziskové organizace

„ Je nutno si ujasnit v jakém prostoru národního hospodářství se neziskové organizace nacházejí. Nejpřehledněji zachycuje tuto situaci Pestoff, kde uplatňuje tři hlediska členění sektorů

- veřejný vers. primární,
- neziskový vers. ziskový,
- neformální vers. formální.

Zvláštní postavení neziskových organizací nalezneme v tzv. třetím sektoru, který tvoří průnik všech zde uvedených sektorů. Třetí sektor tvoří jak organizace založené státem a samosprávou tak také privátními osobami fyzickými i právnickými. “²⁰

¹⁹ FRIČ, P., GOULLI R. *Neziskový sektor v České republice* 1.Vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. str. 12

²⁰ NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika a řízení neziskových organizací* 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2004. str. 15

3.4.2 Oblast působnosti

„Neziskové organizace působí v nejrozmanitějších oblastech života společnosti. Tým společných vědců, kteří pracovali na realizaci Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, vytvořili Mezinárodní klasifikaci neziskových organizací, která rozděluje neziskové organizace do následujících dvanácti základních oblastí podle jejich působení.“²¹

- 1) Kultura, ochrana památek a umění; *zahrnuje divadla, muzea, knihovny, historické a kulturní společnosti*
- 2) Sport, tělovýchova a rekreace; *do oblasti spadají všechny tělovýchovné organizace, kluby, spolky, dětské tábory ..atd.*
- 3) Zdravotní péče; *tato oblast zahrnuje nemocnice, rehabilitační centra, pohotovosti, ambulance*
- 4) Sociálních služeb; *tato oblast se věnuje péči o děti, mládež, handicapované lidi, starší občany, poskytuje služby lidem bez domova či uprchlíkům*
- 5) Ekologie; *dbá na ochranu životního prostředí, ochranu živočichů a divoké přírody*
- 6) Rozvoje obce a bydlení; *sem patří sousedské aktivity, hasiči, organizace podporující zaměstnanost, bytová družstva*
- 7) Ochrana práv, obhajoby zájmů a politiky; *zahrnuje právní poradenství, organizace hájící lidská práva, sdružení měst a obcí, občanské iniciativy, politické strany, hnutí a organizace*
- 8) Organizování dobročinnosti; *do této oblasti spadají veškeré nadace, charitativní organizace, sdružení na podporu dobročinnosti,*
- 9) Náboženství;
- 10) Mezinárodních aktivit; *společné kulturní programy, podpory v neštěstí, rozvojové pomoci*
- 11) Profesních a pracovních vztahů; *do této oblasti spadají profesní komory a odborové organizace*
- 12) Jiná oblast;

²¹ FRIC, P., GOULLI R. *Neziskový sektor v České republice* 1.Vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, str. 11- 12

3.4.3 Míra plnění veřejného prospěchu

Neziskové organizace lze dělit dle veřejného prospěchu, neplatí to však pro všechny typy neziskových organizací. Pro ty, které často na úkor soukromého prospěchu přispívají k veřejnému blahu existuje toto dělení.

- 1) organizace vzájemně prospěšné - nejdůležitějším cílem těchto organizací je sloužit zájmům svých členů; vznikají dle podobných zájmů, koníčků, sociálního postavení, profese, věku, ... apod.;
- 2) organizace veřejně prospěšné – hlavní náplní těchto organizací je poskytování služeb veřejně prospěšných; jsou přístupné široké veřejnosti;

3.4.4 Právně organizační forma

„Podle tohoto kritéria členíme neziskové organizace na:

- organizace financované zcela z veřejných rozpočtů, řadíme sem v současnosti především organizační složky státu,
- organizace financované zčásti z veřejných rozpočtů,
- organizace financované převážně ze soukromých zdrojů,
- organizace financované především z výsledků své činnosti.“²²

3.5 Občanská sdružení

Většina sportovních organizací se sídlem v České republice z oblasti výkonnostního a vrcholového sportu používá právní formu občanského sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb. ze dne 27.3.1990 o sdružování občanů. Kromě občanských sdružení zde působí celá řada odlišných organizací s jinou právní formou, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a další.

„Občanské sdružení je samostatnou právnickou osobou, má způsobilost k právům a povinnostem, neboli právní subjektivitu. Výhodou je nízká ekonomická náročnost vzhledem ke skutečnosti, že při vzniku sdružení nejsou zákonem vyžadovány žádné majetkové vklady a registrační řízení není zpoplatněno.“²³

²² NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika a řízení neziskových organizací* 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2004. str. 19 - 20

²³ BORLOVÁ, I. a kol. *Nevýdělečné organizace 2008 ???* Praha: ASPI, 2009. str. 5

Občanské sdružení vzniká na základě registrace, kterou provádí ministerstvo vnitra. Návrh na registraci musí podat nejméně tři občané, z nichž alespoň jeden musí dosáhnout věku 18 let. Základním dokumentem jsou stanovy, které musí obsahovat a) název sdružení, b) sídlo sdružení, c) cíl činnosti sdružení, d) orgány sdružení, e) ustanovení o organizačních jednotkách, f) členství, g) zásady hospodaření sdružení, h) závěrečná ustanovení. Stanovy určují kdo je oprávněn činit jménem sdružení právní úkony, kdo je statutární orgán. V průběhu činnosti občanského sdružení dochází ke změnám údajů, které jsou uváděny ve stanovách, jde tedy o změnu stanov a je nutné ji oznámit ministerstvu vnitra.

3.6 *Financování*

3.6.1 *Financování sportu v ČR*

Sport je velmi úzce spjat s potřebou financování, neboť téměř žádný sport nelze bez peněz vykonávat. Sportovní organizace získávají finance na svou činnost z různých zdrojů. Využívají vlastní zdroje (příspěvky členů, výnosy z vlastní činnosti apod.), sponzorské dary a u občanských sdružení je také možné čerpat dotace ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu obce. Rozhodnutí o výši státní finanční podpory posuzuje Rada pro tělovýchovu a sport, která svůj návrh a svá doporučení předkládá k rozhodnutí ministru školství, mládeže a tělovýchovy. Předpisem, který stanovuje finanční vztahy ke státnímu rozpočtu je zákon 576/1990 Sb., o rozpočtových pravidlech republiky. Dotace občanským sdružení se poskytují jako účelové dotace, tedy na konkrétní akce, programy nebo předem stanované oblasti potřeb. Dotace nelze poskytovat na několik let dopředu, neboť Parlament ČR rozhoduje vždy o ročním rozpočtu a tak nelze přijímat závazky na delší období než jeden rok. Kromě státního rozpočtu mohou část objemu dotací poskytovat také nižší články státní správy, například obce. Jelikož občanská sdružení působí v určité oblasti je logické, že by je měly obce částečně podporovat, protože vykonávají činnost především pro obyvatele daného regionu.

3.6.2 Financování neziskových organizací

Bez finančních zdrojů nemohou být cíle žádné organizace splněny. Pro neziskové organizace je žádoucí zajistit vícezdrojové financování s optimální kombinací čerpání financí z veřejného i neveřejného sektoru. Veřejné zdroje představují zdroj financí z veřejných rozpočtů v rámci státní politiky. Neveřejné zdroje zahrnují tyto způsoby získávání financí: příjmy z vlastní činnosti, členské příspěvky, příjmy dosažené z loterií a her a příjmy nabyté dárcovstvím.

3.6.2.1 Strategie neziskové organizace ve finanční oblasti

„Každá nezisková organizace potřebuje vhodnou strategii získávání finančních prostředků. Nezisková organizace se obrací na dáorce, kteří přestože nejsou příjemci služeb neziskové organizace, se chtějí ve větší či menší míře podílet na poslání organizace. Pro neziskovou organizaci je nesmírně důležité, aby dárci správně pochopili poslání a cíle organizace. Z toho ovšem vyplývá veliký a nesnadný úkol pro všechny neziskové organizace – dlouhodobé budování a udržování rádcovské základny.“

Strategii ve finanční oblasti řeší strategický finanční plán. Jeho jednotlivé kroky mohou být:²⁴

1. Poslání, Mise a její propojení s financováním organizace
2. Situační analýza (SWOT, STEP, finanční analýza)
3. Potřeba finančních zdrojů
4. Cíle (dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé)
5. Zdroje prostředků
6. Marketingová strategie
7. Rozpočet, zdroje

3.7 Obsah pro analýzu managementu neziskové organizace

Pro analýzu a následnou implementaci managementu neziskové organizace Sportovního klubu vozíčkářů Sharks jsem vybrala tyto hlavní oblasti, kterými se budu ve své práci podrobněji zabývat.

²⁴ HANNAGAN, T., J. *Marketing pro neziskové organizace* 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. str. 20

Plánování činnosti a cílů, kterých chce v budoucnu organizace dosáhnout je jedním z nejzásadnějších úkolů, který je třeba vymezit již při zahájení činnosti a na kterém se musí shodovat vedoucí představitelé i v průběhu dalších let. Především stanovení krátkodobých cílů, které se budou neustále shodovat s posláním organizace je nutností, protože plánování v dlouhodobém časovém horizontu je téměř nemožné s ohledem na nejistotu v neziskovém sektoru. Avšak všechny plány by měly vést k naplňování základního účelu organizace, měly by formulovat její identitu a řídit se stanovenými zásadami. Ve své práci se budu řídit členěním cílů sportovního klubu vozíčkářů na sportovní cíle, ekonomické cíle a sociální cíle, které s obsahového hlediska rozčlenil Freyer.

Organizování je další důležitou manažerskou funkcí, které je bezpochyby potřeba se věnovat podrobněji. V rámci organizování manažer koordinuje práci lidí, přiděluje jim určité úkoly, které je třeba splnit pro dosažení stanovených cílů, dále vymezuje pravomoc a odpovědnost, které pomáhají zajistit v rámci organizace určitý řád. V rámci organizování je třeba zvolit vhodnou organizační strukturu, která bude přispívat k naplňování účelu neziskové organizace.

V rámci **vedení a řízení lidských zdrojů** je v neziskové organizaci nutné zajistit jak stálé pracovníky, vykonavatele managementu, řídicí pracovníky jednotlivých středisek tak i dostatek dobrovolných pracovníků, kteří mají o tuto práci zájem a budou ji vykonávat kvalitně bez ohledu na finanční ohodnocení.

Marketing organizace je v neziskovém sektoru velmi specifickou činností a v tomto případě se jedná především o kontakt s potenciálními zájemci o služby nabízené sportovním klubem. Jde tedy především o vymezení činnosti a následnou propagaci pomocí nejrůznějších medií.

Jedním z vůbec nejdůležitějších úkolů managementu neziskové organizace je získávat dostatek potřebných **financí** a zajistit tak stálé zdroje pro celoroční chod organizace. Následné sestavení rozpočtu podle kterého se finanční částky rozčlení dle potřeby klubu na nejrůznější činnosti a akce.

3.8 Sledge hokej – sport pro zdravé i handicapované sportovce

„Sledge hokej je hokej přizpůsobený tak, aby jej mohly hrát i osoby, které nemohou chodit resp. nemohou hrát hokej ve stoje. Mezi potenciální hráče se tedy řadí

vozičkáři, amputaři, či osoby s různými funkčními omezeními na dolních končetinách. Sledge hokej se hraje na speciálně upravených sáních „sledge = sáně“ v nichž jsou hráči upoutáni ve speciálních sedačkách. Hráči se po ledě pohybují pomocí dvou hokejek, které mají na jednom konci bodce a na druhém čepel, která je ohnuta na pravou a levou stranu.

Historie sledge hokeje

Sledge hokej by se dal nazvat přímým potomkem ledního hokeje. Kořeny sledge hokeje můžeme najít ve švédském Stockholmu, kde počátkem 60. let skupina Švédů z rehabilitačního centra chtěla pokračovat ve hraní hokeje i přes své tělesné postižení. Rozhodli se sestavit speciální sáně „sledge“, které sestávali s kovového rámu připevněném na nožích z bruslí. Jako hokejky používali kulaté palice s řídítky jízdních kol. Sportu se podařilo prosadit kolem roku 1969, kdy v okolí Stockholmu fungovalo již 5 týmů, ve kterých po boku hráčů s tělesným postižením hráli i jejich přátelé bez postižení. Ve stejném roce se konalo první mezistátní utkání mezi týmem Stockholmu a týmem z norského Osla. V 70. letech se sledge hokej omezil pouze na několik mezistátních utkání mezi Švédskem a Norskem. V 80. letech se mezi sledge hokejové země přidala také Velká Británie (1981) a Kanada (1982). Teprve koncem minulého století tento dynamický sport pro vozičkáře začal nabírat na obrátkách. V roce 1990 USA ohlásilo svůj vstup na mezinárodní scénu sledge hokeje v roce 1993 se k nim přidalo také Estonsko a Japonsko.

Sledge hokej oficiálním Paralympijským sportem

Švédský národní tým předvedl sledge hokej v exhibici Paralympijských her v roce 1976. Trvalo to však neuvěřitelně dlouhých 18 let, než mohla sportovní veřejnost shlédnout sledge hokej na Paralympiádě v Lillehamru v roce 1994. Po shlédnutí záznamů z Lillehamru 1994 a Nagana 1998 se k zemím hrajícím sledge hokej přidali také Německo, Nizozemí, Korea a Česká republika.

Historie sledge hokeje v ČR

V naší republice se tento sport hraje od roku 2000. Strůjcem všeho byl Roman Herink, který se nechal inspirovat záběry z paralympiády v Naganu v roce 1998. Ve spolupráci s Katedrou aplikované tělesné výchovy při Fakultě tělesné kultury Univerzity Palackého

v Olomouci vytvořili na počátku roku 2000 sekci APA–Aplikované pohybové aktivity – s oddílem sledge hokeje. První český hokejový tým tělesně handicapovaných sportovců u nás vznikl v roce 1999 na zimním stadionu ve Zlíně a byl pojmenován po zlínském ligovém týmu „Sedící Berani“. Včetně asistentů a trenéra dnes čítá na 16 členů (Kudláček, 2002).

Zlomovým rokem pro rozvoj sledge hokeje u nás byl rok 2002. Do tohoto roku byl v ČR jediný tým „Sedící Berani“ ze Zlína. Cílem propagátorů sledge hokeje bylo rozšířit počet družstev, začít mistrovskou soutěž a ustanovit národní reprezentaci. Díky práci mnoha nadšenců, podpoře Českého svazu tělesně postižených sportovců a Českého svazu ledního hokeje se podařilo tyto cíle naplnit. Od října 2002 se k Sedícím Beranům ze Zlína přidaly týmy z Olomouce, Kolína. Navíc se i Český svaz ledního hokeje rozhodl přijmout sledge hokej jako součást české hokejové komunity. V roce 2002 se přidaly týmy Kolína a Olomouce a mohl se tak začít hrát historicky první ročník soutěže pod názvem Český pohár. Rok poté vznikly další 2 týmy v Karlových Varech a Českých Budějovicích. V roce 2005 přibyl do České ligy, v pořadí již 6. celek, Sparta Praha. V roce 2009 vznikl nový klub ve Studénce a v roce 2011 také v Pardubicích. V sezóně 2010/2011 se stal hlavním sponzorem sledge hockeyové ligy internetový obchod Sportmall a v současné době je tedy ve sportmall sledge hockeyové lize celkem 8 týmů.

Výrazným úspěchem, který nastartoval stále trvající éru vstupu mezi naprostou světovou elitu, bylo 5. místo na MS konaném v květnu 2009 v Ostravě. Toto mistrovství bylo úspěšné jak po sportovní stránce, tak po organizační, jelikož bylo vyhlášeno nejlépe zorganizovanou akcí v historii MS ve sledge hokeji. Na organizaci se výraznou měrou podílela i katedra aplikovaných pohybových aktivit, FTK UP v Olomouci. Dalším ceným úspěchem bylo zopakování 5. místa na PH ve Vancouveru o rok později.

Pravidla sledge hokeje

Hra: 3x15min

Tým: 5 hráčů na ledě (2 obránci, 3 útočníci) + 1 brankář. Na soupisce může být maximálně 15 hráčů.

Hrací plocha: Standardní dle pravidel IIHF s umožněním přístupu na hráčské lavice a trestné lavice pomocí rampy či snížení úrovně těchto prostor na úroveň ledu. Tyto prostory musí být pokryty povrchem na kterém se mohou volně pohybovat hráči na saních.

Výstroj pro sledge hokej: Výstroj hráčů sledge hokeje sestává ze standardní výstroje hráčů ledního hokeje s tím, že hráči mají povinnost používat chránič hrdla a obličejové masky. Výstroj hráčů se nejvíce odlišuje u bruslí (hráči hrají na speciálních saních „sledge“) a hokejek (slouží k vlastní hře a také k pohybu na ledové ploše).

Sledge: Konstrukce speciálních saní procházela v nedávné minulosti bouřlivým vývojem, protože sledge hokej je relativně novým sportem a snaha o neustálé zlepšování se projevuje také v konstrukci saní.²⁵

²⁵ *SLEDGE HOKEJ, MŠMT ČR* [online]. 2011 [cit. 2011-08-07]. Dostupný z WWW: <http://www.apa.upol.cz/web/index.php?option=com_content&view=article&id=269:sledge-hokej&catid=75:sport-2&Itemid=150>.

4 Metodologická část

4.1 Použité metody a techniky sběru dat

4.1.1 Pozorování

„Jednání a chování lidí jsou cílem prakticky každého zkoumání, jež se týká jedince nebo skupiny. Je zcela přirozené pozorovat různé projevy lidí. Pozorování představuje snahu zjistit, co se skutečně děje. Nejde jenom o vizuální, ale často i sluchové, čichové a pocitové vjemy.

Výzkumné pozorování lze klasifikovat podle následujících dimenzí:

- **Skryté – otevřené pozorování:** informuje pozorovatel o své činnosti účastníky děje?
- **Zúčastněné (participantní) – nestrukturované (neparticipantní) pozorování:** do jaké míry pozorovatel participuje na dění?
- **Strukturované – nestrukturované pozorování:** provádí se pozorování na základě předem daného předpisu?
- Pozorování v **umělé situaci** – v **přirození situaci**.
- Pozorování **sebe samého** – **někoho jiného**.

Ačkoli jedna role může být hlavní, v různých fázích výzkumu nebo jeho situacích přijímá výzkumník různé role podle potřeby.²⁶

- a) Úplný účastník, pozorovatel se stává členem skupiny, která nezná jeho záměr.
- b) Účastník jako pozorovatel, je členem skupiny, ale ostatní účastníci jsou si vědomi výzkumu, který provádí.
- c) Pozorovatel jak účastník, staví se do pozice tazatele, jen velmi zřídka kdy spolupracuje se skupinou, ta si je vědoma jeho totožnosti.
- d) Úplný pozorovatel, role vnějšího pozorovatele, na veřejných místech pozoruje lidi, kteří si nejsou vědomi, že jsou pozorováni.

Ve své práci jsem využila pozorování otevřené, s řídicími pracovníky jsem měla několik schůzek, z kterých jsem především čerpala informace. Co se týče struktury pozorování, využila jsem obou metod, jak strukturované, kdy jsem měla otázky předem připravené, tak nestrukturované, kdy se rozhovor rozvíjel mimo zvolenou strukturu.

²⁶ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum 2.* Vyd. Praha: Portál, 2008, str. 191 - 192

Kromě domluvených schůzek s vedením jsem se byla podívat také na zápase v Ostrově nad Ohří, z této návštěvy jsem mohla čerpat informace především o přirozených vztazích v klubu, viděla jsem zároveň sportovní areál, kde má klub své zázemí a celkově prostředí ve kterém klub působí.

4.1.2 Neformální rozhovor

„Neformální rozhovor se spoléhá na spontánní generování otázek v přirozeném průběhu interakce (např. během zúčastněného pozorování v terénu). Informátor si přitom ani nemusí uvědomit, že jde o explorační rozhovor.

Síla neformálního rozhovoru spočívá v tom, že zohledňuje individuální rozdíly a změny situace. Otázky mohou být individualizovány, aby se dosáhlo hloubkové komunikace a využilo se prostředí a situace a aby se posílila konkrétnost a bezprostřednost rozhovoru. Slabinou neformálního rozhovoru je to, že získání daného množství požadovaných informací trvá delší dobu. Kvalita informací také velmi závisí na schopnosti tazatele vést takový rozhovor. Ani srovnání dat z rozhovorů není jednoduché, protože struktura jednotlivých rozhovorů se liší. Analýze vzniklého textu rozhovoru musí výzkumník věnovat hodně času, aby našel a utřídil jednotlivé typy informací.“²⁷

Metodu neformálního rozhovoru jsem použila především pro doplnění informací, které jsem čerpala z internetových stránek, ze stanov a dalších sekundárních dat. Několikrát jsem navštívila vedení klubu, kde jsem získávala a doplňovala potřebné informace.

4.1.3 SWOT analýza

„Úspěšné strategické plánování vyžaduje, aby management měl odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. Tato znalost musí předcházet výběru strategie managementem. Jednou z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku, která prakticky zahrnuje postupy všech předcházejících technik strategické analýzy, je **analýza SWOT**.

SWOT je zkratkou anglických slov **Strengths** (přednosti = silné stránky), **Weaknesses** (nedostatky = slabé stránky), **Opportunities** (příležitosti) a **Threats**

²⁷ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum 2.* Vyd. Praha: Portál, 2008, str. 175

(hrozby), přičemž se jedná o přednosti organizačních interních kapacit a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu na trhu. Přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, silný image, vlastnictví patentů, rozsáhlé distribuční kanály nebo vysoce talentovaní manažeři jsou všechno přednosti, kterými může organizace předstihnout konkurenty.

Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů nebo schopností nebo chyba v rozvoji nezbytných zdrojů nebo schopností. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, překročené úvěry, ubohý image výrobku, zastaralé stroje nebo špatné umístění továrny mohou být nedostatky organizace.

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost organizace, rostoucí počet zákazníků, uvedení nových technologií, které může organizace snadněji využívat, zlepšené vztahy s dodavateli atd. Příležitosti by neměly být posuzovány pouze ve světle současných podmínek, ale spíše z hlediska dlouhodobých efektů organizačních aktivit.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky prostředí, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím výstupům. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, změna legislativních nařízení, které ztíží organizační schopnost konkurovat nebo problémy s nalezením spolehlivých dodavatelů.

Po dokončení analýzy SWOT jsou manažeři schopni posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví organizaci na budoucnost. Manažeři mohou porovnat externí příležitosti a hrozby s interními přednostmi a nedostatky přirovnáním jejich pozic ve všech čtyřech analýzách.²⁸

²⁸ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky* 1.Vyd. Olomouc: Rubico, 1995, str. 35 - 36

Data pro SWOT analýzu jsem čerpala jak ze sekundárních dat, jako jsou informace ze stanov, novinových článků, internetu apod., tak z prvotních metodou pozorování a neformálního rozhovoru. Vedení klubu jsem také požádala, aby se pokusili uvést silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby a vyjádřili tak svůj názor a měli možnost zhodnotit současnou situaci v klubu, zbytek jsem doplnila dle vlastního uvážení.

5 Analýza managementu neziskové organizace – Sportovní klub vozíčkářů Sharks

5.1 Charakteristika Sportovního klubu vozíčkářů Sharks

Občanské sdružení vzniklo za účelem pomoci lidem se zdravotním handicapem integrovat se do společnosti. Mezi jeho hlavní úkoly patří právě práce s těmito lidmi. Pod záštitou občanského sdružení vykonává svou činnost Sportovní klub vozíčkářů Sharks, který se věnuje především sportovní hře zvané sledge hokej.

„Sledge hokej je zimní sport určený především pro tělesně postižené sportovce. Jedná se o nejrychlejší, nejvíce kontaktní a nejtvrdější sport pro handicapované, který je zároveň paralympijským sportem, tzn. že nejlepší hráči ligy reprezentují Českou republiku na paralympijských hrách, mistrovství světa, Evropy a dalších mezinárodních turnajích. V současné době má sportovní klub ve svých řadách dva hráče z užšího výběru reprezentace České republiky, jsou jimi útočník Jiří Berger a obránce Miroslav Hrbek.

SLEDGE HOKEJ se hraje na speciálně upravených saních, zvaných „sledge“, podle klasických pravidel ledního hokeje, která jsou upravena jen v některých specifických oblastech. V České republice se v současné době hraje SPORTMALL SLEDGE HOKEJOVÁ LIGA, ve které se pravidelně potkává šest mužstev: ZAS Zlín, HC Sledge Studénka, SK Draci Kolín, B.B. Budweiser Kings České Budějovice, HC Sparta Praha Sledge Hokej a tým SKV SHARKS Karlovy Vary.

SLEDGE HOKEJ je skvělá hra, jež dává aspoň na chvíli zapomenout na postižení, které sportovec má a dává mu možnost určité seberealizace. Jinak řečeno je to specifický druh terapie.“²⁹

Sídlo sdružení se nachází v Karlových Varech, avšak jeho činnost se rozléhá po celém Karlovarském kraji. Za sportem dojíždějí sportovci z celého kraje, například z Chebu či z Ostrova nad Ohří nebo Chodova.

SKV Sharks má jak „A“ tým, tak juniorský tým, který se vedení klubu neustále pokouší rozšířit. Juniorský tým čítá jen několik hráčů, proto se víceméně nepřetržitě pořádá nábor nových hráčů. Jedná se o jediný juniorský sledge-hokejový tým v České

²⁹ Vyrocni zprava SKV Sharks K_Vary za sezonu 2009 -2010 [online]. 2010 [cit. 2011-07-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.skv-sharks.cz/section.php?seid=91>>.

Republice. Hlavním záměrem je vybudovat základnu a především splnit sen mladým sportovcům, kterým tento sport dává alespoň na chvíli zapomenout na jejich handicap. Jedná se také o jistý druh terapie, jak fyzické, tak i psychické. Pokud by se podařilo sehnat dostatek hráčů do juniorského týmu, musel by tento tým dojíždět na zápasy do sousedního Německa, kde mají s juniorskou ligou podstatně větší zkušenosti a působí tam velký počet juniorských týmů.

5.2 Historie organizace Sportovního klubu vozíčkářů Sharks

„V roce 2002 oslovil zakladatel sledge hokeje v České republice Roman Herink, Martina Frouse aby jel jako doprovod českého sledge hokejového výběru na turnaj do Anglie. Sledge hokej tenkrát Martina Frouse tak nadchl, že ho napadla myšlenka založit sledge hokejový klub i v Karlových Varech. Tato myšlenka byla tak silná, že se nakonec podařila realizovat, ale tomu přecházeli ještě některé další faktory a souhra náhod.

Prvním úkolem, který byl zapotřebí, aby se o sledge hokeji dozvěděla karlovarská veřejnost z řad tělesně postižených občanů. V listopadu 2002 se uskutečnila pod záštitou občanského sdružení Aragonit v čele s již jmenovaným Martinem Frousem a Renatou Kunešovou na karlovarském zimním stadionu sledge hokejová exhibice mezi zlínskými Sedícími Medvědy a Drážďanskými Cardináli. Po tomto exhibičním zápase, na kterém se jako diváci objevili i již někteří současní hráči, věci nabrali rychlý spád. Po zápase byl osloven karlovarský vozíčkář Robert Schneider, aby se pustil do založení sportovního klubu vozíčkářů, který by se zaměřil především na sledge hokej.

Jak je známo, hokej jako takový spolkně spoustu peněz a u sledge hokeje tomu není jinak. A tak prvním úkolem bylo, dát dohromady finanční prostředky, aby mohl klub začít vůbec fungovat. Robert Schneider tuto novinku zavolal své známé, herečce Veronice Žilkové, která je mimo jiné známá tím že se snaží handicapovaným lidem pomáhat. Tato populární herečka byla v té době na dovolené, kde se potkala s manželi Volfovými, kteří bylo touto myšlenkou nadšeni a pan Volf, jakožto ředitel firmy NOWACO přislíbil finanční pomoc. Zároveň s tím vyšlo vstříc vedení HC Energie Karlovy Vary (p. Vaněk, p. Trubač a tehdejší trenér “A“ mužstva HC Energie, p. Marek Sýkora) jelikož umožnilo zdarma trénovat na zimním stadionu v Dolní kamenné. Do této doby se datuje vznik sportovního klubu vozíčkářů, SKV Nowaco Karlovy Vary. 16.

8. 2003 se na zimním stadionu HC Energie Karlovy Vary uskutečnilo slavnostní zahájení činnosti. Při této příležitosti se uskutečnilo exhibiční utkání mezi sledge hokejisty ze Zlína a týmem Karlových Varů. Čerstvě vzniknuvší tým měl vůbec první možnost seznámit se na vlastní kůži se sledge hokejem. Čestnou bulu vhodil známý hokejista Patrik Eliáš, hráč New Persey Devils. Na této akci se sešla většina hráčů, kteří působí v klubu dodnes.

V září 2003 byl tým přihlášen do České sledge hokejové ligy. Před svým prvním dvojzápasem v lize absolvovalo družstvo pouze jeden trénink a to za účelem získání výstroje a několikaminutovým skluzem po ledě. Samozřejmě podle toho také oba zápasy dopadly, kdy první zápas prohrálo mužstvo se Zlínem vysoko 0:13 a druhý s Olomoucí 0:8. Historicky první gól se podařilo vstřelit Jiřímu Bergerovi.

Z počátku byl tým poznamenán faktem, že neměl žádného trenéra, později se podařilo přemluvit bývalého aktivního hokejistu Tomáše Zelenku, kterému s trénováním pomohl také jeho otec. Od roku 2004 převzal na dva roky tým Jaroslav Bauer, v současnosti působí na trenérském postu již několik let otec kapitána týmu Jiří Berger starší. Tomáš Zelenka v současné době působí jako generální sekretář České sledge hokejové asociace zároveň jako hlavní trenér reprezentačního sledge hokejového týmu ČR.

No konci první sezóny vyrazil tým na první mezinárodní turnaj do Holandska, samozřejmě s tím, že posbírání cenné zkušenosti a uvidí jak se hraje sledge hokej na špičkové úrovni. Překvapivě však tým získává svou první velmi cennou trofej v podobě třetího místa. Jelikož sledge hokej karlovarské natolik nadchl, nebylo pochyb že se zde tento sport uchytlí. V roce 2009 dochází ke změně názvu klubu na Sportovní klub vozíčkářů Sharks.³⁰

Úspěchy Sportovního klubu vozíčkářů Sharks:

2 x mistři republiky – 2007/2008 a 2008/2009

2 x více mistři republiky -2005/2006, 2006/2007

2 x 3 . místo česká sledge hokejová liga – 2004/2005, 2009/2010

2 x 1. místo mezinárodního mistrovství Holandska – 2006, 2007

2. místo mezinárodní turnaj Malmö Open 2009

1. místo mezinárodní turnaj Karlovy Vary sledge hokej cup 2008

³⁰ BERGER, J. a kol. *Historie klubu SKV Sharks*, Karlovy Vary, 2009.

5.3 Plánování

5.3.1 Cíle organizace

Mezi hlavní cíle občanského sdružení patří:

- Ve výčtu sportovních cílů se jedná především o činnost Sportovního klubu vozíčkářů Sharks, kde do popředí vystupuje sportovní hra zvaná sledge hokej. V tomto sportovním odvětví hraje Karlovarský tým Sportmall sledge hokejovou ligu, kde se již několikrát umístil na stupních vítězů. Mezi další sporty speciálně uzpůsobené pro handicapované sportovce, kterým se klub věnuje je například monoski, stolní tenis a nebo vzpírání. Klub dále spolupracuje s občanským sdružením Kontakt bez Bariér, kam chodí handicapovaní sportovci plavat. Těmito aktivitami se klub snaží přispívat k seberealizaci handicapovaných sportovců, umožňuje jim tak radost z pohybu a hry. Z dlouhodobého hlediska se jedná především o získávání dalších členů, kteří by se aktivně zapojili v rámci sportovních aktivit. Vedení se také snaží zavést tradici v pořádání sledge-hokejového turnaje v Karlových Varech. Dalším dlouhodobým cílem sportovního klubu je rozšířit počet sportů, které sdružení provozuje, a nabídnout tak potenciálním zájemcům širší nabídku možností.
- Co se týče ekonomických cílů, je to především zajištění finančních prostředků potřebných pro chod klubu v dlouhodobém horizontu. Jedním z nejdůležitějších ukazatelů je roční rozpočet klubu, kde se předpokládá vyrovnaný až přebytkový rozpočet. Klub je závislý na získávání finančních prostředků od sponzorů nebo ve formě dotací, a tak je velmi důležité sehnat stálé sponzory a nabídnout jim vhodné protislužby. V této oblasti, tedy získávání finančních prostředků, pomáhá také rozšiřující se divácká základna, pro kterou klub připravil fan shop, kde je možné zakoupit nejrůznější předměty s logem SKV Sharks. Do budoucna by bylo možné tento fan shop rozšířit ještě o další produkty. Jednou z možností, jak získat další finanční prostředky je pomocí dotací a grantů z Evropské unie.

- K sociálním cílům bych zařadila na první místo možnost integrovat handicapované sportovce do společnosti, pomoci jim zapojit se do všedního života se vším všudy, navázat kontakt s ostatními lidmi, zvládnout nový způsob života spojený s překonáváním překážek a také podpořit již zmíněnou radost z pohybu. Z dlouhodobého hlediska by bylo možné navrhnout například další sociální služby pro členy klubu, jako je možnost rehabilitace či různé poradenství s problémy každodenního života.

Při výčtu činnosti sportovního klubu Sharks se nejedná pouze o sportovní aktivity, sdružení se také podílí na pořádání a organizaci dalších kulturních a společenských akcí. Během roku se členové schází na různých společenských akcích, které pro ně připravuje vedení. Jednou ročně vyjíždí tým na letní soustředění a provozuje řadu dalších činností a akcí.

Dalšími cíli sdružení jsou : publikační a vydavatelská činnost, informační, osvětová a vzdělávací činnost a rozvoj spolupráce se zahraničními partnery, především se zeměmi Evropské unie.

Ve spolupráci s jedním z hráčů Miroslavem Hrbkem z Chebu, který je ředitelem mezinárodního hudebního festivalu zdravotně postižených, se občanské sdružení také podílí na realizaci tohoto projektu. Festival se koná pod záštitou občanského sdružení Aragonit.

Zámětem projektu je zejména:

- Podpora společenských setkání na posilování kontaktů mezi postiženými umělci na mezinárodní úrovni
- Umožnit umělcům z řad zdravotně postižených prezentovat výsledky jejich tvorby na veřejnosti ve spolčených programech s profesionálními hudebníky
- Dostat do povědomí široké veřejnosti regionu jména umělců z řad zdravotně postižených
- Vhodná medializace tohoto projektu včetně jeho podporovatelů

5.3.2 Profil a funkce organizace

Sport zdravotně handicapovaných je velmi významnou oblastí, přispívající ke kompenzaci zdravotních omezení, dodávající životu nový rozměr a napomáhající sportovci ke všeobecné integraci.

Mezi hlavní **funkce** občanského sdružení patří především činnost sportovního klubu tělesně postižených za účelem sportovních služeb tělesně handicapovaným sportovcům.

Sportovní klub působí v oblasti **výkonnostního sportu**, sledge hokejový tým hraje nejvyšší ligu v České republice. Někteří hráči se také zúčastnili zimních paralympijských her ve Vancouveru a mají ambice i pro nadcházející hry v Soči. Na úrovni **rekreačního sportu** je pro členy klubu možnost docházet na plavání, v zimě využít jízd na monoski či využívat další sportovní vyžití, které klub nabízí.

Cílovou skupinou, kterou se sportovní klub vozíčkářů snaží oslovit, jsou tělesně handicapovaní lidé, kteří se chtějí zapojit do činnosti klubu. Věk ani pohlaví nehrají roli, například v Holandské sledge hokejové lize působí i ženy a ani Karlovarský tým se tomu nebrání. Vedení klubu však přišlo s myšlenkou integrovat mezi své handicapované členy také zdravé lidi, tento kontakt zdravých a handicapovaných sportovců se jeví velmi kladně. Co se týče psychologických znaků, jedná se především o tělesně handicapované občany, aktivní sportovce, kteří svými postoji vyjadřují chuť zapojit se do všedního života právě prostřednictvím klubu. Motivací může být zdolávání bariér zapříčiněných jejich handicapem. V klubu působí lidé handicapovaní po těžkých nehodách, s amputací dolních končetin, s omezenou kloubní mobilitou či se zkrácenými dolními končetinami a další.

V současné době má klub své zázemí v Karlových Varech v městské části Dalovice, kde se nachází kanceláře vedení týmu. Tato budova, ve které se nachází kancelářské prostory vedení klubu, patří společnosti Bioplan Consult s.r.o., kde jednatelem společnosti je právě předseda sportovního klubu vozíčkářů Bc. Martin Frous. Díky tomu může sdružení využívat kanceláře zcela zdarma a ušetří tím finanční prostředky, které by zaplatilo za nájem.

V počátcích činnosti sledge hokejového týmu se veškeré tréninky i zápasy odehrávaly na zimním stadionu v Rybářích v Karlových Varech, kde měl tým relativně dobré podmínky, co se týče přístupu pro vozíčkáře na stadion i ledovou plochu, možnosti pronájmu, jak pro trénování tak i na zápasy a další. Díky tomu, že na stadionu trénoval a hrál své zápasy také extraligový tým HC Becherovka Karlovy

Vary docházelo ke kontaktu hráčů obou mužstev, což se projevovalo velmi pozitivně. Dokonce byl naplánován exhibiční zápas mezi těmito dvěma týmy, avšak díky velkému riziku pro extraligové hráče se bohužel neuskutečnil. V roce 2009 byla dokončena výstavba nové multifunkční KV Arény v městské části Tuhnice. Paradoxně přesto, že je celý komplex bezbariérově přístupný nebylo možné zajistit vhodné podmínky pro tým Sledge hokejistů a tak se postupem času hledalo jiné řešení. V úvahu připadala nově vystavěná hala v Ostrově nad Ohří, kde došlo ke vzájemné dohodě a tým zde získal velmi dobré podmínky. Největší výhodou je oproti hale v Karlových Varech získání vlastní šatny, která je blízko ledové ploše, kde si hráči mohou ponechat svou tréninkovou výstroj a další vybavení během celé sezony. Díky tomu, se mohou sportovci na tréninky dopravovat víceméně sami, pokud by se museli ještě po každém tréninku starat o výstroj, byla by to pro ně velká překážka a zátěž. Hala je pro vozíčkáře velmi dobře přístupná, velké plus jsou i prostorné střídačky. Vedoucí zimního stadionu se snaží vycházet sledge hokejistům vstříc ve všech směrech. Problémem by se mohly zdát termíny zápasů a tréninků, vzhledem k vytiženosti zimního stadionu, avšak i to má tým Sharks garantováno v Ostrově nad Ohří. Doposud nebyl žádný problém se zařízením jakéhokoliv data.

Během sezóny je dalším z úkolů, který je třeba zajistit doprava na utkání po celé České republice. Autobusy Karlovy Vary jsou již stálým partnerem klubu, nabízejí smluvní cenu a jejich zaměstnanci jsou velmi ochotní a vstřícní.

Klub je finančně závislý na sponzorech a dotacích a tak je velmi těžké zosnovat plány do budoucnosti, jelikož finanční prostředky klub získává, a posléze rozděluje ve formě rozpočtu, zpravidla na jednu sezónu.

Při příležitosti pátého výročí klubu uspořádalo vedení Sportovního klubu vozíčkářů Sharks mezinárodní turnaj ve sledge hokeji Karlovy vary Sledge Hockey Open, kterého se zúčastnilo 5 mužstev a který dokázal Karlovarský tým vyhrát. V současné době vedení uvažuje o zavedení tradice v pořádání tohoto turnaje.

5.4 Organizační struktura

Aby bylo sdružení schopné naplňovat stanovené cíle a vytvářet tak odpovídající podmínky pro své členy, je třeba tyto činnosti řádně zorganizovat. V první řadě bych tedy identifikovala činnost sportovního klubu vozíčkářů, kterou lze rozčlenit do několika úseků. Jedná se o úsek sportovní, úsek marketingový, ekonomický a ostatní, kam jsem zařadila například různé společenské či kulturní akce.

- Činnost sledge hokejového týmu v ČSHL a činnost Juniorského týmu Sportovního klubu vozíčkářů Sharks - jedná se především o zajištění:
 - o kvalifikovaného trenéra
 - o tréninkových a zápasových prostor a zázemí
 - o vybavení a výstroje
 - o dopravy na místa utkání,
 - o dobrovolníků
 - o letního soustředění a přípravy pro nadcházející sezonu
 - o nábor nových hráčů

- Účast na národních i mezinárodních turnajích
 - o v současné době především účast na mezinárodních otevřených hrách handicapovaných Malmö Open, které jsou zároveň nejprestižnějšími klubovými hrami handicapovaných na světě
 - o turnaj v Holandském Amsterdamu
 - o mezinárodní turnaj Studénka Cup ve Zlíně a další

- Propagace sdružení a další marketingové aktivity
 - o uzavírání sponzorských smluv, reklamní služby
 - o vydávání propagačních materiálů
 - o správa internetových stránek
 - o zajištění fan shopu

- Zajištění finančních zdrojů
 - o vyhledávání potenciálních sponzorů
 - o vypracování žádostí o granty a další dotace

- stanovení členských příspěvků
 - prodej reklamy a reklamních ploch
 - prodej klubových suvenýrů a další
- Ostatní aktivity
- doplňující sportovní vyžití (plavání, monoski, stolní tenis)
 - den otevřených dveří
 - různé společenské a kulturní akce

Díky tomu, že se jedná o velmi malou organizaci, která nemá žádné zaměstnance, je třeba mít veškeré činnosti a úkoly dobře naplánované a zajištěné pomocí vedení a dobrovolníků.

Co se týče **předsedy sdružení**, má na starosti především jednání se sponzory, shánění nových sponzorů a dotací. Stál u zrodu Karlovarského sledge hokeje a vede chod sdružení již několik let.

Klub má také dva **místopředsedy**, kdy jeden z nich je zároveň vedoucím týmu má na starosti veškerou komunikaci, ať už s pořadateli zápasů či turnajů, s rozhodčími či s dalšími potenciálními klienty. O každém utkání navíc vede online přenos.

Další **místopředseda** obstarává především veškeré termíny tréninků a zápasů, jedná tedy s vedením zimního stadionu v Ostrově a domlouvá za jakých podmínek tam bude každou příští sezonu klub působit. Dalším jeho úkolem je zajištění ubytování a dopravy do místa utkání, kdy pro dopravu má klub zajištěného stálého partnera Autobusy Karlovy vary. Doplňování výstroje pro stávající členy a získání úplně nové výstroje pro nové členy. Jedná se tedy především o takzvanou sledge, tedy saně. Originální saně sežene například v Norsku, kde se cena pohybuje až kolem 1200 euro.

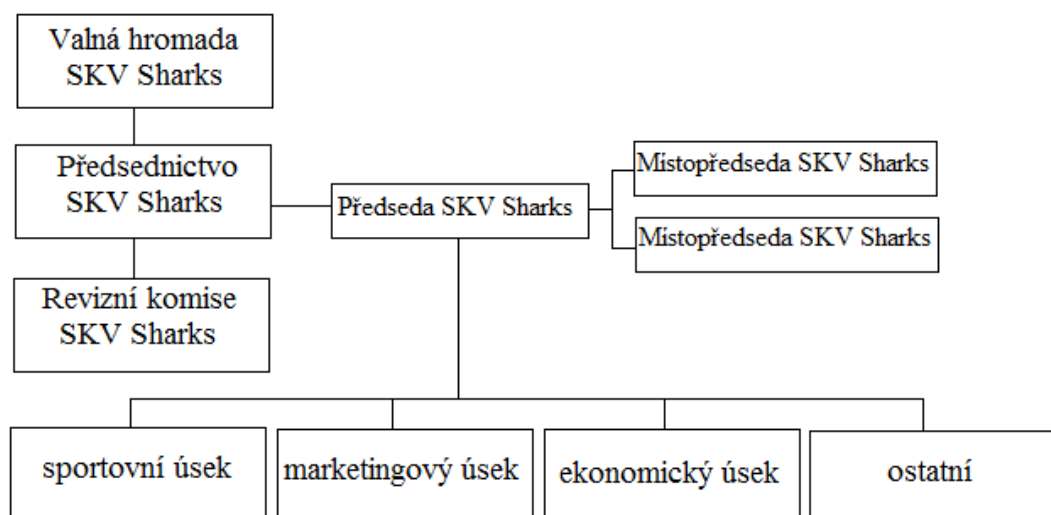
Díky podpoře Nadace ČEZ mohl klub v roce 2010 pořídit čtyři nové sledge a významně tím vylepšil své technické zázemí. Dále má na starosti internetový obchod, kde se prodávají nejrůznější předměty s logem týmu.

Společně pak vedení rozhoduje o důležitých otázkách či problémech jako je financování či uvolňování hráčů. Mezi sebou mají čistě neformální vztahy spíše na přátelské úrovni, kdy si pokud možno se vším vyjdou vstříc a navzájem si vypomáhají. Jedná se tedy o klasickou **neformální organizační strukturu**, kdy vztahy mezi vedením a dalšími členy vznikly přirozeně, neformálně a neoficiálně.

V počátcích činnosti občanského sdružení, tedy především sledge hokejového týmu byl problém sehnat **trenéra**. Tento problém neustále přetrvával a poté co odešel z tohoto postu nejprve Tomáš Zelenka a po něm i Jaroslav Bauer se muselo znovu řešit, kdo tým povede. V úvahu přicházel bývalý asistent, Jiří Berger starší, který si udělal trenérskou licenci a od roku 2006 vede tým právě on. Kromě toho, že vede tréninky a zápasy, stará se také o kroniku týmu, shromažďuje veškeré materiály a fotografie ze zápasů.

Dalším důležitým článkem při organizaci veškerých aktivit, jsou **dobrovolníci**. Je to jedna z nejpotřebnějších prací, bez které by klub nemohl fungovat. Více viz kapitola 5.3.3 Personalistika, dobrovolnictví.

Obr. č. 1 Organizační struktura Sportovního klubu vozíčkářů Sharks:



Zdroj: Mašková (2011)

„**Valná hromada** je nejvyšším orgánem a tvoří ji všichni členové sdružení. Svolává ji předsednictvo dle potřeby, nejméně však 1x ročně. Na valné hromadě, většinou konané v červnu se projednávají plány na budoucí sezonu, především pak finanční plány (rozpočty) a projednávají se zároveň i další organizační záležitosti.

Valná hromada zejména:

- rozhoduje o změnách stanov sdružení,
- schvaluje úkoly sdružení pro příslušné období, výroční zprávu, rozpočet sdružení a roční uzávěrku hospodaření,

- volí na dobu 2 let členy předsednictva, včetně předsedy a místopředsedy a na dobu 2 let členy revizní komise,
- rozhoduje o odvolání členů předsednictva a revizní komise,
- rozhoduje o zrušení členství,
- rozhoduje o zrušení sdružení,

Předsednictvo je výkonným orgánem sdružení, který za svou činnosti odpovídá valné hromadě. Řídí činnost sdružení v období mezi zasedáními valné hromady.

Předsednictvo zejména:

- koordinuje činnost sdružení
- svolává valnou hromadu
- zpracovává podklady pro rozhodnutí valné hromady
- rozhoduje o přijetí za člena sdružení.

Předseda a místopředsedové zastupují sdružení navenek a jednájí jeho jménem, a to každý samostatně. Předsednictvo se volí jednou za 2 roky. Momentálně má předsednictvo SKV Sharks 3 členy.

V současné době tvoří předsednictvo:

- **Předseda:** Bc. Martin Frous
- **Místopředseda:** Ing. Jan Chlubna
- **Místopředseda:** Jiří Berger

Revizní komise je kontrolním orgánem sdružení, který je za svoji činnost odpovědný valné hromadě. Revizní komise vykonává dohled nad hospodařením sdružení a upozorňuje předsednictvo na zjištěné nedostatky a podává návrhy na jejich odstranění. Kontrolu provádí nejméně 1x ročně. Pro zasedání valné hromady vypracovává revizní komise zprávu o výsledcích revizí a kontrolní činnosti. Revizní komise má 3 členy.³¹

Stanovy občanského sdružení Sportovního klubu vozíčkářů jsou k dispozici v příloze bakalářské práce.

³¹ Stanovy občanského sdružení – Sportovní klub vozíčkářů Sharks

5.5 Personalistika, dobrovolnictví

Pro chod klubu, je také třeba odpovídající personální zajištění. Jak jsem již uvedla, organizace nemá žádné zaměstnance a tak je činnost vedena a organizována pouze dobrovolníky, členy sdružení a jejich přáteli. Dobrovolnou práci lze charakterizovat jako jistou formu dárcovství. Činnost neziskových organizací závisí na tomto způsobu práce a ani u Sportovního klubu vozíčkářů Sharks tomu není jinak. Zejména je důležité zajistit dobrovolníky pro sledge hokejisty, kteří potřebují zdolávat různé překážky, pokud například tým vyjíždí na zápas do jiného města. Prozatím se daří obstarávat dostatečný počet dobrovolníků. Ve vedení, které má na starosti veškeré organizační záležitosti, které jsem uvedla výše působí předseda a dva místopředsedové. Je nutno říci, že tito tři členové nejsou v žádném zaměstnaneckém poměru s klubem a tudíž se jim nedostává žádné platové hodnocení. Vedení rozhoduje o přijetí nových dobrovolníků avšak je to jen formální záležitost, protože do klubu má dveře otevřené téměř kdokoli, kdo chce pomoci a být tak součástí sportovního klubu. Dobrovolníci jsou většinou z řad rodinných příslušníků a dalších známých a přátel klubu. Pokud tým vyjíždí na zápas či na turnaj je třeba zajistit nejméně 3 dobrovolníky. Dobrovolníci zajišťují úkoly, které se naskytují v průběhu tréninku, či zápasu. Pomáhají některým hráčům s výstrojí, s přesunem na led a starají se o další nezbytné věci, které vedou ke spokojenosti hráčů, klientů. Mezi nimi a hráči panují velmi neformální, přátelské vztahy a tak není problém o cokoli požádat či zařídit. Několik dobrovolníků dokonce působí ve sledge hokejovém týmu a hrají společně s handicapovanými sportovci, protože v týmu může nastoupit až 5 zdravých hráčů, hrát v zápase pak mohou současně 2 zdraví hráči. Zároveň tedy vypomáhají svým spoluhráčům při přípravě před utkáním a jsou jim po ruce pokud je potřeba.

Co se týče charakteristiky handicapu, jsou to především lidé po úrazu, kteří mají různé problémy s dolními končetinami, od amputací až po poranění míchy.

Jedním z dalších dobrovolníků, pro tým nesmírně důležitý, je trenér Jiří Berger st., který trénuje jak A-tým tak i juniorský tým. V předchozích letech byl problém se zajištěním právě tohoto postu, avšak Jiří Berger si posléze udělal trenérskou licenci a vede tým již několik let.

Celkem má klub 33 aktivních členů, z čehož 6 je juniorů. Mezi tyto členy patří 20 hráčů sledge hokeje, asistenti a další dobrovolníci.

5.6 Marketing organizace

Marketingový mix

Produkt (činnost organizace)

Jako hlavní produkt nabízí občanské sdružení členství ve Sportovním klubu vozíčkářů Sharks a s ním spojené vyžití v rámci těchto sportovních odvětví. Jedná se především o produkt pro tělesně handicapované avšak klub se nebrání ani spolupráci se zdravými lidmi.

- Sledge hokej
- Volnočasové sportovní aktivity : Monoski, Stolní tenis, plavání

Cena

Klub zajišťuje všechny potřebné výdaje při výjezdu na zápas, jako je úhrada cestovného, stravování či ubytování pro členy týmu. Členský příspěvek je pro všechny členy hrající sledge hokej 1000 Kč na rok, pro ostatní členy je to pak 500 Kč na rok.

Distribuce

Zázemí občanského sdružení se nachází v Karlových Varech v městské části Dalovice. Jedná se tedy poněkud o vzdálenější lokalitu z centra, kde se však nachází pouze kanceláře, které slouží vedení sdružení. Samotné tréninky pak v současné době probíhají na Ostrovském zimním stadionu nedaleko Karlových Varů. Viz příloha V. Zimní stadion Ostrov nad Ohří.

Ostrovský zimní stadion je svou polohou i prostory velmi dobře dostupný pro handicapované sportovce. Je to poměrně nový stadion, který disponuje veškerým moderním vybavením. Komplex je z velké části vybaven bezbariérovým přístupem a tak není problém s žádnými přesuny do schodů a podobně. Klub Sharks má navíc velmi dobré podmínky od vedoucího stadionu, není problém se téměř na čemkoliv domluvit.

Propagace

V České Republice je sledge hokej poměrně novým, neznámým sportem a tak širší veřejnost prozatím nemá příliš v podvědomí toto sportovní odvětví. Celkově není sport handicapovaných propagován na takové úrovni, na jaké by asi být měl. I to je cílem Sportovního klubu vozíčkářů Sharks, seznámit okolí s tímto sportovním odvětvím

a navázat tak kontakt a zdolávat bariéru mezi zdravou populací a handicapovanými občany.

Klub se prezentuje prostřednictvím svého znaku, který společně s názvem klubu: Sportovní klub vozíčkářů Sharks přitahuje největší pozornost. Znak viz příloha IV. Logo Sportovního klubu vozíčkářů Sharks. Další nezbytnou součástí vizuální prezentace jsou barvy klubu – modrá a bílá.

- Tisk

V největší míře se veřejnost dozví o dění okolo sportovního klubu prostřednictvím Karlovarského deníku. Každý zápas, ať už úspěšný či neúspěšný se objeví v článcích právě těchto novin. Dále se zde publikují různé akce, výročí či další informace o konaném náboru nových hráčů. Každoročně vychází výroční zpráva, která je volně stažitelná na internetu a která monitoruje, co se událo během roku ve Sportovním klubu vozíčkářů Sharks. Propagační materiály jako jsou výroční zprávy nebo vstupenky či další brožury na zápasy nechává sdružení tisknout u firmy Šik design. Časopis Vozíčkář také často zmiňuje případné úspěchy klubu, v každém čísle najdeme medajlonky některého handicapovaného sportovce a další úspěchy mezi handicapovanými sportovci. Mezi další periodika, která však píšou o klubu velmi zřídkakdy jsou Deník Bohemia a Deník Sport.

- Televize

Co se týče celostátního vysílání jedná se především o ČT4 Sport, kde jsou vysílány v rámci paralympijského magazínu reportáže z utkání, zkrácené záznamy z utkání a další reportáže jako například medajlonky nejlepších handicapovaných sportovců. V roce 2008 se konalo v Ostravě Mistrovství Světa ve sledge hokeji a Česká televize odvysílala historicky 1. přímý přenos z Finále tohoto turnaje. Spolu s Českou televizí natočil klub také svůj první dokumentární film, který trvá zhruba 45 minut a pojednává o začátcích Karlovarského klubu, byl natočen k příležitosti 5. výročí od založení.

V rámci lokálních televizních stanic se objevovali pozvánky na zápasy například na stanicích Z1 a velký zájem má také Ostrovská televize.

- Webové stránky

Velký boom už několik let zažívá propagace prostřednictvím internetu a ani u sportovního klubu tomu není jinak. Internetové stránky www.skv-sharks.cz jsou v provozu již několik let a najdeme tam aktuální informace. Mimo jiné se návštěvník dozví něco o týmu jako takovém, jsou k dispozici statistiky ze zápasů a velké množství fotografií. Celoročně zde probíhají různé ankety a návštěvník se dokonce může prostřednictvím Fan shopu vybavit na utkání klubovým dresem či dalšími suvenýry. Ne těchto stránkách najde potenciální zájemce veškeré nutné informace a kontakty.

Komplexní internetové služby: redakční systém, tvorbu internetových stránek, zajišťuje klubu firma B media (www.bmedia.cz) prostřednictvím sponzorské smlouvy.

- Den otevřených dveří

Den otevřených dveří pořádá klub jednou ročně a je určen pro širokou veřejnost. Kdo má zájem, může si jízdu na sledge zkusit a pokud se objeví zájem, může vedení kontaktovat a stát se členem sdružení.

5.7 *Financování (rozpočetnictví)*

Finanční plán, neboli rozpočet sestavuje vedení klubu vždy pro nadcházející sezonu, tedy jeden rok. Jedná se o přerozdělení částky získané od sponzorů, z prodeje služeb a částky získané z dotací na spotřebu materiálu, cestovní náklady, ostatní služby a ostatní finanční náklady.

Účetnictví obstarává účetní firma, která také vedení pomáhá sestavovat rozvahu a radí v problematických oblastech.

Finance získává klub prostřednictvím sponzorských smluv, smluv o reklamě a prostřednictvím grantů od Města Karlovy Vary. Zde probíhá takzvané grantové řízení, kam se každoročně přihlašuje také sportovní klub a i prostřednictvím tohoto programu získává finanční prostředky pro svou činnost. Avšak je třeba říci, že objem veřejných finančních zdrojů se v posledních letech snižuje, neziskových organizací přibývá a získávání těchto prostředků je tedy každý rok těžší. Je třeba aby byla organizace vedena transparentně, měla jasný cíl a poukazovala na prospěšnost své činnosti.

Mezi hlavní partnery sportovního klubu patří: Město Karlovy Vary, HC Energie Karlovy Vary, BAU-STAV a.s., Bioplyn Konsult s.r.o., Jockey Shop Jiří Matějka, B

Media Solutions s.r.o., Českomoravský beton. Mezi mediální partnery patří: Karlovarský deník, R1 vřídlo, www.handisport.cz, Fan Club Ostrov, www.hokejkv.cz a další. Dalšími partnery jsou: Filmopolis.cz, NADACE ČEZ a řada dalších firem.

Klub svým partnerům nabízí všelijaké výhody, od potisku dresů jejich logem či reklamou, prezentaci v propagačních materiálech, na webových stránkách až po prezentaci na mantinelech v průběhu domácích zápasů. Tuto možnost například využila společnost EUROVIA CS, a.s. která v průběhu play-off měla po dobu utkání na mantinelu svou reklamu.

Další zdroj financí pochází od České sledge hokejové asociace, kde každý tým dostává určitý příspěvek na svou činnost. Týmy, které se proboují až do play-off získávají další bonus. Asociace například hradí náklady spojené s mistrovskými utkáními, jako jsou služby pro rozhodčí.

Co se týče vstupného na zápas, klub jej nevyžaduje a je pro každého návštěvníka dobrovolné.

Je nutné poznamenat, že klub za poslední roky velmi často střídal účetní firmy, proto jsou výsledky hospodaření nepřehledně uspořádané.

VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ ROKU 2007

Tabulka č. 1: výsledky hospodaření roku 2007

NÁKLADY:	položka rok 2007	předpoklad roku 2008
Sportovní výstroj	121.367,-	130.000,-
Cestovné	162.704,-	170.000,-
Ubytování	115.430,-	130.000,-
Cestovné - Autobusy	306.226,-	320.000,-
Ostatní služby	83.301,-	90.000,-
Odměna časoměřiče a rozhodčích	1.750,-	2.000,-
Kusové ztráty	1.792,-	2.000,-
Poplatky	3.210,-	4.000
CELKEM NÁKLADY	782.897,-	856.000,-

VÝNOSY:	Položka rok 2007	předpoklad roku 2008
tržby z prodeje služeb	5.050,-	?
přijaté příspěvky	635.000,-	?
provozní dotace	165.000,-	?
CELKEM VÝNOSY	805.050,-	?

Zdroj: Výroční zpráva 2007/2008

V účetním období 1. 1. 2007 do 31. 12. 2007 činily výnosy 805,050 Kč. Největším příjmem byly přijaté příspěvky 635,000 Kč, kam lze zařadit dotace, členské příspěvky a další finanční částky získané od sponzorů a partnerů. Náklady roku 2007 se vyšplhaly na 782,897 Kč, díky tomu měl klub přebytkový rozpočet, kladný rozdíl tvořil 22,153 Kč.

Díky generálnímu partnerovi NOWACO Czech Republic, a.s. i dalším menším subjektům se podařilo zavést klub velmi dobře. Avšak začátkem roku 2008 odstoupila společnost NOWACO z pozice generálního partnera a rozhodla se pomoci dalším nově vznikajícím projektům. Pro klub byl odchod této společnosti velkou zkouškou, avšak i s těmito finančními problémy se klub vypořádal a během dvou nadcházejících sezon dospěl k větší samostatnosti a získal si další silné partnery.

V této době, po odchodu NOWACO a.s., začal klub usilovně hledat nového generálního partnera klubu. Od sezony 2008/2009 se zároveň změnil název sportovního klubu z původního Sportovního klubu vozíčkářů Nowaco Karlovy Vary na Sportovní klub vozíčkářů SHARKS Karlovy Vary.

VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ ROKU 2008

Tabulka č. 2: výsledky hospodaření roku 2008

NÁKLADY:	položka rok 2008	předpoklad roku 2009
Spotřeba materiálu	121.367,-	130.000,-
Cestovné	11 951,-	25.000,-
Ostatní služby	358.000,-	380.000,-
Ostatní finanční náklady	4.548,-	10.000,-
CELKEM NÁKLADY	495.932,-	545.000,-

VÝNOSY:	Položka rok 2008	předpoklad roku 2009
tržby z prodeje služeb	164.000,-	250 000,-
Tržby za zboží	10.350,-	15 000,-
Jiné ostatní výnosy	125.000,-	130 000,-
Dotace	80.000,-	152 000,-
CELKEM VÝNOSY	383.350,-	547 000,-

Poznámka: Účetní ztráta za rok 2008 byla pokryta z kladného hospodářského výsledku za rok 2007 a dalších let.

Zdroj: Výroční zpráva 2008/2009

V účetním období 1. 1. 2008 do 31. 12. 2008 činily výnosy 383,350 Kč, kde největší finanční prostředky plynuly z tržby z prodeje služeb. Tento prodej služeb představoval především prodej saní jiným klubům v České sledge hokejové lize. Členské příspěvky jsou zahrnuty v položce *Jiné ostatní výnosy*.

Náklady roku 2008 se vyšplhaly na částku 495, 932 Kč, která bohužel převýšila výnosy, a v tomto rozpočtovém období klub dosáhl ztráty ve výši 112, 582 Kč. Tato ztráta byla pokryta z kladných hospodářských výsledků předešlých let. Právě v tomto účetním období se projevuje odchod generálního partnera v podobě ztráty. Celkově klesly výnosy o 421,700 Kč,

VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ ROKU 2009

Tabulka č. 3: výsledky hospodaření roku 2009

NÁKLADY:	položka rok 2009	předpoklad roku 2010
Spotřeba materiálu	197 596,00	300 000,00
Cestovné	200 000,00	250 000,00
Ostatní služby	35 470,00	100 000,00
Ostatní finanční náklady	151 323,00	250 000,00
CELKEM NÁKLADY	584 389,00	800 000,00

- Spotřeba materiálu: výdaje na vybavení a výstroj (saně, výzbroj a další),
- Cestovné: náhrady cest dojíždějícím členům, doprava do míst utkání v ČR i na turnaje v zahraničí
- Ostatní služby: výdaje na vedení účetnictví, zdravotní služby
- Ostatní finanční náklady: pronájem prostor (zimní stadion a další), bankovní poplatky, ubytování, stravování

VÝNOSY:	Položka rok 2009	předpoklad roku 2010
Tržby z prodeje služeb	140 000,00	220 000,00
Ostatní služby	118 802,00	250 000,00
Dotace	349 000,00	360 000,00
CELKEM VÝNOSY	607 802,00	830 000,00

Zdroj: Výroční zpráva 2009/2010

- Tržby z prodeje služeb: prodej reklamy

- Ostatní služby: prodej sledge dalším klubům, výnosy z prodeje předmětů ve fan shopu
- Dotace: dotace a granty od Města Karlovy vary,

V roce 2009 jsou členské příspěvky zahrnuté v položce *Ostatní služby*.

V účetním období 1. 1. 2009 do 31. 12. 2009 se vyšplhaly výnosy na částku 607,802 Kč, kde největším příjmem byly dotace v hodnotě 349,000 Kč. Náklady roku 2009 byly 584,389 Kč. V tomto účetním období dosáhl klub kladného hospodářského výsledku v hodnotě 23,413 Kč. Oproti roku 2008 zaznamenávají výnosy v roce 2009 nárůst o 224,452 Kč a to především díky aktivnímu shánění sponzorů.

Ve výsledcích hospodaření z roku 2009 i v předešlých letech není vůbec jasné o jaký druh především výnosů se jedná. Proto bych navrhovala sjednocení těchto účetních výkazů, zpřehlednění, aby každý pochopil, o jaké finanční prostředky se jedná.

5.8 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY

- Dobře vybudovaná pozice a pověst klubu v ČR i ve světě
- Jeden z nejsilnějších a nejkvalitnějších týmů v České Sledge hokejové lize
- Jedinečnost organizace podobného typu v Karlovarském kraji
- Stabilní zázemí na Ostrovském zimním stadionu
- Dobré vztahy s městem Karlovy Vary a dalšími sponzory
- Spolehlivost organizace
- Osobní zkušenosti s osobami zdravotně handicapovanými
- Nízké náklady pro potenciální klienty (výstroj i vybavení poskytuje klub, + další poplatky jako cestovné atd.)
- Široká nabídka sportovních služeb pro handicapované osoby
- Technické vybavení
- Trenérské zabezpečení

Zdůvodnění a další postup pro rozvoj silných stránek:

Klub si získal během svého působení velmi dobré postavení jak v Sledge-hokejové lize v České Republice díky senzačním umístěním, několikrát i stupně vítězů, tak i ve světě, kde se prezentuje na různých turnajích, například v Malmö nebo v Amsterdamu. Někteří hráči A-týmu jsou také členy užšího reprezentačního výběru České Republiky. Rozhodně je v zájmu klubu neustále zlepšovat kvalitu herních činností v oblasti výkonnostního sportu, současně také vytvářet sledge hokejovou základnu a umožnit členům vyžít i v dalších sportovních odvětvích.

I díky jedinečnosti organizace podobného typu v Karlovarském kraji si klub nemůže stěžovat na nedostatek členů a klientů, kteří mají o služby sdružení zájem. Do klubu dojíždějí hráči například z Chebu či z Chodova. Klub spolupracuje s další organizací podobného charakteru, a to s Kontaktem bez Bariér Karlovy Vary, kam mohou docházet na plavání a naopak členové Kontakt bez Bariér mohou využít služeb klubu Sharks.

Díky vstřícnosti a vzájemné dohodě, se klubu dostává velmi dobré spolupráce na Ostrovském zimním stadionu. Neboť jistota kvalitního zázemí je jednou z priorit, kterou klub nyní má a která velmi usnadňuje činnost sledge hokejového klubu.

Během své několikaleté působnosti si získal tým řadu stálých sponzorů. Jedná se více méně o regionální firmy a podniky, avšak největší podporu získává od Města Karlovy Vary. Velkou podporu získal klub od Nadace ČEZ v podobě sledge, tedy saní pro své hráče. Je nezbytné si dobré vztahy s nynějšími sponzory udržovat, neboť je na nich klub z velké části závislý. Zároveň je třeba neustále jednat s novými potenciálními sponzory, kteří by umožnili rozvoj klubu a s ním spojených služeb.

Pro práci se zdravotně handicapovanými lidmi je důležité vědět, jak s nimi pracovat, jaké pohyby jim škodí, nebo naopak prospívají, proto je nejcennější osobní zkušenost. Vedení klubu tedy s tímto problémem nemá, naopak může své zkušenosti rozšiřovat dále mezi dobrovolníky a laickou veřejnost.

Jedním z velkých plus je pro klienta finanční nenáročnost členství v klubu. Pokud totiž přijde zájemce do klubu, zaplatí členský poplatek a ostatní služby jsou pro něj bezplatné. Jedná se především o velmi drahou sledge-hokejovou výstroj, bezplatné tréninky, dojíždění na zápasy. V této době dokonce klub finančně vypomáhá hráčům, kteří nejsou přímo z Karlových Varů či Ostrova příspěvkem na cestu. I další služby spojené se sportovním klubem jako například plavání či posilovna jsou pro členy bezplatné.

I technické vybavení patří mezi silné stránky klubu, jedná se především o sledge hokejovou výstroj, dále o zařízení na zimním stadionu v Ostrově nad Ohří, které je speciálně uzpůsobené pro handicapované sportovce.

V minulosti byl jedním z největších problémů obsazení postu trenéra sledge hokejového týmu. I tento problém se podařilo vedení vyřešit, v současné době trénuje tým Jiří Berger starší.

SLABÉ STRÁNKY

- Lokalita – sídlo sdružení se nachází na okraji města Karlovy vary
- Sídlo organizace nemá bezbariérový přístup
- Absence generálního partnera
- Chybějící podpůrné zdravotní služby
- Malá informovanost veřejnosti, handicapovaných osob o sdružení a poskytovaných službách
- Vedení účetnictví

Zdůvodnění a postup pro odstranění slabých stránek:

Bohužel Lokalita, kde má klub sídlo, se nachází v odlehlé části Karlových Varů, v městské části Dalovice. Zde má vedení klubu kanceláře. Dalším problémem v této budově je i přístup pro handicapované občany, kanceláře se totiž nacházejí v prvním patře. Na druhou stranu kancelářské prostory patří firmě Bioplan Consult, kde jednatelem je pan Martin Frous a tak může klub využívat tyto prostory zcela zdarma. Řešením by bylo jednání s Městem Karlovy Vary či dalším sponzorem a možností přesunu sídla sdružení do lokality nacházející se v blízkosti centra a možností bezbariérového přístupu. Avšak tento problém není příliš aktuální, neboť sdružení má možnost uspořádat setkání v několika dalších lokalitách, jako například v městské knihovně apod. a tým se setkává především na zimním stadionu v Ostrově nad Ohří.

V roce 2008 byla přerušena spolupráce s tehdejší generálním partnerem, firmou NOWACO Czech Republic, a.s. . Od tohoto roku tedy chybí klubu generální partner, který by zajistil další potřebné finanční prostředky. Vedení klubu se podařilo po odchodu firmy NOWACO získat silné partnery, avšak post generálního partnera se prozatím zajistit nepodařilo. Avšak vedení klubu naznačilo, že by se i tato situace měla

v nejbližší době vyjasnit a klub by tak měl získat nového generálního partnera a s ním i spojené benefity.

Během zápasů v České sledge hokejové lize je lékařská péče zajištěna Českým červeným křížem. Pokud tým vyjíždí na zápasy či turnaje snaží se vedení sehnat fyzioterapeuta jako doprovod hráčům. Klub dále zakoupil laser, který zapůjčil lékaři v Karlových Varech a je zde pro členy možnost docházet do ordinace a rehabilitační laser využívat. Jiné zdravotní služby si každý člen zajišťuje sám, a to včetně rehabilitace, s ohledem na rozdílné potřeby jednotlivých hráčů. Částečnou rehabilitací je možnost plavání v již zmíněném partnerském sdružení Kontakt bez Bariér.

Mezi slabé stránky patří také nedostačující informovanost veřejnosti o klubu a jeho činnosti. Projevuje se to především v neustálém náboru nových hráčů, kdy se v první řadě jedná hlavně o nedostatek hráčů v juniorském týmu. Možným řešením by bylo potenciální klienty (členy klubu) vyhledávat a informovat je o činnosti, prospěchu i rizicích a poskytovat jim další potřebné informace. Jedním z možných řešení by bylo například vyhledávat v organizacích pro zdravotně postižené osoby v Karlovarském kraji potenciální členy. Představit jim klub pomocí krátké prezentace a nabídnout jim své služby.

Do slabých stránek jsem také zahrnula vedení účetnictví. Pro každý podnik je důležité mít přehledné účetnictví, z kterého může vedoucí pracovník vyčíst, co a v jakých směrech je třeba zlepšit. Bohužel sportovní klub v posledních letech několikrát změnil účetní firmu, a tak jsou výsledky hospodaření pokaždé vedené jinak. Do budoucna je tedy třeba sjednotit účetnictví, tak aby napomáhalo vedení řídit se správným směrem.

HROZBY

- Ekonomická a hospodářská krize
- Politická nestabilita
- Odchod významných sponzorů, bez kterých se klub neobejde
- Nevyrovnaný rozpočet
- Přetíženost vedoucích pracovníků

Zdůvodnění a návrhy na potlačení hrozeb:

Co se týče ekonomické či hospodářské krize, jejich důsledky naplno pociťují všechny podnikatelské subjekty a tak i převážná většina sponzorů klubu. Tuto hrozbu proto víceméně není možné potlačit avšak je na snaze shánět neustále nové partnery, kteří klubu vypomáhají po finanční i hmotné stránce a tak rozložit získávání finančních zdrojů mezi více podnikatelských subjektů a firem.

Zároveň politická nestabilita je hrozbou, kterou není možné přímo ovlivnit a proto je nutné sledovat především vývoj v oblasti legislativní, kdy v platnost přicházejí nové zákony týkající se velmi často právě občanských sdružení neziskového charakteru. V současné době je velmi nejistá situace také na Karlovarské radnici, s kterou jedná vedení o grantech a dalších problémech. Například i o možnosti využití Karlovarské arény, které se však zdá být v nedohlednu.

Již jednou klub zažil odchod významného partnera, který stál u zrodu klubu. Firma Nowaco pomohla klubu v krušných začátcích, avšak po několika letech byla jejich spolupráce ukončena, protože firma se rozhodla pomoci dalšímu projektu, a zároveň i zjištění, že sportovní klub zažehnal prvotní krizi a postavil se na vlastní nohy, umožnilo investovat do dalších projektů. V dnešní době je důležité udržet si především významné partnery a neustále se pokoušet o navázání kontaktu s dalšími možnými partnery a nabídnout jim patřičné protislužby.

Další hrozbou je nevyrovnaný rozpočet, respektive schodek rozpočtu. Pokud by nastala tato situace, musel by klub najít finanční prostředky k pokrytí schodku. Avšak s tímto problémem se zatím klub nepotýká.

Jak jsem již uvedla, sdružení nemá žádné zaměstnance a tak i vedoucí pracovníci vykonávají práci pro klub dobrovolně a sami mají své vlastní zaměstnání. V tomto ohledu je zajištění velmi těžké a vyčerpávající po skončení své práce ještě cokoliv organizovat ve svém volném čase. Tato hrozba by byla aktuální pokud by se počet řídicích pracovníků v klubu snížil, nebo se zvýšil počet poskytovaných služeb, za stávajících podmínek je tento problém spíše výjimkou. Jednou z možností, jak zlepšit tuto situaci by bylo zaměstnat na poloviční úvazek zkušeného ekonoma či účetního, který by zároveň vypomáhal vedení i s ostatními úkoly během celého roku či sezony například i s řízením vztahů s veřejností.

PŘÍLEŽITOSTI

- Vybudování sledge hokejové základny – juniorský tým
- Rozšíření služeb o další sportovní vyžití či společenské akce
- Spolupráce s občanským sdružením Kontakt bez Bariér
- Rozšíření internetového obchodu
- Neustálý nábor nových členů
- Zavedení tradičního sledge hokejové turnaje v Karlových Varech
- Uspořádání veřejné sbírky

Zdůvodnění a návrhy na využití příležitostí:

Je nasnadě vytvořit sledge hokejovou základnu v Karlových varech, kde by byli trénováni hráči již od útlého věku a kam by mohli docházet mladí lidé z širokého okolí. Bohužel juniorská liga je v České Republice zatím v nedohlednu avšak integrovat handicapované děti a naučit je žít s handicapem je důležité. Právě zde mohou získat spoustu cenných životních i sportovních zkušeností od starších hráčů, kteří se již s handicapem naučili žít.

Klub se nebrání ve spolupráci při dalších sportovních aktivitách, ale vše závisí na získávání potřebného množství financí. Hráči mohou vykonávat velké množství sportů pod záštitou sportovního klubu avšak prozatím je klub jednoznačně zaměřen právě na sledge hokej. Jménem Sportovního klubu vozíčkářů Sharks závodí někteří členové v atletice, handbiku či v dalších sportovních disciplínách.

Internetový obchod funguje především pro rodinné příslušníky a další nadšence klubu. Prozatím je obchod víceméně neziskový avšak s rozrůstající se diváckou základnou by se mohl nadále rozrůstat.

Další příležitostí je i nábor nových hráčů. Prozatím není klub kapacitně omezen a služby jsou nabízeny téměř komukoliv.

Jednou z největších příležitostí, které má vedení neustále na paměti je zavedení tradičního sledge hokejového turnaje v Karlových Varech. Tento turnaj se již jednou konal k příležitosti pátého výročí klubu. V současné době je tento projekt bohužel neustále odkládán neboť v klubu panuje složitější finanční období, které je odrazem odchodu generálního partnera v roce 2008. Avšak v jednání jsou další finanční podpory a partneři a vedení je přesvědčeno o možnosti uspořádat tento turnaj v průběhu několika

let. Dle mého názoru by právě tento turnaj mohl být projektem, na který by se dalo požádat o finanční prostředky z fondů Evropské Unie.

Jednou z velkých příležitostí, jak získat další finanční prostředky a také se veřejně prezentovat je uspořádání veřejné sbírky. Veřejné sbírky se mimo jiné pořádají právě za účelem získání finančních prostředků v oblasti tělovýchovy a sportu. Klub potažmo vedení doposud v této oblasti žádné zkušenosti nemá.

6 Implementace managementu Sportovního klubu vozíčkářů Sharks

6.1 Řízení klubu

Klub tvoří a řídí skupina dobrovolníků a entusiastů. Jejich cíl a poslání se plně ztotožňuje s posláním klubu, je to především práce se specifickou skupinou obyvatel v oblasti sportu.

Skupina řídicích pracovníků, předseda a dva místopředsedové jsou taktéž dobrovolníky a z hlediska managementu zabezpečují všechny úlohy a úkoly, které jsou s tímto spojené. Počátky jejich působení v manažerských funkcích byly velmi obtížné, protože nikdo z nich nevěděl, jak obtížná a časově velmi náročná práce je čeká, avšak s postupem času se vžili do svých rolí a v současné době jsou schopni zabezpečit veškeré činnosti od plánování svých činností přes organizování až po shánění sponzorů a dalších manažerských funkcí. Jejich vztahy jsou čistě neformální, přátelské. Úkoly mají rozdělené avšak naskytne-li se problém vyžadující větší pozornost a složitější řešení, vždy se ochotně sejdou a o problému diskutují společně dokud nenajdou vhodné řešení.

Dle mého názoru se jim daří vést klub velmi dobře, na jedné straně je to tím, že znají potřeby svých členů, handicapovaných sportovců, na druhou stranu jsou také svoji prací nadšeni a to je hlavní příčinou úspěchu. Nikdo je do práce nenutí a přesto odvádějí kvalitní a velmi časově náročnou práci ve svém volném čase, vzhledem k tomu, že každý z nich má samozřejmě ještě svou práci, kterou se živí. Jistě není vše jen jejich zásluha, na činnosti organizace se podílí i další dobrovolníci a přátelé klubu a je třeba říci, že každý z nich má své zásluhy na dnešní podobě klubu.

Vzhledem k nadměrné vyčerpání vedoucích pracovníků bych doporučila, pokud by se podařilo sehnat dostatek finančních prostředků, zaměstnat na poloviční úvazek účetního či ekonoma, který by vedení organizace v některých ohledech velmi ulehčil práci.

Dále bych pak doporučila vedení spolupracovat i s dalšími organizacemi, které se zabývají prací s tělesně handicapovanými lidmi po celém Karlovarském kraji. Přilákat tak další členy do klubu a později nabídnout například i jiné služby, sportovního či sociálního charakteru.

6.2 Spolupráce s partnery

V uplynulých letech se vedení klubu podařilo získat velké množství partnerů a sponzorů. Především jejich zásluhou tak může klub nadále provozovat svoji činnost i přes odchod generálního partnera v roce 2008. Finance získává klub prostřednictvím grantů, sponzorských smluv a smluv o reklamě.

Je důležité nabídnout sponzorům vhodné protislužby, jako například prezentaci na jednotlivých propagačních materiálech. Do budoucna je možné nabídnout sponzorům reklamu na mantinelech po dobu zápasu a další reklamy v prostorách zimního stadionu, kterých klub až na jednu výjimku příliš nevyužívá.

Klub neustále hledá generálního partnera, pro kterého má připraven tyto výhody: možnost připojit k názvu klubu název firmy, reklamu na dresech, reklamu na propagačních materiálech, na webových stránkách na zimním stadionu a další výhody a vhodné služby, na kterých se vedení domluví. Na pozici generálního partnera bych doporučila firmu se silným jménem a pozicí na trhu, která by byla schopná nabídnout velmi dobré podmínky. Vhodné by bylo sehnat firmu, která by se ztotožňovala s posláním a cíli klubu. Například firma Bauer, která se specializuje na hokejovou výstroj, nebo Sokolovská Uhelná, která je generálním partnerem extraligového klubu HC Energie Karlovy Vary. Co se týče dalších firem působících v Karlovarském kraji, doporučila bych jednání se zástupci firem Algon a.s., Tekaz či Baustav, kterým se podařilo velmi dobře proniknout na trh a získat si dobré jméno v celém kraji. Zkušenosti se spoluprací se sportovními organizacemi, či sportovními událostmi všechny firmy mají, firma Baustav je dokonce již nyní partnerem Sportovního klubu vozíčkářů Sharks.

Mezi další vhodné partnery bych doporučila především jednání se společností ČEZ, která podobné projekty podporuje a právě i sportovnímu klubu výrazně pomohla. I další velké firmy působící v celé České Republice jsou dle mého názoru dostupné pro jednání s klubem, protože se jedná o úspěšnou sportovní organizaci, která podporuje zdravotně handicapované občany a i díky tomu může znamenat pro většinu firem zvýšení známosti a obliby u partnerů i široké veřejnosti.

Co se týče spolupráce s dalšími organizacemi podobného typu, již jsem zmínila Kontakt bez Bariér, kam mají členové možnost docházet na plavání. Bohužel další sportovní služby podobného charakteru v Karlovarském kraji není prozatím možné zajistit, protože sportovních organizací pro handicapované sportovce je zde velmi málo.

V budoucnu by mohlo občanské sdružení rozšířit svoji působnost také do zmiňovaných sociálních služeb, kde by svým členům nabízel i další služby. Jde například o asistenci v běžných životních situacích, zajištění rehabilitace a dalších podobných aktivit typických pro daný handicap.

6.3 Budování a řízení vztahů s veřejností

Vztahy s veřejností zahrnují budování vztahů s vnitřní veřejností (zaměstnanci, dobrovolníci, členové), vnější veřejností a médii. Hlavním úkolem je vytvořit příznivý obraz organizace, který je základem její pověsti, reputace a zároveň i předpokladem pro získávání finančních prostředků. Cílem je vyvolat bližší zájem ať už potenciálních členů či ostatních skupin obyvatel.

Média pomocí kterých se klub snaží zasáhnout cílovou skupinu jsou především tisk a další propagační materiály, televize, webové stránky a další. Jejich pomocí se dostává klub do povědomí i široké veřejnosti a potenciálních partnerů či sponzorů. Seznamuje veřejnost se svým posláním a činností.

Avšak možnosti klubu jsou omezené vzhledem k poměrně malé atraktivnosti sportu, která pramení především z neznalosti tohoto sportovního odvětví. Samozřejmě handicapovaní sportovci znají sledge hokej velmi dobře, někteří také znají klub působící v Karlových Varech, avšak cílem je provázanost společnosti a tak by se klub měl dostatečně prezentovat také širší veřejnosti.

Jedním z hlavních úkolů klubu je neustálý nábor nových členů z celého karlovarského kraje. Předsednictvo se snaží vyhledávat potenciální zájemce z řad handicapovaných obyvatel, avšak dle mého názoru je třeba propagaci neustále zlepšovat a hledat nové způsoby jak nalákat nové členy, kteří by se rádi zapojili, ale prozatím ani nezaregistrovali činnost sportovního klubu.

Důležitou skupinou, kterou je třeba oslovovat a vnímat jsou dobrovolníci, členové klubu a další jejich přátelé. Tito lidé by měli být dostatečně informováni o veškerém dění v klubu, protože i oni postupně získávají a přenášejí informace na potenciální zájemce o služby klubu.

Informační otevřenost, například vůči orgánům veřejné správy a vůči veřejnosti může mít také vliv na její existenci a činnost.

Klub oslovuje veřejnost prostřednictvím těchto médií:

- Tisk

Co se týče tisku a propagačních materiálů, jedná se především o reportáže ze zápasů v lokálních novinách a denících a drobné propagační brožury seznamující zájemce s činností klubu a výroční zprávy. Právě tento druh publicity má velkou moc, protože dokáže značným způsobem ovlivnit veřejné mínění.

V tomto ohledu je dle mého názoru propagace dostačující, avšak bylo by vhodné zvýšit množství propagačních brožur a zasílat je přímo do zařízení v karlovarském kraji, kam handicapovaní občané docházejí, například chráněné dílny a další zařízení podobného typu. Zároveň je třeba zvýšit propagaci o konání svých utkání a dalších akcí v průběhu sezony v některých tiskových materiálech.

Reportáže a další novinové články týkající se klubu jsou jednou z hlavních priorit marketingové komunikace ať už z hlediska finančního, nebo také způsobem kterým zasáhnou velkou část veřejnosti. Je proto důležité mít dobré vztahy s médii typu Karlovarský deník, který zasahuje obyvatele dané oblasti. Například by bylo vhodné vytipovat si redaktora, který se zabývá sportovní rubrikou, se kterým by vedení aktivně komunikovalo a spolupracovalo. Zároveň také může vedení posílat tiskové zprávy do servisu tiskové kanceláře (ČTK) nebo posílat tiskové zprávy do dalších médií.

V sezoně, kdy klub hraje sledge hokejovou ligu by bylo vhodné vydávat nejen po každém zápase tiskové zprávy s výsledky, úspěchy a zajímavostmi z konkrétního zápasu či období. Tato tisková zpráva by sloužila jak médiím tak i sponzorům, současným i bývalým členům a dalším partnerům.

Dalším velmi zajímavým typem tiskové propagace jsou osobní dopisy. Osobní dopisy informující členy, dobrovolníky, sponzory i další potenciální členy o různých akcích jsou velmi vhodným doplňkem komunikace. Mohou se také zasílat za účelem poděkování,

oznámení výročí, pozvání na nejrůznější akce či přání k Vánocům a dalším svátkům.

- Televize

Pomocí televizních přenosů a záznamů z utkání se klub objevuje spíše v regionální televizi. Sportovní kanál ČT4 Sport vysílá paralympijský magazín, kde se objevují záznamy utkání play off či různé medajlonky o hráčích Sportovního klubu vozíčkářů Sharks.

V této oblasti jedná s českou televizí především česká sledge hokejová asociace o odvysílání některých vybraných zápasů play off a další propagaci sledge hokeje v České Republice. Co se týče regionálních televizí, myslím si, že propagace je dostačující, vzhledem k tomu, že tyto vysílací kanály nemají příliš velkou sledovanost.

- Webové stránky a další internetová prezentace

Internetové stránky www.skv-sharks.cz, které má na starosti partner klubu B Media Solutions jsou vytvořené velmi dobře, jsou přehledně uspořádané, informace se často aktualizují a potenciální zájemce tam najde všechny potřebné kontakty, mimo jiné jsou taky přeložené do dvou světových jazyků, německého a anglického. Svě místo zde najdou také sponzoři klubu, kde se mohou prezentovat svými logy, odkazy apod.

Do budoucna by bylo vhodné doplnit další chybějící informace, jako například v sekci “Kdo jsme“ či “Historie klubu“. Kromě toho jsou webové stránky na velmi dobré úrovni.

V posledních letech se velmi rozšiřuje propagace prostřednictvím různých sociálních sítí. Jde především o Facebook, Twitter a další podobné servery. Tato komunikace zasahuje především mladší věkovou kategorii avšak je velmi účinná. Proto bych i sportovnímu klubu doporučila založit si na Facebooku profil, kde lze velmi snadno a rychle sdělovat informace ale zároveň také získávat nové členy a dostávat se do povědomí široké veřejnosti.

- Den otevřených dveří

Den otevřených dveří pořádá klub jednou ročně a je uspořádán pro širokou veřejnost, s možností vyzkoušet si jízdu na sledge, osobně se setkat s ligovými hráči s možností účastnit se dalších zábavných aktivit. Klub tak detailně seznámí okolí se svou činností.

Dle mého názoru je potřeba více propagovat tuto akci, ať už v lokálních denících či v rozhlasovém a televizním vysílání. Akci by výrazně pomohlo propojení se známou osobností, které by nalákalo více návštěvníků. Pokud by bylo možné spojit tuto akci s hokejovým týmem Karlovarské Energie jistě by to bylo pro mnoho diváků atraktivnější, tato akce by mohla nalákat potenciální sponzory i partnery obou klubů.

- Klub dále pořádá podobnou akci jako je den otevřených dveří pro své sponzory pokud mají zájem, formou soukromé společenské akce. Zaměstnanci firmy tak mohou přijít mezi členy klubu, kde jsou jim poskytnuté informace a další služby na kterých se předem dohodnou s vedením.

Tyto akce se zatím bohužel netěší velké oblibě, vedení s nimi prozatím nemá velké zkušenosti.

- Pokud by se podařilo dohodnout se s vedením hokejového týmu Karlovarské Energie a během extraligových zápasů by se diváci taktéž mohli dozvědět o působení sportovního klubu vozíčkářů a o konkrétních datech zápasů, mohlo by to vést k získání většího množství diváků a dalších potenciálních partnerů. V současné době nedochází v tomto směru k žádné spolupráci.

- Další možností, jak zvýšit popularitu klubu, je propojení jeho činnosti se známou osobností. Počátky klubu jsou spojené s herečkou Veronikou Žilkovou nebo s hokejistou Patrikem Eliášem. Pokud by je například vedení pozvalo znovu při příležitosti konání dne

otevřených dveří, či nějakého exhibičního utkání, jistě by to zájem veřejnosti a médií zvýšilo.

6.4 Hospodaření klubu

Vedení klubu plánuje rozpočet vždy pro nadcházející sezonu. Zpravidla po skončení sezony se schází vedení které připraví finanční rozvahu pro další rok. Do plánu zahrnuje nutné výdaje pro zajištění bezproblémové činnosti klubu a příjmy, se kterými počítá pro pokrytí těchto výdajů. Ve finanční oblasti navíc konzultuje situaci s účetní firmou, která vede klubu účetnictví.

Hlavním úkolem klubu, potažmo vedení, je získat generálního partnera, který by klubu mohl přinést další finanční prostředky. Fakt že v roce 2008 odstoupil tehdejší generální partner se promítá až do současnosti a to především v podstatně nižších výnosech. Díky těmto finančním prostředkům by mohl klub uspořádat tolikrát zmiňovaný sledge hokejový turnaj v Karlových Varech, dále by mohl rozšířit aktivity také do dalších sportovních odvětví a celkově by se mohly poskytované služby rozšířit.

Dalšími položkami ve výnosech jsou granty ve formě nadací a dotací. Samostatnou položkou ve formě grantů jsou i hmotné dary, například zdravotnický materiál či sledge hokejová výstroj. Nadační fondy poskytují tyto granty především organizacím, které přijdou s konkrétním inovativním projektem, nestačí tedy většinou „pouze“ pokračovat v již fungující činnosti. Naopak dotace z veřejné správy jsou určeny na průběžnou činnost organizací. Pro žádost o grant je třeba vyplnit formulář, přiložit projekt a další náležitosti, které jsou dané k určitému projektu, jako je například časový harmonogram, apod. V současné době je možné žádat o dotace také z prostředků Evropské unie nebo prostřednictvím zmiňované veřejné sbírky.

Záměrně jsem vyhledala několik dotačních programů, na které by se mohl sportovní klub obrátit v případě, že by se vedení rozhodlo o podobné dotace žádat prostřednictvím projektu.

- „Město Karlovy Vary – Dotace do oblasti sociální péče a zdravotnictví

Sumář dotace: Cílem dotace je finanční podpora organizací, které vyvíjí veřejně prospěšnou činnost v sociální oblasti určenou pro občany Města Karlovy Vary.

Žadatelem může být fyzická i právnická osoba, nestátní neziskové organizace, městská policie.

- Evropská Komise – Druhý akční program v oblasti zdraví – Veřejné zdraví

Sumář dotace: Program podporuje projekty zlepšující situaci veřejného zdraví v rámci 25 zemí EU, Rumunska, Turecka, Bulharska, Islandu, Lichtenštejnska a Norska. Důraz je kladen na cílovou skupinu mladé lidi. Podporován je zejména přenos znalostí, mobilita pacientů, dostupnost veřejného zdraví, ale i vytvoření celoevropského portálu veřejného zdraví.

- KÚ Karlovarský – Příspěvky na zdravotnictví

Sumář dotace: Cílem programu je podpora v oblasti zdravotnictví. Podporovány jsou především projekty, které není možno realizovat z běžných prostředků žadatele, jsou financované z více zdrojů, přispívají k podpoře projektů v oblasti zdravotnictví, jsou přístupné veřejnosti. Žadateli jsou fyzická osoba a právnická osoba.

- MZ ČR – Vyrovnávání příležitostí pro občany se zdravotním postižením

Sumář dotace: Podpora z tohoto programu je zaměřena zejména na vznik dobrovolnických center a rozvoje dobrovolnických aktivit ve zdravotnických zařízeních, vznik informačních a osvětových materiálů a vzdělávacích aktivit o problematice občanů se zdravotním postižením zaměřené na širokou veřejnost v rámci prevence vzniku zdravotního postižení. Žadateli jsou např. nestátní neziskové organizace, obce.³²

Příjmy z vlastní činnosti představují především příjmy z prodeje produktů ve fan shopu, zde však vedení nevidí velký potenciál, protože uvedené výrobky v podobě dresů a dalších suvenýrů kupují především přátelé klubu a další rodinní příslušníci, prodá se jich tedy jen velmi malé množství.

Co se týče nákladů, není možné ušetřit na spotřebě materiálu, kde hlavní položku představuje vybavení a výstroj z důvodu rychlého poškození stávajícího vybavení a tak se musí neustále obnovovat. Zároveň počet členů rok od roku roste,

³² *DotaceOnline.cz*: Strukturální fondy EU, granty a dotace pro podnikatelský a veřejný sektor. [online]. [cit. 2011-08-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.dotaceonline.cz/>>.

proto je třeba mít další výbavu v záloze. Dalšími náklady jsou především pronájem zimního stadionu, kde klub bohužel také neušetří, stravování, ubytování a cestovné.

7 Závěry a doporučení

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat současnou podobu managementu neziskové organizace Sportovního klubu vozíčkářů Sharks a následně pak navrhnout možná opatření, která by vedla ke zlepšení v řízení uvedeného klubu.

Po provedení analýzy jsem se pokusila navrhnout opatření vedoucí ke zdokonalení řízení Sportovního klubu vozíčkářů Sharks v oblastech managementu a v dalších oblastech řízení.

Informace, potřebné pro analýzu jsem získala ze sekundárních dat, jako jsou informace z výročních zpráv, z internetových stránek klubu a z dalších tiskovin a materiálů, které jsem měla k dispozici. Nezbytné však bylo doplnit tyto informace také o primární data, která jsem čerpala především od předsedy a místopředsedy klubu, a to prostřednictvím neformálního rozhovoru, dále jsem informace získala pozorováním zápasu, kde jsem měla možnost vidět prostředí ve kterém provozuje klub svou činnost.

Mezi návrhy, které by dle mého názoru mohly vést ke zlepšení řízení klubu a které bych ráda doporučila vedení jsem zařadila tyto:

- Zaměstnat na poloviční úvazek ekonoma, či účetního, který by sjednotil způsob vedení účetnictví a mohl by se podílet na rozhodnutí vedení co se týče různých otázek z oblasti ekonomie a zároveň by tak usnadnil práci nadměru vytiženým řídicím pracovníkům.
- Promyslet další kroky, co se týče vztahů s veřejností, kdy by bylo vhodné doplnit dosavadní prezentaci klubu o další prvky, které by znamenaly zvýšení počtu uživatelů a celkově známosti sportovního klubu. Konkrétní návrhy uvádím v kapitole 6.3 *Budování a řízení vztahů s veřejností*.
- Více se zajímat o dotace a granty nejen od Města Karlovy Vary, ale také z prostředků Evropské unie. Zapotřebí je přijít s inovativním projektem, na který by si klub měl vyhledat vhodnou osobu, která má s podobnými projekty zkušenosti a která by je pomohla vedení vypracovat. Jedním z možných projektů by dle mého názoru mohl být například i turnaj v Karlových Varech, který klub

již jednou pořádal a na který v současné době nemá dostatek financí. Dalším vhodným tématem na žádost o grant z prostředků Evropské unie byl mohl být projekt na zavedení sociálních služeb, které by někteří členové jistě velmi rádi uvítali. V úvahu přichází možnost dlouhodobé rehabilitace či různé poradenství s problémy každodenního života.

- Klub by měl také co nejdříve vyřešit otázku generálního partnera. Po odchodu společnosti NOWACO, a.s. zatím klub nenašel vhodného partnera. Mělo by se jednat o společnost, která by mohla svými prostředky výrazně pomoci při každodenní činnosti klubu a zároveň pomoci s rozšiřováním činnosti i do dalších sportovních odvětví či již výše zmíněných sociálních služeb. Dále je důležité nepolevovat ve shánění dalších sponzorů a partnerů klubu.

Závěrem bych chtěla vyzdvihnout důležitost organizací podobného typu, které se věnují práci s handicapovanými lidmi. Neboť integrace lidí se zdravotním či psychickým postižením do společnosti je žádoucí a neziskových organizací, které se o to snaží je stále velmi málo.

Z vlastní zkušenosti vím, že i v těchto organizacích často podnikají lidé, kteří handicapu ostatních dokážou využít ve svůj prospěch.

Vedení klubu a způsob, jakým činnost řídí bych hodnotila velmi kladně, protože se jedná o lidi, kteří mají v této oblasti, tedy práci s handicapovanými lidmi letité zkušenosti a zároveň jsou také velkými sportovními nadšenci. Snaží se vést klub tak, jak je to nejlépe možné, ač někdy nemají odborné zkušenosti a znalosti, klub přesto funguje velmi dobře a členové jsou se službami nadmíru spokojeni. Mnozí z nich našli v klubu způsob, jak se vypořádat s handicapem, nové přátele a spoustu cenných zkušeností, které jim umožňují plnohodnotnější život.

8 Seznam literatury

1. BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1.Vyd. Zlín: VerBuM, 2011. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
2. BORLOVÁ, I. a kolektiv. *Nevýdělečné organizace 2008*. 1.Vyd. Praha: Meritum, 2008. 285 s. ISBN 978-80-7357-330-0.
3. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. Vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
4. EGER, L., *Marketing, management a financování malého a středně velkého klubu*. 1. Vyd. Ústí nad Labem, 2005. 72 s. ISBN 80-7044-669-2.
5. FRIČ, P., GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice: Výsledky mezinárodního srovnávacího projektu John Hopkins University*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.
6. HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
7. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum – základní metody a aplikace*, 2.Vyd. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
8. HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*, 1.Vyd. Praha: Ekopress, 2006. 192 s. ISBN 8-86929-04-3.
9. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha : Victotia publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
10. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1.Vyd. Praha: Grada a.s., 1992. 365 s. ISBN 80-854-2488-6.
11. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1.Vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0602-4.

12. MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 3. Ed. Champaign: Human Kinetics, 2007. 541 p. ISBN 0-7360-6052-9
13. NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. 1.Vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 156 s. ISBN 80-245-0792-7.
14. TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanská sdružení ve sportu: právní, účetní a daňové problémy*. 1.Vyd. Praha: Olympia, 2001. 264 s. ISBN 80-7033-22-39.
15. TSAPIKIDOU, D., G. a kol. *Průvodce fondy EU pro neziskové organizace*. 1.Vyd. Praha: NROS. 230 s. bez ISBN.
16. SLACK, T., PARENT, M. *Understanding Sports Organizations*. 2. Ed. Champaign: Human kinetics, 2006. 355 p. ISBN 0-7360-5639-4.
17. ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*. 1.Vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
18. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. 1.vyd. Praha: Institut řízení, 1993. 291 s. ISBN 80-7014-034-8.

Internetové zdroje:

1. BÍLÁ KNIHA O SPORTU. [online]. 2011 [cit. 2011-05-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/sport/bila-kniha-o-sportu/>>
2. ČESKÁ SLEDGE HOKEJOVÁ ASOCIACE. [online]. 2007. [cit. 2011-08-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.csha.cz/>>.
3. DotaceOnline.cz: Strukturální fondy EU, granty a dotace pro podnikatelský a veřejný sektor. [online]. [cit. 2011-08-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.dotaceonline.cz/>>.
4. ECAS – European citizen Action Service. [online]. 2011. [cit. 2011-08-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.ecas-citizens.eu/>>.

5. MMR – Úvodní strana. . [online]. [cit. 2011-08-1]. Dostupné z WWW:
<<http://www.mmr.cz/>>.
6. NEZISKOVKY.CZ – Databáze finančních zdrojů. [online]. [cit. 2011-08-18].
Dostupné z WWW: <<http://www.neziskovky.cz/>>
7. SHARKS – Sledge Hokej Team Karlovy Vary. [online]. [cit. 2011-06-12].
Dostupné z WWW: <<http://www.skv-sharks.cz/>>
8. SLEDGE HOKEJ. [online]. 2005 -2012 [cit. 2011-06-12]. Dostupné z WWW:
<<http://www.apa.upol.cz/web/>>
9. Strukturální fondy EU – Úvodní strana. [online]. [cit. 2011-08-12]. Dostupné
z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/>>
10. ZSOstrov. [online]. [cit. 2011-08-12]. Dostupné z WWW:
<<http://www.volny.cz/zsostrov/>>

9 Přílohy

Příloha I.	Seznam obrázků
Příloha II.	Seznam tabulek
Příloha III.	Stanovy Sportovního klubu vozíčkářů SKV Sharks
Příloha IV.	Logo SKV Sharks
Příloha V.	Zimní stadion Ostrov nad Ohří
Příloha VI.	Novinový článek – první zápas
Příloha VII.	Novinový článek – ligový titul
Příloha VIII.	Týmová fotografie

Příloha I: Seznam obrázků

Obr. 1 Organizační struktura Sportovního klubu vozíčkářů Sharks

Příloha II: Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Výsledky hospodaření roku 2007
Tabulka č. 2	Výsledky hospodaření roku 2008
Tabulka č. 3	Výsledky hospodaření roku 2009

Příloha III: Stanovy Sportovního klubu vozíčkářů Sharks

I. Úvodní ustanovení

Název občanského sdružení: Sportovní klub vozíčkářů Sharks (dále jen sdružení)

Sídlo sdružení: Česká 145, 360 01, Karlovy Vary-Tašovice

IČ: 26629429

II. Právní postavení sdružení

1. Sdružení je dobrovolné, nezávislé, sdružující členy na základě společného zájmu.
2. Sdružení je právnickou osobou.

III. Cíl činnosti sdružení Cílem sdružení je:

- činnost sportovního klubu tělesně postižených
- pomoc lidem se zdravotním postižením
- podpora aktivit mladých lidí
- pořádání a organizace kulturních, sportovních a společenských akcí
- publikační a vydavatelská činnost
- informační, osvětová a vzdělávací činnost
- rozvoj spolupráce se zahraničními partnery, především ze zemí Evropské unie

IV. Členství

1. Členem sdružení mohou být fyzické osoby starší 18 let a právnické osoby, které souhlasí se stanovami a cíli sdružení.
2. O přijetí za člena sdružení rozhoduje na základě písemné přihlášky předsednictvo sdružení.
3. Členství vzniká jednomyslným souhlasem předsednictva a dnem přijetí za člena.
4. Dokladem o členství je potvrzení o členství, vydané předsednictvem sdružení.
5. Členství zaniká:
 - a) vystoupením člena písemným oznámením
 - b) úmrtím člena
 - c) u právnické osoby jejím zrušením
 - d) vyloučením člena, o kterém rozhodne valná hromada sdružení
 - e) zánikem sdružení.

V. Práva a povinnosti členů

1. Člen má právo zejména:
 - a) podílet se na činnosti sdružení
 - b) volit do orgánů sdružení
 - c) být volen do orgánů sdružení
 - d) obracet se na orgány sdružení s podněty a stížnostmi a žádat o jejich vyjádření
 - e) na pravidelné informace o hospodaření sdružení.
2. Člen má za povinnost:
 - a) dodržovat stanovy sdružení
 - b) aktivně se podílet na plnění cílů sdružení
 - c) svědomitě vykonávat funkce v orgánech sdružení
 - d) zdržet se jakékoliv činnosti, která by mohla zpomalit nebo znemožnit dosažení cílů sdružení.
3. Člen sdružení je povinen platit jednou ročně členské příspěvky ve výši stanovené článkem X., odst. 4 těchto stanov, a to vždy k 1.březnu.

VI. Orgány sdružení Orgány sdružení jsou:

- a) valná hromada
- b) předsednictvo
- c) revizní komise.

VII. Valná hromada

1. Valná hromada je nejvyšším orgánem sdružení.
2. Valnou hromadu tvoří všichni členové sdružení.
3. Valnou hromadu svolává předsednictvo dle potřeby, nejméně však 1x ročně. Předsednictvo svolá valnou hromadu vždy, když o to písemně požádá nejméně polovina členů sdružení, a to v místě sídla sdružení.

4. Valná hromada se svolává písemnou pozvánkou, zaslanou na adresu každého člena. Pozvánka musí obsahovat především místo, datum a čas konání zasedání valné hromady. Pozvánka musí být na adresu člena odeslána minimálně 2 týdny před datem konání zasedání valné hromady.

5. Valná hromada zejména:

- a) rozhoduje o změnách stanov sdružení
- b) schvaluje úkoly sdružení pro příslušné období, výroční zprávu rozpočet sdružení a roční uzávěrku hospodaření
- c) volí na dobu 2 let členy představenstva, včetně předsedy a místopředsedy, a na dobu 2 let členy revizní komise
- d) rozhoduje o odvolání členů představenstva a revizní komise
- e) rozhoduje o zrušení členství
- f) rozhoduje o zrušení sdružení.

6. Valná hromada je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina všech členů.

7. Hlasovací právo členů sdružení je rovné.

8. O změně stanov sdružení, o zrušení sdružení a o sloučení s jiným sdružením rozhoduje valná hromada jednomyslným rozhodnutím přítomných členů.

9. O zániku členství ve sdružení rozhoduje valná hromada nadpoloviční většinou přítomných členů.

10. Člen představenstva nebo revizní komise je volen a odvoláván nadpoloviční většinou přítomných členů sdružení, návrh na odvolání člena představenstva nebo revizní komise může podat kterýkoli ze členů sdružení. Návrh na odvolání člena představenstva nebo revizní komise se podává při zasedání valné hromady sdružení.

VIII. Představenstvo

1. Představenstvo je výkonným orgánem sdružení, který za svou činnost odpovídá valné hromadě.

2. Představenstvo má nejméně 3 členy, jsou jimi:

- a) předseda
- b) místopředseda(ové)
- c) člen(ové) představenstva.

3. Představenstvo řídí činnost sdružení v období mezi zasedáními valné hromady.

4. Představenstvo svolává předseda, nejméně 3x ročně.

5. Představenstvo zejména:

- a) koordinuje činnost sdružení
- b) svolává valnou hromadu
- c) zpracovává podklady pro rozhodnutí valné hromady
- d) rozhoduje o přijetí za člena sdružení.

6. Předseda a místopředseda(ové) představenstva zastupují sdružení navenek a jednají jeho jménem, a to každý samostatně.

7. K zajištění činnosti sdružení může představenstvo zřídit kancelář sdružení.

8. Představenstvo je usnášeníschopné, jsou-li přítomni minimálně dvě třetiny jeho členů.

9. Představenstvo rozhoduje nadpoloviční většinou svých členů, s výjimkou hlasování o vzniku členství ve sdružení, viz čl. IV., odst. 3 těchto stanov.

10. Jestliže se přes opakované nejméně trojí svolání v průběhu 2 měsíců nesejde usnášeníschopná valná hromada, přebírá představenstvo její pravomoci.

IX. Revizní komise

1. Revizní komise je kontrolním orgánem sdružení, který je za svoji činnost odpovědný valné hromadě.

2. Revizní komise má 3 členy.

3. Revizní komise vykonává dohled nad hospodařením sdružení a upozorňuje představenstvo na zjištěné nedostatky a podává návrhy na jejich odstranění. Kontrolu provádí nejméně 1x ročně.

4. Pro zasedání valné hromady vypracovává revizní komise zprávu o výsledcích revizí a kontrolní činnosti.

X. Zásady hospodaření

1. Sdružení Sportovní klub vozičkářů Sharks je nevýdělečným sdružením a jeho příjmy jsou zejména:

- a) dary, granty a příspěvky tuzemských a zahraničních subjektů
- b) členské příspěvky
- c) příjmy z činností při naplňování cílů sdružení, tzn. např. poplatky od firem, prodej vstupenek při pořádání sportovních, kulturních a společenských akcí, prodej publikací a brožur a pod.

2. Za hospodaření sdružení odpovídá představenstvo, které každoročně předkládá valné hromadě zprávu o hospodaření, včetně finanční uzávěrky.

3. Při zániku členství ve sdružení nevznikají členovi, jehož členství zaniká, žádné nároky a do té doby poukázané členské příspěvky propadají ve prospěch sdružení.

4. Výše ročního členského příspěvku pro fyzické osoby a právnické osoby zvlášť stanovuje každoročně valná hromada sdružení.

XI. Zánik sdružení

1. Sdružení zaniká:

- a) dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením z rozhodnutí valné hromady
- b) rozhodnutím Ministerstva vnitra ČR. 2. Zaniká-li sdružení dobrovolným rozpuštěním, rozhodne současně valná hromada o způsobu majetkového vypořádání.

XII. Závěrečná ustanovení

1. Pokud není uvedeno jinak platí pro sdružení právní předpisy platné v ČR.

2. Sdružení může na základě rozhodnutí valné hromady vydat organizační a jednací řád sdružení.

3. Sdružení má právo v souladu s cíli své činnosti obracet se na státní orgány s peticemi.

V Karlových Varech 28. srpna 2008

Předsednictvo Sportovního klubu vozíčkářů Sharks:

Předseda: Bc. Martin Frous

Místopředseda: Ing. Jan Chlubna

Místopředseda: Jiří Berger

Příloha IV: Logo Sportovního klubu vozíčkářů Sharks



Příloha V: Zimní stadion Ostrov nad Ohří



Příloha VI: Novinový článek – první zápas

Hadnicapovaní hokejisté mají za sebou první zápas

Michal Suchánek, Veronika Žilková a Patrik Eliáš se podíleli na založení karlovarského týmu sledge hokeje. Suchánek si také vyzkoušel hru na vozíku.

■ JANA ŠTEINEROVÁ

Karlovy Vary - Jako čtvrtý v pořadí v České republice zahájil v sobotu svoji činnost v Karlových Varech hokejový tým tělesně postižených hráčů (sledge hokej) SK Nowaco. Zároveň se na zimním stadionu uskutečnil první zápas mezi SK Nowaco a zlínskými Medvědy. Výjimečné akce, která znamená další průlom v bariérách mezi zdravými a handicapovanými občany, se zúčastnila Veronika Žilková v roli moderátora, Michal Suchánek jako hráč za SK Nowaco a Patrik Eliáš, který vhodil při zápase první buly.

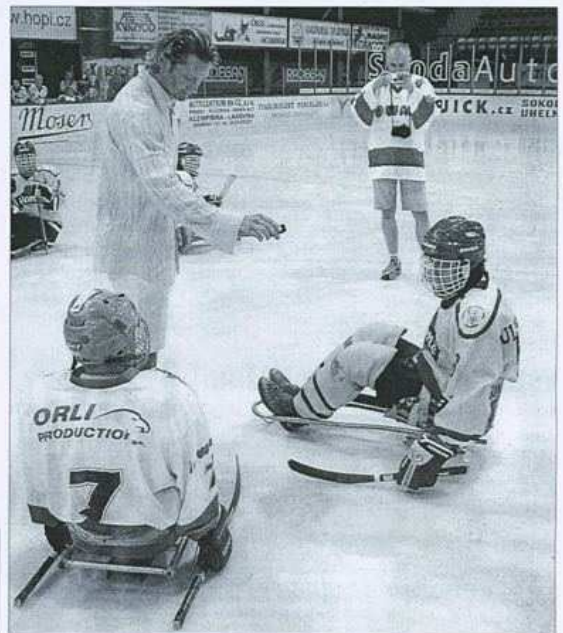
Založení karlovarského týmu napomohlo přátelství Veroniky Žilkové a Robertem Schneide-

rem, vůdčí osobností SK Nowaco. A jak se vůbec taková myšlenka zrodila? "Loni jsme moderovali Zlatou hokejku. Tehdy jsme chodili s Robertem mezi bohatými podnikateli a žebrali na Robertův vozík. I když jsme měli nějaký příslib, nakonec mu nikdo nic nedal. Už tehdy nás sledge hokej napadl. Do roka a do dne se nám podařila nádherná věc. I zdraví lidé se přijdou podívat, co handicapovaní dokážou," uvedla herečka a pokračovala: "V České republice je karlovarský tým čtvrtým v pořadí. Ve světě jich je přitom mraky. Zkrátka ti dobře - v cizině bariéry dokážou odstranit daleko lépe než v postkomunistických zemích. Neobešli bychom se ale bez sponzorů, kteří nám vyšli vstříc bez předchozích slibů a dokázali, že za dva měsíce se tým mohli rozjet."

Zatímco Veronika Žilková perila při moderování, přičemž

chál Suchánek se potil na speciálních bruslích pro tělesně postižené hokejisty. Aniž by chtěl, stal se středem zájmu, protože mu to na vozíku vůbec nešlo, neustále se s ním překlápěl a působil tak spíše jako maskot. A co na to hokejisté, kteří hráli sledge hokej poprvé? "Bylo to bezvadné. Srděle jsem si zahrál. Nebylo to ani tak náročné, jak to vypadá," světil se nám Jiří Berger.

Do postavení zdejších hokejistů by se ovšem Patrik Eliáš, dvojnásobný držitel Stanleyho poháru, nechtěl dostat. Jak ale poznamenal, člověk nikdy neví, co ho může postat: "Nikdy jsem na této brusli neseděl, a doufám, že nikdy nebude muset. Je to ale hodně náročný sport," konstatoval hráč americké NHL, kterému před několika lety zůstal na vozíku kamarád Tomáš Zelenka. Proto jsou mu handicapovaní hokejisté ptece jen bližší.



Hráč NHL, dvojnásobný držitel Stanleyho poháru Patrik Eliáš, vhodil první buly při zahájení činnosti karlovarského týmu tělesně postižených hráčů SK Nowaco. Foto J. Šteinerová

Po pěti letech mistři

DANIEL SEIFERT

Karlovy Vary/ Pět let. Tak dlouho čekali karlovarští sledge hokejisté SKV Nowaco Sharks na ligový titul.



V předšlých dvou sezonách vždy ve finálovém boji ligy ztroskotali na mužstvu pražské Sparty, které táhli kupředu zejména útočník Zdeněk

Krupička a gólmán Tomáš Vápenka.

„My jsme si svůj sen už splnili tím, že jsem postoupili do finále. Kdyby nám někdo na začátku této sezony řekl, že budeme opět ve finále, tak bych mu řekl, že spadl z višně. My hrajeme celou sezonu na jednu pětku, protože nový lídri nám do Prahy nejdou, tak to musíme zvládnout sami, proto se nám v základní části ze začátku moc nedařilo.“ bilancoval výkony mužstva Sparty před první finálovou bitvou

reprezentační útočník ve službách Sparty Zdeněk Krupička.

I v prvním finálovém utkání, které se hrálo v holešovické T-mobile aréně, nasmerovali Krupička s Vapenkou svůj tým ke zlatému hattricku. Pražané tak zvládli první utkání. V sobotu 15. března však začali hráči Sharks v domácím prostředí na zimním stadionu v Rybářích přepisovat svou historii. Po excelentním výkonu přejeli Spartu nevidaným způsobem a sérii vyrovnali. **...více na straně 21**



BENJAMÍNEK SHARKS MICHAL GEIER (vlevo) patřil ve finálové sérii se Spartou k hlavním strůjcům karlovarského triumfu. I on si tak mohl premiérově vychutnat sladké opojení z titulu. Foto: Deník/Daniel Seifert

Příloha VIII: Týmová fotografie

