

MASARYKOVA UNIVERZITA
Fakulta sportovních studií
Katedra společenských věd a managementu sportu

Rozpočet České rugbyové unie

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. František Kalouda, CSc., MBA

Vypracovala:

Alexandra Zítková

Obor Management sportu

Brno, 2017

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Františka Kaloudy, CSc., MBA, uvedla jsem veškeré literární a odborné zdroje a dodržovala zásady vědecké etiky.

V Brně dne

Zde bych ráda poděkovala Ing. Františku Kaloudovi, CSc., MBA za obětovaný čas, pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora: Alexandra Zítková

Název bakalářské práce: Rozpočet České rugbyové unie – Financování vybraných oblastí organizace

Pracoviště: Katedra společenských věd a managementu sportu

Vedoucí bakalářské práce: Ing. František Kalouda, CSc., MBA

Rok odevzdání závěrečné práce: 2017

Anotace:

Bakalářská práce se v první části věnuje teoriím z oblasti neziskového sektoru, sportu a rozpočtnictví aby došlo k přiblížení prostředí, ve kterém působí Česká rugbyová unie. Dále se práce věnuje stručné historii ragby, ve světě i v České republice, jejíž proces ovlivnil momentální stav českého ragby. V praktické části dále dochází k vymezení funkce, organizační struktury spolu s náplní práce daných pozic, a významu České rugbyové unie. Podstatnou částí práce je rozbor vícezdrojového financování ve vztahu k Českou rugbyovou unií a následná analýza rozpočtu se srovnáním výše finančních prostředků poskytovaným mužským a ženským národním týmům. V poslední části srovnávám vybrané části rozpočtu České rugbyové unie s vybranými částmi rozpočtu České asociace pozemního hokeje a navrhuji organizační strukturu s ohledem na efektivní komunikaci.

Klíčová slova:

Česká rugbyová unie, financování sportu, finanční zdroje, lidské zdroje, neziskový sektor, organizační struktura, ragby, sport, sportovní organizace, vícezdrojové financování

Bibliographical identification

Autor's first name and surname: Alexandra Zítková

Title of the master thesis: Budget of Czech rugby union

Department: Department of social sciences and sport management

Supervisor: Ing. František Kalouda, CSc., MBA

The year of submission of the final thesis: 2017

Annotation:

This bachelor thesis is focused on theory of non-profit sector, sport and budgeting in first part, to acquaint environment in which Czech rugby union operate. Next part contains world and Czech rugby history and the whole process which affected condition of Czech rugby. This thesis delimited functions, meaning and organizational structure with work contents of important positions in Czech rugby union. Significant part of this thesis is analysis of financing from multiple resources, analysis and comparing an amount of financial resources which are provided to men and women national teams. In last part I compare financing of Czech rugby union with financing of Czech field hockey union and I propose alternations in organizational structure with focus on effective communication.

Key words:

Czech rugby union, human resources, financing of sport, financial resources, non-profit organization, organizational structure, rugby, sport, sport organization

OBSAH

1.	ÚVOD	1
2.	CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	3
3.	TEORETICKÁ ČÁST	4
3.1.	Neziskový sektor	4
2.1.1	Příčina vzniku neziskových organizací	6
3.2.	Právní vymezení neziskových organizací	8
2.2.1	Spolek.....	8
3.3.	Významné sportovní subjekty v České republice	9
2.3.1	Český Olympijský výbor.....	10
2.3.2	Česká unie sportu	10
3.4.	Sport.....	11
2.4.1	Význam sportu ve společnosti	11
2.4.2	Ekonomika sportu	12
3.5.	Rozpočetnictví	16
2.5.1	Vymezení pojmu plánování a rozpočet.....	16
2.5.2	Význam rozpočtu v ekonomickém řízení.....	17
2.5.3	Zásady sestavení rozpočtu.....	18
2.5.4	Druhy rozpočtů.....	19
4.	PRAKTICKÁ ČÁST.....	22
4.1.	Ragby	22
3.1.1	Historie ragby	22
3.1.2	Historie ragby v České republice	25
4.2.	Česká rugbyová unie	30
3.2.1	Funkce	30
3.2.2	Význam	36
4.3.	Vícezdrojové financování	39
3.3.1	Veřejné zdroje	39
3.3.2	Soukromé zdroje	42
4.4.	Analýza rozpočtu	44
3.4.1	Příjmy	45
3.4.2	Výdaje	46
3.4.3	Navrhované úpravy	47
4.5.	Porovnání financování mužských a ženských seniorských kategorií	48
4.6.	Srovnání s velikostně podobnou organizací v ČR	50
3.6.1	Český svaz pozemního hokeje	50
4.7.	Návrh OS.....	52

5. ZÁVĚR	54
Použitá literatura	56

1. ÚVOD

Téma práce jsem si zvolila s ohledem na vlastní participaci v daném sportovním prostředí. Jelikož mne tato skutečnost motivovala i k zahájení mého dosavadního studia, je tedy logické, že i toto studium je úzce propojeno s mou praxí v ragbyovém prostředí a veškeré získané poznatky se snažím do tohoto prostředí nějakým způsobem zasadit.

Studium managementu sportu mne také motivovalo k zaměření se nejenom na oblast sportovní jako samotný účastník, ale i na organizační, administrativní a jiné úkony spojené s celkovým chodem České ragbyové unie. Obrovskou výhodou je ochota a vstřícnost všech členů managementu organizace a dalších pracovníků například realizačních týmů reprezentací a rozhodčích. Jelikož jsem několik měsíců členkou marketingové komise ČSRU, dále spolupracuji s komisí ženského ragby a manažery regionálního rozvoje, mám přístup k aktuálním a nezkresleným informacím, a některé z nich mám, i jako správce sociálních sítí ČSRU, možnost propagovat.

Velmi diskutovaným tématem tohoto století je problematika nedostatečného financování českého sportovního prostředí. Tento problém se samozřejmě týká i České ragbyové unie. Velmi důležitým faktorem, směřujícím k udržení určité úrovně dané organizace, či jejího rozvoje, je správná alokace získaných finančních zdrojů a diferenciací původu finančních prostředků, tak aby při výpadku některého ze zdrojů nedošlo k fatálním následkům. A právě analýza rozpočtu a s následným návrhem úprav je cíl mé práce. Je nutné přistupovat k sestavování rozpočtu opatrně ve vztahu k budoucnosti a také kontinuálně aby se národní týmy nepotýkaly s finančními výkyvy a mohly snadno navazovat na předchozí práci. Proto jsem se rozhodla srovnat vybrané části financování s Českým svazem pozemního hokeje. Bohužel mi z jejich strany nebyly poskytnuty relevantní informace finančního rázu.

Je nutné si ale také uvědomit, že existence těchto organizací není závislá pouze na finančních zdrojích, ale troufám si říci, především na těch lidských. Pokud organizace disponuje slušnými finančními prostředky ale postrádá lidské zdroje, je nucena část finančních prostředků obětovat na úkor lidských zdrojů. Je proto velmi důležité propojení organizace a osob v nich působících. Motivace těchto osob většinou není finanční ohodnocení a proto jejich získání a udržení v organizaci vyžaduje určitou

dávku porozumění a proaktivní přístup. Toto uvědomění v České rugbyové unii postrádám pravděpodobně nejvíce.

Určitý problém lze spatřit i v rozdílném financování ženského a mužského sportu po celém světě. Hlavním argumentem je zájem veřejnosti a celková sledovanost, proto také finanční zdroje v mužském sportu mnohonásobně převyšují finanční zdroje v ženském sportu. Je ale otázkou, zda je tento model přínosem pro společnost a to především v době, kdy se organizace potýkají s problémem úbytku členských základů a jsou nutné nabízet potenciálním členům velmi dobré sportovní podmínky a právě ženy, dle mého názoru, mají obrovský potenciál v navyšování těchto členských základů. Pokud se podíváme na momentálně nejznámější sportovce, ženy početně několikanásobně převyšují muže, ať už v atletice, tenise nebo biatlonu.

Za veškeré tyto oblasti nese odpovědnost management organizace a je proto nadmíru příhodné aby byla nastavena vhodná organizační struktura, která daným osobám usnadní práci a budou zde nastaveny efektivní procesy a vhodná komunikační strategie, tak aby docházelo k dostatečné informovanosti všech členů managementu, tak celé rugbyové komunity a veřejnosti.

Cílem práce je analýza rozpočtu ČSRU a následné navržení úprav. Dále seznámení se s prostředím ve kterém Česká ragbyová unie působí, objasnit stav daného sportu v průběhu let, objasnit možnosti získávání financí a analýzu jejich využívání prostřednictvím rozpočtu. Srovnám také financování mužských a ženských národních týmů. Při plnění hlavního cíle práce dojde tedy ke srovnání s vybranými oblastmi podobné sportovní organizace a následným navržením případných změn, které by lépe sloužily k naplnění cílů organizace spolu s případným návrhem úpravy organizační struktury, která by zajistila lepší komunikaci a tím i zajištění větší míry participace členů v organizaci.

2. CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Za cíl práce tedy můžeme označit analýzu rozpočtu ČSRU a návrh následných úprav. Dále popis historie vzniku a dalšího vývoje ragby, jak ve světě, tak na území České republiky a následná analýza významu a funkcí České rugbyové unie. Popis organizační struktury spolu s popisem významných pracovních pozic, které mají vliv na rozhodování a celkové fungování organizace. Cílem praktické části je objasnění zdrojů financí a jejich získávání a analýzu rozpočtu unie s důrazem na naplnění cílů organizace, zajištění dostatečných finančních prostředků pro elitní sport a participaci a udržení členů organizace potažmo dobrovolníků. Doplnkový cílem je návrh organizační struktury, která by zajišťovala efektivnější komunikaci v rámci organizace a celé komunity. Vzhledem k těmto cílům jsem výzkumné otázky stanovila následovně.

Má ČSRU možnost získat finance i z jiných zdrojů než z veřejných zdrojů a Rugby Europe?

V jaké míře a jak využívá ČSRU vícezdrojové financování?

Jak je sestavován rozpočet ČSRU a jak zamezit perzekuci žen v ragbyovém prostředí?

Jak by bylo vhodné sestavit rozpočet, aby se zajistila vhodná alokace zdrojů tak, aby docházelo dostatečnému financování elitního sportu a k participaci ostatních členů organizace?

Jak sestavit organizační strukturu unie tak, aby docházelo k včasnému a efektivnímu toku informací?

Pro tuto práci budu shromažďovat data především z knižních publikací a dále internetových stránek a různých periodik. Dále na oficiálních stránkách příslušných organizací, z dokumentů a předpisů těchto organizací a prostřednictvím rozhovorů s odpovědnými či zainteresovanými osobami v daném prostředí. Část informací, které jsou použité v práci jsem získala ze doby mého působení v organizaci a celém ragbyovém prostředí.

3. TEORETICKÁ ČÁST

Tato část práce slouží k vymezení prostředí, ve kterém se dané téma pohybuje a jaké aspekty ovlivňují jeho fungování. Z toho důvodu se zaměříme na neziskový sektor, který je typickým prostředím pro sportující veřejnost a jeho místo ve společnosti. Dále se věnuji právnímu vymezení spolků. Neopominutelným bodem této části práce je ekonomika sportu, která nám udává strukturu sportovního prostředí. V poslední části se věnuji vybrané problematice rozpočtnictví.

3.1. Neziskový sektor

Nejprve si vymezíme oblast působení neziskového sektoru v národním hospodářství. Pokud se zaměříme na dělení podle principu financování, tak lze národní hospodářství dělit na dvě velké části. Těmi jsou ziskový, a právě neziskový sektor, který dále můžeme rozdělit do dílčích částí, a to na sektor veřejný, soukromý a sektor domácností. Jak nám napovídá už sám název, ziskový sektor a subjekty v něm působící jsou závislé na existenci trhu. Hlavním cílem těchto subjektů je maximalizace zisku. Opakem je právě sektor neziskový, který získává finance pro své působení z takzvaných přerozdělovacích procesů a hlavním cílem subjektů působících v tomto sektoru je maximalizace užitku. Častým označením neziskového sektoru bývá také třetí sektor. Jak jsem uvedla výše, neziskový sektor dále dělíme na veřejný, což je část financována z veřejných prostředků. Je řízena a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole.¹Cílovou funkcí je poskytování veřejných služeb. Další částí je soukromý sektor, který je financován ze soukromých prostředků. To znamená z prostředků dobrovolně uvolněných od fyzických a právnických osob bez očekávání finančně vyjádřeného zisku. Očekáván je především užitek, který se může vždy lišit. Sektor domácností je důležitou oblastí pro formování občanské společnosti, která má zpětně vliv na

¹REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Druhé aktualizované vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

samotné neziskové organizace. Domácnosti mají neopominutelnou roli v koloběhu finančních toků a významně se podílí na tvorbě občanské společnosti.²

Další možností, jak rozdělit národní hospodářství představuje schéma švédského ekonoma Viktora A. Pestoffa, které je poměrně přesnější a detailnější a lépe znázorňuje i možnosti překrývání sektorů, než výše zmíněné dělení.



Obrázek 1: Dělení národního hospodářství (Pestoff, 1992)

Jak můžeme vidět na obrázku, národní hospodářství je znázorněno plochou trojúhelníku, který je rozdělen do jednotlivých sektorů a ty vytvoří tzv. welfare triangle. Základními kritérii tohoto dělení jsou:

- zdroje financování
 - Toto kritérium nám znázorňuje základní dělení, a to na ziskový a neziskový sektor. Jak víme, financování ziskového sektoru zajišťuje prodej statků a služeb spojeného s fungováním trhu a cílem těchto

²REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Druhé aktualizované vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

subjektů je maximalizace zisku. Naopak je tomu právě v případě organizací neziskových, které usilují o dosažení užitku, který většinou působí jako veřejná služba, a právě proto jeho financování spočívá ve větší míře v přerozdělování veřejných financí.

vlastnictví

- Vyznačením tohoto kritéria vzniká rozdělení na dvě části, a to na veřejný a soukromý sektor. Jednoduše řečeno nám udává, kdo subjekt založil, vlastní ho a provozuje. Veřejný sektor podléhá státu, zatímco soukromý dále dělíme podle financování.

míra formalizace

- Toto kritérium nám národní hospodářství rozděluje na formální a neformální sektory. Podstatné je zde vyznačení právě neformálního sektoru, který v největší míře zastupují domácnosti, jako neopomenutelný prvek pro fungování neziskového sektoru. Ze své podstaty se jedná o subjekty bez legislativního rámce. Právě naopak je to u subjektů vyskytujících se ve formálním sektoru, které jsou legislativně ohraničeny.

Je nutné zmínit problematiku překrývání sektorů. Vždy se najde subjekt, který svým fungováním může zasahovat do více sektorů. Právě tyto subjekty, bych označila za zvláště zajímavé z hlediska zkoumání, jelikož zde dochází k různým odchylkám od většinového chování v daném sektoru a prolínání s dalšími sektory.

2.1.1 Příčina vzniku neziskových organizací

Na tuto otázku se hledá odpověď už několik desetiletí a dochází k různým odpovědím, které jsou vázané na různé teorie. Tyto teorie se zabývají nejen existencí neziskového sektoru ale i jeho fungováním, rozvojem či stagnací nebo stavem, v jakém se nacházejí v různých podmínkách. Tyto teorie se dělí na jednofaktorové a vícefaktorové.

Pravděpodobně nejvíce zmiňovanou příčinou vzniku neziskového sektoru můžeme označit tržní selhání, což nám uvádí teorie heterogenity, která je jednou z jednofaktorových teorií. Právě zde se otevírá prostor pro třetí sektor, protože ziskový

sektor není schopen poskytovat daný typ statku nebo o něj nejeví zájem například z důvodu malé rentability, nedostačujícího nebo naopak příliš těsného nastavení právních podmínek v dané oblasti. Veřejný sektor se chování ziskového sektoru snaží kompenzovat, snaží se však pokrývat statky využívané většinou obyvatelstva. Tím dochází k selhání i na straně státu, jelikož není schopen pokrýt statky, využívané menšími, specifickými skupinami, které jsou právě v dnešní době, poměrně rozšířeným a běžným úkazem. Proto se lidé, jejichž potřeby nejsou uspokojeny působením státu, obrazejí na neziskové organizace, které jim dané potřeby pomohou uspokojit. Jako příklad můžeme zmínit sport pro zdravotně postižené ve všech formách, a to od klubů, sportovních asociací až po mezinárodní soutěže v čele s Paralympiádou.

Jako další podstatnou teorii, která se dotýká mého tématu zmiňuji teorii vzájemné závislosti. Zde se nachází dva významnější názory. První názor zastává Salamon s Anheierem, kteří se domnívají, že stát je příliš ztuhlý než aby projevil adekvátně rychlou reakci, a proto jsou neziskové organizace často schopny rychleji reagovat na lidské potřeby a naplňovat je dříve. Stát však může daného úkazu využít ve svůj prospěch. Vhodné je také zmínit, že neziskové organizace se v rámci svého působení snaží o přiblížení dané problematiky veřejnosti a o veřejnou podporu, které stát může snadno využít. To však neznamená, že po zapojení státu do oblasti působení neziskových organizací dojde k jejich vytlačení.

Poněkud odlišný názor zmiňuje Salomon o něco později a týká se naopak omezených možností neziskových organizací a jejich nutnou spolupráci se státem z důvodu jejich selhání. Ty označuje jako filantropickou nedostatečnost, filantropický paternalismus, filantropický amaterismus a filantropický partikularismus.³ Tato selhání jsou v oblasti sportu velmi častým ne-li typickým úkazem i v profesionálních klubech.

Velmi důležitým faktorem pro vznik a fungování soukromého neziskového sektoru je svoboda sdružování ve společnosti jako jedno ze základních práv občana ve vyspělých zemích. Fungování těchto subjektů souvisí s touhou občanů podílet se na veřejné politice v rámci občanské společnosti. Většina těchto organizací je založena právě na svobodě a vůli občanů se sdružovat za účelem naplnění společného účelu, poslání chceme-li. Pojem neziskovost je úzce spojena s myšlenkou filantropie a

³REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Druhé aktualizované vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

dárcovství. Jak napovídá sám pojem filantropie, který vznikl spojením dvou latinských slov a znamená lásku k lidem. Je určený pro osoby, které se nezištně podílí na financování neziskových organizací. Jde převážně o dlouhodobé financování, které se mění v určitý partnerský vztah. Většinou jde o financování subjektů na jejichž fungování stát nemá zájem. Tyto subjekty je možné také nazvat nestátními nebo nevládními organizacemi. Můžeme také říci, že určitým způsobem vyjadřují postoj komunity na některý z veřejných problémů (dětská obezita, znečištění ovzduší atd.). Naopak dárcovství můžeme spojovat i s jednorázovým darem a také s jistými protislužbami dárcům (např. umístění firemního loga na webových stránkách, část daní darovat namísto odvodů finanční správě, atp.)

3.2. Právní vymezení neziskových organizací

2.2.1 Spolek

Od roku 2014 nám právní formy nově upravuje Nový občanský zákoník (dále NOZ). Dochází k jednotné úpravě NNO a zřízení veřejných rejstříků. K významnějším změnám zasahujících do oblasti sportu je především změna spočívající v přeměně občanských sdružení na spolky a sociální družstva. Dle NOZ lze za NNO považovat:⁴

- zájmová sdružení právnických osob (NOZ; § 3051)
- spolky (NOZ; § 214 - § 302)
- sdružení bez právní subjektivity (resp. společnosti) (NOZ; § 2716 - § 2755)
- honební společenstva (zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti)
- profesní komory (různé zákony – není v nich jednotnost)
- politické strany a politická hnutí (z. č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách...)
- registrované církve a náboženské společnosti (z. č. 3/2002 Sb., o svobodě náb. vyznání...)
- nadace a nadační fondy (NOZ; § 303 - § 401)
- obecně prospěšné společnosti (NOZ; § 3050)
- společenství vlastníků jednotek (NOZ; § 1194 - § 1122)

⁴PEJCAL, Jakub. Legislativní vymezení neziskového sektoru, Korporace: spolky a pobočné spolky. 2015 [cit. 2017-06-07] Dostupné z: https://is.muni.cz/auth/el/1456/jaro2017/BPV_ERNO/um/68432391/07_Korporace-spolky_a_pobocne_spolky.pdf?studium=682323

- veřejné vysoké školy (zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách)
- ústavy (NOZ; § 402 - § 418)
- sociální družstva (zákon č. 90/2012 Sb., o korporacích; § 758 - § 773)

Pro naši práci se soustředíme na úpravu spolku, který je nejpočetnější právní formou neziskového sektoru.⁵

Jak už jsem uvedla, jedná se o nástupnické organizace občanských sdružení. Pro jeho založení je potřeba minimálně tří osob, které by se měly vyznačovat společným zájmem. Činnost spolku by měla být vzájemně nebo veřejně prospěšná a podnikání nebo výdělečná činnost jsou možné jako vedlejší činnost, která podporuje činnost spolku a podílí se na jeho finanční situaci. Spolek lze rozeznat ihned po přečtení názvu, protože jeho název musí obsahovat slovo „spolek” nebo slova „zapsaný spolek”, případně zkratku „z.s.”. NOZ také udává nutnost existence orgánů spolku a to statutární, který má pětileté funkční období a nejvyšší orgán (členská schůze). Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku.

3.3. Významné sportovní subjekty v České republice

Obecně lze říci, že české sportovní prostředí je převážně tvořeno právními formami typickými pro neziskový sektor, a to spolky. Můžeme jmenovat kluby, sportovní asociace a nejvyšší zastřešující organizace. V České republice je sportovní neziskový sektor zastřešován dvěma hlavními organizacemi (spolky), které obhájí jak zájmy sportovních neziskových organizací, tak samotných participantů nebo široké veřejnosti. Hlavní organizací, která vystupuje ve prospěch sportu vůči státu je Český Olympijský výbor (dále ČOV). Druhou významnou organizací je Česká unie sportu, která slouží především jako a zprostředkovatel finanční podpory do masového sportu a poskytovatel optimálních podmínek pro tělesné aktivity.

⁵www.neziskovky.cz. Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014-2016. [2017-06-27]

Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/data/Statistika%20po%C4%8Dtu%20nest%C3%A1tn%C3%ADch%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD%202014_2016_prosinec%202016txt16356.pdf

2.3.1 Český Olympijský výbor

Je pokračující organizací Českého olympijského výboru založeného roku 1899 PhDr. Jiřím St. Guthem Jarkovským a Československého olympijského výboru.¹ Je jednou z hlavních organizací českého neziskového sportovního prostředí, která je zastřešena Mezinárodním olympijským výborem a podporována Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jeho hlavním představitelem je Jiří Kejval, který je jeho předsedou už druhé funkční období. Za hlavní roli můžeme označit hájení zájmů českého sportu vůči státu.

„Hlavním posláním ČOV je rozvíjet a šířit olympijské ideály, a tím přispívat k tělesné a duchovní výchově občanů a zejména mládeže v duchu olympionismu. Při své činnosti si ČOV zachovává autonomii a odolává tlakům jakéhokoli druhu včetně politického, právního, náboženského nebo ekonomického, který by mu mohl bránit v dodržování Olympijské charty. ČOV sdružuje sportovní svazy a další subjekty působící v oblasti sportu v České republice.“ (Český olympijský výbor, 2015)

2.3.2 Česká unie sportu

Abych blíže ukázala význam ČUS vybrala jsem několik bodů ze stanov, které popisují nejdůležitější funkce organizace:

1. *„Základním účelem ČUS je vytváření optimálních podmínek k provozování sportovní činnosti, která se realizuje v jejích členských, a to sportovních klubech tělovýchovných jednotách a národních sportovních svazech.*
2. *ČUS plní funkci organizace, která poskytuje služby svým členským subjektům, případně i dalším organizacím, institucím v rámci sportovního prostředí České republiky.*
3. *ČUS reprezentuje tradiční principy olympionismu a v rámci svého členství v ČOV prezentuje zájmy svých členských subjektů.*
4. *ČUS pomáhá komplexně zabezpečovat financování sportovní a související činnosti svých členských subjektů na všech výkonnostních, rekreačních, věkových či územních úrovních.*

5. *ČUS ve svých členských subjektech organizuje, podporuje a provozuje veškeré formy sportovních aktivit a posiluje svoje a národní tradice.*''(Česká unie sportu, 2016)

3.4. Sport

Pokud bychom hledali definici sportu, nalezneme jich hned několik. Všechny se však shodují na podstatě, a to že se jedná o fyzickou aktivitu. Uvedeny jsou zde ty nejvíce rozšířené.

V České republice nám definici udává Zákon o podpoře sportu z roku 2001 upraven v roce 2017 takto:

„Všechny formy tělesné činnosti, které prostřednictvím organizované i neorganizované účasti si kladou za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů rekreačně nebo v soutěžích všech úrovní, a to individuálně nebo společně“. (Sbírka předpisů České republiky, 2016)

Další definice je zajištěna Radou Evropy, která své postoje vůči sportu sjednotila do Bílé knihy o sportu z roku 2007 a definice zní:

„Veškeré formy aktivity, které jsou 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.“ (Bílá kniha o sportu, 2007)

2.4.1 Význam sportu ve společnosti

Před úpravou, který vyšla v platnost 1.1.2017 z uvedených definicí vyplývaly mírné odchylky. Zatímco česká definice měla význam vázaný především s tělesnými aktivitami spojenými s výsledky v soutěžích, což bylo považováno jako jedno z hodnotících kritérií pro sporty v zemi, tak evropská uvádí také socializační proces

spojený s danými aktivitami. Momentálně se definice upravována v Zákoně o podpoře sportu liší jen minimálně od definice stanovené Radou Evropy. Někdo se může domnívat, že se jednalo o nepodstatný prvek, avšak člověk je tvor společenský a sport, především ten masový, je postaven právě na tomto procesu. Důležité je ale zmínit, že každý člověk může za sport považovat rozdílnou aktivitu nebo činnost. Pro někoho je sport životním stylem a nedokáže si představit bytí bez pohybu. Na straně druhé zde může být člověk, který po pracovní době provozuje v rámci aktivního odpočinku volejbal s přáteli pár hodin měsíčně. Obě tyto aktivity však na člověku zanechají pozitivní dopad. Jak fyzický tak psychický, což lze považovat za největší přínos sportu.

Je samozřejmé, že sport má nezanedbatelnou pozici ve společnosti a přispívá k jejímu utváření ve všech koutech světa. To sebou nese určitou zodpovědnost subjektů působících v tomto odvětví. Jak víme z historie, tělesné aktivity mohou být využívány k povznesení lidského těla i duše, což nám vystihuje pojem kalokagathia, který známe už z antiky. V dnešní době vidíme určité přiblížení k tomuto ideálu v zaplnění volného času právě sportem. Troufám si říci, že je to nejvyužívanější způsob trávení volného času v České republice. Samotný sport vytváří příznivé podmínky, pro výchovu a tvarování osobnosti člověka vzhledem ke svým hodnotám. Těmi jsou především smysl pro fair play, tolerance nebo týmový duch.

Avšak problém nastává ve chvíli, kdy je sport využíván jako nástroj politiky nenávisti, extremismu, totality nebo obecně jakéhokoliv násilí. Z minulosti můžeme uvést hned dva nejvýznamnější případy zneužití sportu v našem nebo v nám blízkém prostředí. Prvním se stala Olympiáda v Berlíně během druhé světové války. Posloužila jako nástroj propagandy nacistického Německa. Po nástupu Komunistické strany k moci došlo ke zneužití tělovýchovných jednot sjednocených pod jménem Sokola.

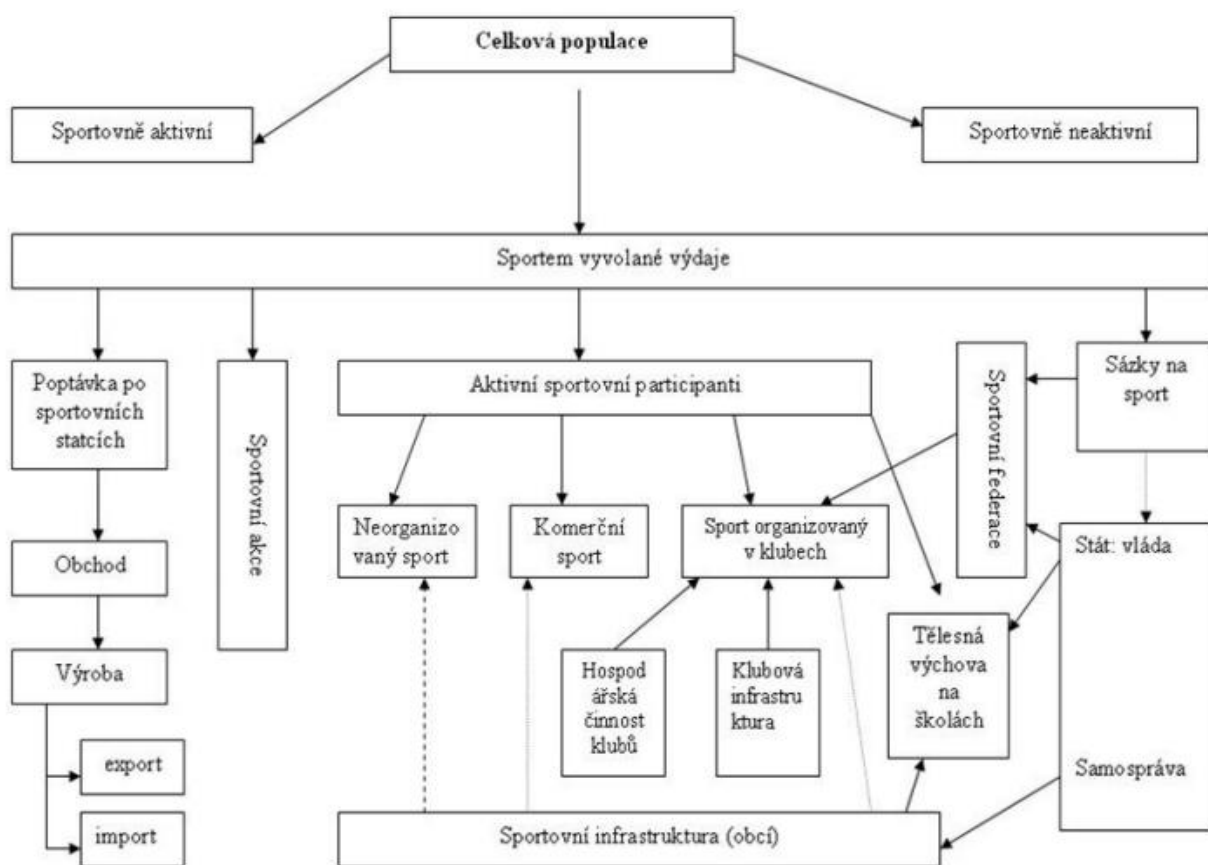
Ovšem pojem sport se váže i s pasivní účastí neboli diváctvím, zde můžeme uvést skupiny hooligans, které bohužel také nevrhají pozitivní světlo na sport, ale především na ten profesionální.

2.4.2 Ekonomika sportu

Ke sportu můžeme přistupovat jako k samostatnému národohospodářskému odvětví, jelikož je schopen sám produkovat ekonomické hodnoty. Pro jeho fungování jsou však nutné speciální prostředky a stavby. Sport nabízí trhu především služby, které

jsou společností nejvíce poptávány. Nelze však opomenout výrobce sportovního vybavení nebo další podniky, které jsou zaměřeny pouze na sportovní odvětví. Dalšími subjekty, které neodmyslitelně patří k nabídce sportovního trhu jsou sportoviště, rozhodčí, trenéři a především samotní sportovní aktéři, hráči a sportovci.

Nejlépe nám problematiku ekonomiky sportu pomůže objasnit makroekonomický model toků v oblasti sportu od Jiřího Novotného uvedený níže:



Obrázek 2: Makroekonomický model sportu (Novotný, 2000)

Abychom ale tento model mohli použít, je nutné zmínit několik podmínek pro dané schéma a ty jsou následující:

- pozitivní přístup ke sportu
- aktivní zapojení
- participace

Tyto podmínky jsou důvodem, proč je společnost ochotna obětovat prostředky na sport a na sportovní vybavení. Společně s podmínkou aktivního zapojení je možnost i pasivního zapojení, což znamená divácké, avšak i toto zapojení sebou nese obětované prostředky ve prospěch sportu jako například vstupné nebo sázky. Subjekty, které nabízejí tyto služby jsou v neziskovém sektoru především sportovní kluby a v ziskovém pak výdělečné sportovní podniky jako například profesionální kluby nebo ligy.

Na počátku veškerého fungování sportu je vytvoření poptávky. Jak jsem uvedla výše, sportovní populaci rozdělujeme do dvou skupin, a to na aktivní a pasivní participanty, ti se zaslouhují o vytvoření výdajů na sport. Jak vidíme už zde dochází k poměrně velkému rozptylu obětovaných výdajů do různých forem.

Prvním subsystémem je ten obchodu a výroby. Jedná se o systém, který zajišťuje především sportovní potřeby a vybavení. Můžeme říci, že pouze zde nacházíme formy společné s jinými výrobními odvětvími.

Dalším subsystémem jsou sportovní akce, na těch je samozřejmě možné se podílet aktivně, či pasivně podle druhu akce. Podle tohoto hlediska také dochází k jejich dělení. Na akce s převahou aktivních účastníků, zde lze zmínit Jizerskou 50 nebo městské maratony. Účastníci platí startovné nebo registrační poplatek. Dále pak na akce s převahou pasivních účastníků jako například olympiády, mistrovství světa atp. Typické jsou zde vstupní poplatky. Jedná se o poměrně mediálně atraktivní akce.

Hybnou silou celého modelu jsou aktivní sportovní participanty. Uvedeny jsou čtyři nejrozšířenější formy uspokojení jejich poptávky:

- neorganizovaný sport - Účastníci si danou aktivitu organizují sami. Typické jsou pro něj malé a neformální skupiny (rodina, přátelé). Tento typ sportu převažuje u dospělých osob s vyšším vzděláním ve vyspělých zemích, protože lidé mají určité základy sportů ze školní tělesné výchovy a jsou v tomto směru samostatní.
- komerční sport - Jedinci využívající tento typ sportu se realizují individuálně a nechtějí se zapojovat do organizovaného sportu. Avšak mají zájem na odborném dohledu. Dnes si pod tímto pojmem můžeme představit osobní trenéry a kouče, které svým svěřencům připravují cvičení plány i jídelníčky nebo fitcentra.

- organizovaný sport - Jedná se o sport formovaný sportovními kluby, které můžeme považovat za vedoucí prvek. Skupiny jsou převážně formální a jedinci touží po kontaktu s dalšími jedinci se společným zájmem a touhou účastnit se různých výkonnostních soutěží. Toto prostředí je příznivé pro inovace ve sportu.
- tělesná výchova - V našich podmínkách je povinná pro žáky a studenty základních a středních škol, jelikož je velmi významným prvkem v rozvoji sportu. Zde se formuje první názor mládeže na sport ať už pozitivní, tak negativní.

Sportovní svazy tvoří další sílu ve sportovním prostředí. Jsou velmi blízce spjaty se sportovními kluby a jednotami, pro které tvoří spojovací článek se státem, protože ten není schopen zajistit dané spojení s jednotlivými subjekty. Proto je skrze tyto svazy poskytována státní finanční podpora.

Nesmírně významnou aktivitou v oblasti sportu je sportovní sázení a sportovní loterie. Loterie jsou poměrně vysoce výnosné a přináší sebou minimální riziko. Na straně druhé stojí sportovní sázení na zápasy, které sebou nese možnost vyšší výnosnosti ale i velké riziko ovlivňování sportovních zápasů. Oblast sázení zahrnuje i hazardní hry jako on-line terminály a hrací automaty. Z těchto objektů jsou majitelé povinni platit obci roční poplatky, a ta většinou tyto příjmy používá právě na financování sportu. Mohli jsme si však všimnout, že v posledních letech jsou hazardní hry velmi rychle omezovány a tím se samozřejmě snižují příjmy pro obce z této činnosti. Samy obce většinou toto omezování podporují a jsou ochotny přijmout dané snížení výdajů výměnou za redukci sociálních problémů s tím spojených.

Loterijní společnosti jsou v řadě zemí státním monopolem, protože tvoří důležitý finanční zdroj. Na našem území fungovala sázková a loterijní činnost známá pod názvem Sazka pod správou amatérských sportovních organizací v letech 1957-2012.⁶

⁶Hospodářské noviny. *Bezprecedentní krach Sazky přišel před rokem. Firma ale zůstává loterijním lidem.* [online] 2012 [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-55951080-bezprecedentni-krach-sazky-prisel-pred-rokem-firma-ale-zustava-loterijnim-lidrem>

Po jejím bankrotu však dochází k významným změnám v této oblasti a nynější fungování je poměrně těžko popsatelné z důvodu změn v zákoně o loteriích.

V tomto modelu je stát představován prostřednictvím centrální vlády a územně samosprávnými celky. Stát prostřednictvím Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT) financuje sportovní svazy a federace, které dále financují menší subjekty (kluby) v daném sportovním odvětví. Kraje a obce financují převážně sport pomocí základních a středních škol a sportovní infrastruktury. Sem řadíme školní sportoviště ale především ty obecní.

Významným prvkem modelu je poslední část a tou je sportovní infrastruktura zmíněná výše. Sportovním klubům je umožněno využívat, nebo je zapůjčeno do dlouhodobého užívání, obecní sportoviště zdarma nebo za symbolickou částku. Při dlouhodobém užívání je klub povinen se o daný majetek starat, čímž zajišťuje klub potřeby pro své členy. Aby obec zajistila možnost sportovat všem občanům, nejen členům klubu, přispívá na provoz těchto sportovišť. V předešlých letech byla většina majetku v rukou klubů nebo sportovních asociací, což mohlo být finančně velmi náročné. Proto se začalo s procesem převodu investičně a provozně náročnějších sportovišť na obce, aby došlo k odlehčení finančních závazků klubů a asociací. K urychlení toho procesu došlo po bankrotu společnosti Sazka.

3.5. Rozpočetnictví

Jedná se o subsystém manažerského účetnictví. Je zřejmé, že manažerské účetnictví řadíme do oblasti podnikové ekonomiky, která se velmi liší od neziskového sektoru, ale ten je nucen pro své fungování přebírat určité procesy ziskového sektoru.

2.5.1 Vymezení pojmu plánování a rozpočet

Abychom se mohli přímo věnovat pojmu rozpočetnictví je nutné si objasnit jeho podstatu a především podstatu plánování, které se neodlučitelně pojí s rozpočtem.

Jak uvádí Mojmir Hradecký: *„Rozpočtem chápeme kvantitativní v peněžních jednotkách vyjádřené údaje o očekávané resp. plánované realitě. A o plánech hovoříme*

za situace, kdy se jedná o vyjádření úkolů zejména v naturálních jednotkách. “(Hradecký, 2008)

Rozpočty můžeme dělit z pohledu organizace jako celku tak i dílčích částí na:

- celopodnikové rozpočty - Jedná se o rozpočty stanovující podnikové cíle, a které jsou sestavované pro podnik jako celek, v našem pojetí sportovních organizací se jedná o rozpočty celých klubů a asociací.
- střediskové rozpočty - Rozpočty stanovené pro dané středisko na plnění daného úkolu. Pokud bychom chtěli tento rozpočet přirovnat k některému útvaru ve sportovní organizaci můžeme jmenovat například samostatné národní týmy (mužské, ženské, juniorské)

Z důvodu orientace na neziskové organizace se jeví jako nejužívanějším rozpočtem z pohledu rozpočtových veličin rozpočet příjmů a výdajů. Ten nám popisuje peněžní toky v dané organizaci za účetní období. Zobrazuje údaje o objemech přijatých a vydaných prostředků.

Dalším kritériem rozdělení rozpočtu může být hledisko času. Rozdělujeme proto rozpočty na strategické a operativní. Se strategickými rozpočty se budeme setkávat spíše v profesionálních klubech, zatímco pro neziskové organizace jsou typické ty operativní, jelikož jsou organizace odkázány na přerozdělovací procesy a jsou nuceny být připraveny rychle reagovat na případný nedostatek či přebytek prostředků.

2.5.2 Význam rozpočtu v ekonomickém řízení

Pokud bychom chtěli základně rozdělit principy řízení, lze je dělit následujícím způsobem:

- Vytyčení cíle a k němu vedoucích cest - Jedná se o aktivity, které se provádí před započítáním určitého procesu, proto mluvíme o předběžných informacích.
- Kontrola realizace výsledků - Jde o proces, který probíhá v průběhu a po ukončení daného procesu vedoucího k cíli, jehož míru naplňování sleduje. Proto v této souvislosti používáme termín výsledná informace.

Jak ale víme v ekonomickém prostředí dochází k různým výkyvům a není možné podchytit všechny souvislosti projevů reality. Z toho důvodu nám dochází k určitým odchylkách mezi předběžnými a výslednými informacemi. Tyto odchylky však znázorňují prostor v řízení, kterému by měli pracovníci dané organizace věnovat svoji pozornost, aby docílili optimalizace procesu. Právě v ekonomickém řízení slouží rozpočty a návrhy rozpočtů jako předběžné informace.

2.5.3 Zásady sestavení rozpočtu

V této části se věnuji zásadám sestavení komplexního rozpočtu pro celou organizaci. Sestavováním takového rozpočtu usilujeme o kvantifikaci toků peněžních prostředků, které v organizaci probíhají za určité období, většinou rok (Česká rugbyová unie má dva rozpočty během kalendářního roku s ohledem na přijaté dotace a nakonci roku dojde k jejich sjednocení). To nám indikuje, že se bude jednat o operativní rozpočet. Hlavní rozpočet se skládá z:

- rozpočetní výsledovky
- rozpočetní rozvahy
- rozpočet peněžních toků

Vidíme, že se jedná o období výkazů finančního účetnictví, ale rozdílné jsou v tom ohledu, zobrazují rozpočetní výkazy předpokládané finanční situace podniku. Je proto nutné zmínit, že tyto rozpočty jsou sestavovány ve zjednodušené formě, jelikož nejde přesně předvídat jednotlivé detaily.

Jelikož se soustředíme na oblast neziskového sektoru je nutné zmínit, že rozpočetní výsledovka má zanedbatelný význam, jelikož se jedná o výkaz stavící proti sobě výnosy a náklady. Podobné je to s rozpočetní rozvahou, protože sportovní organizace mají poměrně nízká dlouhodobá aktiva a samozřejmě o výsledek hospodaření snížený vlastní kapitál. Tudíž rozvaha zobrazuje především oběžná aktiva a cizí zdroje. Rozpočet peněžních toků je nejdůležitější částí rozpočtu celé organizace.

Máme dva základní principy sestavení rozpočtu:

- „shora-dolů” - Dochází ke konkretizaci hlavních kroků k dosažení vytyčených cílů a snaží se ho kvantifikovat do podoby rozpočtu. Jde ale o velmi obecné zobrazení rozpočtu a následné rozepsání na příjmové a výdajové části určitých útvarů. Tyto útvary nemají bohužel v tomto procesu možnost velkých změn, jelikož je zde velká provázanost s ostatními útvary. Výhodou však je vnitřní sjednocenost a soulad rozpočtu s vytyčenými cíli.

- „zdola-nahoru” - V tomto přístupu je kladen důraz na nižší útvary, které předkládají vedení své návrhy rozpočtů. Vedení má za úkol upravení těchto návrhů, aby vytvořily vyvážený hlavní rozpočet, který by byl v souladu s cíli organizace. Nevýhodou je koordinační náročnost v reálném čase. Výhodou pak větší ztotožnění pracovníků s daným rozpočtem, jelikož můžeme předpokládat, že daný rozpočet sestavili se znalostí předmětné problematiky.

Jak vyplývá z následujících principů každý z přístupů má svá negativ a i pozitiva, proto v praxi dochází k jejich kombinacím a tento přístup je v některých odborných pramenech označován jako protisměrné plánování a rozpočtování. Tento proces má počátek u vedení organizace, které s ohledem na strategické plány a rozpočty určují plánované cíle podřízeným útvarům. Úkolem těchto útvarů je sestavit rozpočet podle těchto parametrů a odevzdat ho zpět vedení. To se veškeré návrhy snaží integrovat a případné problémové části snaží diskutovat s útvary dokud nedojde ke kompromisu. Konečný rozpočet je poté nutné nechat schválit vlastníky v našem případě většinou statutárním orgánem. Po odsouhlasení se rozpočet stává závazným pro celou organizaci.

2.5.4 Druhy rozpočtů

V této kapitole se zaměřuji na popis vybraných rozpočtových technik. První vybranou je metoda, která se užívá v celém fungování ČSRU jak na úrovni nejvyššího managementu, tak i pro sestavování rozpočtů jednotlivých reprezentací.

Zero Based Budgeting je rozpočtovou metodou, která nepředpokládá kontinuitu v rozpočtových výdajích. To znamená, že s každým obdobím, ve kterém je rozpočet sestaven, dochází k užití všech prostředků a nedochází ke vstupu zbylých prostředků do

dalšího období. Na počátku období je výchozí pozice vždy stejná. Každý výdaj je tedy nutné dostatečně zdůvodnit a obhájit. Kroky, které je nutné pro její zvládnutí splnit:

- určení rozhodovacích jednotek, dle definovaných vstupů a výstupů
- stanovení základních cílů pro rozhodovací jednotky a určení alternativních cest a úrovní aktivit, prostřednictvím kterých dojde k naplnění cílů
- popis všech aktivit jednotek souborem nebo více soubory rozhodovacích balíků
- výběr mezi všemi rozhodovacími balíky daného oddělení, či firmy jako celku
- provádění post-implementačního auditu pro zajištění podmínek pro dosažení cílů

Kritériem vhodného zvolení metody je především pravidelná evidence výdajů spolu s výběrovým řízením všech rozhodovacích balíků.⁷

Této metodě je pak velmi podobná metoda Cost Management process, jelikož z metody ZBB vychází. Tato metoda je však od samého počátku od metody ZBB striktně odlišována a to zejména díky snaze se vyhnout negativním souvislostem spojených s pojmem „zero-base“, který může naznačovat určité selhání této metody a dále snaha o rozšíření metody nad rámec vlastního sestavovaného rozpočtu aby došlo ke zvýšení její celkové kvality. Tato metoda také klade vyšší důraz na posílení vedoucích pozic a to jak na operativní tak i na taktické úrovni. Podobně jako ZB metoda je také CMP velmi náročná na administrativu a čas.⁸

Metodou, kterou je možné také přiblížit k jednání ČSRU je metoda Planning, Programing, Budgeting Systém. Na rozdíl od výše uvedených metod indexových, je tato metoda programově orientovaná ale podobně jako předchozí metody se zakládá na rozložení kompetencí mezi různé úrovně řízení. Sestavení rozpočtu touto metodou

⁷KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku, druhé rozšířené vydání*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. str. 284-285. Řízení a správa podniku. ISBN 978-80-7380-591-3

⁸KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku, druhé rozšířené vydání*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. str. 285. Řízení a správa podniku. ISBN 978-80-7380-591-3

spočívá ve dvou krocích a to na strategické úrovni vymezením zdrojů pro jednotlivé oblasti podnikatelských aktivit a na stanovení konkrétních projektů, které naplňují finanční rámec stanovený strategickou úrovní řízení.

Dalším a velmi zajímavým přístupem k sestavování rozpočtů je ten kontingenční, který vychází z názoru, že všechny organizace se nemohou řídit podle univerzálních účetních a rozpočtových systémů a je proto nutné přistupovat k sestavování rozpočtu s důrazem na specifika na danou organizaci.⁹

Jak vyplívá z této části práce sport je bezesporu nenahraditelným prvkem lidského života. Ale protože organizace působící v neprofesionálním sportovním prostředí jsou ve většině případů neziskové vzniká zde problém se získáváním finančních zdrojů. Dalším problémem je také vzdělávání a udržování lidských zdrojů, kam bezesporu můžeme počítat i dobrovolníky. Většina orgánů v těchto organizacích jsou tvořena právě dobrovolníky, proto je důležité, si osoby, které mají dostatek motivace, udržet a umět využít jejich potenciálu. Pokud organizace získá dostatek finančních prostředků je také velmi podstatná jejich správná alokace, aby docházelo k rozvoji dané organizace nebo alespoň k udržení stávajícího stavu.

⁹KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku, druhé rozšířené vydání*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. str. 287-288. Řízení a správa podniku. ISBN 978-80-7380-591-3

4. PRAKTICKÁ ČÁST

V této části práce se věnuji historii ragby ve světě a v České republice. To nám dopomůže s vytvořením představy, v jakém stavu ragby bylo a jakou pozici má teď a jaké kroky činí ČSRU aby tento stav zlepšila. To nám umožní se lépe zamyslet nad strategickými cíly organizace a následně s jejich plněním prostřednictvím alokování finančních případně lidských zdrojů. K posouzení, zda dochází k efektivní alokaci zdrojů nám dopomůže analýza rozpočtu a případné porovnání s vybranými prvky rozpočtu Českého svazu pozemního hokeje. V poslední části navrhuji takové úpravy v rozpočtu, pokud budou nutné, které by více směřovaly k naplnění cílů. Dále se pokusím o návrh nebo úpravu stávající organizační struktury by se zajistila větší proaktivita ve vztahu k efektivní komunikaci v rámci celé organizace a ragbyové komunity.

4.1. Ragby

Světový fenomén. Druhý nejpopulárnější sport na světě, který momentálně zažívá svoji renesanci. Je nejrychleji rostoucím sportem v USA a celé Asii a jeho sledovanost roste po celém světě. Některé sporty se potýkají s úbytkem své členské základny ale podobný problém se tohoto sportu netýká. V následující části se věnuji událostem, které přenesly tuto hru až do současnosti.

3.1.1 Historie ragby

Samotná hra vznikla jako odnož klasického fotbalu, o kterém jsou první záznamy už ze 14. století. Soupeřily mezi sebou celé obce a města, což samozřejmě vyvolávalo nevoli panovníků, jelikož odváděli pozornost od svých povinností, a proto byl Eduardem II. i Eduardem III. předchůdce fotbalu zakázán. Lidé byli nabádáni především k lukostřelbě, která byla využitelná v branné službě.¹⁰

Za okamžik vzniku ragby je považován moment, kdy student jménem Willam Webb Ellis vzal míč do rukou a utíkal s ním k bráně, během hry mezi dvěma středoškolskými kluby v 19. století ve městě Rugby. V té době bylo obvyklé, že se na

¹⁰GREXA, Ján a Milena STRACHOVÁ. *Dějiny sportu : přehled světových a českých dějin tělesné výchovy a sportu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 235 s. ISBN 9788021054585

každé škole hrálo dle různých pravidel, což nám potvrzuje článek¹¹, který označuje právě běh Williama Webb Ellise s míčem v rukou jako běžným úkazem tehdejší hry. Od 20.let devatenáctého století se typickým rysem pravidel hry z Rugby stalo nošení míče v rukou, což nám připomíná pamětní deska na soše Williama Web Ellise ve městě Rugby, s oficiálním rokem vzniku ragby 1923.

Postupem času, aby nedocházelo k nedorozuměním, se ustálily dva různé druhy pravidel footballu. Jedny se nazývaly Rugby rules, ty byly sepsány mezi roky 1970-1971 a druhé Cambridge rules, ze kterých vznikl dnešní klasický fotbal.

Hráči, kteří vyznávali Rugby rules byli po roce 1863, hráči klasického fotbalu považováni za podvodníky, jelikož ti ze svých pravidel vyjmuli možnost běhu s balonem a tzv. hackingu (kopání do holeně). Jednadvaceti kluby byly tedy sepsány tyto Rugby rules a vznikla první oficiální asociace, která sdružovala hráče ragby, Rugby football union (dále RFU). Vznikla v Londýně a byla čistě amatérskou asociací¹² až do roku 1995, kdy Mezinárodní ragbyová rada (IRB) rozhodla, že hráči RFU mohou být placeni. Problém amatérismu však vedl v roce 1895 k rozkolu v RFU a přes dvě desítky klubů se odtrhly a založily profesionální asociaci, ve které mohli být hráči odměněni za obětovaný čas a měli právo zasahovat do pravidel hry. Tato asociace se nazývala Northern Union a byla počátkem pro Rugby League, což je další druh ragby. Ten se vyznačuje menším počtem hráčů a zrušením některých prvků Rugby Union, aby hra byla atraktivnější pro diváky.¹³

Neodmyslitelným milníkem byla také úprava míče. O tu se zasloužil obuvník Gilbert. V této době bylo obvyklé používat velmi těžké míče plněné například pískem, jelikož se pouze kopaly a nenosily. S nástupem ragby pravidel začal obuvník vyrábět míče z vepřových močových měchýřů a kůže, takže byly mnohem vhodnější k házení. Dodnes firma Gilbert vyrábí míče, se kterými se hraje na všech oficiálních světových událostech a je neodmyslitelně spjata se světovou ragbyovou komunitou.

Ragby bylo velmi populární mezi studenty. Každá škola pěstovala vlastní tým, který pak soutěžil s dalšími školami. Výjimkou nebyly ani univerzity. Postupem času se proto ragby rozšířilo po celém území současné Velké Británie a Irska. Svoje stoupence

¹¹HUMPHYRS, Julian. *The history of rugby* [online]. In: Historyextra, 2017. [cit. 2017-07-08]. Dostupné z: <http://www.historyextra.com/article/premium/past-notes-rugby>

¹²V této době je rozdílné chápání pojmu amatér než jak ho chápeme dnes

¹³Wikipedie [online], Rugby Union, 2017. [cit. 2017-07-07]

si získalo také v koloniích a v dalších zemích Evropy, kterými byly například Francie nebo Německo. Proto není divu, že právě bývalé kolonie a země Velké Británie, patří mezi supervelmoci současného ragby. První mezinárodní utkání se odehrálo mezi Anglií a Skotskem, které dokázalo zvítězit, v roce 1881.¹⁴

I dnes se ragby ve většině ragbyových velmocí (Nový Zéland, Velká Británie, Kanada,..) podporováno a provozováno vzdělávacími institucemi a je zařazeno do vzdělávacího procesu na základních, střední i vysokých školách. Nechybí ani propracované národní soutěže. Toto propojení lze chápat velmi pozitivně ke vztahu k ideálu kalokaghatii a to především v dnešní době.

V minulém století docházelo už k menším úpravám pravidel a jednalo se především o úpravy bodování nebo o úpravy, které vedly k větší míře bezpečnosti při hře. Největší změny pravidel zaznamenalo ragby v roce 2009. Troufám si říci, že tyto tendence přišly a stále přicházejí do ragbyového prostředí z americké National football league. Dr. Bennet Ommalu objevil nebezpečí úrazů hlavy, způsobujících předčasnou smrt postižených sportovců, proto byly do pravidel zakomponovány úpravy, zajišťující maximální bezpečí v tomto směru.¹⁵ Další úpravy přišly minulý rok, jedná se opět o redukci nebezpečí při hře.¹⁶ Zajímavostí jednadvacátého století zůstávají změny pravidel z důvodu brilantní znalosti a využívání nedostatků těchto pravidel novozélandským kapitánem Richie McCawem. Ten právě svou hrou přispěl k jejich dalším inovacím.

Historie ženského ragby je samozřejmě spojena s nepochopením, zákazy a dalšími komplikacemi. První dívkou, které se účastnila meziškolních utkání byla slečna Emily Valentinová, která spolu se svými bratry nastupovala za irskou střední školu Portora Royal School. Nastupovala na křídle a zaznamenala také několik položení.

¹⁴ZAPLETALOVÁ, Silvie. *Porovnání českého a světového ragby*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Masarykova univerzita v Brně. Fakulta sportovních studií, katedra sportovních her. Vedoucí bakalářské práce PaedDr. Zdeněk Janík. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/360398/fsp_b/Ragby.txt

¹⁵SEIFERT, Kevin. *Dr. Bennet Omalu: CTE obsession obscuring truth about brain health of football players*[online]. In: ESPN 2017. [cit- 2017-07-05]. Dostupné z: http://www.espn.com/nfl/story/_/id/20245394/dr-bennet-omalu-says-obsession-cte-obscuring-larger-truth-brain-health-football-players

¹⁶Česká ragbyová unie. [online] Otřes mozku - Hráč na prvním místě. 2016. [cit.2017-] Dostupné z: <http://rugbyunion.cz/cs/article/512>

Kompletní ženské týmy se objevují koncem 19. a počátkem 20. století a to především ve Francii, v Anglii, ve Walesu, v Austrálii a na Novém Zélandu. Od 30. let se konaly pravidelné ženské soutěže v Austrálii, na Novém Zélandu a ve Francii. Jak jsem změnila stále zde bylo určité nepochopení. To se ale změnilo v 60. letech, kdy se ženské ragby stává běžnou součástí univerzitního sportovního života v zemích západní Evropa, v Spojených státech amerických a v Kanadě. O dvacet let později se přidávají další země a dochází tak k nárůstu týmů. Což má za následek vznik prvních ženských ragbyových unií.

V roce 1982 se koná první oficiální mezinárodní ženské utkání a to mezi Nizozemskem a Francií, která vítězí. V roce 1990 se na Novém Zélandu koná první mezinárodní turnaj a už o rok později ve Walesu první Mistrovství světa v ženském ragby. To se podobně jako mužské konaná každé čtyři roky.¹⁷

3.1.2 Historie ragby v České republice

Za první okamžik seznámení obyvatel našeho území s prvky ragby lze označit rok 1895, kdy Rössler Ořovský přivezl ze své cesty do Anglie ragbyový míč. Našlo se několik nadšenců, kteří se zapojili do nácviu hry v Českém yachtklubu. K veřejnému utkání tehdy nedošlo na rozdíl od 9. května 1926, kdy se odehrálo historicky první utkání v tehdejší Československu. Tomuto zápasu však přecházelo mnoho událostí. Tou nejzásadnější byla návštěva města Paříže českým spisovatelem a ilustrátorem Jiřím Sekorou. Bylo zde mnoho umělců, kteří obdivovali krásy Paříže, avšak jako člověk zapálený pro sport si Jiří Sekora ze své cesty přivezl obrovské nadšení a obdiv hry jménem ragby. Toto nadšení ho neomrzelo i po příjezdu do Československa. Už v roce 1925 dokázal popsat ragby tak barvitě na členské schůzi brněnského S.K. Moravské Slávie, že vyvolal obrovský zájem všech přítomných a byl vyzván, aby je hru naučil. Jiří Sekora neváhal a objednal pravidla v anglickém i francouzském jazyce spolu s ragbyovým míčem. Trénovat začal v klubu Moravské Slávie a A.K. Žižka Brno. Tyto dva týmy byly logicky účastníky historicky prvního utkání, které se odehrálo v Brně na Moravské Slávii, tehdy na území dnešních Pisárek, dne 9. května 1926. Skončilo

¹⁷Ženské ragby. [online] Historie ženského ragby [cit. 2017-07-07]. Dostupné z:<http://zenskeragby.cz/category/historie/>

vítězstvím Moravské Slávie 31:17.¹⁸ Tomuto utkání ale předcházely další důležité skutečnosti. Pan Sekora se jako redaktor tehdejšího brněnského týdeníku Spot rozhodl v tomto týdeníku přeložená pravidla zveřejňovat. Tyto články byly doplněny i o jeho ilustrace. Jiří Sekora nebyl však jediným nadšencem, při jeho aktivitách spojených s překladem pravidel mu vypomáhal František Ruber, který se ve Francii také zajímal o tuto hru. Není proto překvapení, že oficiálně prvním rozhodčím se stal právě Ondřej Sekora, jehož premiérou bylo utkání mezi S.K. Moravskou Slávií a A.K. Žižka Brno a prvním hráčem s hráčskou licenci byl František Ruber.

Započala doba, kdy se Československo zapojilo do mezinárodních utkání a tím prvním bylo utkání 2. června 1926 mezi Moravskou Slávií a Wiener Amateuere, které skončilo remízou 12:12. Dalším pak bylo utkání proti Slavii Bratislava, které však bylo propagační. Odehrálo se 7. května 1927 na Letné. Toto utkání bylo potřebným impulzem pro založení další ragbyové Slávie a to pražské. Ta jako jediná se zachovaným názvem je stálíci v prostředí českého ragby dodnes.

Začaly vznikat i další kluby jako RC Praha a dva vysokoškolské kluby, jeden v Praze a jeden v Brně. Brno bylo v této době kolébkou ragby. Rok poté 1928 došlo k oficiálnímu ustanovení hráčské asociace s názvem Československý svaz ragby-footballu, jehož předsedou se stal Antonín Trlic. V této době bylo registrováno 160 hráčů ragby. V roce 1934 je v Paříži založena federace FIRA za účasti našeho zástupce Dr. Kratochvíla. V roce 1935 započalo první oficiální mistrovství republiky. Bylo hráno systémem každý s každým a z celkových dvaceti zápasů se sečetly body, které nakonec označily jako prvního vítěze Slavii Praha, která dokázala zvítězit ve všech utkáních. V roce 1935 se zápasem mezi Spartou (bývalá RC Praha) a vysokoškolským pražským týmem uzavřela předválečná kapitola československého ragby.

V roce 1944 dochází k obnovení hry na našem území. Zasluhou Harryho Rusta, který měl to štěstí a dostal se k informaci, že ve skladech Strahovského stadionu se nachází ragbyové míče. Toto zjištění ho spolu s jeho spolužáky z gymnázia motivovalo k převzetí těchto míčů a zorganizování náboru. V této době hru znal málokdo, avšak na novinový inzerát několik zájemců zareagovalo a přišli. Následující tréninky však přitáhly několikanásobně více zájemců. Bylo jich možné napočítat kolem stovky a nezahléleli dorazit i hráči z minulé éry. Rok poté se konal první cvičitelský kurz, který

¹⁸SLÁMA, Zdeněk. Ragby: technika, taktika, metodika nácviku, trénink. 1. vyd. Praha: Olympia, 1984. 139 s

absolvovalo 28 příslušníků armády a ti se jako instruktoři zasadili o propagaci ragby v armádě. V tomto roce se také uskutečnilo, opět v brněnských Pisárkách, utkání Brno - Praha, které bylo událostí roku a zúčastnilo se ho na 5000 diváků. Takovéto účasti nedosahují zápasy mezinárodní zápasy na našem území bohužel ani dnes. V roce 1946 se v Brně obnovuje klub Moravské Slávie a je založen Sokol Brno I. Je odehráno první mezinárodní přátelské utkání s Nizozemskem, ve kterém jsme zvítězili 14:8. Vychází také pravidla ragby v knižní podobě od Františka Čecha s ilustracemi Ondřeje Sekory. Jak je zmíněno výše, ragby bylo představeno také v armádě, což mělo za následek rozmach vojenských družstev, která se začala zapojovat do národních soutěží. V roce 1949 dochází k založení vojenského oddílu ATK (Armádní tělovýchovný klub) Praha. Pražská Slávie jako první na našem území dostává do užívání ragbyové hřiště v Troji. Na Strahově se náš národní tým utkal s týmem Itálie. Poprvé zazněla ragbyová hymna „Ragby hraj“ a tomuto zápasu přihlíželo neuvěřitelných 45 000 diváků. Tato účast je přibližně srovnatelná s účastí na dnešních světových mezinárodních utkáních v ragby. Nutno také podotknout, že Itálie momentálně patří mezi nejlepších patnáct týmů světa. V roce 1950 započala výchova ragbyových dorostenců v Praze, v Brně a tehdejším Gottwaldově.

Od roku 1959 až do roku 1964 se konaly Poháry míru, který se účastnily týmy socialistických zemí. První ročník se konal v Bukurešti a náš tým si přivezl bronzové medaile, ale rok poté v NDR se naše mu týmu podařilo posunout o další příčku a skončili na místě druhém za Rumunským týmem. V roce 1961 se pořadatelských povinností ujala naše země a zápasy se odehrály jak Praze tak i v Brně a náš tým skončil opět na druhém místě. V roce 1962 v Polsku se však našim ragbistům podařilo zvítězit. Poté mělo umístění sestupnou tendenci. V roce 1963 končí naše mužstvo opět druhé za Rumunskem a rok poté v NDR na místě třetím a skončilo také pořádání tohoto poháru. Započal nová soutěž národů FIRA, kterého se účastnily další týmy jako Itálie, Rumunsko nebo Francie. Poslední zmíněná země byla také nejsilnějším soupeřem, kterému se naše mužstvo postavilo. V roce 1966 s ním sehrálo legendární utkání s výsledkem 12:36 pro Francii. V téže roce také čelili mužstvu Rumunska, se kterým remizovali 9:9 a poté mužstvu Nizozemska, nad kterým dokázali zvítězit 16:5. V následujícím roce bohužel umírá zakladatel českého ragby Ondřej Sekora ve svých 68 letech. V tomto roce sehrálo naše mužstvo utkání s Marokem, Španělskem a Belgií a ve všech utkáních se jim podařilo zvítězit. V následujících dvou letech se naše mužstvo umísťovalo na třetím místě za Francií a Rumunskem. V následujících letech došlo k

pozměnění pravidel bodování a zapojení žen do ragbyového dění. V roce 1972 se podařilo našim juniorům obsadit celkově čtvrté místo na Mistrovství Evropy v Římě, což je nejlepší v celé historii této soutěže. V roce 1978 hostila Praha kongres FIRA a po předchozím sestupu našeho mužstva z vyšší skupiny ME vystoupilo Československo na dlouhých pět let ze soutěží FIRA. Rok 1985 byl rokem, kdy se naše reprezentace vydala až do dalekého Lisabonu a Casablanky a odehrála utkání proti Portugalsku. V roce 1988 obdržel hlavní cenu OV hráč Říčán Jaroslav Mach, který se přiznal, že uznaná čtyřka nebyla položena. Na prvním MS juniorů v roce 1991 se naši mladíci dokázali umístit na desátém místě. V roce 1992 se konal historiky první ročník turnaje Praga VII. tedy ragby o sedmi hráčích, které je dnes hráno především ženskými týmy. Rozdělení Československa mělo minimální vliv na vývoj ragby u nás, neboť na území Slovenska se nenacházel jediný tým. Téhož roku se našemu mužstvu podařilo postoupit do druhého kola kvalifikace na mistrovství světa v JAR 1995, ze kterého už nepostoupilo. V roce 1994 bylo zrušeno armádní ragby. V roce 1997 vycestovali dva naše týmy do Ameriky. Junioři se účastnili MS v Chile kde se umístili na celkovém 15. místě a veteráni Old Bos Praha se zúčastnili Světového festivalu veteránů ve Vancouveru. Veteráni se tak jako první český tým objevil v Austrálii kde se účastnil dalšího ročníku festivalu, poté i na Novém Zélandu. V roce 2001 se naše reprezentace dokázala probíjet až do 3. kola kvalifikace MS 2003. V roce 2005 přivítal pražský Eden australské ragbisty, se kterými naše reprezentace sehrála exhibiční utkání, které sledovalo 5000 diváků. Pražská Slávia opustila Troju a přestěhovala se do Edenu. Martin Jágr byl v Paříži oceněn za nejlepšího pokladače pěték a také za nejlepšího hráče sezóny. V roce 2006 se pohár Web Elisse ukázal v Praze, je to pohár, o který se bojuje na Mistrovství světa. Rok 2008 je pro národní tým neúspěšný, protože po šesti letech sestupuje ze nejvyšší možné skupiny ME. Rok poté se ragby o sedmi hráčích řadí mezi olympijské sporty. Český tým se utkal s týmem Honkongu a zvítězil 17:5.¹⁹²⁰

Od roku 2008 do roku 2014 působil nás národní tým v nižší divizi ale bohužel se v roce 2014 propadl do třetí nejnižší divize, což byl doposud nejhorší výsledek, potažmo umístění ve světovém žebříčku, za celou historii českého ragby. Naneštěstí se

¹⁹Česká ragbyová unie. .[online] Historie českého ragby.[cit. 2017-07-07]. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/page/37>

²⁰ZAPLETALOVÁ, Silvie. *Porovnání českého a světového ragby*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Masarykova univerzita v Brně. Fakulta sportovních studií, katedra sportovních her. Vedoucí bakalářské práce Peadr. Zdeněk Janík. [cit. 2017-07-07]Dostupné z:https://is.muni.cz/th/360398/fsps_b/Ragby.txt

celé tři roky nedokázal tým vrátit do vyšší skupiny a působil v této skupině až do tohoto roku. V roce 2017 se tedy národní tým vrátil do druhé nejvyšší skupiny ME. Tento rok se opět utkali, s týmem Maďarska a Portugalska, kterému podlehl, o účast na Mistrovství světa v roce 2019 v Japonsku a opět ukončili svoji cestu kvalifikací v druhém kole.²¹

Ženské ragby

Historie českého ženského ragby se započala psát v Říčanech, kde bylo založen první ženský tým v roce 1984. Ten také mezi sebou sehrál první oficiální utkání 30. června 1984, jelikož se říčanským dámám podařilo za několik týdnů své existence získat potřebný počet hráček na dva kompletní týmy. Tento zápas skončil remízou a sledovalo ho více než šest set diváků. Byly sehrána další vzájemná utkání až do roku 1987, ale vzhledem k absenci dalších herních příležitostí, začal zájem hráček upadat a v červenci ještě téhož roku byl tým rozpuštěn.

V 80. a 90. letech hrávaly v mládežnických kategoriích dívky ale čistě ženský tým vznikl až v roce 2003. Tým WRC Lizards využíval zázemí týmu RC Praga a soustředil se na sedmičkovou verzi ragby, jelikož se potřený počet hráček snížil o polovinu. V témže roce vzniká další ženský tým a to RC Sparta Praha a v roce 2005 RC Dragon Brno. V roce 2003 se reprezentace účastní Mistrovství Evropy, právě v sedmičkovém ragby, na kterém končí na devátém místě. O rok později sehrává první mezinárodní utkání s týmem Rakouska a to už v klasickém ragby. Toto utkání končí remízou.²² V dalších letech se už ženský tým účastní ME v sedmičkovém ragby pravidelně. Největším úspěchem byly zatím dvě třetí místa v Divizi A v roce 2011 a v roce 2013. V roce 2013 se opět zformoval národní tým v klasickém ragby, který sehrál přátelské utkání se Švýcarskem. Následující rok čelil Švýcarsku ale to už v rámci kvalifikace na Evropský pohár. Bohužel jako v předchozím zápase nedokázal zvítězit. Od tohoto roku začala soustavná činnost týmu a bylo sehráno několik přátelských utkání a to s Univerzitou of Glasgow a poté opět se Švýcarskem. V roce 2015 už měl národní tým šanci se účastnit Evropského poháru ve švýcarském Zugu. Po velmi

²¹Česká rugbyová unie. [online]. Češi prohráli v Portugalsku a jejich cesta kvalifikací na RWC 2019 končí. 2017. [cit. 2017-07-07] Dostupné z: <http://rugbyunion.cz/cs/article/1197>

²²Ženské ragby. [online] Historie ženského ragby [cit. 2017-07-07]. Dostupné z: <http://zenskeragby.cz/category/historie/>

sympatických výkonech si však přivezlo čtvrté a poslední místo. Následující rok sehrál národní tým pouze přátelské utkání s Brownovou univerzitou, která byla v té době nejlepším univerzitním týmem v USA, a dokázal zvítězit. V roce 2016 vycestoval národní tým do španělského Madridu, kde se účastnil kvalifikace na Mistrovství světa konané tento rok v Irsku. Podobně jako v Evropském poháru skončily ženy na místě posledním, bohužel ale výkon nebyl tak sympatický jako minulý turnaj.

Založení patnáctkového národního týmu předcházela neoficiální národní třináctková a následně patnáctková soutěž, která se hrávala vždy v listopadu, prosinci a březnu. Tento rok se poprvé konalo oficiální Mistrovství České republiky v ženském patnáctkovém ragby v říjnu a listopadu a došlo tak k rozdělení sezony na jarní semičkovou část a podzimní patnáctkovou část.

Z historie nám vyplývá, že české ragby ať už mužské či ženské není na dobré úrovni a je nutné začít s procesem, který tuto situaci dokáže vyřešit a umožní reprezentačním celkům zvyšovat svoji kvalitu a tím i umístění v žebříčcích. Tento proces už určitým způsobem započal, ale je nutné si uvědomit že i ostatní státy stále zvyšují svoje aktivity a je proto nutné pracovat dvakrát tak efektivně.

4.2. Česká rugbyová unie

3.2.1 Funkce

Sportovní kluby jsou základním kamenem českého organizovaného sportu v České republice. Aby tyto kluby měly silnou vyjednávací pozici ve vztahu ke státu a dalším zastřešujícím sportovním organizacím a byly schopné zajistit všechny potřebné procesy, pro správné fungování sportovního prostředí, každého ze sportů, došlo k vytvoření národních sportovních svazů.

Tímto svazem je i Česká rugbyová unie, se sídlem v Praze, která vznikla na popud českých ragbyových klubů. Organizace a uskupení, se kterými je v určitém vztahu jsou Český olympijský výbor, Česká unie sportu nebo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Mezinárodní ragbyovou organizací, se kterou má vztah, je Fédération Internationale de Rugby Amateur neboli FIRA dnes už Rugby Europe, jež má podobné poslání jako ČSRU avšak v celé Evropě. Dalším partnerem je World rugby. Jak nám napovídá už sám název, jedná se o organizaci s celosvětovou působností. Tyto organizace poskytují podporu jak v oblasti financování, tak i v oblasti vzdělávání nebo

organizace prostřednictvím mezinárodních programů s určitým zaměřením či grantů. Tím bývá v největší míře vzdělávání hráčů, trenérů tak rozhodčích nebo rozvoj a propagace hry a práce s dobrovolníky.

Přesný význam ČSRU v ragbyovém prostředí nám mohou poskytnout především stanovy organizace, které nám uvádějí činnosti, které vykonává. Těmi jsou především:

- a) podpora činnosti sdružených spolků a přijímání stanovisek a opatření, která jsou v souladu s jejich zájmy,
- b) usilování o vytváření vhodných podmínek pro podporu sportovních a tělovýchovných aktivit ve sdružených spolcích, zabezpečení soutěží řízených ČSRU a státní reprezentace ve všech věkových kategoriích,
- c) soustřeďování veřejných, soukromých i vlastní finančních zdrojů, které jsou svou právní povahou určeny pro financování společných činností sdružených spolků (rozvojové programy, školení kádrů, materiální zabezpečení, letní tábory mládeže, metodické materiály, finanční podpora trenérů mládeže apod.) a zajištění jejich rozdělování a kontrolu jejich užití.
- d) prosazování a ochrana společných zájmů a práv sdružených spolků, činění příslušných opatření a být sdruženým spolkům nápomocna v případech, kdy jsou práva sdružených spolků omezována či porušována, a to i případnou právní konzultací nebo pomocí,
- e) spolupráce se státními orgány, Českou unií sportu, Českým olympijským výborem a dalšími organizacemi působícími v oblasti sportu a prosazuje podporu a pomoc pro realizaci společných zájmů sdružených spolků a ragbyového hnutí v ČR,
- f) zabezpečování popularizace a rozvoj ragby v ČR,
- g) zabezpečování státní reprezentaci v ragby,
- h) organizace a řízení soutěže ragby všech věkových kategorií,
- i) péče o výchovu odborných kádrů – rozhodčích, trenérů – a vede jejich evidenci,
- j) péče o odborný růst funkcionářů (ČSRU, 2016)

Všechny tyto činnosti určitý způsobem směřují k naplnění poslání organizace. Toto poslání můžeme označit jako šíření ideálů ragby, jeho rozvoj v České republice ať už směrem k veřejnosti, samotným hráčům nebo funkcionářům. Je ale otázkou, zda jsou

tyto úkoly opravdu plněny v každém z funkčních období a je zde vytvořen prostor a posloupnost pro rozvoj v dalších letech, což je naprosto zásadní podmínka pro možné naplnění poslání. Za tyto atributy nese plnou zodpovědnost výkonný výbor, který je volen valnou hromadou spolu s prezidentem a je kontrolován dozorčí radou. Správné fungování celé organizace se odráží ve výkonech a následném umístění daných reprezentačních celků ve světových žebříčcích, které jsou často hodnotícím kritériem úrovně daného sportu v celé zemi.

Každý spolek je povinen dle platných právních předpisů, zajistit fungování určitých útvarů v organizaci. Zároveň je však nutné zřídit další útvary můžeme říci štáby, které budou činnost těchto útvarů podporovat a vykonávat zadané úkoly efektivněji než jak by toho byly schopné základní útvary organizace. Těmi jsou valná hromada, výkonný výbor a dozorčí rada. V další části popisují základní funkce jednotlivých útvarů v ČSRU.

Valná hromada

Je to nejvyšší orgán spolku. Skládá se ze zástupců všech sportovních klubů, které jsou sdružovány v ČSRU. Jeho povinností a oprávněním je volba prezidenta organizace, který si následně vybírá výkonný výbor, v jehož čele zasedá. Další jeho působení upravuje Nový občanský zákoník a stanovy organizace.

Výkonný výbor

Statutární orgán skládající se ze sedmi členů vybraných prezidentem, který tomuto výboru předsedá.²³ Je volen na čtyři roky a plně řídí činnost VV, v jehož kompetenci je zajištění veškeré činnosti ČSRU a národních soutěží. Proto má za povinnost zřídit příslušné komise, či pracovní pozice a schvalovat plán jejich práce. Zde také vyvstává problém s kvalifikací prezidenta a příslušných komisí. V minulých letech byla pozice prezidenta velmi zanedbána a to především z pohledu peněžní odměny, jelikož se, jak je zvykem v nestátních neziskových organizacích, jednalo o neplacenou pozici s opravdu rozsáhlými povinnostmi a časově náročnou náplní práce. Během minulého roku se však generálnímu sekretáři podařilo získat finanční prostředky přímo

²³Česká rugbyová unie.[online].Česká rugbyová unie si zvolila nové vedení. 2016. [cit. 2017-09-03]Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/800>

na tuto pozici a nyní je zcela profesionální. Proto je zde nutné začít myslet na určitý systém hodnocení práce. Od října minulého roku pozici zastává Pavel Chaloupka, který je zkušeným manažerem, dříve působící v ziskovém sektoru. To se může zdát jako dobrý základ pro danou pozici, avšak z mého pohledu neziskový sektor vykazuje několik rozdílů, které je nutné si uvědomit a při nástupu do funkce vytvořit vhodné prostředí pro plnění daných činností organizace. Je to především z toho důvodu, že funkce prezidenta, jak jsem zmínila již výše, je poprvé za svou historii plně profesionální a osoby dříve zastávající tuto funkci, nebyly schopny nastavit organizační procesy čistě z časových důvodů. Bohužel se tomu nestalo i po nástupu nového prezidenta a dochází tak k řadě nedorozumění a především vyšší časové náročnosti práce než je nutné. A právě protože se jedná o neziskovou organizaci, nikdo z přítomných si daný problém neuvědomuje, jako by tomu bylo v jakékoliv ziskové organizaci při nízké efektivitě práce a problémech v komunikaci, která je nejslabší stránkou ČSRU. Zda dojde nápravě v následujících třech letech zůstává nezodpovězenou otázkou. Je nutné ale zmínit, že s příchodem profesionalizace této pozice vzrůstají očekávání od celé ragbyové komunity a také od samotného aparátu unie směrem k této komunitě.

Dozorčí rada

Z mého pohledu spolu s VV velmi důležitý útvar ve struktuře organizace, jelikož dohlíží na řádné fungování, hospodaření VV ale i sekretariátu a odborných komisí. Je tedy vhodné aby dané pozice v radě, kterých je pět, zastávaly jedinci s obrovským rozhledem a znalostí dané problematiky. Nejvhodnější volbou se zdají být sportovní odborníci ale v případě ČSRU to jsou především bývalí ragbisté. Zde nastává také problém případné zkosnatělosti toho útvaru a to především v uznávání přežitých a zastaralých názorů, které se neshodují s fungování ve světě moderního sportu. Vše je ale závislé na schopnosti VV prezentovat a obhájit své postupy a zvolené cesty rozvoje sportu.

Sekretariát

Sekretariát zajišťuje veškerou administrativu organizace. Jeho činnost a samotná existence závisí na VV, který mu stejně jako odborným komisím určuje povinnost a

náplň práce. Sestává se ze dvou členů a to generálního sekretáře Pavla Myšáka, absolventa magisterského programu Management sportu na Fakultě sportovních studií Masarykovy univerzity a jeho asistentky Ivany Skočdoplové. Bohužel není možné dohledat v dokumentech organizace přesnou náplň a odpovědnost pracovníků. Troufám si však označit za hlavní náplň dodržování rozpočtu organizace a celková kontrola finančních toků dle platných právních předpisů. Rozpočet je sestavován dvakrát ročně vzhledem k lhůtám zasílaných dotací. To samozřejmě souvisí také se implementací rozpočtů reprezentačních družstev, které tvoří největší finanční zátěž pro celkový rozpočet organizace. Další odpovědností generálního sekretáře je projektový management, který spočívá v organizaci významných ragbyových událostí v České republice. Jedná se především o přátelská utkání s New Zealand Ambassadors XV v první polovině roku a se světově známým týmem v podzimním období. Nesmíme opomenout také utkání a turnaje, které spadají pod Rugby Europe, a ČSRU se zhostila jejich pořádání, za které také má odpovědnost sekretariát. Samotný generální sekretář dále působí jako komisař zápasů Rugby Europe a na dané mezinárodní zápasy a utkání dohlíží přímo v místě konání. Mezi povinnosti asistentky patří především výplata schválených plateb, správa skladu s vybavením ČSRU a podpora při pořádaných akcích generálního sekretáře případně informační servis.

Sportovní ředitel

Velmi důležitou osobou ve struktuře organizace je sportovní ředitel. Ten nese zodpovědnost za celkový sportovní projev českého ragby na mezinárodním poli. Nejedná se tedy pouze o mužské seniorské ragby ale také o ženské nebo mládežnické a nejen o patnáctkové ragby ale i to sedmičkové nově viditelné na Olympijských hrách. Může se zdát, že se jedná o lehce definovatelnou odpovědnost ale právě procesy a projekty související s plněním dané odpovědnosti skýtají největší problémy a výzvy této pozice. Jeho odpovědností by měla být především reprezentace českého ragby na setkáních všech organizací, se kterými ČSRU udržuje určité vztahy. Těmi jsou jak jsem zmiňovala výše, ČOV, ČUS, MŠMT, FIRA a také World Rugby. Dále by mělo docházet k implementaci projektů těchto organizací do strategického a rozvojového plánu organizace a k zavádění jednotného tréninkového plánu do jednotlivých klubů a reprezentací. To úzce souvisí s procesem tvorby sportovní a herní metodiky, proto by mělo docházet zajištění koncepce školení trenérů a rozhodčích. Velmi důležitou povinností je také sestavování sportovního kalendáře ve spolupráci s STK (sportovně-

technickou komisí). A v neposlední řadě by mělo na jeho popud docházet ke vzniku a další soustavné činnosti akademií ČSRU spolu s garancí odbornosti činovníků, kteří budou do těchto projektů zapojeni.²⁴ Sportovní ředitel má k dispozici také dva odpovědné pracovníky a to regionální manažery rozvoje pro Čechy a pro Moravu, jejichž hlavní náplní by měla být komunikace mezi ČSRU a kluby v jejich oblasti.

Momentálně funkci sportovního ředitele zastává jihoafričan Phil Pretorius, který má úctyhodné zkušenosti jako trenér týmů působících v Super Rugby nebo jako osoba, která dovedla Tongu k jejich první účasti na Mistrovství světa. I proto momentálně v unii zastává pozici hlavního trenéra mužské reprezentace. Tato pozice ale lépe vystihuje jeho působení v ČSRU než pozice sportovního ředitele, jelikož nedochází k žádným významným změnám nebo inovacím ve vzdělávacích procesech, což je jedním ze základních předpokladů pro rozvoj celého sportu u nás a také z jeho strany nedochází k vypracování systematického plánu rozvoje mládeže nebo jen iniciaci tohoto procesu. Je ale otázkou, zda pan Pretorius byl s těmito povinnostmi opravdu seznámen spolu se situací celého ragbyového prostředí v České republice nebo zda mu byla jako nejvyšší priorita určen národní tým mužů. Pokud by došlo k prvnímu zmiňovanému, byla by chyba na straně vedení a tudíž výkonného výboru v čele s prezidentem. Pokud však je jeho hlavní odpovědností seniorský národní tým vyvstává zde několik dalších otázek, na které je vhodné odpovědět.²⁵

Dalšími útvary, které zjišťují fungování organizace v různých oblastech jsou disciplinární, ekonomická, legislativní, lékařská, marketingová, metodická, mezinárodní, organizační, sportovně-technická komise a dále komise mládeže, komise ženského ragby a sbor rozhodčích. U těchto komisí by mělo docházet k pečlivému a svědomitému plnění zadaných úkolů. Více než vhodné by bylo dané úkoly vykonávat včas nejlépe s časovým předstihem aby vypracované materiály a výsledky práce byly dostupné pro další zainteresované osoby, které se těmito rozhodnutími řídí. Bohužel v některých komisích jsou lidé bez větší specializace a především bez motivaci plnit dlouhodobé projekty. Dle mého názoru je však tento problém dán absencí určitých

²⁴Česká ragbyová unie.[online].Česká ragbyová unie vyhlašuje výběrové řízení na pozici Sportovního ředitele. 2016. [cit. 2017-09-03]Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/831>

²⁵Česká ragbyová unie.[online].Novým sportovním ředitelem České ragbyové unie se stal Jihoafričan Phil Pretorius.2017. [cit. 2017-09-03]Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/972>

kontrolních a hodnotících procesů, které by sloužily jako určitá motivace pro tyto pracovníky.

3.2.2 Význam

Česká ragbyová unie jako zastřešující organizace ragby u nás je odpovědná za celkový stav a vývoj této hry. Pro fungování organizace je klíčové určit její poslání, to je uvedeno v určité míře v samotných stanovách. Od poslání se nám odvíjí celý smysl její existence. Jak ale toto poslání plnit, k tomu nám slouží mise a definovat ji je nadmíru obtížný a pracný proces, kterému se musí věnovat velmi odborně vzdělané osoby, které mají perfektní přehled o daném prostředí. Především ve sportovním neziskovém sektoru takovýchto osob mnoho není. Zda je to příčina nevalné situace v českém sportovním prostředí, to nechám na Vašem posouzení. Pokud dojde k definování mise, je poměrně jednoduché určení cílů, které je nutné splnit jelikož zde máme několik metod, které nám mohou pomoci. Je také nutné vytvořit velké množství procesů, podle kterých se řídí celá ragbyová komunita a dochází k naplnění daných cílů, které se odvíjí od poslání organizace. Cíle lze hodnotit například dle metody SMART. Dle těchto kritérií tedy můžeme zhodnotit zda jsou vytyčené cíle organizace vhodné a v další části práce pak určit, zda jsou finanční zdroje alokovány takovým způsobem aby docházelo k jejich úspěšnému naplnění. Případně určit příčiny, které by mohly být důvodem nenaplnění těchto cílů.

Dle prohlášení prezidenta je dlouhodobým cílem organizace pořádání Mistrovství světa mužů v roce 2027 a střednědobým cílem, dle strategického dokumentu ČSRU, navýšení členské základny z 3500 na 6000 členů. Toto jsou cíle organizačního rázu. Sportovním cílem je účast na Mistrovství světa mužů v roce 2023 ve Francii.

Pojďme si krátce tyto cíle zhodnotit dle metody SMART, abychom zjistili, že splňují všechny body, jsou vhodně vytyčené a má smysl na tyto cíle obětovat zdroje organizace.

Pořádání Mistrovství světa mužů v roce 2027 už svým názvem je cíl velmi specifický zaměřený a udává nám v podstatě vše, co je nutné znát pro jeho plnění, tudíž považuji tento bod za splněný. Příklady naplnění cíle hledejme v předchozích ročnících této události. Měřitelným je také velmi dobře. Tento cíl byl přijat vedením, které by

bylo zároveň odpovědným prvkem, tudíž je tato parametr také splněn. Hlavním parametrem realističnosti je zvolení České republiky jako pořadající zemí. Dalšími hodnotícími kritérii by mohly být dílčí parametry pořadatelství od zajištění sportovišť, služeb jak hráčům, tak návštěvníkům, přes propagaci až po finanční bilanci celé akce. Největší problém vidím v dosažitelnosti tohoto cíle. Pokud si vezmeme příklad pořadatelství Japonska v roce 2019, které je schopno zajistit devět stadionů a každý z těchto stadionů se rovná nebo svou kapacitou přesahuje největší české stadiony jedná se o kapacitu, kterou naše země není schopna zajistit i kdyby se momentálně započala výstavba i jediného takového stadionu. Mluvíme o rozpětí od šestnácti do sedmdesáti dvou tisíc míst. Podobně je tomu ve Francii, která byla zvolena jako pořadající zemí pro rok 2023, kde najdeme také množství stadionů s kapacitou neporovnatelnou se stadiony v České republice ať už počítáme ve všech zemích i se stadiony fotbalovými. Pro představu, stadion s největší kapacitou u nás je Eden Aréna s dvaceti tisíci místy. Už z tak základního pohledu kapacity sportovišť je evidentní, že je tento cíl naprosto nedosažitelný. Jinak řečeno, není možné aby komise World rugby zvolila jako pořadající stát, takový stát, který nemá k dispozici jediný stadion, který by se mohl řadit ke světovému standardu. Samozřejmě jsou zde i další parametry. Problematické se také může zdát zajištění podobné události organizačně, jelikož by ji měla zajistit organizace, která nečítá více jak deset pracovníků zajišťujících její chod. Je evidentní, že na veškeré procesy spojené s tímto projektem by bylo nutné použít formu outsourcingu ať už od českých organizací, které však nemají naprosto žádnou zkušenost s prostředím ragby. Z toho nám vyplývá, že tento cíl je poměrně nerealistický, jelikož by se musela změnit samotná politika financování sportu v celé zemi aby došlo k nárůstu počtu sportovišť a také lidských zdrojů ve sportovním prostředí. Časově ohraničený a specifický je cíl velmi dobře, jelikož ke schválení dochází pět let před pořádáním a to je dostatek času na přípravu a je stanovené i přesné datum, takže je možné vše přesně naplánovat a splnit.

Dalším cílem, který si stanovila ČSRU je navýšení členské základny z momentálních tří a půl tisíce na šest tisíc členů do konce roku 2020. Tento cíl je definován v dokumentu strategického plánu poměrně dobře. Jedná se o rozšíření především mládežnické základny klubů, které k tomu mají stále dostupné kapacity. Z toho vyplývá, že se jedná o střední a malé kluby. Ty velké už se samy zapojují do rozvoje a nepotřebují podporu od ČSRU, která se o tyto kluby spíše opírá. Zde mi chybí jen zaměření na ženy a dívky. Jelikož se jedná o číselné vyjádření cíle je dostatečně

specifický i měřitelný, jelikož kluby mají přesný přehled o svých členech. Problém nastává u bodu akceptace, kdy osoba nebo skupina osob odpovědných za tento cíl, nemá dostatek časového prostoru nebo jim chybí prostá motivace. Bohužel to není žádným překvapením, jelikož sportovní ředitelé a předsedové klubů se potýkají s dalšími úkoly, které jsou urgentnější, a na naplňování strategického plánu nezbývá čas. U tohoto bodu je nutné aby došlo k podpoře klubů od ČSRU aby k podobným negativním vlivům nedocházelo. Určený cíl je poměrně reálný, ale žádá si opravdu hodně práce především v době, kdy mají i majoritní sporty problémy s udržením členských základů nebo s dalším navýšením počtu členů. Už samotná definice cíle nám přesně určuje, kdy dochází k jeho zhodnocení, tudíž považuji cíl za dostatečně časově vymezen.

Jak je zmíněno výše jediným sportovně zaměřeným cílem je účast na MS mužů ve Francii proto za odpovědnou osobu považuji sportovního ředitele, který se, po dohodě s VV, tohoto cíle ujal. Je to účast na MS v roce 2023 ve Francii. Tento cíl je opět jako ty předchozí dostatečně specifický stejně jako měřitelný. Akceptovaný je také poměrně úspěšně především odpovědnými osobami kterým jsou v tomto případě trenéři. Otázkou je, zda to platí i pro hráče samotné. Dovolím si tvrdit, že ti to vnímají jako určitý sen či fantazii, jelikož se za celou historii českého ragby nepodařilo žádnému z mužstev postoupit dále než do třetího kola kvalifikace. Tento cíl je rozhodně více reálný než první z uvedených. Prezidentem byly vytvořeny podmínky pro přípravu hráčů pod ČSRU, to znamená, že hráči uzavřeli s ČSRU pracovní smlouvu a jsou vypláceni spolu s realizačním týmem. Záleží tedy čistě na hráčích, zda plně využijí svůj potenciál a budou jim poskytnuty dostatečné prostředky pro přípravu. Mělo by zde ale dojít k určitému upevňování motivace ze strany realizačního týmu. Časově ohraničený je tento cíl velmi přesně a tento pod proto také splňuje.

Jak lze ale předpokládat veškeré snažení organizace se neoddělitelně pojí s otázkou financí. Samozřejmě je nutné finance alokovat tak abych došlo k zajištění základních funkcí a potřeb dané organizace spolu s dlouhodobě působícími a těžko oddělitelnými útvary zodpovídající se ČSRU (reprezentace, rozhodčí,..). Nejvíce důležité z pohledu času a především budoucnosti organizace je alokování finančních zdrojů do strategických projektů, které by měly zajistit zlepšení stavu oblastí, které organizace určila jako předmět zájmu následných činností s vypovídající hodnotou v budoucnu. Než je ale možné přemýšlet, jako dané finance alokovat, je nutné je získat.

Proto se v následující části věnuji problematice financování z veřejných zdrojů a to převážně sportovního prostředí se zaměřením právě na Českou rugbyovou unii. Financování z veřejných zdrojů proto, protože momentálně je to nejrozšířenější zdroj financí pro neziskové sportovní organizace a také je zde určitá míra jistoty, že dané finance obdržíme, pokud si o ně zažádáme. Mimo veřejných zdrojů má však ČSRU i další možnosti jako je sponzoring, vlastní činnost nebo podpora od zaštiťujících organizací.

4.3. Vícezdrojové financování

Financování sportu v České republice je převážně zajišťováno Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. To má každoročně k dispozici finanční zdroje vymezené ze státního rozpočtu. Jedná se především o podporu volnočasových aktivit, tělesné výchovy nebo neprofesionálního sportu. Dalším ministerstvem, které se podílí na podpoře sportu prostřednictvím poskytování finančních prostředků nebo možnosti využívání jejich sportovišť a sportovních center je Ministerstvo vnitra. Toto ministerstvo se zaměřuje převážně na podporu profesionálních reprezentantů.

3.3.1 Veřejné zdroje

Ke sportu je nutné přistupovat jako k veřejné službě a proto je nutné ji také způsobem tomu přiměřeným finančně podporovat. V dnešní době je oblast neziskového sportu plně závislá na financích z veřejných zdrojů. Toto financování je upravováno Zákonem o podpoře sportu a dále Zákonem o státním rozpočtu. To činí financování z veřejných zdrojů poměrně stabilní a jistý zdroj financí. To ale nemění nic na skutečnosti, že jich několik let trpí sportovní prostředí nedostatkem finančních prostředků.

Jinak tomu není i v případě ČSRU. Zatím k nejcitelnějšímu propadu podpory v posledních letech došlo po bankrotu loterijní společnosti Sazka, která se velkou měrou podílela na financování sportu v naší zemi. Snahou ČOV bylo tento propad zmírnit pomocí opatření umožňujícím společností místo odvodu daní použít tyto finance na podporu sportu, ale i tato možnost byla v roce 2013 ministerstvem financí zrušena bez náhrady. Další problém lze spatřit na samotném MŠMT kde je prioritou především školní vzdělávání a oblast sportu tak zůstává bez větších změn, jelikož sport není prioritou žádného z ministrů a ministryň. O tom svědčí i neschopnost MŠMT prosadit

nový zákon upravující sportovní prostředí v České republice v průběhu několika let i přesto, že momentální zákon o podpoře sportu je velmi zastaralý a nedostačující.

Státní rozpočet

Jak jsem zmiňovala výše finanční podpora je závislá na Zákonu o státním rozpočtu. Ten je časově velmi proměnlivý, proto je pro organizace poměrně těžké pracovat na dlouhodobějších projektech, kde by bylo nutné finanční podporu členit do ročních sekvencí. Finanční prostředky ze státního rozpočtu jsou přerozdělovány prostřednictvím MŠMT, které má pro danou činnost zřízené programy podpory pro různé sportovní oblasti, které jsou přesně specificky zaměřené. Tyto neinvestiční programy jsou součástí státní podpory sportu na období 2017-2019. Pro rok 2016 byla schválena částka na tělovýchovu a zájmovou činnost tři miliardy devět set milionů,²⁶ podobně jako v minulých letech. K většímu nárůstu došlo tento rok, kdy bylo schváleno pět miliard osm set milionů.²⁷ Z této částky by měla miliarda a půl putovat na sportovní reprezentaci a zbylé čtyři miliardy na další tělovýchovnou činnost. Tato částka se tedy rozděluje do deseti programů jako v minulých letech a to do následujících státních dotačních programů:

Program I – Sportovní reprezentace

Program II – Sportovně talentovaná mládež

Program III - Činnost sportovních organizací

Program IV - Údržba a provoz sportovních zařízení

Program V - Činnost sportovních svazů

Program VI - Mimořádné sportovní akce

Program VII - Zdravotně postižení sportovci

Program VIII - Organizace sportu ve sportovních klubech a tělovýchovných jednotách

²⁶Monitor [online] Odvětvový rozklikávací rozpočet pro výdaje 2017 [cit. 2017-09-07] Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/statni-rozpocet/kapitola/333#rozpocet-vydaje-odvetvovy>

²⁷Tamtéž

Program IX – Organizace školního sportu

Program X – Projekty pro sportování veřejnosti²⁸

Z těchto programů tedy ČSRU čerpá své finanční zdroje. Jediným programem, který nelze využívat je program VII, jelikož zdravotně postižení hráči ragby se sdružují pod Českým svazem vozíčkářů a ČSRU ve svých řadách tyto sportovce neeviduje.

Existují zde ale investiční programy, které se zaměřují zejména na novou výstavbu nebo rekonstrukce a modernizace sportovních technických zařízení. Ty jsou v České republice většinou v havarijním stavu nebo mají nedostatečnou kapacitu po navýšení členských základen. Tyto dotace jsou poskytovány, dle dostupných pokynů, jen ve výši 60% celkových projektových nákladů,²⁹ proto je nutná investice i ze strany sportovní organizace. O dané programy si může zažádat sportovní spolek ale i obec, městská část či obvod statutárního města.

Dalším ministerstvem, které financuje sportovní aktivity je Ministerstvo vnitra. To zasahuje do ragbyového prostředí především zřízením a provozem Centra sportu Ministerstva vnitra na národním ragbyovém Stadionu Markéta v Praze. Dále finanční podporou týmu Dukla, spolu s možností využívání sportovních center Dukly.

Územně samosprávné celky a obce

Jak je zmíněno výše, samotné kraje nemají možnost využívat investiční programy MŠMT. Své finance získávají přímo ze státního rozpočtu a poté se tyto finanční prostředky rozděluje po podání žádosti daných klubů přímo na příslušné krajské úřady. Tyto dotace jsou ale vázány na krajskou příslušnost daného subjektu. Není tedy možné aby ČSRU žádala o dotace v jiných částech Česka než v Praze. Tyto finance jsou ve většině případů vázány na konkrétnější projekty, než je tomu u dotací z MŠMT. Povinnost nebo můžeme říci oprávnění žádat o finanční prostředky z těchto zdrojů je tak plně na klubech a ČSRU, tak nemá možnost do těchto procesů zasahovat.

²⁸Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [online] METODICKÉ POKYNY K PROGRAMŮM „STÁTNÍ PODPORY SPORTU“.2017 [cit. 2017-09-15]. Dostupné z:<http://www.msmt.cz/sport-1/metodicke-pokyny-k-programum-statni-podpory-sportu>

²⁹Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online] Vyhlášení státní podpory sportu 2017_2018. 2017. [cit. 2017-10-10] Dostupné z:<http://www.msmt.cz/file/42219/>

Lepší situace je v obcích a to především ve městech. Ty se snaží udržovat určitou kvalitu života a určitou úroveň služeb, kam můžeme zařadit i sportovní vyžití obyvatel. Je tedy logické, že podporují i sportovní organizace a spravují sportovní areály. A právě správa těchto sportovišť je hlavním způsobem, jak podporují sport na svém území. Dále jsou to významné sportovní události ale i právě sportovní kluby a týmy. Nebo finanční podpora školní tělovýchovy.

3.3.2 Soukromé zdroje

Sponzoring

Další možností jak získat finanční prostředky je sponzoring. S pojmem sponzoringu v našem prostředí se váže řada byrokratických povinností a další administrativní zátěže, a proto je pro samotnou organizaci získávání těchto zdrojů velmi namáhavý proces. Můžeme říci, že po zrušení možnosti, odvádět část daní jako sponzorské dary na účet zřízený ČOV, došlo k zvýšení neochoty potencionálních sponzorů se o tuto oblast aktivně zajímat. Ale momentální dobrý stav národní ekonomiky a vyrovnání se s následky ekonomické krize z roku 2008 má i pozitivní dopad na oblast sponzoringu a pozvolně dochází ke změně postojů.

Nejčastějším důvodem zapojení menšího sponzora je osobní angažovanost v daném sportovním odvětví odpovědné osoby či majitele nebo jeho rodinných příslušníků a blízkých osob. I tento úkaz je typický pro ČSRU, kdy v minulých letech byli největšími sponzory bývalí nebo stále hrající hráči, kteří toužili poskytnout finanční prostředky, nebo známé společnosti, ve kterých však tyto osoby měly určitý vliv. ČSRU se také osvědčilo využívání rodičovské základny jako určitý mezičlánek, jelikož šíří pozitivní myšlení a dokážou ho předat potencionálním sponzorům, které pak pracovník unie je schopen zkontaktovat a zapojit.

V případech generálních a hlavních partnerů, je vyžadována určitá dávka profesionality a podnikatelské atraktivity. Je nutné tedy přijít s reálnou nabídkou přínosů pro tyto společnosti. Může se jednat o umístění loga a jeho propagace, využívání služeb nebo výrobků v rámci akcí ČSRU. Momentálně je generálním partnerem KKIG³⁰ a hlavním partnerem společnost DHL³¹, která je celosvětově spojena

³⁰Česká rugbyová unie. [online]. Společnost KKIG novým generálním partnerem ČSRU. 2017. [cit. 2017-10-02] Dostupné z: <http://rugbyunion.cz/cs/article/1021>

s podporou ragby. V případě ČSRU se DHL rozhodlo finanční prostředky zacílit na rozvoj mládeže, což označují za velmi chytrý krok. Dalšími významnými partnery jsou České dráhy³², Adidas či Budweiser Budvar.

Po zvolení nového vedení narůstá snaha prezidenta ČSRU navýšit příjem finančních prostředků prostřednictvím sponzoringu minimálně na 25% z celkových příjmů organizace, což je poměrně ambiciózní plán. Vzhledem k určitým možnostem snižování dotací ze strany státu je toto rozhodnutí nanejvýše pozitivní a chytrý krok do budoucnosti.

Zaštiťující instituce

Finanční prostředky od těchto organizací jsou ve většině případů vázány na určitou službu ve prospěch této organizace. To se týká především finanční pomoci ze strany Rugby Europe. Často je to především pořádání mezinárodních zápasů nebo turnajů, kdy ČSRU obdrží zálohy na zajištění ubytování, dopravy, stravy atp. Výhodou v této oblasti byla nízká hodnota peněz v České republice oproti ostatním zemím a proto u těchto akcí docházelo k přebytkovým rozpočtům. Bohužel situace změnila a tyto akce jsou momentálně finanční zátěží, které rozhodně není žádoucí. I proto ČSRU odmítla pořádání v následujícím roce pokud nebudou navýšeny částky. Je také nutno podotknout, že spolupráce s Rugby Europe by měla přispívat ke zvýšení statutu českého ragby v rámci této organizace a možnost být v některých kategoriích nominován do vyšších soutěží a být plnohodnotným členem v rozhodovacích procesech na evropské úrovni. Rugby Europe také přispívá na účast reprezentací na Mistrovstvích Evropy, což jsou velmi vítané finanční prostředky a to především u mládežnických kategorií a ženského patnáctkového národního týmu.

Druhým a také poměrně významným finančním partnerem je World Rugby, které výši svojí finanční pomoci odvíjí od umístění národních týmů ve světových žebříčkách, a dále podle určitého statusu mezi národními organizacemi. Jelikož jsme

³¹Česká ragbyová unie.[online].České ragby vstupuje do další sezóny s novým kapitánem i hlavním partnerem. 2017. [cit. 2017-10-02]Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/1117>

³²Česká ragbyová unie.[online].České dráhy nadále partnerem ČSRU. 2017. [cit. 2017-10-02] Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/904>

pořadatelskou zemí bezmála poloviny akcí Rugby Europe, máme tento status poměrně vysoký a řadíme se mezi země, jejichž týmy jsou umístěné o několik, možná i desítek, příček výše. Finanční podpora ze strany World Rugby je proto poměrně významná. Dle slov prezidenta se v minulých letech jednalo přibližně o částku sedmdesát tisíc liber a následující rok by mělo dojít k poklesu asi o deset tisíc liber.

Vlastní činnost

V oblasti neziskového sportu je opravdu malá variabilita možností vlastní činnosti, která by generovala zisk. V tomto případě by bylo vhodné získat byť malou část finančních prostředků z prodeje propagačních materiálů a zároveň s jejich pomocí rozšířit povědomí o ragby mezi veřejností. Jelikož se každoročně konají akce, které mají několika tisícovou návštěvnost, trůfám si říci, že by tato aktivita byla poměrně úspěšná. To je také jeden z důvodů, proč se budu v budoucnu snažit o zavedení této činnosti do organizace významných událostí. Jak jsem se dozvěděla tato myšlenka je vítána i u dalších členů marketingové komise a po jednáních se sponzorem Adidas, je možná spolupráce a vývoj samostatné kolekce, která by byla poskytnuta jak pro reprezentačním celkům, tak by byla k dispozici i veřejnosti, což je určitým příslibem navýšení příjmů.

Další možností by mohlo být zřízení menších sportovních zařízení, které by sloužili jak veřejnosti tak i členům. Tato možnost je však finančně i organizačně velmi náročná a je zde také vysoká míra počáteční investice spolu s následným zajištěním lidských zdrojů pro další fungování. Ale je možné snížit náklady na přípravu reprezentantů, či podobná zařízení využívat pro výchovu trenérů a v budoucnu očekávat zisk. Momentálně ČSRU podobnou aktivitu nepodporuje. Doufám však, že dojde v této oblasti k nápravě a využije se alespoň malého potenciálu, které se zde nachází a to především v době, kdy organizace uvítá jakékoliv finanční prostředky. Na výstavbu těchto zařízení by posloužili, právě investiční programy, ale jelikož zajišťují pouze určitou část nákladů, neobešlo by se to bez investice samotné ČSRU.

4.4. Analýza rozpočtu

V této části osvětlím všechny příjmy organizace a dále i shrnu výdaje a zaměřím se přesné částky. Poté navrhnu úpravy rozpočtu, pokud budou nutné, aby rozpočet lépe odpovídal plnění cílů organizace.

3.4.1 Příjmy

PŘÍJMY 2016	Údaje v Kč		
World rugby	2 657 960	ME 7's senioři	1 254 151
Rugby Europe	1 096 048	Kempy a tábory	237 850
MŠMT I. (repre)	553 100	Turnaj Ol. nadějí	67 068
MŠMT II. (mládež)	389 300	Licenční poplatky	815 925
MŠMT IV. (kluby)	373 400	Klubové poplatky	218 000
MŠMT V. (svaz)	2 230 500	Repre příspěvek	498 609
ČOV	471 000	Adidas (barter)	360 930
ČOV (loterie)	1 620 000	Sponzoring	196 200
Dotace kraje, města	508 000	Předprodej Adidas	209 753
Barbarians	2 712 653	Ostatní	500 264
ME 7's seniorky	1 339 002	TOTAL	18 309 713

Obrázek 3: Příjmy České rugbyové unie za rok 2016³³

Je zřejmé, že největší pravidelné finanční příjmy proudí z MŠMT a World Rugby. Dalšími pravidelnými zdroji jsou ty, poskytnuté ČOV, Rugby Europe a finanční prostředky na náklady spojené s pořádáním ME 7s obou kategorií také od Rugby Europe, jelikož se ČSRU zavázala jako pořadatel na čtyřleté období od roku 2016. Nepravidelným příjmem jsou prostředky ze zápasu Barbarians, který byl velmi vydařenou událostí a měl obrovskou návštěvnost. Jelikož je ČSRU spolek a zakládá se na členských příspěvcích, tak mají i tyto prostředky místo v příjmech organizace a poměrně slušné výši. Zajímavým úkazem je mírně vyšší příjem z ME 7s žen, to jen dokazuje fakt, že v této kategorii se ženy těší větší přízni fanoušků. Jelikož počet účastníků se družstev je u obou kategorií stejný a byly pravděpodobně využity i stejné ubytovací kapacity. Poměrně malou částku tvoří sponzorské příspěvky, což je velmi tristní avšak tento stav lze pochopit, jelikož v roce 2016 ČSRU nedisponovala lidskými zdroji k zajištění nových sponzorů.

³³Česká rugbyová unie. Zpráva o hospodaření za rok 2016. 2017 [cit. 2017-12-12]

3.4.2 Výdaje

VÝDAJE 2016	Údaje v Kč		
Režie ČSRU	1 550 710	Reprezentace 15's U18	1 573 293
Sportovní úsek	1 386 572	Reprezentace 7's junioři	131 750
Rozhodčí	203 644	Reprezentace 15's U16	546 337
Marketing	983 966	Reprezentace 15's U14	76 296
MŠMT IV. (kluby)	373 400	Reprezentace 7's juniorky	131 970
Dotace MhlMP	800 000	Kempy a tábory	209 923
Reprezentace 15's senioři	2 617 527	Sportovní vybavení Adidas	256 027
Reprezentace 7's senioři	497 760	Barbarians	2 192 926
Reprezentace seniorky 7's	551 435	ME 7's seniorky	969 007
Reprezentace seniorky 15's	650 065	ME 7's senioři	925 800
Reprezentace 15's U20	26 948	Ostatní	284 663
		TOTAL	17 000 537

Obrázek 3: Výdaje České rugbyové unie za rok 2016³⁴

Pravidelnými výdaji jsou poskytnuté prostředky na přípravu reprezentačních celků. Výše těchto prostředků se odvíjí od zdatnosti prosadit své požadavky na zahraniční cesty a celoroční přípravu ale především od výše nákladů spojených s vycestováním na vrcholné akce každé z kategorií. Je proto jasné, že reprezentace, která nejvíce cestuje by měla mít k dispozici nejvíce zdrojů. Je tedy poměrně zvláštním úkazem, že mužská patnáctková reprezentace má takovéto prostředky, když absolvovala pouze cestu do Izraele a další zápasy absolvovala v České republice. Zde se projevuje určitá rozdílnost ve využívání dostupných financí. Zatímco mládežnické a ženské kategorie snaží ušetřit každou korunu z rozpočtu a využívají kvalitativně horší ubytovací zařízení a další potřeby, u mužů je tomu jinak. Dalšími náklady je provoz samotné ČSRU. Je zajímavé, že sportovní úsek má poměrně vysoké náklady i přesto, že ho zastupoval v roce 2016 jediný placený pracovník. Lze ale odvodit, že sportovní úsek odpovídá za finanční ohodnocení rozhodčích a školitelů vzdělávacích kurzů. Vidíme, že s pořádáním zápasu s Barbarians se nesly i poměrně vysoké náklady, ale po jejich odečtení od příjmu se pohybujeme v černých číslech. Vyskytují se zde také výdaje právě na ME 7s samotná čísla jen podporují mou teorii, že se ženy těší větší divácké podpoře, jelikož rozdíl příjmů a výdajů je větší u žen přibližně o osm tisíc.

³⁴Česká rugbyová unie. Zpráva o hospodaření za rok 2016. 2017 [cit. 2017-12-12]

3.4.3 Navrhované úpravy

Je zřejmé, že s většinami částek rozpočtu není možné pohybovat libovolně a jsou pevně dány nutnými výdaji spojenými s chodem reprezentací. Dbala bych ale na určitou nutnost reprezentačních manažerů si výdaje obhájit a vždy se snažit najít schůdnější cenovou alternativu.

Jako první úpravu bych doporučila navýšení finančních prostředků ze sponzoringu, jelikož částka je opravdu velmi malá a není možné dlouhodobě fungovat bez větší podpory ze strany sponzorů. Dále by byl vhodné navýšit finanční prostředky do marketingu, především z důvodu vzniku marketingové kampaně, která by měla zajistit střednědobý cíl organizace a to nárůst členské základny. A následně vyčlenit finanční prostředky na navrhované změny v organizační struktuře pro zajištění efektivní komunikace spolu s ohodnocením pracovníků v této oblasti organizace. Efektivní komunikace je součástí úspěšné marketingové strategie a není vhodné ji podceňovat, je možné ji využít i právě na získávání nových sponzorů. Dále doporučila bych zvýšení odměn rozhodčím, aby došlo k větší motivaci ragbyové komunity zapojit s prostřednictvím této aktivity do sportovního dění, protože pokud se už dnes ČSRU potýká s jejich nedostatkem, při plánovaném nárůstu hráčské základny by se stala situace neudržitelná a organizace by nebyla schopna zabezpečit chod soutěží. Vhodné by bylo snížení výdajů na vybavení od firmy Adidas na minimum. K tomu by mělo dojít v průběhu roku, jelikož ČSRU nebude nucena využívat služby prostředníka, proto zde bude možnost získání sponzora, který může zajistit věcné vybavení. Dále bych se pokusila zvýšit částku na letní tábory a kempy pomocí dotací od MŠMT. Tyto tábory a kempy ale mohou být dlouhodobě výdělečné už jen kvůli možnost vyjednání dlouhodobé spolupráce s ubytovacími a stravovacími zařízeními, které by mohly nabídnout výhodné podmínky spolupráce. Financování mužského seniorského týmu považuji za dostatečné, jelikož několik z hráčů se připravuje na poloprofesionální bázi a v tomto ohledu není problém s vyčleněním finančních prostředků, pro splnění sportovního cíle. ČSRU by se také neměla bát zvýšit licenční poplatky, které jsou momentálně čtyři sta korun na rok. Členské příspěvky v klubech se pohybují od dvou a půl tisíce do šesti tisíc. ČSRU je proto jedním z velmi finančně nenáročných sportů a je zde určitá rezerva pro zvýšení příjmů z této oblasti.

4.5. Porovnání financování mužských a ženských seniorských kategorií

Muži

Mužský patnáctkový národní tým se znovu snaží o návrat na vrchol. Tomu je také přizpůsobena jeho příprava a vyčleněné finanční prostředky. Tato částka se odvíjí od odehraných zápasů a především těch v zahraničí. V roce 2016 to byl zápas s Izraelí a tento rok národní tým vycestoval do Lucemburska a Portugalska, kde strávil vždy tři až čtyři dny. Většina částky z uvedených tří až čtyřech milionů, které tvoří rozpočet této kategorie je použit na cestovní výlohy a ubytování. Finanční prostředky jsou také užívány na cestovné hráčů působících v zahraničí.

Zde je nutné zmínit, že kategorie 7s muži je tvořena převážně hráči Dukly,³⁵ kteří mají pracovní smlouvu s ČSRU a jsou poloprofesionálními hráči ragby. Mají k dispozici profesionálního kondičního trenéra, který dle prohlášení zástupců ČSRU má být k dispozici veškerým reprezentačním celkům.³⁶ Nejsem ale obeznáma se skutečností, že by spolupracoval s jinými kategoriemi než jsou ty mužské seniorské. Dále mužům je proplácena veškerá příprava a poskytnuto zázemí, které mohou bezplatně využívat. To se pojí i s regenerací. Tento bod musím obzvláště zdůraznit, protože u žen tato možnost absentuje v celém rozsahu. Avšak v minulých letech, kterým byl i rok 2016, byla tato kategorie jednou z nejvíce opomíjených, čemuž odpovídala i úroveň jejich hry.³⁷ Avšak částky vynaložené na tuto kategorii se velmi nelišila od částky určené pro ženský národní tým. Je tedy zřejmé, že oba národní týmy absolvovaly podobné množství soustředění, ale u mužů zde chybí dlouhodobá koncepce s hráči, jelikož není jasně daný výběr reprezentace, jak je tomu u žen.

Ženy

Ženy kategorie 7s paradoxně zatím nemají možnost profesionální smlouvy s ČSRU, ale během minulých tří let absolvovaly porovnatelné množství tréninkových jednotek jako momentálně jejich mužští kolegové v týmu Dukly. Rozdílem ve

³⁵Česká rugbyová unie.[online]. Ragby se vrací do Dukly.2017.[cit. 2017-10-15] Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/956>

³⁶Česká rugbyová unie.[online].Profesionální aparát ČSRU doplnil Hein Kriek. 2017. [cit. 2017-10-15]Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/1081>

³⁷Česká rugbyová unie[online] Češi jedou do Bukurešti na sedmičkové ME 2017 [cit. 2017-10-15]

financování je právě nutná investice žen do této přípravy, jelikož rozpočet kategorie nepočítá s proplácením individuální přípravy ale ani regenerace. Hráčky ji musely absolvovat pro splnění požadavků pro reprezentační celek. Sedmičkový národní tým na sezonu 2016-2017 disponoval celkovou částkou zhruba milion korun. Za tuto dobu uspořádal realizační tým přibližně deset soustředění, většinou víkendových, a národní tým se účastnil dvou turnajů ME. Jeden pořádaný ČSRU v Praze a druhý v Maďarském Esztergomu. Hráčky mají po celou dobu přípravy k dispozici kondičního trenéra, který je za tyto služby odměňován zanedbatelnou částkou.

Naproti tomu patnáctkový tým v roce 2016 měl rozpočet tři sta tisíc korun a na podzim se účastnil Evropského poháru v Madridu, který trval týden. Tomu přecházely tři víkendová soustředění. Z těchto tři sta tisíc hradila ČSRU pouze sto tisíc, další část hradili přímí sponzoři a Rugby Europe, která přispívá všem účastníkům ME. Navíc hráčky musely zřídit sbírku na částku sto tisíc aby tyto náklady pokryly. Na jaře minulého roku také reprezentace sehrála domácí utkání s americkou univerzitou, které bylo výdělečné s částkou třicet tisíc korun.

V tomto roce disponoval národní tým částkou sto tisíc, ale jelikož odehrál pouze jedno domácí utkání s Francouzskou armádou, a protože se Rugby Europe rozhodlo zrušit Evropský pohár bez náhrady, spotřebovala se částka pouze čtyřicet sedm tisíc korun.

Pokud srovnáme částky za rok 2016 u obou sedmičkových reprezentací dostáváme stejné částky a stejně je tomu i u pořádání ME 7s v Ostravě. Je ale rozdíl především ve výkonu, kdy ženy udržují stabilně přípravu celoročně, což odpovídá i výsledkům. Otázkou ale je, proč tento vyrovnaný stav, který je u těchto kategorií nejde rozšířit i na patnáctkové kategorie, nebo alespoň minimalizaci rozdílů mezi družstvy.

Jak vyplívá z předchozích informací je zde naprostá nerovnoměrnost ve financování mužských a ženských patnáctkových družstev ale i k jejich celkovému přístupu. Jak tomuto úkazu předejít? Tento problém není na úrovni rozpočtové, tedy finanční ale spíše společenské. Velmi významným úkazem by byl pokles předsudků právě vůči ženskému ragby. To na rozdíl od mužského má i mnohem přátelštější komunitu, což je samozřejmě dáno menším počtem hráček. Pravděpodobně by tomu napomohl i nárůst ženské základny, která by motivovala vedení k podpoře především

patnáctkového národního týmu. Ten má obrovský potenciál se prosadit minimálně v Evropě. Tento předpoklad je determinován především tělesnou stavbou našich hráček, jelikož ta vyhovuje lépe standardům patnáctkového ragby. Tuto hypotézu potvrdily i některá sehraná utkání, která byla na vysoké úrovni. A to bez jakékoliv souvislé sportovní přípravy hráček z tohoto národního týmu. Je tedy otázkou, jakých výsledků by mohlo být dosaženo, pokud by byly hráčkám poskytnuty podmínky pro přípravu. Zajímavou skutečností je základní srovnání vycestování hráček na ME v Madridu a na některý ze zápasů ME mužů v zahraničí. Ženský tým na týdenní pobyt, dle prohlášení manažera týmu Martina Charváta, využil částku tři sta tisíc, zatímco muži využívají od sedmi set do devíti set tisíc korun na tří denní až čtyř denní pobyty dle manažera. Vhodnou otázkou je také nutnost těchto výdajů vzhledem k jejich úrovni výkonu.

V sedmičkových kategoriích, je nerovnoměrnost momentálně těžko hodnotitelná. V mužské kategorii byl v předešlých letech největším problémem nepopularita tohoto typu hry a proto i nezáměr o její rozvoj ze strany ČSRU. V minulých letech proto byla mužská reprezentace velmi zanedbávána a její příprava se podobala přípravě ženského patnáctkového národního týmu, kdy muži bez delší přípravy absolvovaly pouze turnaje ME. Tomu odpovídá i jejich sestup do nižší divize. To by se samozřejmě vzhledem k profesionalizaci, která byla zajištěna v polovině tohoto roku, mohlo velmi rychle změnit a mělo by dojít k celkovému zvýšení kvality hry. U ženského sedmičkového týmu bych označila finanční prostředky za dostatečné a úpravy bych doporučila v jiných oblastech, které ovšem nejsou předmětem této práce.

4.6. Srovnání s velikostně podobnou organizací v ČR

3.6.1 Český svaz pozemního hokeje

Český svaz pozemního hokeje jsem vybrala jelikož jeho členská základna je početně velmi blízko členské základně ČSRU a další možné svazy sdružovaly pouze individuální sportovce. ČSPH momentálně eviduje 2961 členů, dle prohlášení pana JUDr. Stanislava Pavelce z MŠMT. Je tedy zřejmé, že v tomto ohledu je ČSRU v lepší pozici jelikož ta vykázala 3554 členů, z toho tvoří necelé dvě třetiny mládež. Bohužel nebylo možné od ČSPH získat informace finančního rázu za rok 2016, a to s jakou výší celkové částky operovala a jakou část tvoří příspěvky od sponzorů. Podařilo se mi zjistit částku finanční podpory od MŠMT z programu V, která je ve výši tří milionů tři sta

devadesáti pěti tisíc korun.³⁸ Dle prohlášení sekretáře ČSPH se financování jednotlivých kategorií liší především z důvodu soutěží a turnajů, kterých se dané týmy účastní. Je zde stejný prvek vyčleňování financí především na vrcholné akce jako u ČSRU. Je ale jasné, že je zde k dispozici větší množství finančních prostředků než je tomu u ČSRU, především z důvodu jednoho národního týmu na seniorské kategorie. Je proto možné vyčlenit větší částky, jelikož se obě reprezentace, mužské i ženské, účastní akcí na světové úrovni a ve všech částech světa a nejsou limitováni pouze Evropou, jak je tomu u ragby. ČSPH také disponuje pouze reprezentačními družstvy U14, U16, U18 a U21 v mužské kategorii a u žen je tomu početně stejně jako v ČSRU s tím rozdílem, že je zde navíc kategorie U21. Jak jsem ale zmínila výše, v ragby je navíc jeden seniorský tým.

V pozemním hokeji se také rozděluje hra dle toho, zda se jedná o halový pozemní hokej nebo ne. Obecně lze říci, že Česká republika má velmi dobré umístění především v halovém pozemním hokeji, kde se muži drží na celkově šestém místě a ženy na třetím místě ve světovém žebříčku. Bohužel horší výsledky ve venkovním pozemním hokeji jsou pravděpodobně determinovány nedostatkem venkovních hřišť, a proto hráčky a hráči nejsou zvyklí na odlišný způsob hry, který je více fyzicky náročný. Každopádně velmi dobré výsledky v halovém hokeji zajišťují větší příjem finančních prostředků a už jen dle počtu reprezentací má ČSPH jistou výhodu v nižších nákladech oproti ČSRU.

Celkově má pozemní hokej obrovskou výhodu oproti ragby, jelikož zde existuje evropská klubová liga i světová série, které mají pozitivní vliv na celkovou úroveň sportu, jak v mužské kategorii, tak i v ženské. A celkově je celý sport konkurenceschopnější, a proto dosahuje dobrých výsledků na světové úrovni.

Lze tedy říci, že přes možné nižší finanční prostředky od MŠMT z důvodu nižší členské základy je na tom ČSPH lépe, jelikož má k dispozici vyšší finanční prostředky za lepší umístění ve světovém žebříčku a dále musí obětovat méně finančních nákladů na reprezentace, protože jich sdružuje méně. Nevýhodou mohou být pouze vrcholné

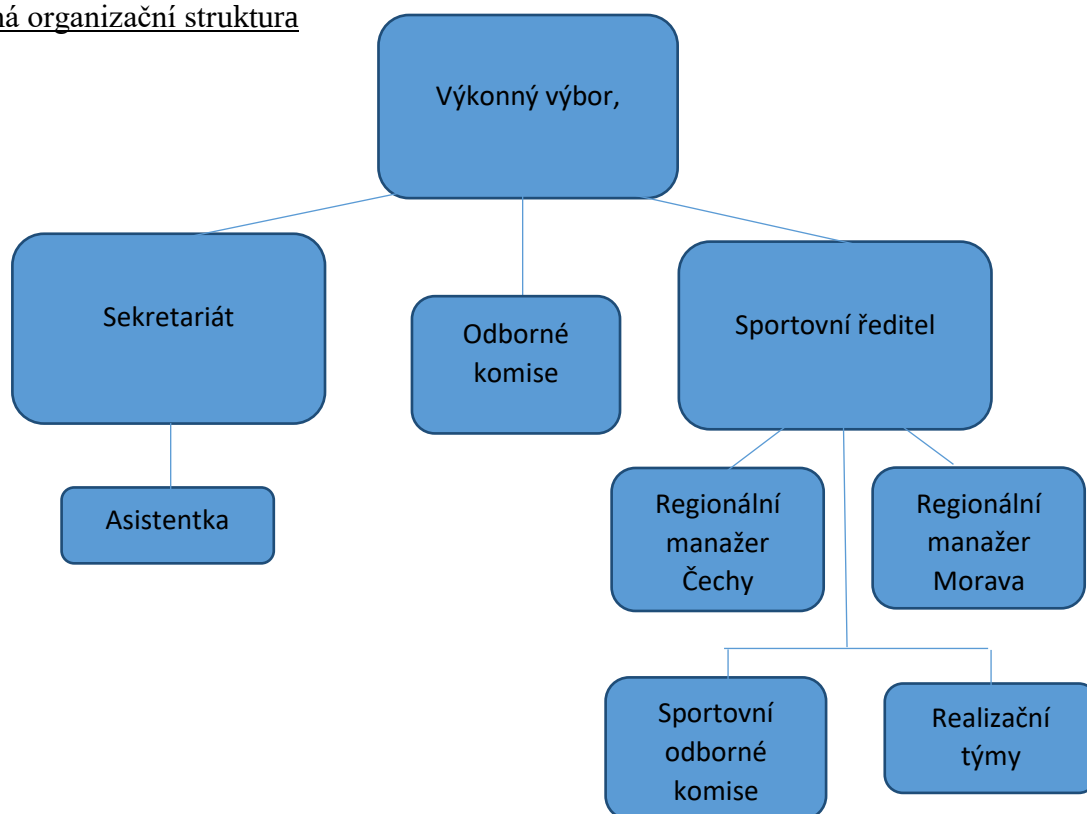
³⁸Ministerstvo školství a mládeže. [online] Rozdělení 2016 programu V část I. [cit. 2017-12.12]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/Rozdeleni_2016_Program_V_cast_I.pdf

akce, které se konají na opravdu vzdáleném místě, ale jelikož národní týmy hrají velmi často na území Evropy,³⁹ je to výjimečná situace.

4.7. Návrh OS

Aby byly sdíleny hodnoty ragby, strategie či cíle ČSRU, je nutné vhodně komunikovat, aby došlo k motivaci odpovědných osob za šíření těchto postojů jak v rámci organizace a komunity tak i ve vztahu s veřejností. Proto zde uvádím současnou OS ČSRU a její navrhované úpravy.

Současná organizační struktura



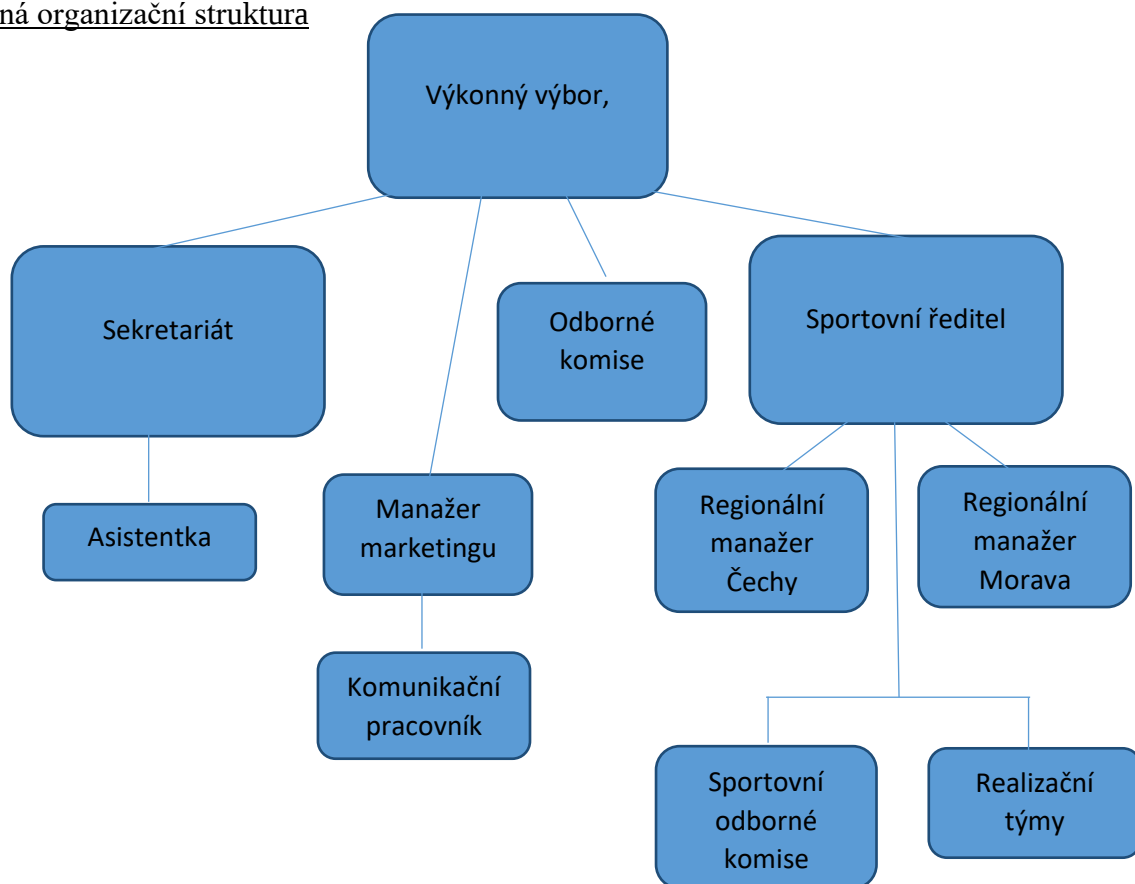
Obrázek 3: Současná struktura České rugbyové unie

Organizační struktura zobrazuje zajištění organizační, administrativní i sportovní části organizace. Nechybí zde ani prvek určité podpory obou hlavních částí republiky a dochází k užší spolupráci mezi ČSRU a kluby. To hodnotím velmi kladně, jelikož se ragby na Moravě potýká s existenčními problémy a určitá spolupráce by mohla dopomoci ke zlepšení situace. Co zde ale chybí, je organizační složka, která by sloužila ke komunikaci v rámci celé organizace ale i s kluby a celou komunitou ragby. Ke

³⁹Český svaz pozemního hokeje [online] Kalendář akcí. 2017 [cit. 2017-12-12] Dostupné z: <http://www.pozemnihokej.cz/kalendar-akci>

komunikaci s kluby byly zřízeny právě pozice regionálních manažerů,⁴⁰ ale bohužel tuto agendu nezajišťují efektivně. Jelikož tato složka absentuje, vyskytují se zde komunikační nedorozumění a je těžké i pro ČSRU prosadit a především obhájit svá rozhodnutí, motivovat kluby a další zainteresované osoby k prosazování strategických plánů a cílů organizace. Proto doporučuji vytvořit kromě marketingového manažera, který by měl, dle prohlášení prezidenta, vytvořit marketingové strategii zaměřující se na získávání nových sponzorů také složku, která se bude zabývat čistě komunikací. Mám názor takový, že nejlepším marketingem je dobře odvedená práce nebo poskytování kvalitní služby, což u ragby určitě platí ale je nutné tuto skutečnost udržovat a šířit dál. Důležité je aby pracovník komunikace měl k dispozici informace ze všech oblastí působení ČSRU, takže by zde mělo fungovat i blízké propojení se všemi složkami organizační struktury nejlépe oficiálně stanovené vnitřními předpisy.

Navržená organizační struktura



Obrázek 4: Navržená organizační struktura České rugbyové unie

⁴⁰Česká rugbyová unie. [online]. Na pozici manažera rozvoje pro region Čechy nastupuje Tereza Kadavá. 2016. [cit. 2017-07-10]. Dostupné z: <http://rugbyunion.cz/cs/article/826>

5. ZÁVĚR

Na závěr práce lze tedy shrnout a zhodnotit, zda došlo k zodpovězení stanovených otázek. Je zjevné, že ČSRU má možnost čerpat finanční zdroje především ze sponzorských darů, na jejichž získávání se i samo vedení snaží zaměřit svoji činnost. Dále má ČSRU každoročně k dispozici finance poskytované World Rugby. V budoucnu se také chystají změny v oblasti merchandisingu a mohlo by dojít k drobnému navýšení příjmů z prodeje propagačních předmětů.

Troufám si zhodnotit využívání vícezdrojového financování jako dostatečné a to především díky využívání všech možných dotačních programů. Tyto finanční prostředky jsou také využívány na předem určenou činnost, na kterou jsou obdržené finanční prostředky poskytovány ať už je to provoz ČSRU, reprezentací nebo na mládežnické ragby. Také kladně hodnotím snahu ČSRU pořádat ME různých kategorií a tím si zajistit mírné zlepšení finanční situace, díky zdrojům Rugby Europe.

Sestavování rozpočtu je stanoveno především stranou výdajovou, od čehož se odvíjí alokované částky u jednotlivých kategorií národních týmů, které pokrývají největší část rozpočtu. U marketingové komise jsou finanční zdroje přesně vyčleněny, a podobně jako u financí určených na organizaci a provoz soutěží, jsou v čase neměnné, proto je možné určit a predikovat jejich výši. Při činnosti sestavování rozpočtu by bylo vhodné, aby došlo k určité minimalizaci rozdílů financování mužských a ženských národních týmů. To však záleží na souvislé činnosti těchto týmů a následných výdajích především u patnáctkových družstev. V sedmičkových kategoriích by mělo dojít k nabídce poloprofesionálních smluv kromě mužských hráčů, také hráčkám, které projeví zájem o kvalitní přípravu a jsou ochotny se ragby věnovat spolu se svými mužskými kolegy.

Je zřejmé, že podobný systém sestavování rozpočtu, na bázi výdajů, uplatňuje i Český svazu pozemního hokeje. Ten je zřídka nucen obětovat větší částky z důvodu delší vzdálenosti vrcholných akcí, ale díky dobrému umístění reprezentací ve světovém žebříčku a absenci dvou národních seniorských týmů, je v určité výhodě oproti ČSRU. Další výhodou je existence evropské ligové soutěže a světové série, které zajišťují konkurenceschopnost tomuto sportu oproti ragby.

Navržená struktura nám zajistí větší informovanost vzhledem ke všem skupinám, které jsou ve vztahu s ČSRU. Této pozici by měla být poskytnut veškerý servis a přísun informací ze všech složek organizace. Dobře odvedená práce projevující se správnou komunikací by měla motivovat osoby, ze skupin působících v ragbyovém

prostředí, v pokračování a setrvání v ragbyové komunitě ale například i na jiné pozici, než tomu bylo doposud. To by mělo vytvořit dostatečný přísun lidských zdrojů, které jsou nutné pro další rozvoj tohoto sportu v České republice. Mělo by dojít nejen k přísunu lidských zdrojů, ale se správným zaměřením i k možnému nárůstu zájmu sponzorů a následnému snížení závislosti na financích z veřejných zdrojů.

Použitá literatura

- Český olympijský výbor*. [online] Stanovy. Praha, 2015 [cit. 2017-06-27] Dostupné z:<http://www.olympic.cz/upload/files/Stanovy-COV-2015.pdf>
- Česká rugbyová unie*. [online] Historie českého ragby [cit. 2017-07-07]. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/page/37>
- Česká rugbyová unie*. [online]. Na pozici manažera rozvoje pro region Čechy nastupuje Tereza Kadavá. 2016. [cit. 2017-07-10]. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/826>
- Česká rugbyová unie*. [online]. Stanovy. 2016. [cit. 2017-07-08]. Dostupné z: <http://rugbyunion.cz/cs/article/826>
- Česká rugbyová unie*. [online]. Barbarians věnují českému ragby finanční prostředky na rozvoj mládeže. 2016. [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <http://rugbyunion.cz/cs/article/822>
- Česká rugbyová unie*. [online]. Češi prohráli v Portugalsku a jejich cesta kvalifikací na RWC 2019 končí. 2017. Dostupné z: <http://rugbyunion.cz/cs/article/1197>
- Česká rugbyová unie*. [online]. České ragby vstupuje do další sezóny s novým kapitánem i hlavním partnerem. 2017. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/1117>
- Česká rugbyová unie*. [online]. Profesionální aparát ČSRU doplnil Hein Kriek. 2017. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/1081>
- Česká rugbyová unie*. [online]. Český národní sedmičkový tým reprezentoval na ME v Bukurešti. 2017. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/1060>
- Česká rugbyová unie*. [online]. Češi s přehledem porazili Maďarsko a postupují do 3. kola kvalifikace na RWC 2019. 2017. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/1026>
- Česká rugbyová unie*. [online]. Společnost KKIG novým generálním partnerem ČSRU. 2017. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/1021>
- Česká rugbyová unie*. [online]. Češi porazili Maltu postupují do Rugby Europe Trophy. 2017. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/1013>
- Česká rugbyová unie*. [online]. Novým sportovním ředitelem České rugbyové unie se stal Jihoafričan Phil Pretorius. 2017. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/972>
- Česká rugbyová unie*. [online]. Ragby se vrací do Dukly. 2017. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/956>

- Česká rugbyová unie.[online].České dráhy nadále partnerem ČSRU. 2017. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/904>
- Česká rugbyová unie.[online].Česká rugbyová unie vyhlašuje výběrové řízení na pozici Sportovního ředitele.2016. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/831>
- Česká rugbyová unie.[online].Česká rugbyová unie si zvolila nové vedení.2016. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/800>
- Česká rugbyová unie.[online].Česky prohrály v souboji o 5. místo se Švýcarskem.2016. Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/797>
- Česká rugbyová unie.[online].Reprezentace žen porazila v přípravě Brown University Bears.2016. [cit.2017-] Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/623>
- Česká rugbyová unie.[online] Otřes mozku - Hráč na prvním místě.2016. [cit.2017-] Dostupné z:<http://rugbyunion.cz/cs/article/512>
- Český svaz pozemního hokeje [online] Kalendář akcí. 2017 [cit. 2017-12-12] Dostupné z:<http://www.pozemnihokej.cz/kalendar-akci>
- Česká unie sportu.[online] Stanovy2016 [cit. 2017-06-27]. Dostupné z: <http://www.cuscz.cz/files/1912ZjY.pdf>
- GREXA, Ján a Milena STRACHOVÁ. *Dějiny sportu : přehled světových a českých dějin tělesné výchovy a sportu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 235 s. ISBN 9788021054585.
- HUMPHYRS, Julian. *The history of rugby* [online]. In: Historyextra,2017. [cit. 2017-07-08]. Dostupné z:<http://www.historyextra.com/article/premium/past-notes-rugby>
- Hospodářské noviny.[online] Bezprecedentní krach Sazky přišel před rokem. Firma ale zůstává loterijním lídrem2012 [cit. 2017-09-28]. Dostupné z:<https://byznys.ihned.cz/c1-55951080-bezprecedentni-krach-sazky-prisel-pred-rokem-firma-ale-zustava-loterijnim-lidrem>
- HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 259 s. ISBN 9788024724713.
- KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku, druhé rozšířené vydání*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. str. 284-291. Řízení a správa podniku. ISBN 978-80-7380-591-3
- Komise evropského společenství. [online]. Bílá kniha o sportu.Brusel, 2007 [cit. 2017-06-28]. Dostupné z:http://www.olympic.cz/financovani/docs/Bila_kniha_sport_cze.pdf

LÁTAL, Ondřej. *Globalizace sportu ve světle sportovní mobility*. Brno, 2016. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sportovních studií, katedra tělesné výchovy a sportu. Vedoucí diplomové práce prof. PhDr. Aleš Sekot. CSc. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/213675/fsps_m/dp_lat.pdf

Monitor [online] Odvětvový rozklikávací rozpočet pro výdaje 2017 [cit. 2017-09-07] Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/statni-rozpocet/kapitola/333#rozpocet-vydaje-odvetvovy>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online] Vyhlášení státní podpory sportu 2017_2018. 2017. [cit. 2017-10-10] Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/42219/>

Ministerstvo školství a mládeže.[online] Rozdělení 2016 programu V část I. [cit. 2017-12.12]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/Rozdeleni_2016_Program_V_cast_I.pdf

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.[online] Státní podpora sportu na období 2017-2019 [online][cit. 2017-10-02]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/statni-podpora-sportu-na-obdobi-2017-2019>

NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2016. 284 s. ISBN 978-80-210-8346-2.

PEJCAL, Jakub. *Legislativní vymezení neziskového sektoru*, Korporace: spolky a pobočné spolky. 2015 [cit. 2017-06-07] Dostupné z: https://is.muni.cz/auth/el/1456/jaro2017/BPV_ERNO/um/68432391/07_Korporace-spolky_a_pobocne_spolky.pdf?studium=682323

PESTOFF, Victor.A. Third sector and co-operative services — An alternative to privatization. In: *Journal of Consumer Policy*, 1992

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Druhé aktualizované vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

ROOKWOOD, Dan. *A brief history of rugby* [online]. In: The Guardian, 2003. [cit. 2017-07-07]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/sport/2003/oct/06/rugbyworldcup2003.rugbyunion6>

SEIFERT, Kevin. *Dr. Bennet Omalu: CTE obsession obscuring truth about brain health of football players*[online].In: ESPN 2017. [cit- 2017-07-05]. Dostupné z: http://www.espn.com/nfl/story/_/id/20245394/dr-bennet-omalu-says-obsession-cte-obscuring-larger-truth-brain-health-football-players

SLÁMA, Zdeněk. *Ragby: technika, taktika, metodika nácviku, trénink*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1984. 139 s

www.neziskovsky.cz. *Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014-2016*. [cit. 2017-06-07] Dostupné z:

http://www.neziskovsky.cz/data/Statistika%20po%C4%8Dtu%20nest%C3%A1tn%C3%ADch%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD%202014_2016_prosinec%202016txt16356.pdf

ZAPLETALOVÁ, Silvie. *Porovnání českého a světového ragby*. Brno, 2012.

Bakalářská práce. Masarykova univerzita v Brně. Fakulta sportovních studií, katedra sportovních her. Vedoucí bakalářské práce PeadDr. Zdeněk Janík. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/360398/fsps_b/Ragby.txt

Ženské ragby. [online] Historie ženského ragby In: *Ženské ragby*. [cit. 2017-07-07]. Dostupné z: <http://zenskeragby.cz/category/historie/>