

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza systému řízení profesního svazu

Analysis of the Sports Association Management System

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.

LUDVÍK

TOMÁŠ

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Ludvík** Jméno: **Tomáš** Osobní číslo: **484219**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Analýza systému řízení profesního svazu

Název bakalářské práce anglicky:

Analysis of the Sports Association Management System

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Analýza řídicí a organizační struktury Českého svazu plaveckých sportů a determinace případných nedostatků s následným návrhem na změnu. Vedlejším cílem bakalářské práce je zjistit spokojenost členů svazu se současným stavem jeho řízení.

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, M. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-2247-2177-4.
2. ČASLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
3. GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., REHÁK, D. Analýza v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
4. HYÁNEK, V. Neziskové organizace: teorie a mýty. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 132 s. ISBN 978-80-210-5651-0.
5. CHRÁSTKA, M. Metody pedagogického výzkumu, Základy kvantitativního výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
6. MASTERALEXIS, L.P., BARR, C.A., HUMS, M.A. Principles and Practice of Sport Management. 4. vyd. USA: Jones & Bartlett Learning, 2011. 616 s. ISBN 0763796077.
7. NOVOTNÝ, J., LUKES, M. a kol. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 224 s. ISBN 978-80-245-1473-4.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

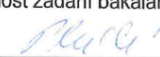
Ing. Lucie Plzánková, Ph.D., institut veřejné správy a regionálních studií MÚ


Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:


Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**


Ing. Lucie Plzánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce


podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Ludvík, Tomáš. *Analýza systému řízení sportovního svazu*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 29. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří především Ing. Lucii Plzákové, Ph.D. za její čas, ochotu, vstřícnost a celkově perfektní vedení mé bakalářské práce. Moje poděkování patří také metodikovi ČSPS Mgr. Romanu Havrlantovi, se kterým jsem konzultoval tvorbu dotazníku. A v neposlední řadě děkuji také všem, kteří si našli čas a poskytli své odpovědi pro účely dotazníkového šetření.

Abstrakt

Teoretická část se bude věnovat definici neziskové organizace Českého svazu plaveckých sportů, rozdělením do jednotlivých sekcí a jednotlivých pozic, které mají největší vliv na chod svazu. Následně bude provedeno porovnání s aktuálními strukturálními modely řízení managementu.

V praktické části bude rozebráno dotazníkové šetření, které bude zaměřeno především na subjektivní spokojenost členů svazu s aktuálním řízením. A bude vytvořena SWOT analýza pro management svazu.

Na závěr se budu věnovat návrhům na změnu a případnému vylepšení stávajícího modelu řízení.

Klíčová slova

Analýza řízení, SWOT analýza, sportovní svaz, organizační struktura, sportovní management

Abstract

The theoretical part will be devoted to the definition of the non-profit organization of the Czech Swimming Sports Association, the division into individual sections and individual positions that have the greatest influence on the operation of the association. Subsequently, a comparison will be made with current structural management models.

In the practical part, a questionnaire survey will be analyzed, which will focus primarily on the subjective satisfaction of union members with current proceedings. And a SWOT analysis will be created for the management of the association.

At the end, I will focus on proposals to change and improve the existing management model.

Key words

Analysis of the management system, SWOT analysis, sports association, organizational structure, sports management

Obsah

Úvod.....	5
1 Literární přehled.....	7
1.1 Řízení.....	7
1.1.1 Procesy řízení.....	8
1.1.2 Styly řízení.....	8
1.2 Nezisková organizace.....	9
1.2.1 Ziskový sektor.....	10
1.2.2 Neziskový sektor.....	10
1.2.3 Neziskový veřejný sektor.....	11
1.2.4 Neziskový soukromý sektor.....	11
1.2.5 Nestátní nezisková organizace (NNO).....	11
1.2.6 Financování NNO.....	13
1.2.7 Veřejné financování.....	13
1.2.8 Financování z neveřejných zdrojů.....	13
1.3 Organizační struktura.....	14
1.3.1 Typologie organizační struktury.....	16
1.3.2 Liniová organizační struktura.....	16
1.3.3 Štábní organizační struktura.....	16
1.3.4 Kombinovaná organizační struktura.....	17
1.3.5 Funkční organizační struktura.....	17
1.3.6 Divizní organizační struktura.....	17
1.3.7 Maticová organizační struktury.....	18
1.3.8 Ostatní typy organizačních struktur.....	18
1.4 Strategická analýza podniku.....	18
1.4.1 Modely strategického řízení.....	18
1.4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	19
1.4.3 Porterův model.....	19
1.4.4 SWOT analýza.....	20
1.4.5 PEST analýza.....	20
1.4.6 Matice rizik.....	21
1.4.7 Balanced Scorecard.....	21
1.5 Vize, mise, cíle.....	21
1.5.1 Vize.....	21

1.5.2	Mise	22
1.5.3	Cíle.....	22
2	Praktická část	25
2.1	Národní sportovní svaz	25
2.2	Český svaz plaveckých sportů	25
2.2.1	Účel ČSPS	25
2.3	Struktura ČSPS	26
2.3.1	Konference ČSPS	26
2.3.2	Výkonný výbor ČSPS.....	27
2.3.3	Sekretariát a generální sekretář ČSPS	27
2.3.4	Kontrolní a revizní komise ČSPS	27
2.4	Dotazníkové šetření spokojenosti členů s řízením ČSPS	28
2.5	Testování hypotéz.....	31
2.5.1	Hypotéza č. 1	32
2.5.2	Hypotéza č. 2	32
2.6	Tvorba SWOT analýzy ČSPS.....	33
2.6.1	PEST analýza ČSPS	33
2.6.2	Vnitřní prostředí ČSPS	34
2.6.3	Sestavení SWOT matice	34
2.6.4	Doporučení	36
	Závěr	37
	Seznam použité literatury	38
	Seznam obrázků.....	40
	Seznam Grafů	41
	Seznam zkratek.....	42
	Seznam tabulek	43

Úvod

V dnešní době, kdy se čím dál více zvyšuje diverzifikace služeb, je pro firmy velmi náročné udržet si nebo získat nové příznivce. Je třeba umět zaujmout pomocí vhodné marketingové strategie, ale také provádět dokonalou práci z pohledu managementu, aby docházelo k co největšímu uspokojování spotřebitelů a tím i jejich udržení.

Téma jsem zvolil z důvodu, že se sám již několik let pohybuji ve sportovním prostředí, konkrétně plaveckém, a chtěl bych s pomocí mnou nabitých znalostí a vědomostí pomoci svému milovanému sportu k větší prosperitě a k celkové spokojenosti všech, co mají s Českým svazem plaveckých sportů něco společného. Dalším z aspektů při výběru tématu byl fakt, že bych se po vystudování a ukončení profesionální kariéry rád prosadil jako manažer nebo personalista ve sportu.

Cílem bakalářské práce je analýza řídicí a organizační struktury Českého svazu plaveckých sportů a determinace případných nedostatků s následným návrhem na změnu. Vedlejším cílem bakalářské práce je zjistit spokojenost členů svazu se současným stavem jeho řízení.

Stanovil jsem si dvě hypotézy;

H1: Alespoň 75 % členů Českého svazu plaveckých sportů je spokojeno s jeho řízením.

H2: Většina členů Českého svazu plaveckých sportů nespátřuje v současném nastavení řízení svazu výraznější bariéry, které by bránily plnění dlouhodobému naplňování cílů.

kteřé budu následně testovat.

V první, teoretické části se budu zabývat vymezením pojmů nezisková organizace a management z různých úhlů pohledů odlišných autorů, popisem manažerských funkcí, které jsou zastoupeny jak ve sportu, tak i v jiných odvětvích a popisem časem prověřených, ale také moderních struktur vedení společnosti.

Ve druhé části, která se bude věnovat analýze situace, provedu dotazníkové šetření výběrové skupiny členů ČSPS, které bude zkoumat povědomí o aktuálním řízení svazu, celkovou spokojenost členů s řízením svazu a případně pokud jsou nebo byli v minulosti členy jiného sportovního svazu, tak jaké výhody nebo nedostatky vnímají vzhledem k jiným sportovním svazům. Výsledky zanalyzuji a případně navrhu možnosti vedoucí ke zdokonalení řídicího systému.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Literární přehled

Tato kapitola detailněji popisuje definice nejdůležitějších pojmů, které ve své práci dále rozebírám.

1.1 Řízení

Slovo řízení je překlad anglického výrazu management. Nyní je již anglický výraz natolik rozšířen a zapsán v lidském podvědomí, že se mnohdy ani nepřekládá.

Podle Michaela Armstronga by definice slova řízení mohla znít takto: „*Rozhodovat o tom, co dělat a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí.*“ (1)

Donnelly, Gibson a Ivancevich tvrdí: „*Řízení jakékoliv organizační jednotky či útvaru spočívá v plnění úkolů prostřednictvím využívání dovedností a talentu lidí.*“ (2)

J. Stýblo poukazuje na fakt, že při řízení je zapotřebí jak lidských zdrojů, tak osvojování nových poznatků v oblasti ekonomiky, práce s komunikačními sítěmi nebo v oblasti technologií a dále také schopnost získávat a vést lidi. (3)

Na internetovém serveru ManagementMania se můžeme setkat s následující definicí: „*Řízení znamená mít pod svým vedením, ovládat, spravovat, regulovat, usměrňovat. Je to tedy souhrnný pojem – sada dovedností, technik, metod a principů pomocí kterých se plánuje, organizuje, koordinuje a usměrňuje práce lidí a to tak, aby bylo dosaženo určených cílů organizace.*“ (4)

J. Veber uvádí definici jako: „*Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.*“ (5)

Americká manažerská společnost definuje management jako: „*Umění dosahovat cíle organizace prostřednictvím práce jiných.*“ (6)

Všichni uvedení autoři se shodují na tom, že bez lidských zdrojů zkrátka nejde řízení uskutečnit a pokud má docházet ke kvalitnímu řízení, musí být splněny i další předpoklady s nimi spojené, a to především v souvislosti se znalostmi a dovednostmi.

Řízení by se tedy dalo charakterizovat jako snaha zabezpečit činnost, která je následně splněna za pomoci lidských zdrojů. Z definic vyplývá i to, že manažeři by měli považovat za nejcennější lidské zdroje, protože prostřednictvím nich jsou dále řízeny a využívány ostatní důležité zdroje. (1)

1.1.1 Procesy řízení

Proces řízení se dělí na menší procesy, které usnadňují dosažení cílů tím, že vytvoří optimální systém nebo řád, kterým i přes stále měnící se a rozmanité prostředí dokáže splnit cíl co nejefektivněji. Tento klasický pohled stanovil Henri Fayol následovně:

- **Plánování** – rozhodování o tom, jakou cestou se vydat za účelem dosažení stanoveného nebo stanovených cílů.
- **Organizování** – stanovování nejvhodnější organizace a udělování nezbytných oprávnění za účelem dosažení cíle a její zabezpečování lidmi.
- **Motivování** – uplatňování vedení za účelem motivování lidí k tomu, aby bez problémů spolupracovali v týmu podle svých nejlepších schopností.
- **Kontrolování** – měření a sledování pokroku v práci v porovnání s plánem a v případě potřeby podnikání kroků vedoucích k nápravě.(1)

Tyto 4 procesy se dají považovat za základní, nicméně je možné je dále rozšířit, například o:

- **Personální přidělování** - (management theory and practise) proces, při kterém dochází k doplňování pozic v organizační struktuře těmi nejvíce kvalifikovanými lidmi, kteří jsou právě k dispozici.
- **Rozhodování** – proces, při kterém jsou cíleně zvažována alternativní řešení problému, u každého je proveden rozbor výhod a nevýhod a následně je vybráno nejlepší řešení.
- **Komunikace** – předávání informací spojených s danou aktivitou mezi dvěma nebo více lidmi.
- **Evidence** – vedení záznamů a řazení do přehledných forem. (7)

Ačkoliv se tento pohled dá považovat za nejrozšířenější, jsou samozřejmě i autoři, především empirici, co s ním nesouhlasí, jako třeba Henry Mintzberg nebo Rosemary Stewartová. (1) Zkoumali totiž, čím manažeři tráví svůj čas a došli k závěru, že jejich práce je velmi rozmanitá, rozdělená do segmentů a neustále měnící a přizpůsobující se aktuální situaci. Především se jedná o vnější podněty, které narušují chod aktivit a o dynamickou síť vzájemných vztahů s ostatními lidmi. Manažeři se snaží kontrolovat okolní prostředí, ale někdy se jim to nepodaří a jejich život se stává neuspořádaným sledem událostí a náhod. Podle těchto empiriků se dá řízení považovat za proces obsahující směsici intuitivních, na momentálním úsudku založených činností a racionálních, logických, na řešení problémů zaměřených rozhodovacích činností. (1)

1.1.2 Styly řízení

Vztah a chování manažera k podřízeným v určitých situacích, ať už vypjatých, nebo stereotypních, kterými se manažer chce dopracovat k dosažení vytyčených cílů se nazývá styl řízení. Tento styl vyplývá z jeho zkušeností, autority, osobních znalostí podřízených a schopnosti působit na vnější nebo vnitřní okolí. V naší historii se objevila spousta řídicích stylů, od proseb a motivaci, až po hrozby a fyzické tresty. Manažer se musí v dané chvíli umět rozhodnout, jaký styl vybrat, aby maximalizoval efektivitu. Jeho rozhodnutí je závislé na charakteru okamžité situace, závažnosti rozhodnutí, postoji podřízených a osobních vlastnostech. Již v 60. letech minulého století se profesor University of Michigan R. Likert (5) zabýval styly řízení a vytvořil čtyři skupiny, které je charakterizují:

- **Autoritativní** – manažer sám přikazuje úkoly, nesnaží se nijak zapojit podřízené nebo vytvořit prostředí vzájemné důvěry.
- **Benevolentní** – manažer důvěřuje podřízeným, snaží se vytvořit příjemné prostředí, ale stále přikazuje úkoly, k motivaci používá odměny a tresty.
- **Konzultativní** – základní rozhodnutí jsou na manažerovi, ale už probíhá oboustranná komunikace a využívá se názorů podřízených, převažuje motivace pozitivními nástroji jako jsou odměny.
- **Participativní** – manažer podporuje aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování, věří podřízeným natolik, že určí cíle a nechá realizaci na nich. (5)

Likertovo členění se považuje za tradiční, nicméně v průběhu času došlo k rozšíření a vylepšení dalších stylů, jako například:

- **Byrokratický styl řízení** – činnost manažera se opírá o směrnice, nařízení a autoritu jeho nadřízených, ukládá úkoly podřízeným a sleduje plnění činností.
- **Autoritativní styl řízení** – je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném plnění, využívá strohý a formální způsob komunikace s podřízenými.
- **Cílové řízení** – manažer prostřednictvím úkolů vytvoří dlouhodobé zaměření pro podřízené a zpravidla je pak motivuje použitím ekonomických pobídek.
- **Demokratický styl řízení** – zde manažer může lehce přecházet do pozice lídra, spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, nechává si ale prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí. Tento styl se dá dále rozdělit na **delegační styl řízení**, kde si manažer nechává klíčové záležitosti řízení, ale méně významné plně deleguje na podřízené, a **liberální styl řízení**, kde se manažer snaží co nejméně zasahovat a řadu i závažných rozhodnutí nechává podřízeným. (5)



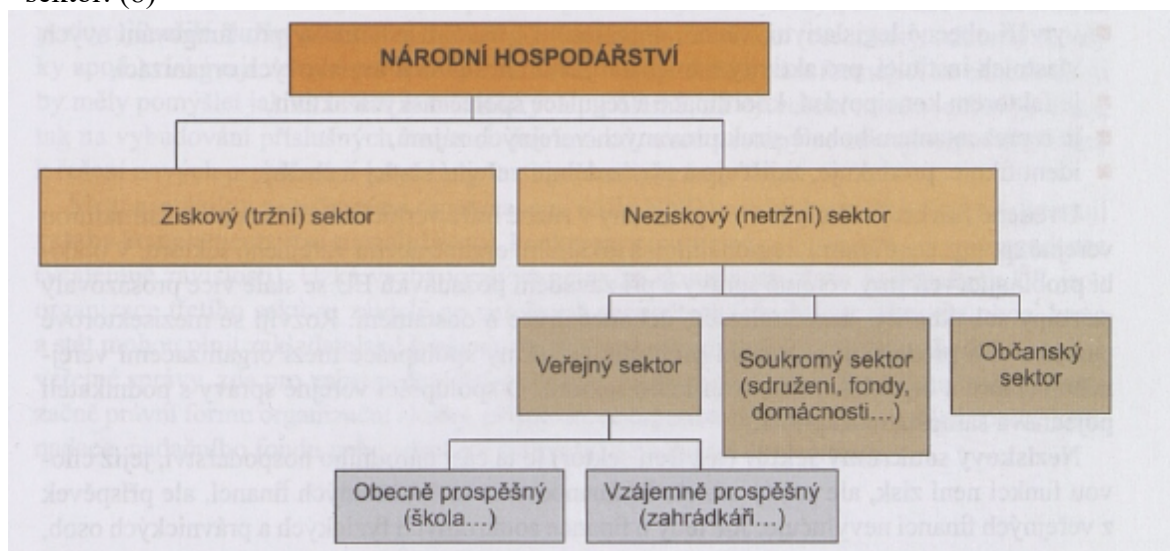
Obrázek 1 Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených (3)

Všechny tyto styly, společně s dalšími méně používanými, tvoří matici stylů řízení v závislosti použití moci na úrovni spolupráce.

Aby mohli manažeři vykonávat svou práci, musí být dosazeni na některou z manažerských pozic organizací. Může se jednat o organizace nacházející se v tržním sektoru nebo netržním sektoru. V následující kapitole jsou rozebrány neziskové organizace, kam spadá i sportovní svaz.

1.2 Nezisková organizace

V této kapitole se budu zabývat rozdělení neziskových organizací, protože i sportovní svaz, který dále více rozebírám v praktické části, sem jakožto spolek patří. Hospodářství určité země lze z hlediska sektorů členit na ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor. (8)



Obrázek 2 Členění národního hospodářství podle principu financování (4)

1.2.1 Ziskový sektor

Ziskový (tržní) sektor je soubor subjektů, který je zakládán s primárním cílem dosažení zisku prostřednictvím statků prodávaných za určitou tržní cenu. Tyto subjekty mají k dispozici vlastní zdroje (kapitál) nebo cizí zdroje (půjčka) a nesou podnikatelské riziko, a tudíž nemohou příliš spoléhat na zdroje jiných subjektů. (9)

1.2.2 Neziskový sektor

Neziskový (netržní) sektor je souborem subjektů, který je zakládán s primárním cílem dosažení přímého užitku (většinou se jedná o formu veřejné služby). Tyto subjekty mají k dispozici majetek financovaný vlastními zdroji, které pochází od soukromých subjektů, nebo od veřejných subjektů na základě přerozdělovacích procesů, a i zde je možnost použití cizích zdrojů, například půjček. Majetek je pak majetkem daného neziskového subjektu, nebo zůstává v držení veřejného subjektu, pokud se jedná o jeho zřizovatele. (9)

Neziskový (netržní) sektor se dále rozčleňuje na:

- Neziskový veřejný sektor
- Neziskový soukromý sektor
- Sektor domácností (9)

1.2.3 Neziskový veřejný sektor

Jak už jsem uvedl výše, jedná se o soubor subjektů, kde je primárním cílem dosažení přímého užítku. Zakladateli jsou zde veřejné subjekty jako státní orgány, města, obce, které vkládají do subjektů prostředky bez očekávání dosažení zisku, protože jsou zainteresovány na daném přímém užítku. Majetek, který se vloží do neziskového veřejného subjektu většinou zůstává v držení zakládajícího veřejného subjektu. Subjekty, které tvoří neziskový veřejný sektor se nazývají příspěvkové organizace. (9)

Příspěvková organizace je subjekt zřízený organizační složkou státu (ministerstvem) nebo územními samosprávnými celky (obce, kraje). Do obchodního rejstříku jsou však zapisovány jen organizace zřízené územními samosprávnými celky. Je vytvářena k veřejně prospěšnému účelu, který díky svému rozsahu vyžaduje samostatné institucionální zakotvení. (9)

Specifika příspěvkové organizace jsou především:

- Vazba na zřizovatele – Organizace je jmenovitě vedena v rozpočtu zřizovatele a pokud dojde ke zrušení automaticky pokryje její finanční potřeby. Zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz v návaznosti na výkony a jiná specifická kritéria příspěvkové organizace.
- Rozpočet – musí obsahovat jen výnosy a náklady, které souvisí s poskytnutými službami v hlavní činnosti příspěvkové organizace, neznamená to ale, že organizace nemůže provádět jiné doplňkové činnosti. Zřizovatel totiž může povolit doplňkovou činnost z důvodu, aby organizace mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců. Doplňkové činnosti však nesmí narušovat plnění hlavních účelů organizace a musí se sledovat odděleně. Výsledek hospodaření příspěvkové organizace tedy získáme součtem hospodářského výsledku v hlavní a doplňkové činnosti.
- Oddělené sledování nákladů a výnosů z pohledu hlavní a hospodářské činnosti – hlavní činnost příspěvkové organizace můžeme najít ve zřizovací listině.
- Fondy – zdroje krytí prostředků příspěvkové organizace. (9)

Příklady příspěvkových organizací jsou všude kolem nás, například muzea, školy, nemocnice, divadla nebo galerie, a dále pak neziskové organizace typu organizačních složek jako ministerstva, Ústavní soud, soudy, státní zastupitelství, Akademie věd České republiky aj. (9)

1.2.4 Neziskový soukromý sektor

Neziskový soukromý sektor je soubor subjektů, které mají také za primární cíl přímý užitek. Vkladem prostředků mohou soukromé subjekty založit takzvanou nestátní neziskovou organizaci – NNO, a následně mohou být podporované i z veřejných zdrojů. (9)

1.2.5 Nestátní nezisková organizace (NNO)

Simona Škarabelová: „Vymezení tohoto pojmu skýtá řadu úskalí a nutno říct, že ani teoretické v této oblasti nedocházejí ke shodě. Pro každodenní praxi stačí znát mezinárodně

uznávanou definici neziskových organizací spolu s jejich vymezením v české právní úpravě“. (10)

Mezinárodně uznávaná definice neziskových organizací

Autory mezinárodně uznávané definice nestátních neziskových organizací přinesli profesoři Salamon a Anheier. (10) Podstatou je, že nestátní neziskový sektor je soubor institucí, které existují vně státních struktur, ale v zásadě slouží veřejným zájmům, na rozdíl od nestátních zájmů. Za určující považují pět základních vlastností, podle kterých jsou NNO:

- **Institucionalizované** – mají určitou institucionální a organizační strukturu ať už jsou formálně nebo právně registrovány
- **Soukromé** – oddělené od státní správy, nemohou mít významnou státní podporu a ani je nemohou řídit státní úředníci
- **Neziskové** – ve smyslu nerozdělování zisku – není možné žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vedení organizace nebo mezi vlastníky. Zde bych však rád upozornil na to, že i neziskové organizace mohou vytvářet zisk, ten však musí být použit na cíle dané posláním organizace
- **Samosprávné a nezávislé** – vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, a tudíž nejsou ovládané zvenčí, nekontroluje je stát a ani instituce stojící mimo ně.
- **Dobrovolné** – využívají dobrovolnou účast na svých činnostech, což se může projevit dobrovolným neplaceným výkonem pro organizaci nebo formou darů nebo čestné účasti ve správních radách (11)

Definice neziskových organizací v ČR

Pojem nezisková organizace je převzatý z anglického překladu výrazu „non-profit organization“ nebo „non-for-profit organization“. V překladu z angličtiny zde dělá chyby laická veřejnost i někteří odborníci, protože zde předpona „non“ není ve významu „ne“, ale vyjadřuje význam „jiný než“. V českém jazyce je velmi těžké nalézt vhodný výraz, který by jednoslovně definoval výše zmíněné anglické spojení, avšak slovo „nevýdělečný“, které sice není úplně přesné, ale je často používáno a v našem právním pojetí, názvosloví, právním vědomí i v trestním právu je již ustáleno. Nezisková organizace by se tedy mohla nazvat jako nevýdělečná organizace. (9)

Právní vymezení

Podle tohoto vymezení je NNO založená na základě konkrétního zákona stanovenou formou a se stanovenými orgány podléhajícími daňovým zákonům. Nicméně přesnou definici žádný právní předpis ČR neupravuje, ale obecně jde z hlediska právního vymezení soudit, že NNO je právnickou osobou (zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, resp. §18 - § 21) založenou k poskytování veřejně prospěšných služeb, především v oblastech vzdělávání a výchovy, péče o volný čas konkrétních skupin obyvatelstva, humanitární, charitativní a sociální péče, ochrany životního prostředí, zdravotnictví, ochrany života a zdraví, osob, kultury, tělovýchovy a sportu a dalších. Jde tedy o občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy. (9)

Ekonomicko-finanční vymezení

NNO je organizace, u které primárním zdrojem není samofinancování, ale zdroje poskytované dobrovolně veřejnými nebo soukromými subjekty. (9)

Funkcionální vymezení

NNO je účelově zaměřený subjekt reagující na společenskou potřebu v různých oblastech, konkrétně se jedná o oblasti sociální, kulturní, zdravotní, náboženské, environmentální apod. Primární vymezení mají tak různé NNO odlišné a záleží na jejich vykonávané činnosti a funkce. (9)

1.2.6 Financování NNO

Aby nestátní nezisková organizace mohla plnit svůj účel, musí mít dostatečně vysoký kapitál a shánět si finanční zdroje, kterými následně bude krýt své výdaje. Pokud se jedná o menší podnik, obstarávání finančních zdrojů má na starosti management, pokud se jedná o větší podnik, tak může být zřízená funkce fundraisera, což je specialista v oblasti shánění zdrojů. Důležité je seznámit potenciální subjekty, které by mohly finančně podpořit NNO, s cíli a posláním organizace. Význam tohoto seznámení roste u organizací, které mají více konkurentů a snaží se odlišit. Pro stabilizaci finančních zdrojů je nutné diverzifikovat portfolio a shánět více zdrojů příjmů, aby nedocházelo k příliš velkému riziku, pokud by konkrétní zdroj přestal podporovat organizaci. Pro tyto situace je vhodné tvořit koalice a partnerství a shánět zdroje jak z veřejného financování, tak ze zdrojů neveřejného rázu. (9)

Do financování NNO spadá:

- Zajišťování finančních zdrojů
- Řízení závazků
- Řízení aktiv
- Tvorba finanční analýzy a plánování
- Risk management (9)

1.2.7 Veřejné financování

Veřejné financování mohou zajišťovat instituce státní správy (ministerstva) nebo samo-správy. Financování ministerstvy spočívá v přerozdělování finančních prostředků z veřejných rozpočtů v rámci státní dotační politiky. (9)

Dotace ze státní politiky NNO nejvíce používají v oblastech:

- Poskytování sociálních služeb
- Ochraně a podpoře zdraví
- Ochraně životního prostředí
- Vzdělávání
- Kulturních oblastech
- Zapojení d programů EU
- Rozvoje sportu a tělovýchovy (9)

1.2.8 Financování z neveřejných zdrojů

Financování z neveřejných zdrojů můžeme rozdělit na 3 skupiny:

- individuální dárci
- firemní dárci
- nadace

K **individuálnímu dárcovství** dochází zpravidla oslovováním jednotlivých osob, ze kterých se v případě úspěchu stává „sympatizující veřejnost“. (9) Pokud využíváme oslovování osob z určité databáze jmen, musíme si dát pozor na zákon č. 110/2019 Sb. o zpracování osobních údajů. Pokud chceme úspěšně oslovit individuální dárci, musíme mít vytvořený postup na oslovování osob, které mohou poskytnout dary poprvé nebo dárci, kteří opakovaně podporují organizaci. Za tímto účelem je zřizován marketingový tým, který se stará o zvládnutí především vnější komunikace a snaží se zaujmout a odkrýt činnosti firmy pro veřejnost například pomocí článků v novinách, časopisech, ale také v příspěvcích na sociálních sítích a rozhovory v různých komunikačních médiích. (9)

Dárcům, kteří už poskytli jednou nebo vícekrát dar, mohou být poskytnuty další výhody jako například pozvání na akce NNO a měly by jim být poskytnuty výroční zprávy s vyúčtováním svěřených darů. Zde bych rád zdůraznil, že je velmi důležité nastavit a udržovat průhlednost ekonomiky NNO, aby mohlo docházet i ke kontrole z vnějšího prostředí a nedocházelo tak k různým nedorozuměním. Dary mohou být poskytnuty formou pravidelných plateb, nárazovými platbami, dárcovskými SMS neboli DMS, závětí (důležité sledovat záměr dárci, aby svou pověstí nepokazil jméno organizace), pomocí veřejných sbírek a podobně. (9)

Firemní dárcovství je další z možností, jak získat finanční zdroje. Je důležité sledovat motivy a záměry, které vedou ke spolupráci. Firmy mohou organizace podporovat v souvislosti se spojením s reklamou, daňovými úlevami, tradicemi nebo z víry zúčastněných. (9)

Pokud se jedná o **sponzoring**, očekává podporovatel určitou protihodnotu za svůj dar. Většinou se jedná o zviditelnění sponzora, které však musí být, i s dalšími podstatnými informacemi jako rozsah a délka, řádně zapsáno ve sponzorské smlouvě. (9)

Pokud se NNO nesoustředí pouze na plnění svého poslání, může se za pomoci jiných aktivit **sebefinancovat**. Organizace by však měla být schopná si jasně stanovit poslání, realistický strategický plán, pružně se přizpůsobovat měnícím se podmínkám okolí, mít schopné a zkušené členy a management, mít průhledné účetnictví a mít i dostatek jiných finančních zdrojů, aby nedocházelo k výpadkům příjmů. V případě splnění těchto podmínek a pokud se firma pro sebefinancování rozhodne, může pomocí toho výrazně zvýšit objem disponibilních finančních prostředků, může pomoci překlenout období nedostatku finančních prostředků z jiných zdrojů, pozitivně zviditelní NNO. (9)

Další kapitola se zabývá organizační strukturou, která je nedílnou součástí každé společnosti.

1.3 Organizační struktura

Správná organizace a organizační struktura je klíč k úspěchu, je historicky dokázáno, že výsledky činností organizované skupiny bývají mnohonásobně vyšší než výsledky stejné skupiny bez potřebné organizace. Již ve staré bibli jsou části, které odkazují na příklady organizování. Aby vše klapalo, nestačí pouze uspořádat prvky organizace do organizačních struktur, ale musí se také určit a zabezpečit jejich koordinace či kontrola. Volba správné organizační struktury se odvíjí od účelu, dostupných zdrojů, technologie a vnějšího

prostředí spojeného s novými trendy. Pro efektivní výkon práce musí každý zaměstnanec znát svou úlohu, aby nakonec došlo k vytvoření vnitřní struktury jako celku. Jako základní prvky považuje J. Veber (5) specializaci, koordinaci, vytváření útvarů, rozpětí řízení, a hlavně dělbu práce spojenou s delegováním. (5)

Úkolem specializování je zaměstnání optimálního člověka v daném systému, což způsobí zvýšení produktivity a snadnější kontrolu jeho práce, ale také zvýší nároky na koordinaci. (5)

Koordinaci lze zajistit pověřením, přidělením pravomocí a odpovědnosti za plnění úkolů jeho skupiny. Tím se stává vůči skupině nadřízeným a ostatní podřízenými. Zlepšení koordinace zajistí seskupení jednotlivých pracovníků a vytvoření útvarů. (5)

Rozpětí řízení vyjadřuje, kolik podřízených připadá na jednoho nadřízeného. Maximální počet, který dokáže nadřízený ještě efektivně řídit se nazývá optimální rozpětí řízení a odvíjí se od tělesné a duševní kapacity vedoucího. Obecně se uvádí, že tento počet je pět podřízených. Aplikací tohoto rozpětí vzniká jakási pyramida, která se při překročení limitu musí rozšířit na všech úrovních organizace. (5)

V dělbě kompetencí se používají především 2 pojmy:

- **Decentralizace** – rozdělení kompetencí na více míst a přenesení na nižší organizační úrovně. Důsledkem je snižování počtů organizačních úrovní, využívání plochých struktur a úbytek počtu manažerů středního a top managementu, který je zapotřebí nahradit jinými kontrolními mechanismy, v praxi se například využívají online reporty. (5)
- **Centralizace** – soustředění kompetencí na menší počet míst a posun na vyšší organizační úrovně. (5)

Dělba kompetencí (delegování). Jelikož je dělba práce dlouhodobější záležitostí, je zapotřebí vymezit určité kompetence a jim přiřadit příslušné pravomoci a odpovědnosti, stanovit úkoly a určit cíle, kterých by mělo být dosaženo. (5)

Podobný pohled na strukturu měl už v minulém století americký profesor Ernest Dale, který vytvořil model zvaný OSCAR a na něm demonstrovuje základní požadavky pro tvorbu organizační struktury. (6)

- O – (objectives) představuje nutnost zajistit cíle jednotlivých útvarů, ale i celého celku
- S – (specialization) představuje snahu sjednotit podobné útvary, nebo útvary zabývajících se podobnými činnostmi do jednotlivých strukturálních složek
- C – (coordination) znázorňuje vzájemné vazby a komunikaci jednotlivých útvarů v konkrétním prostoru a čase, kdy dochází k tvorbě výrobků nebo poskytování služeb
- A – (authority) ukazuje, kdo má jakou pravomoc v konkrétních útvarech
- R – (responsibility) ukazuje, kdo má za co nebo za koho zodpovědnost v konkrétních útvarech (6)

Přičemž tento model dále spoléhá na další sekundární požadavky jako přiměřená pružnost, autonomnost a podnikavost, snadná kontrolovatelnost, stabilita vůči změnám, vhodně zvolená míra centralizace a další (6)

1.3.1 Typologie organizační struktury

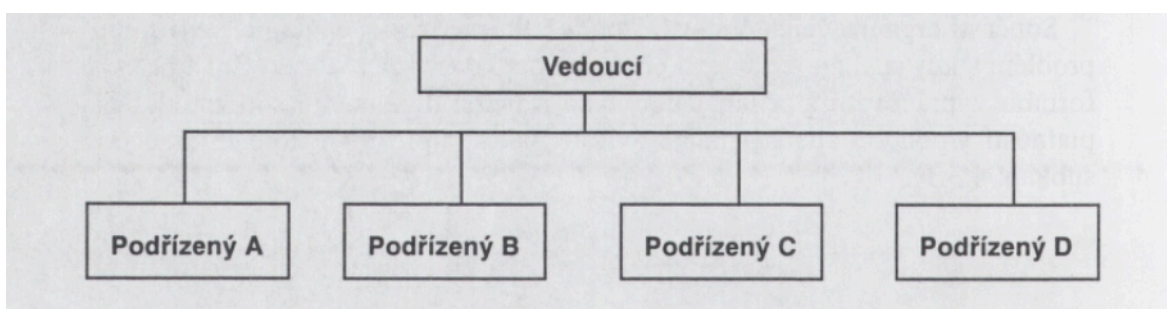
Typologie organizační struktury se odvíjí od neustále se měnících vnitřních i vnějších vlivů jako prostředí působnosti organizace a s tím spojenou legislativou nebo politické a ekonomické podmínky, úroveň vrcholového managementu a styl řízení, strategie organizace, spolupráce a odpovědnost mezi jednotlivými orgány nebo třeba také tradice, ze kterých organizace vychází. (5)

Na základě těchto informací a následně skladby struktury, můžeme rozlišit 3 hlavní organizační struktury:

- Liniové (lineární)
- Štábní
- Kombinované (12)

1.3.2 Liniová organizační struktura

Liniové organizační struktury vznikly jako první typ. Při založení podniku většinou vznikají dva stupně. Stupeň řídicí a provozní, které se v závislosti na expanzi a dalších vlivů působících na organizaci později začínají rozšiřovat a začíná tak vznikat více stupňů. Odpovědnost a pravomoci jsou nejvyšší na vrcholu, kde se nachází takzvaný top-management, nižší na středních úrovních struktur u středního managementu a nejnižší u managementu první linie. Tato struktura pracuje s přímou jinak řečeno příkazovací pravomocí a každý zaměstnanec má jednoho vedoucího zaměstnance. Hlavní nevýhodou této struktury je, že při vzniku více stupňů vznikají stále větší nároky na odbornost vedení a na pomocné práce jako je například evidence a administrativa, proto se tento model těžko uplatňuje u větších firem. Této problematice se dá předejít tvorbou osobních nebo specializovaných štábů a přechodem na štábní organizační strukturu. (12) Liniová organizační je jedna z nejvyužívanějších jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru.



Obrázek 3 Schéma liniové organizační struktury (5)

1.3.3 Štábní organizační struktura

Tato struktura vzniká s novými útvary, takzvanými štáby, které skrze specialisty dosazené na pozice štábů zabezpečují poradní funkci pro liniové vedoucí, popřípadě ostatní útvary, které na ně mají vazby, což může způsobit problémy při přílišném křížení příkazů z různých štábů. Štáby se tvoří hlavně v odvětvích jako ekonomika, personalistika, účetnictví, technika a všude tam, kde je předpoklad, že zaměstnanci nebudou schopni svým spektrem působnosti a odbornosti pokrýt potřebné úkony. Specialisté dosazení na pozice štábu

mívají hluboké znalosti v příslušných oblastech, ale často nemají přehled o organizaci jako celku, proto je štábní struktura pouze mezikrokem při dalším organizačním vývoji a může existovat pouze ve spojení s jinou organizační strukturou. (12)

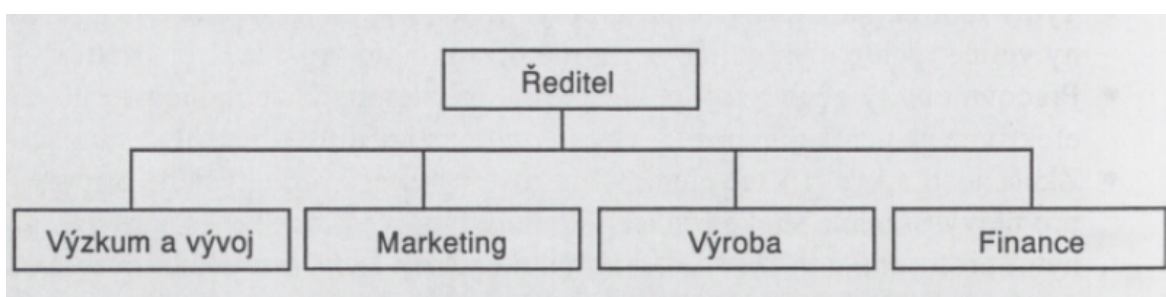
1.3.4 Kombinovaná organizační struktura

Liniové štábní struktury vznikají spojením liniové a štábní složky. Úkolem první složky je celkové řízení daného útvaru, vedoucí zaměstnanec je nadřízeným pracovníkům útvaru, ale i štábu. Druhá zmíněná složka zajišťuje dodržování zásady jediného odpovědného vedoucího i za předpokladu rozšiřování organizace. Za nevýhody se považuje nepružnost, malá adaptabilita na rychle se měnící prostředí a problematika v systémech komunikace u větších organizací, kde je zapotřebí si předávat velké množství informací mezi jednotlivými útvary, které od sebe mnohdy bývají izolovány a nebývají ochotny ke kompromisům vedoucím k dosažení cílů celé organizace (5)

Pro zajištění efektivity liniově štábní struktury musí dobře fungovat komunikace mezi jednotlivými útvary, a proto mimo liniové a štábní vznikají také funkční vazby, které právě tuto komunikaci zajišťují. Efektivní je zde i seskupení podobných útvarů nebo útvarů zabývajících se podobnými činnostmi, tím se rozvíjí i kvalifikace uvnitř skupiny, která zvyšuje kolegiální a následně se snadněji využívá týmová práce. Top management by měl v tomto případě kontrolovat a koordinovat celkovou činnost a delegovat činnosti v závislosti na celkové strategii podniku. (5)

1.3.5 Funkční organizační struktura

Organizační struktura funkční se skládá z útvarů členěných podle specializací. Vznikají tak například útvary zabývající se výrobou, financemi, marketingem, vývojem apod. Své využití najde především v menších podnicích, kde je potřeba velká specializace k dosažení cílů. (12) Vzhledem ke své jednoduchosti se funkční organizační struktura snadno využívá ve veřejných organizacích.



Obrázek 4 Funkční organizační struktura (5)

1.3.6 Divizní organizační struktura

Divizní struktura nachází své využití při pronikání do dalších oblastí podnikání a rozšiřování svého sortimentu a služeb vyššímu počtu zákazníků. Přechází se k decentralizovanému řízení a vytváří se nižší organizační celky, pravomocně relativně samostatné divize. Na rozdíl od předchozí struktury, která se členila podle vstupů, tato struktura se člení podle výstupů, za které můžeme považovat výrobky, služby, zákazníky nebo místo působení.

Výhodou je jednoznačně jednodušší přizpůsobení se změnám podmínek, protože každá divize se rozhoduje samostatně. Zákazníci se mohou obrátit přímo na divizi, kterou potřebují a tím je pro ně snazší uplatňovat své požadavky nebo reklamovat nedostatky. Protože jednotlivé divize mají přístup k trhu, dají se objektivněji porovnávat mezi sebou. Nevýhodou je fakt, že každá divize musí mít své specifické oddělení, které při poklesu prodeje jednoho výrobku nemůže pružně přesunout pracovníky pod jinou divizi. Také se zde nachází menší procento specializovaných pracovníků. A mnohdy divize upřednostňují vlastní cíle před cíli celé firmy a mohou soupeřit mezi sebou, což je v některých situacích nežádoucí. (5)

1.3.7 Maticová organizační struktury

V praxi se můžeme setkat ještě s mnoha dalšími strukturami. Poslední, kterou více rozeberu je maticová struktura, která je kombinací vertikální liniové a horizontálně fungující struktury. Princip spočívá v tom, že na jednom dílčím projektu může pracovat více osob z rozdílných odvětví, často se tak stává, že na projektu pracují pouze na částečný úvazek. Výhodou této struktury je snadné složení týmu, rychlá reakce na změny okolí nebo absence nutnosti najímat externí pracovníky. Nevýhodou je zdvojení podřízenosti a s tím spojené nejasné kompetence. (5)

1.3.8 Ostatní typy organizačních struktur

Dalšími typy organizačních struktur jsou například:

- Funkcionální
- Hybridní
- Čistá projektová (5)

Správnému zvolení organizační struktury předchází strategická analýza, která je rozebrána v další kapitole.

1.4 Strategická analýza podniku

Strategická analýza podniku se snaží najít balanc mezi zdroji podniku a měnícími se podmínkami. Strategie určuje, jakou cestou jít při snaze splnit cíle, jaké činnosti budou muset být použity a kolik zdrojů bude potřebných ke splnění zamýšlených záměrů. Pomocí strategie dokáže podnik lépe a rychleji splňovat své cíle, aby k tomu však došlo, musí popsat a zformulovat velké množství vlivů, které na podnik působí. Dalším úkolem strategie je připravit podnik na neočekávané situace, které mohou vzniknout a tím následně omezit nebo ohrozit chod probíhajících činností. Na strategii můžeme pohlížet z více úhlů pohledu:

- Jako proces
- Jako objem aktivit
- Jako prvek s vazbou k okolí (13)

1.4.1 Modely strategického řízení

V průběhu minulého století docházelo k vývoji tří modelů strategického řízení, prvním z nich je **dlouhodobé plánování**. To je postaveno na analýze předešlých období a tvorbě

vývoje budoucnosti, která spoléhá na extrapolaci minulého vývoje, díky tomu vzniká možnost odhadovat vývoj trhu a stanovovat si tak pozitivní cíle. (14)

Strategické plánování zohledňuje trendy, hrozby, příležitosti a hledá konkurenční mezery organizace. Používá konkurenční analýzu na zlepšení výkonu organizace a rozkrývá jaká odvětví mají dobrý potenciál na další vývoj. Strategické plánování také obsahuje analýzu portfolia, ve které se stanovují priority a alokují zdroje pro různá odvětví. U některých organizací může obsahovat ještě analýzu diverzifikace, u níž se dozvíme, které činnosti jsou nejvíce potřeba a jaké nedostatky mají jednotlivé obory. (14)

Strategické řízení počítá s jak měním se okolí, tak s prostředím uvnitř organizace. Je primárně řízeno vrcholovými manažery, kteří určují směr a rozsah aktivit organizace a využívají procesy plánování, implementace, kontroly a hodnocení. (14)

Příklady konkrétních výhod při úspěšně provedené analýze a po provedeném zdokonalení činností:

- Delší životní cyklus výrobků
- Menší chybovost a tím i menší četnost nutnosti řešit problémy
- Lepší produkční cyklus (stejně výsledky za menší náklady)
- Rychlejší a kvalitnější zpětná vazba
- Rychlejší a jistější návratnost vložených finančních prostředků
- Návody, co dělat v neočekávaných situacích
- Rychlejší adaptace při změně prostředí (15)

To jsou jen některé výhody, kterých můžeme za pomoci strategické analýzy docílit.

Při tvorbě strategie je nutné počítat s tím, že všechny činnosti by měli primárně sloužit k předvídání a uspokojování potřeb zákazníků. Analýza trhu nám poskytne důležité informace o konkurenci. Z toho následně můžeme vytvořit ceny, vybrat místo pro reklamu, rozšířit pole působnosti, zmenšit produkci a podobně. (15) Abychom toho docílili, mohou nám pomoci následně popisované nástroje.

1.4.2 Analýza vnějšího prostředí

Abychom mohli analyzovat vnější prostředí, musíme sledovat veškeré subjekty a změny, které mají vliv na organizaci. U neziskové organizace to mohou být například:

- Média
- Nátlakové skupiny
- Technické inovace
- Konkurence
- Změna prostředí na trhu (16)

1.4.3 Porterův model

Na analýzu vnějšího prostředí především před vstupem na trh bývá využíván Porterův model pěti sil. V neziskovém sektoru jsou tyto síly následující:

- Rivalita ostatních organizací působících na stávajícím trhu

- Noví účastníci trhu
- Celospolečenské zájmy a potřeby
- Zákazníci
- Hrozba nahrazení substituty

Pomocí tohoto modelu dokážeme odhadnout jaký potenciál má organizace vstupující na trh. (16)

1.4.4 SWOT analýza

Při tvorbě SWOT analýzy pracujeme s vnitřními i vnějšími faktory a tvoříme matici skládající se ze slabých stránek (Weaknesses), silných stránek (Strengths), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threads). Výsledná matice tvoří čtyři strategie. (16)

Silné stránky (S) ukazují, v čem se organizace pozitivně liší od konkurence. Může se jednat o kvalitu vzdělání manažerů, vhodná lokalizace sídla, dobré vztahy se zákazníky, výdrž výrobků, pověst, patenty firmy a podobně. (16)

Slabé stránky (W) naopak odkrývají nedostatky a činnosti ve kterých organizace zaostává a co by mohla zlepšit. Klasickými příklady jsou nedostatečná organizace, špatná kvalita výrobku, obtížná dostupnost a další. (16)

Příležitostmi (O) z vnějšího prostředí jsou příznivé možnosti získání vstupů, nových technologií atd. Pokud si organizace uvědomí, kde má slabé stránky, může je následně snadno přetvořit na příležitosti a pracovat na jejich zlepšení. (16)

Hrozby (T) z vnějšího prostředí jsou nepříznivé faktory působící na organizaci. Může se jednat o pokles zájmu o službu, vstup nové konkurence na trh, nepříznivý ekonomický vývoj a další. (16)

Vzniklé strategie popisují autoři V. Vostrovský a J. Štůsek jako:

„Strategie W&O (hledání) překonává slabé stránky za použití příležitostí.

Strategie W&T (vyhýbání) se snaží minimalizovat slabé stránky a vyhnout se potenciálním hrozbám.

Strategie S&O (využití) využívá silné stránky ve prospěch příležitostí

Strategie S&T (konfrontace) využívá silné stránky o odvrácení ohrožení“ (16)

1.4.5 PEST analýza

Dalším z nástrojů je PEST analýza, která předvídá budoucí vlivy prostředí na základě minulého dění. Dělí vnější prostředí do čtyř skupin:

- **Politické a legislativní faktory** – legislativa, politické faktory, daňová politika, zahraniční obchod, ochrana životního prostředí, stabilita vlády atd.
- **Ekonomické faktory** – výše HDP, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, cena a dostupnost energie, spotřeba atd.
- **Sociální a kulturní faktory** – vývoj a stavba populace, životní styl, úroveň vzdělání, postoje k práci a volnému času, životní hodnoty atd.
- **Technologické faktory** – rychlost technologického přenosu, výše výdajů na výzkum, obecná technologická úroveň, nové objevy a vynálezy, rychlost zastarání atd. (15)

1.4.6 Matice rizik

Matice rizik se využívá především v projektovém managementu a v krizovém řízení. Organizace ji však může použít na to, aby vytvořila možné scénáře na situace, které ji mohou závažně ovlivnit. Matici tvoří dvě proměnné. Pravděpodobnost rizika v daném čase a účinky rizika na organizaci. Následné vynásobení těchto hodnot vytvoří bod ukazující závažnost situace. Čím je hodnota vyšší, tím horší má na organizaci vliv a tím spíše by na takové situace měla být organizace připravená.

(17)

1.4.7 Balanced Scorecard

Proces BSC analyzuje vnitřní prostředí firmy a rozšiřuje klasickou finanční analýzu o další tři perspektivy. Celkově se tak pohlíží na firmu jako celek 4 různými pohledy, které uvádím níže, kde každý má stejnou váhu, je měřitelný a je rozštěpený na menší celky. Využívá se například k vyjasnění a převedení vizí a strategií na konkrétní cíle, plánování, zdokonalování zpětné vazby nebo procesu učení. (18)

- Finance – EVA, ziskovost, růst atd.
- Zákazníci – diferenciacce, rychlost reakce atd.
- Procesy – technologie, řízení poptávky, vyřizování objednávek atd.
- Lidé – vedení lidí, organizační učení, schopnost změny atd. (19)

1.5 Vize, mise, cíle

Stanovení vize, mise neboli poslání a cílů se strategií společnosti jsou základním kamenem úspěchu. Pro maximalizaci především počáteční fáze, tedy zrodu organizace, musí být tyto prvky již dobře promyšlené. V průběhu životního cyklu firmy se mohou definice lehce měnit. V této kapitole se podíváme na jednotlivé definice a příklady těchto pojmů.

1.5.1 Vize

Vize popisuje základní představy o budoucnosti firmy. Často se jedná o vnitřní představy manažerů, kteří poukazují na to, jakým směrem se organizace ubírá a čím by měla v budoucnosti být. Vize by měla hledět do daleké budoucnosti, být krátká a srozumitelná a může být i emocionálně zbarvená (20). Pokud je vize správně zformulovaná, dokáže motivovat zaměstnance a dává jim určitou představu, jak se zachovat v určitých situacích. Zároveň může ukazovat zákazníkům dobrou organizovanost firmy a vyvolávat v nich pozitivní očekávání nebo pocit důvěry. (21)

Při psaní vize je nežádoucí podrobné popisování současného stavu, psaní dlouhých textů a myšlenek, kterým sami nevěříte a používání výrazů, kterým rozumíte jen vy. (21)

Příklady vizí pro neziskové organizace podle E. Šimkové:

- *„Chceme, aby i nemocné děti byli šťastné.*
- *Chceme zvyšovat vzdělanost společnosti.*
- *Chceme pomáhat starým a nemocným lidem.*
- *Chceme ochraňovat a udržovat kulturní dědictví.*

- *Chceme krajinu, ve které budou existovat trvale udržitelné podmínky pro její rozvoj.“ (20)*

1.5.2 Mise

Mise neboli poslání je konkrétní formulace, která odkrývá důvod existence firmy a ukazuje odlišnosti od firem, které se zabývají podobnými statky. Poslání pomáhá v rozhodování u cílů s dlouhodobějším charakterem a pomáhá tvořit strategii firmy. (20)

Výhodou stanovení mise u neziskových organizací je fakt, že neziskové organizace jsou zakládány přímo za účelem produkce statků, které uspokojují lidské potřeby (nejsou zakládány za účelem zisku) a právě toto uspokojení vymezuje poslání neziskové organizace. Nezisková organizace musí tedy dát jasně najevo, proč byla založena. To docílí uvedením faktů jak, čím a koho uspokojuje. Mise by měla být také srozumitelná, jednoznačná a dále také přesná, aby mohla vést k dalšímu stanovování cílů. (22) Správné poslání by se také mělo soustředit na menší počet splnitelných cílů a mělo by vymezovat konkrétní oblast, kde bude organizace působit. (23)

Příklady misí:

- *Mise naděje: „Naším cílem je pomáhat všem těm, kteří se sami o sebe nemohou postarat a jsou odkázáni na pomoc od ostatních, tj. zejména vážně nemocné, autistické, zdravotně postižené či sociálně znevýhodněné děti a ohrožená zvířata na území České republiky.“ (24)*
- *ČAS: „organizovat atletiku a atletické soutěže na území ČR a vytvářet podmínky po jejich rozvoj“ (25)*
- *ČAS: „zajišťovat reprezentaci ČR na mezinárodních soutěžích a zastupovat zájmy české atletiky ve střešních sportovních organizacích“ (25)*
- *ČAS: „zastupovat a prosazovat zájmy české atletiky před státními orgány ČR a před orgány územní samosprávy“ (25)*

1.5.3 Cíle

Cíl určuje stav, který by měl být v ideální situaci splněn. K definování cílů nám pomáhají různé modely, první z nich je anglický akronym, známý jako **SMART** model, ve kterém každé písmeno představuje určité kritérium, které by měl správně cíl obsahovat.

- S – (specific) konkrétní
- M – (measurable) měřitelný
- A – (achievable) dosažitelný / (accepted) akceptovaný
- R – (relevant) důležitý / (realistic) reálný
- T – (time related) časově ohraničený (1)

Pokud je cíl specifický, dokáže předejít nedorozuměním, čím více je konkrétní, tím snadněji se bude plnit a vysvětlovat ostatním členům organizace. Měřitelnost zajistí, že na konci daného období se bude dát porovnat, jestli se daný cíl splnil, popřípadě nesplnil nebo kolik procent bylo splněno. Aby se dal cíl úspěšně změřit, musí se použít exaktní jednotky typu fyzikálních veličin, počtů nebo vlastností. (26) Nereálné cíle jsou demotivující, a právě proto by měl být zvolen dosažitelný cíl, který však není zbytečně podhodnocený (23), protože tvorba takového cíle je zbytečná. Najít optimální bod, ve kterém je cíl reálný,

dělá často problémy, kterým se dá předejít vhodně zvolenou analýzou přístrojů, znalostí a zdrojů, které jsou k dispozici. Aby cíl mohl plnit svou funkci, musí být schválen odpovědnou osobou a být akceptovaný zaměstnanci. Nejdůležitějším kritériem je však časové omezení, bez něj se daný cíl může stále odsouvat dále a dále až dokud se nesplní nebo splnit nepůjde. (26)

Dalším možným modelem je takzvaný plánovací **trojimperativ**. Tento model zahrnuje kvalitu provedení, časové ohraničení a finanční rozpočet. V navrženém cíli bychom se tedy měli dozvědět, co a jak udělat, do kdy musí být cíl zrealizován a kolik bude stát jeho realizace. (26)

Pro přehlednější strukturování můžeme použít tři dimenze. **Vertikální dimenze** pomáhá vymezit cíle na konkrétním stupni organizační struktury (organizační úroveň podniku, závod, divize, dílna). **Horizontální dimenze** vymezuje dílčí cíle skrze různé funkcionální útvary (marketingové, finanční, výzkumné, obchodní a jiné oddělení). **Časová dimenze** uvádí, o jaký cíl se jedná (dlouhodobý, střednědobý, krátkodobý, operativní) a stanovuje četnost provádění kontrol. (6)

Nejen kontrola hraje ve sféře cílů důležitou roli. Na průběžné zlepšování nebo porovnání v čase se zde může aplikovat Demingův cyklus zvaný **PDCA**, neboli Plan – Do – Check – Act. (27) Smysl tohoto cyklu spočívá v naplánování cílů, které jsou následně prováděny, zkontrolovány a na základě výsledků dochází k vylepšování procesů, jež jsou použity při plnění cílů.

PRAKTICKÁ ČÁST

2 Praktická část

2.1 Národní sportovní svaz

ČUS uvádí, že: „Národní sportovní svazy jsou samostatné spolky sdružující fyzické a případně právnické osoby s celostátní působností. Svoji činnost a vnitřní strukturu upravují vždy vlastními stanovami. Hlavní činností národního sportovního svazu je řídit a organizovat činnost v příslušném sportu na území ČR, hájit zájmy sdružených členů a zabezpečit státní reprezentaci ČR v daném sportovním odvětví. Od běžného sportovního spolku se liší především celostátní působností, obsahem činnosti a členstvím v evropských a světových federacích. Jednou ze základních podmínek národních sportovních svazů je podepsání Antidopingové charty.“ (28)

2.2 Český svaz plaveckých sportů

Spolek s názvem Český svaz plaveckých sportů (dále jen „ČSPS“) je samosprávný a dobrovolný svazek členů, jehož hlavní činností je provozování a organizování sportovní činnosti v oblasti plaveckých sportů, jak pro své členy, tak pro širokou veřejnost. ČSPS je spolek s celostátní působností a zapsaný ve spolkovém rejstříku. ČSPS při své činnosti respektuje platné zákony České republiky a plaveckých federací LEN a FINA, přičemž v mezinárodním styku vystupuje pod názvem Czech Swimming Federation. Primárně se ČSPS dělí na 6 sekcí:

- Plavání
- Dálkové plavání
- Zimní plavání
- Synchronizované plavání
- Skoky do vody
- Masters

Svaz vznikl v roce 1990, momentálně sídlí na adrese Zátokova 100/2 v Praze 6 a počet zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 6 až 9. Ve výroční zprávě z roku 2019 se uvádí, že ČSPS má přes 26 tisíc členů, z čehož 21,6 tisíc je sportovců, 1,5 tisíc trenérů, 2,7 tisíc rozhodčích, 100 organizačních pracovníků, 50 funkcionářů a 44 ostatních členů. Finanční prostředky získává svaz z dotačních titulů, příspěvků od FINA, LEN a ČOV a dále skrze členské příspěvky, přestupy, pokuty a úroky z bankovního účtu.

2.2.1 Účel ČSPS

1. *„Základním účelem ČSPS je vytváření optimálních podmínek k provozování sportovní činnosti v oblasti plaveckých sportů, která se realizuje v jejich členských subjektech, a to sportovních oddílech, klubech, tělovýchovných jednotách a dalších subjektech se sportovní činností mající souvislost s plaveckými sporty.*
2. *ČSPS plní funkci organizace, která, zpracovává jednotnou koncepci, organizuje všestranný rozvoj všech odvětví plaveckých sportů, poskytuje služby svým členským subjektům, případně i dalším organizacím a institucím v rámci sportovního prostředí České republiky.*

3. ČSPS respektuje principy olympismu a v rámci svého členství ve FINA, LEN, České unii sportu a Českém olympijském výboru prosazuje zájmy svých členských subjektů.
4. ČSPS zabezpečuje státní reprezentaci plaveckých sportů na olympijských hrách, MS, ME a světových a evropských pohárech a mezinárodních soutěžích.
5. ČSPS zabezpečuje soutěže a závody v plaveckých sportech na území České republiky.
6. ČSPS ve svých členských subjektech pomáhá organizovat, podporovat a provozovat veškeré formy sportovních aktivit v oblasti plaveckých sportů na všech úrovních.
7. ČSPS organizuje a zabezpečuje vzdělávání členů ČSPS a vydává příslušné licence o jejich odborné způsobilosti.
8. ČSPS propaguje a popularizuje odvětví plaveckých sportů u široké veřejnosti.
9. ČSPS uplatňuje zájmy plaveckých sportů při výrobě materiálních potřeb a při výstavbě a provozu plaveckých zařízení.
10. ČSPS může provozovat hospodářskou činnost a za tím účelem může zřizovat obchodní společnosti.
11. K naplnění uvedeného účelu se může spolčovat s jinými právníckými osobami.“
(29)

Ve svých hlavních a vedlejších činnostech ČSPS dále například:

- Pomáhá provozovat sportovní činnost pro členskou základnu i ostatní zájemce a zabezpečuje jejich výchovu a vzdělávání.
- Spolupracuje se sportovními organizacemi v ČR i v zahraničí, orgány veřejné správy a s územními samosprávnými celky ČR.
- Vytváří a organizuje programy rozvíjející plavecké sporty a pořádá sportovní, sportovně kulturní nebo společenské akce.
- Svým členům podle možností poskytuje i další služby
- Podílí se na zřizování resortních sportovních center, které následně řídí a metodicky, organizačně a finančně podporuje jejich činnost. (29)

2.3 Struktura ČSPS

Struktura organizace je rozdělena na orgán zvaný konference, statutární orgán výkonný výbor, sekretariát a kontrolní a revizní komisi.

2.3.1 Konference ČSPS

Nejvyšším orgánem je konference ČSPS, která se skládá z členů Výkonného výboru, Kontrolní a revizní komise a delegátů z členů ČSPS. Koná se minimálně jednou v roce a svolává ji Výkonný výbor, který odesílá minimálně 30 dní před jejím konáním elektronickou pozvánku se všemi potřebnými údaji. Rozhodující hlasy mají delegáti zvolení za jednotlivé sekce na valných hromadách v předem určeném poměru: 45 delegátů za sekci plavání, 10 delegátů za sekci dálkového a zimního plavání a ostatní sekce po 5 delegátech. Jednání konference se mohou s hlasem poradním zúčastnit členové Výkonného výboru, Kontrolní a revizní komise, pracovníci sekretariátu a kandidáti pro volby. konference je oprávněna jednat a usnášet se, pokud je přítomna více než polovina zvolených delegátů. V závislosti, o jaké záležitosti se jedná je k přijetí určitých rozhodnutí zapotřebí buď alespoň 3/5 hlasů z maximálního počtu hlasů přítomných delegátů, nebo nadpoloviční většinou hlasů z maximálního počtu hlasů přítomných delegátů. Dané situace můžeme nalézt ve stanovách ČSPS. Funkční období orgánů ČSPS a jejich členů zvolených konferencí ČSPS je čtyřleté

a v případě úmrtí nebo odstoupení, je provedeno doplnění, nicméně funkční období doplněné osoby končí stejně jako funkční období ostatních zvolených členů. konference má právo rozhodnout, jestli předseda nebo další členové Výkonného výboru ČSPS mohou vykonávat svou funkci v pracovně právním vztahu. jednání konference ČSPS se řídí stanovami a jednacím a volebním řádem. (29)

2.3.2 Výkonný výbor ČSPS

Výkonný výbor ČSPS je statutárním orgánem a tvoří ho 7 členů zvolených podle Volebního řádu (předseda, místopředseda a 5 členů Výkonného výboru), kteří jsou voleni konferencí. Předseda a místopředseda mohou vystupovat jménem ČSPS i navenek a mají podpisové právo s oprávněním k právním úkonům. Účelem Výkonného výboru je zajišťování plnění úkolů v období mezi konferencemi ČSPS a dále rozhoduje o všech záležitostech, pokud nejsou přímo vloženy do kompetence jiných orgánů. Jeho činnost řídí předseda, popřípadě místopředseda. Jednání probíhá podle potřeby, nejméně však jedenkrát za 2 měsíce. Jednání Výkonného výboru ČSPS se řídí Jednacím řádem. Zasedání se mohou účastnit i generální sekretář ČSPS a předseda Kontrolní a revizní komise ČSPS, nebo její pověřený člen. Rozhoduje o složení a rozsahu sekretariátu, jmenuje generálního sekretáře ČSPS a vymezuje Organizačním řádem strukturu, obsah řízení a kompetence sekretariátu ČSPS. Jeho členové mají povinnost zúčastňovat se jednání, soutěží a akcí souvisejících s přijatou funkcí. (29)

2.3.3 Sekretariát a generální sekretář ČSPS

Sekretariát zabezpečuje agendu ČSPS, jeho velikost a skladba se odvíjí od potřeb a ekonomických možností svazu, jeho strukturu schvaluje Výkonný výbor. Veškerou činnost sekretariátu řídí generální sekretář, jmenovaný Výkonným výborem, který je vedoucím zaměstnancem tohoto orgánu. Generální sekretář je řízen předsedou, popřípadě místopředsedou, a sám řídí zaměstnance ČSPS a vykonává vůči nim všechna práva a povinnosti zaměstnavatele. Jeho náplní je také účast na jednání Výkonného výboru, ze kterého následně vypracovává zápis. (29)

2.3.4 Kontrolní a revizní komise ČSPS

Kontrolní a revizní komise je nezávislý kontrolní orgán, který nepodléhá Výkonnému výboru a své výsledky předkládá konferenci ČSPS. Má 3 členy, kterými nesmí být osoby v pracovně právním vztahu k ČSPS nebo členové Výkonného výboru či osoby s funkcí likvidátora. Jejich funkční období trvá 4 roky. Ze svého středu volí předsedu kontrolní a revizní komise. Činnost tohoto orgánu se odvíjí od schválení plánu na jeho činnost, žádostí o stanoviska od Výkonného výboru a podnětů podaných od členů nebo zaměstnanců ČSPS. Komise provádí kontrolu plnění usnesení konference a činnosti orgánů ČSPS, dále potom kontrolu hospodaření a nakládání se státními příspěvky, kontrolu správnosti statistických dat ekonomické a členské povahy, které poskytují členové ČSPS a vyřizuje stížnosti spojené s její kontrolní činností. Má právo písemně požádat Výkonný výbor o svolání mimořádné konference, pokud kontrolní výsledky naznačují, že by mohlo dojít k poškození ČSPS.



Graf 1 Struktura ČSPS – vlastní zpracování

2.4 Dotazníkové šetření spokojenosti členů s řízením ČSPS

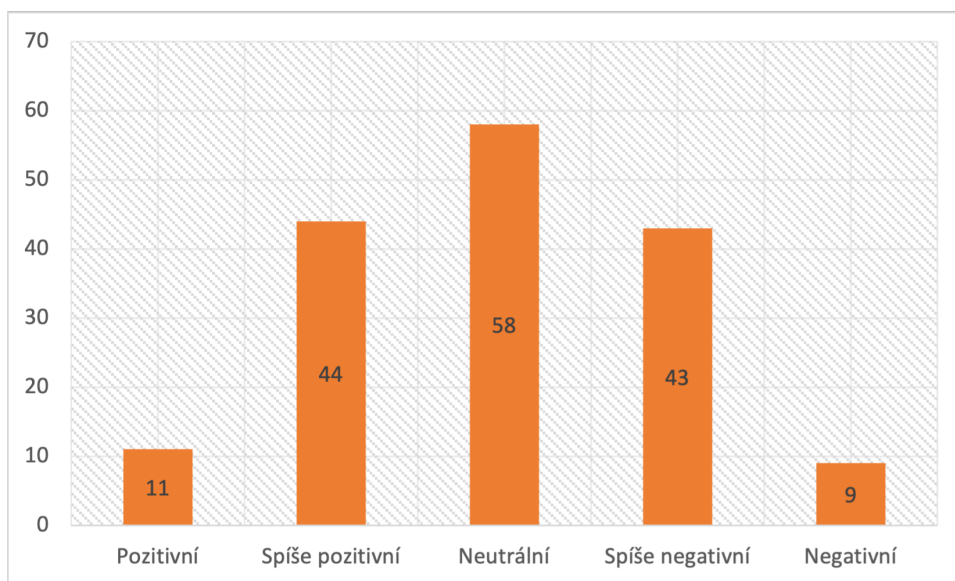
Dotazníkové šetření bylo vytvořeno v aplikaci Forms a pomocí URL odkazu nasdíleno na sociální síť a rozesláno trenérům předsedou trenérsko-metodické komise R. Havrlantem pomocí hromadného e-mailu. Po rozkliknutí odkazu byl respondentům sdělen účel, časová náročnost a fakt že jde o dobrovolnou činnost a výsledky budou anonymní. Dotazník byl různě větvený v závislosti na odpovědích respondentů, maximální délka však byla 32 otázek, ve kterých byly použity především uzavřené, ale i polouzavřené a otevřené otázky, Likertova škála nebo číselné ohodnocení.

Počáteční otázky byly informačního rázu, zde respondenti odpovídali na otázky ohledně členství v ČSPS, pohlaví a věku. Respondenti, kteří odpověděli, že nejsou členy ČSPS nebyli do výsledků započítáni. Celkově na dotazník odpovědělo 165 členů ČSPS, z nichž 40 % bylo žen a 60 % mužů. Věkové skupiny byly zastoupeny následovně: 3 % pro skupinu méně než 18 let, 43 % pro 18-34 let, 31 % pro 35-50 let, 19 % pro 51-65 let a 4 % pro skupinu respondentů, kteří uvedli svůj věk vyšší než 66 let. Největší zastoupení měli trenéři (61 %), aktivní sportovci (28 %) a rozhodčí (8 %), zbytek tvořili například předsedové klubů, člen výboru atd.

Následující 4 otázky zkoumali povědomí o velikosti svazu a zaměstnanecké základny. Z výsledků vyplynulo, že více než 2/3 respondentů nemá přehled kolik registrovaných členů je ve svazu a kolik zaměstnanců na plný úvazek pracuje pro ČSPS. Dotazník také sledoval povědomí respondentů o financování svazu a většina (53 %) z dotázaných má přehled odkud ČSPS čerpá finanční zdroje.

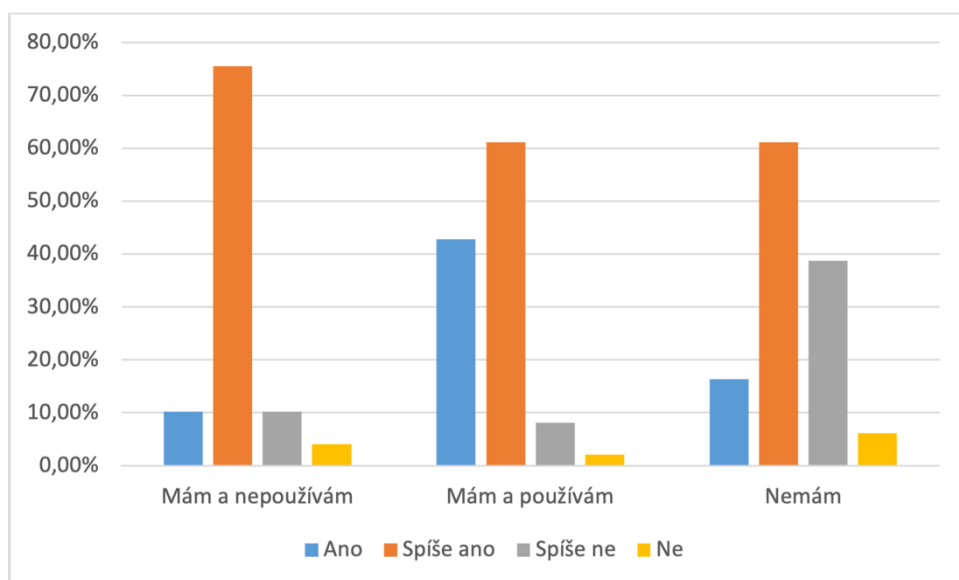
U hodnotících otázek zaznamenávali respondenti spokojenost na škále 1-10, kde číslo 1 symbolizovalo naprostou nespokojenost a číslo 10 naprostou spokojenost, s webovými stránkami a výsledkovým servisem ČSPS. U webových stránek vyšla průměrná hodnota 6,18. S výsledkovým servisem byla výběrová skupina spokojenější a výsledný průměr činil 7,02. To znamená, že respondenti jsou spíše spokojení, ale stále je zde prostor na zlepšování chodu a vizualizace stránek.

Rozložení odpovědí na otázku „Jaká je podle Vašeho názoru celková atmosféra v prostředí ČSPS?“ je téměř totožná jako Gaussovo rozložení. Což považuji za pozitivní, protože nikdy není možné zavděčit se všem. Uvedené hodnoty představují relativní množství responzí.



Graf 2 "Jaká je podle Vašeho názoru celková atmosféra v prostředí ČSPS?" vlastní zpracování

Otázky ohledně komunikace se zaměstnanci ČSPS ukázaly, že většina respondentů používá e-mail nebo telefon. ČSPS v roce 2016 založilo svazové e-mailové adresy u společnosti Microsoft hlavním trenérům oddílů a reprezentantům, což značně přispělo ke zrychlení komunikace. Pomocí kontingenční tabulky byly zkoumány závislosti mezi používáním svazové e-mailové adresy a včasným doručení důležitých informací.



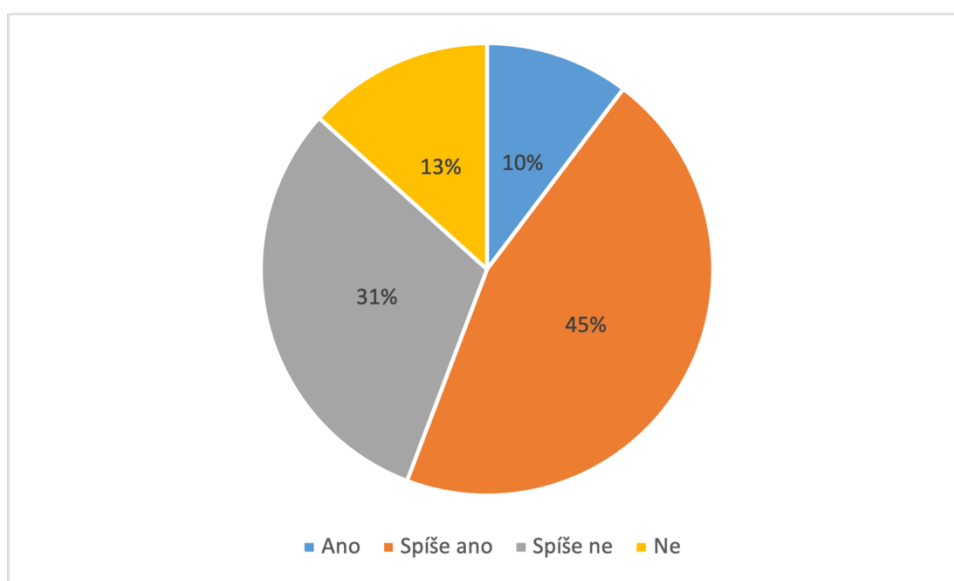
Graf 3 Vlastnění a využívání svazové e-mailové adresy v závislosti na včasném doručení důležitých informací – vlastní zpracování

Výsledky ukazují, že u respondentů, kteří uvedli, že nemají svazovou e-mailovou adresu se vyskytuje mnohem větší procento členů, ke kterým se spíše nedostávají důležité informace

včas. Je také důležité podotknout, že 30 % respondentů uvedlo, že má svazovou e-mailovou adresu, ale nevyužívá ji, 34 % že má a používá ji a 36 % ji nemá.

Pozitivní je také fakt, že 93 % respondentů, kteří komunikují se zaměstnanci ČSPS, uvedlo, že při poslední komunikaci byli zaměstnanci ochotní a laskaví. Nicméně 19 % uvedlo, že mají z minulosti nějakou negativní zkušenost se zaměstnanci ČSPS většinou spojenou s neprofesionalitou zaměstnance. Pokud se však vyskytne problém, který je nutný vyřešit se zaměstnanci svazu 52 % respondentů ví přesně na koho se obrátit nebo kde najít kontakty a 41 % o tom má přehled a tuší koho kontaktovat nebo kde najít kontakty.

Stěžejní otázka dotazníku zněla: „Jste spokojeni s řízením ČSPS?“. Tato otázka byla následně statisticky testována a výsledky jsou vidět v grafu níže. S obdobnými výsledky skončila i otázka na důvěru ve vedení ČSPS, kde 15 % uvedlo, že má důvěru, 51 % spíše důvěřuje, 27 % spíše nedůvěřuje a 8 % nedůvěřuje stávajícímu vedení ČSPS.

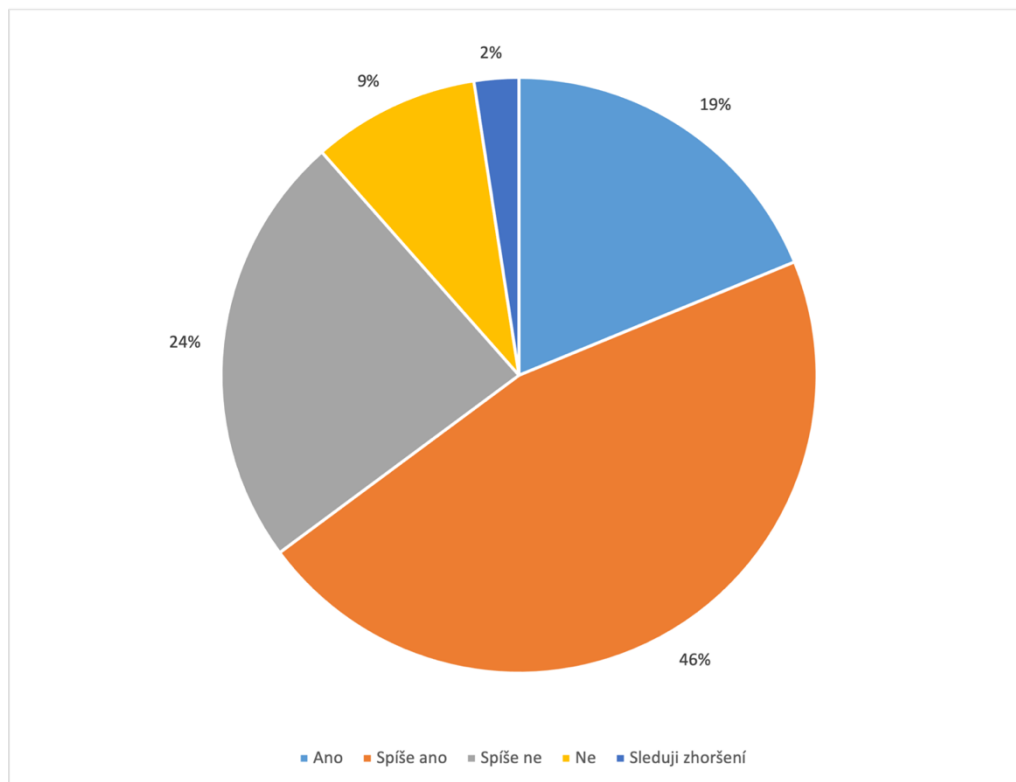


Graf 4 "Jste spokojeni s řízením ČSPS?" - vlastní zpracování

V otevřené otázce dotazující se na nejlepší pozitivní vlastnost uváděli respondenti především kvalitu podpory reprezentantů, zlepšování on-line systémů, funkci metodické komise, organizaci mistrovských soutěží, informovanost na webových stránkách. V odpovědích byla i jmenovitě vyzdvihnuta práce generálního sekretáře Jakuba Tesárka a předsedy trenérsko-metodické komise Romana Havrlanta.

V otevřené otázce dotazující se na vlastnost, ve které ČSPS nejméně vyniká se nejvíce objevovaly odpovědi typu: dodržování stanovených projektů reprezentace, materiální podpora, celková komunikace a informovanost o aktuálním dění, ale především **propagace sportu v médiích**.

Dalším pozitivním faktem je, že většina z dotazovaných uvádí, že sledují, nebo spíše sledují zlepšení chodu ČSPS v posledních 4 letech, což je jeden cyklus olympijského období, a právě v tomto intervalu se také mění většina pozic. Výsledky jsou uvedené v grafu.



Graf 5 "Sledujete zlepšení chodu ČSPS za poslední 4 roky?" - vlastní zpracování

V další otázce měli respondenti napsat sestupně až 3 oblasti, ve kterých by měl svaz zlepšit svou činnost. Nejčastějšími odpověďmi byly: komunikace se všemi zainteresovanými stranami (zpětná vazba, aktuální dění, transparentnost financí svazu, propagace a navázání kontaktů s novými sponzory, vyvíjení větší aktivity (metodika, prezentace, školení trenérů apod.), lepší organizace a přehlednost aktivit nebo podoba a funkčnost webových stránek.

Poslední otázka zněla: „Co byste změnili ve struktuře ČSPS?“. Zde převládala odpověď týkající se „omlazení“ pozic v ČSPS, popřípadě doplnění stávajícího vedení o schopné zaměstnance, kteří vystudovali management a umí se pohybovat v plaveckém prostředí. Respondenti by také založili marketingové oddělení, zrušili nebo upravili funkce některých pozic, jako například pozici trenéra reprezentačního družstva, který by se tak mohl více soustředit na zabezpečování soustředění a zahraničních závodů a zastával by tak spíše pozici manažera. Dalším problémem bylo nejasné stanovení kompetencí zaměstnanců a tím i špatné posouzení jejich výkonnosti. Někteří členové by upravili kompetence a složení výkonného výboru. Tato otázka také sloužila jako podklad k hypotéze, které se budu věnovat v dalších kapitolách.

2.5 Testování hypotéz

Na počátku byly stanoveny dvě hypotézy, které budou v této kapitole testovány pomocí testu hypotéz o relativní četnosti.

Testování vychází z předpokladu, že členská základna ČSPS má normální rozdělení. Hypotéza číslo 1 je sestavena v závislosti na odpovědích z dotazníkového šetření na otázku: „Jste spokojeni s řízením ČSPS?“, hypotéza číslo 2 na otázku: „Co byste změnili ve struktuře ČSPS?“.

2.5.1 Hypotéza č. 1

H1: Více než 75 % členů Českého svazu plaveckých sportů je spokojeno s jeho řízením.

Vstupní data výběrové skupiny: Za spokojenost s řízením svazu byly považovány odpovědi „ano“ a „spíše ano“. Takto odpovědělo 92 ze 165 členů ČSPS. Pravděpodobnost (p) je tedy 0,5576 a počet respondentů z výběrové skupiny (n) je 165. Při testování je stanovena hladina významnosti (α) 1 %.

$$H_0: \pi \leq 75 \%$$

$$H_1: \pi > 75 \%$$

Hypotézu otestujeme pomocí následujícího vzorce, kam dosadíme zjištěné hodnoty.

$$T(X) = U_1 = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1 - \pi_0)}{n}}} \sim N(0; 1)$$

Výpočet hodnoty testové statistiky:

$$x_{OBS} = U_{1H_1} = \frac{0,5576 - 0,75}{\sqrt{\frac{0,75(1 - 0,75)}{165}}} = -5,71$$

Následně podle stanovené hladiny významnosti zjistíme, zda výsledek spadá do kritického oboru, nebo ne.

$$W_{0,01} = \{U_{1H_1} \leq -U_{0,99}\}$$

$$\{-5,71 \leq -2,326\}$$

Výše uvedený výrok platí, to znamená, že na zvolené hladině významnosti 1 % a s počtem 165 odpovědí jsme zamítli H_0 ve prospěch H_1 a můžeme tvrdit, že alespoň 75 % členů je spokojeno s řízením ČSPS.

2.5.2 Hypotéza č. 2

H2: Většina členů Českého svazu plaveckých sportů nespátřuje v současném nastavení řízení svazu výraznější bariéry, které by bránily plnění dlouhodobému naplňování cílů.

Vstupní data byla dodána z odpovědí na otevřenou otázku „Co byste změnili ve struktuře ČSPS?“, ze kterých jsem vyfiltroval neutrální odpovědi typu „nevím“, „nic“, „vše v pořádku“ a podobně. Těchto odpovědí bylo celkově 99 ze 165 ($p=0,6$; $n=165$). Hypotéza byla testována na 1% hladině významnosti (α). Testování bylo provedeno obdobně jako u první hypotézy a za pomoci stejného vzorce.

$$H_0: \pi \leq 50 \%$$

$$H_1: \pi > 50 \%$$

$$x_{OBS} = U_{2H_1} = \frac{0,6 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5(1 - 0,5)}{165}}} = 2,57$$

$$W_{0,01} = \{U_{2H_1} \geq U_{0,99}\}$$

$$\{2,57 \geq 2,326\}$$

Výše uvedený výrok také platí, což jako u hypotézy č. 1 znamená, že na zvolené hladině významnosti 1 % a s počtem 165 odpovědí jsme zamítli H_0 ve prospěch H_1 a můžeme tvrdit, že většina členů Českého svazu plaveckých sportů nespátřuje v současném nastavení řízení svazu výraznější bariéry.

2.6 Tvorba SWOT analýzy ČSPS

Vytvoření SWOT matice předchází analýza, nebo alespoň popis vnitřního a vnějšího prostředí. Hlavní faktory ovlivňující organizaci externě byly identifikovány pomocí PEST analýzy, otevřených otázek dotazníkového šetření a vlastní zkušenosti. Vnitřní prostředí bylo popsáno za pomoci dotazníkového šetření, vlastní zkušenosti a prvků metody balanced scorecard. SWOT analýza byla sestavena za účelem navržení doporučení pro management ČSPS.

2.6.1 PEST analýza ČSPS

Politické a legislativní faktory:

- Vlivy evropské a světové plavecké federace (LEN a FINA) – pravidla pro plavecké sporty, pravidla pro organizaci závodů
- Vlivy české legislativy v oblasti sportu – povinná výuka plavání na základních školách, maximální výše platů zaměstnanců, pokud jsou přijaté dotace
- Spolupráce s MŠMT – tvorba sportovních programů, zařazování sportovců do resortních center
- Interakce se zastupitelstvem měst – organizace závodů, příspěvky na konání závodů

Ekonomické faktory:

- Dotace a příspěvky – dotační tituly od státu, příspěvky FINA a LEN, členské příspěvky
- Ceny energií – sídlo svazu, organizování závodů
- Ceny pronájmů – bazény, kanceláře svazu
- Ceny služeb – pronájem plavecké časomíry nečlenům, náklady na externí zaměstnance při pořádání závodů
- Cenová náročnost propagace – náklady na natáčení televizních pořadů, vložení plaveckých sportů do záložek rozevíracího menu na webových stránkách apod.

Sociální a kulturní faktory:

- Mění se zájem o organizovaný sport – zdravý životní styl, reakce na COVID-19, roční období

Technologické faktory:

- Vývoj analytických programů zlepšující výkonnost sportovců
- Vývoj nových zařízení spojených s plaveckými sporty – nové programy usnadňující zaznamenávání dat, nová komunikační média

2.6.2 Vnitřní prostředí ČSPS

Finance:

- Za poslední 4 roky lze konstatovat, že hospodaření ČSPS z pohledu výše ztráty k celkovému obratu je vyrovnané nebo svaz tvoří zisk. (30)

Zákazníci:

- rychlé a srozumitelné reakce na zprávy od členů
- velká členská základna
- většinová spokojenost a důvěra ve vedení
- slabší míra udržení starších aktivních sportovců (motivace)

Procesy:

- využívání novějších technologií v oblasti komunikace a zaznamenávání výsledků
- spolupráce se stávajícími sponzory
- nízká míra nového fundraisingu
- slabší průbojnost v oblasti médií a propagace
- kvalitní zajištění podmínek pro členy reprezentace
- menší transparentnost projektů a financování
- nejasně stanovené vize a mise svazu
- kvalitně stanovené cíle svazu
- delší doba schvalování podnětů
- Téměř žádné dotazování na zpětnou vazbu

Lidé:

- starší a konzervativnější kolektiv
- kvalitně sestavená organizační struktura
- výuka metodiky
- obsazování pozic bývalými sportovci namísto specialisty

2.6.3 Sestavení SWOT matice

Matrice je sestavena z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Čím vyšší je postavení v jednotlivých sekcích matice, tím vyšší (u pozitivních cílů) nebo nižší (u negativních cílů) je výsledek součinu váhy a hodnocení. V každé sekci činí součet vah hodnotu 1. Hodnocení se pohybuje v rozmezí 1-5.

SWOT matice	Pozitivní cíle	Koefficient	Negativní cíle	Koefficient
Vnitřní prostředí	Silné stránky: <ol style="list-style-type: none"> 1. Spokojenost a důvěra členů (0,17*4) 2. Komunikace se členy (0,2*3) 3. Jasně cíle (0,1*5) 4. Zajištění podmínek pro reprezentanty (0,1*5) 5. Spolupráce se stávajícími sponzory (0,1*3) 6. Využívání nových technologií v oblasti komunikace a zaznamenávání výsledků (0,1*3) 7. Pevná organizační struktura (0,05*5) 8. Neutrální nebo kladné hospodaření (0,05*5) 9. Velká členská základna (0,05*4) 10. Výuka metodiky (0,3*4) 	0,68 0,6 0,5 0,5 0,3 0,3 0,25 0,25 0,2 0,12	Slabé stránky: <ol style="list-style-type: none"> 1. Propagace plaveckých sportů (0,3*(-5)) 2. Kontrola kvality (zpětná vazba) (0,2*(-5)) 3. Fundraising (0,15*(-5)) 4. Nejasně stanovené vize a mise (0,06*(-3)) 5. Udržení starších aktivních sportovců (0,04*(-4)) 6. Transparentnost (0,05*(-2)) 7. Delší doba schvalování podnětů (0,1*(-1)) 8. Starší a konzervativní kolektiv (0,05*(-2)) 9. Obsazování sportovců místo specialistů (0,05*(-2)) 	-1,5 -1 -0,75 -0,18 -0,16 -0,1 -0,1 -0,1 -0,1
Součet		3,70		-3,99
Vnější prostředí	Příležitosti: <ol style="list-style-type: none"> 1. Růst zájmu o plavecké sporty-zdravý životní styl, letní období (0,5*4) 2. Povinná výuka plavání na ZŠ – nábor nových členů (0,25*4) 3. Spolupráce s MŠMT (0,15*2) 4. Interakce se zastupitelstvy měst (0,1*2) 	2 1 0,3 0,2	Hrozby: <ol style="list-style-type: none"> 1. Reakce na pandemii (0,5*5) 2. Nekonzistentnost velikosti dotací a příspěvků (0,2*2) 3. Zrušení povinné výuky plavání na ZŠ (0,25*1) 4. Růst nákladů na organizaci závodů (0,05*1) 	
Součet		3,5		-3,2

Tabulka 1 SWOT matice – vlastní zpracování

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že ČSPS má nejvyšší absolutní hodnotu u slabých stránek, dále u silných stránek, příležitostí, a nakonec u hrozeb. Svaz by se tedy měl zaměřit na eliminování negativních nebo posílení pozitivních cílů.

2.6.4 Doporučení

Svaz by se měl zaměřit na body, které získaly největší ohodnocení v absolutní hodnotě ve SWOT analýze a využít jejich potenciál. Nejdůležitějším bodem celé SWOT analýzy je propagace, která by se dala zajistit různými programy a projekty pro veřejnost. Konkrétním příkladem může být organizace závodů pro veřejnost na otevřené vodě, kde by svaz ušetřil za náklady spojené s pronájmem bazénů a zároveň by tím mohl nalákat různé mediální kanály, které by vytvořily větší povědomí o existenci svazu a zapříčinily tak lepší prosazení mezi ostatními sportovními svazy. Dalšími ovlivnitelnými činnostmi z oblasti vnitřního prostředí jsou kontrola kvality a fundraising, na kterém by svaz měl také zapracovat. Současně by se měl ale snažit udržet vysoké hodnoty u pozitivních cílů.

Struktura svazu je sestavena dle mého názoru dobře, ale také zde chybí prvky zpětné vazby o správném chodu od členů organizace. Svaz by měl určitě více zapojit své členy do interního dění, aby docházelo k dobré informovanosti členů a lepší transparentnosti projektů. Vzhledem k vysoké míře spokojenosti bych nedoporučoval velké změny, ale pouze dílčí úpravy.

Závěr

Bakalářské práce se zabývala tématem řízení neziskové organizace, konkrétně sportovního svazu. Nejprve byly popsány teoretické poznatky o řízení a různých analýzách organizace a následně byla v praktické části popsána struktura Českého svazu plaveckých sportů a provedena analýza za pomoci statistického testování, dotazníkového šetření a SWOT analýzy.

Statistické testování ve stanovených podmínkách dopadlo ve prospěch předem určených hypotéz. To znamená, že můžeme tvrdit, že alespoň 75 % členů Českého svazu plaveckých sportů je spokojeno s jeho řízením a většina členů Českého svazu plaveckých sportů nespatřuje v současném nastavení řízení svazu výraznější bariéry, které by bránily plnění dlouhodobému naplňování cílů.

Dotazníkové šetření přineslo zajímavé výsledky i vzhledem k nesnadné době zapříčiněné pandemií nemoci COVID-19, právě proto považuji odpovědi za velmi přínosné a snadno využitelné v praxi. Na to také poukazuje fakt vyžádání si výsledků od zaměstnanců svazu.

SWOT analýza tvořená z vnější a vnitřní analýzy odhalila pozitivní, ale také negativní vlastnosti svazu a byly nalezeny nedostatky, především v oblasti propagace a komunikace, pro které bylo vytvořeno doporučení na změnu.

Seznam použité literatury

1. **ARMSTRONG, Michael.** *Management a leadership.* Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. **DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a John M. Ivancevich.** *Management.* Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
3. **STÝBLO, Jiří.** *Personální strategie a styl řízení v hospodářské teorii a praxi.* Praha : Economia, 1991. ISBN 80-85378-11-6.
4. **ManagementMania.** Řízení (Management). [Online] Wilmington, 2019. [Citace: 11. duben 2021.] <https://managementmania.com/cs/winterlingova-krizova-matice>.
5. **VEBER, Jaromír a kol.** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
6. **VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga.** *Moderní management v teorii a praxi.* Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
7. **LORENZANA, Carlos.** *Management Theory and Practise.* Manila : Rex Book Store, 1998.
8. **MALACH, Antonín.** *Jak podnikat po vstupu do EU.* Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0906-6.
9. **BOUKAL, Petr.** *Nestátní neziskové organizace.* Praha : Nakladatelství Oeconomice, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
10. **ŠKARABELOVÁ, Simona.** *Definice neziskového sektoru - sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS.* Brno : Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. ISBN 80-239-4057-0.
11. **REKTOŘÍK, Jaroslav a kol.** *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru.* Praha : Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3.
12. **CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří.** *Management a organizační chování.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
13. **SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel.** *Strategická analýza.* Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
14. **GRASSETOVÁ, Monika a kol.** *Analýza v rukou manažera.* 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
15. **KOŠŤAN, Pavol a ŠULER, Oldřich.** *Firemní strategie plánování a realizace.* Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
16. **VOSTROVSKÝ, Václav a ŠTŮSEK, Jaromír.** *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti.* Praha : AGNES, 2008. ISBN 978-80-903696-5-8.
17. **managementmania.** Winterlingova krizová matice. [Online] Wilington, 2015. [Citace: 14. duben 2021.] <https://managementmania.com/cs/winterlingova-krizova-matice>.
18. **KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. a ŠUSTA, Marek.** *Balanced Scorecard strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
19. **TICHÁ, Ivana a HRON, Jan.** *Strategické řízení.* Praha : ČZU, 2008. ISBN 978-80-213-0922-7..
20. **ŠIMKOVÁ, Eva.** *Základy managementu a marketingu pro neziskové organizace.* Hradec Králové : Gaudeamus, 2004. ISBN 80-7041-906-7.
21. **MILLER, Ivan.** *Český systém kvality služeb.* [Online] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 30. listopad 2013. [Citace: 3. duben 2021.] <https://www.csks.cz/filemanager/files/934.pdf>.

22. **STRECKOVÁ, Yvonne.** *Veřejná ekonomie pro školu i praxi.* Praha : Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-112-6.
23. **CHARVÁT, Jaroslav.** *Firemní strategie pro praxi.* Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
24. **Mise naděje.** Studentská nezisková organizace. [Online] 2013-2018. [Citace: 16. duben 2021.] <http://www.misenadeje.cz>.
25. **Český atletický svaz.** O nás. [Online] ČESKÝ ATLETICKÝ SVAZ, © 2021. [Citace: 4. duben 2021.] <https://www.atletika.cz/o-nas/cesky-atleticky-svaz/>.
26. **PRUKNER, Vítězslav.** *Manažerské dovednosti.* [e-kniha] Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4.
27. **MASAAKI, Imai.** *Kaizen: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku.* Brno : Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0461-3.
28. **Česká unie sportu.** *Národní sportovní svazy .* [Online] 2013-2021. [Citace: 1. květen 2021.] <https://www.cuscz.cz/kontakty/narodni-sportovni-svazy.html>.
29. **Český svaz plaveckých sportů.** *Dokumenty.* [Online] 2016. [Citace: 14. Březen 2021.] <https://www.czechswimming.cz/index.php/dokumenty/dokumenty-a-rady-csps>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených (3).....	9
Obrázek 2 Členění národního hospodářství podle principu financování (4).....	10
Obrázek 3 Schéma liniové organizační struktury (5)	16
Obrázek 4 Funkční organizační struktura (5)	17

Seznam Grafů

Graf 1 "Jaká je podle Vašeho názoru celková atmosféra v prostředí ČSPS?" vlastní zpracování.....	29
Graf 2 Vlastnění a využívání svazové e-mailové adresy v závislosti na včasné doručení důležitých informací – vlastní zpracování.....	29
Graf 3 "Jste spokojeni s řízením ČSPS?" - vlastní zpracování.....	30
Graf 4 "Sledujete zlepšení chodu ČSPS za poslední 4 roky?" - vlastní zpracování.....	31

Seznam zkratek

ČSPS – Český svaz plaveckých sportů

ČAS – Český atletický svaz

LEN – Evropská plavecká liga

FINA – Mezinárodní plavecká federace

MS – Mistrovství světa

ME – Mistrovství Evropy

EU – Evropská unie

SMS – služba krátkých textových zpráv

DMS – dárcovská SMS

HDP – hrubý domácí produkt

ČUS – Česká unie sportu

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

BSC – balanced scorecard

ZŠ – Základní škola

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT matice - vlastní zpracování.....	35
---	----

Přílohy

Dotazník:

Dobrý den,

jmenuji se Tomáš Ludvíka jsem studentem bakalářského studia na Masarykově ústavu vyšších studií na Českém vysokém učení technickém. Vytvořil jsem tento dotazník, jehož cílem je zjistit úroveň spokojenosti členů s řízením ČSPS.

Absolvování průzkumu potrvá přibližně 10 minut. A bude mít maximálně 32 otázek, v závislosti na Vašich odpovědích.

Tento dotazník je určen pro všechny stávající členy ČSPS.

Získaná data budou využita ke zpracování bakalářské práce a případně pak ke zlepšení chodu ČSPS.

Budou zpracována, publikována a uchována v anonymní podobě a ochráněna před jiným užitím.

Vyplněním a odevzdáním dotazníku potvrzujete, že dobrovolně souhlasíte se svojí účastí v této výzkumné studii, o které jste byl(a) informován(a), jakož i o právu svou účast odmítnout.

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

1.Jste členem ČSPS?

- Ano
- Ne

2.Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

3.Kolik je Vám let?

- Méně než 18
- 18-34
- 35-50
- 51-65
- 66 a více

4.Jakou pozici v ČSPS zastáváte?

(Pokud zastáváte více pozic, zaškrtněte pouze tu, která je pro Vás relevantnější)

- Aktivní sportovec
- Rozhodčí
- Trenér
- Zaměstnanec

5. Máte představu o tom, kolik plněúvazkových osob zajišťuje každodenní agendu ČSPS?

- Ano
- Ne

6. Kolik plněúvazkových osob podle vás zajišťuje každodenní agendu ČSPS?

7. Máte představu, kolik má ČSPS registrovaných členů?

- Ano
- Ne

8. Kolik má podle Vás ČSPS registrovaných členů?

9. Na stupnici 1-10 ohodnoťte, jak jste spokojeni s webovými stránkami ČSPS. (1 - naprosto nespokojený, 10 - naprosto spokojený)

10. Na stupnici 1-10 ohodnoťte, jak jste spokojeni s výsledkovým servisem. (1 - naprosto nespokojený, 10 - naprosto spokojený)

11. Jaká je podle Vašeho názoru celková atmosféra v prostředí ČSPS?

- Pozitivní
- Spíše pozitivní
- Neutrální
- Spíše negativní
- Negativní

12. E-mailovou adresu @czechswimming.cz...

- Mám a používám
- Mám a nepoužívám
- Nemám

13. Dostávají se k Vám včas důležité informace?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jak nejčastěji komunikujete se zaměstnanci ČSPS?

- E-mail
- Telefon
- Osobně
- Fax
- Sociální sítě
- Nekomunikuji

15. Byl zaměstnanec ČSPS při Vašem posledním kontaktu ochotný a laskavý?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Komunikace se zaměstnanci je spíše

- Rychlá
- Srozumitelná
- Pomalá
- Neúplná
- Nejednotná

17.Vzpomenete si na poslední důvod pro kontaktování zaměstnance ČSPS? Pokud ano, jaký důvod to byl?

18.Vím, na koho se obrátit nebo kde najdu kontakt v případě nutnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19.Máte nějakou negativní zkušenost s kontaktem se zaměstnanci ČSPS?

- Ano
- Ne

20.Jakou máte negativní zkušenost se zaměstnancem ČSPS?

21.Jste spokojení s řízením ČSPS?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22.Mám důvěru ve vedení ČSPS?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23.Napište sestupně podle důležitosti, jaké jsou podle Vás nejdůležitější úkoly ČSPS

24. Víte, z jakých zdrojů získává ČSPS finanční prostředky?

- Ano
- Ne

25. Z jakých zdrojů získává ČSPS finanční prostředky?

26. Napište nejlepší pozitivní vlastnost, ve které ČSPS vyniká

27. Napište vlastnost, ve které ČSPS nejméně vyniká

28. Sledujete zlepšení chodu ČSPS za poslední 4 roky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Sleduji zhoršení

29. Napište sestupně podle důležitosti až 3 oblasti, ve kterých by měl ČSPS zlepšit svou činnost

30. Byl jste někdy členem jiného sportovního svazu?

- Ano
- Ne

31. Jaké nedostatky, nebo naopak výhody při porovnání svazů pociťujete?

32. Co byste změnili ve struktuře ČSPS?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Tomáš Ludvík

V Praze dne: 29. 04. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis