



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Management sportovních klubů

Vypracovala: Zuzana Berounská

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Zuzana BEROUNSKÁ
Osobní číslo: E21400
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management
Téma práce: Management sportovních klubů
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnocení managementu dvou vybraných sportovních klubů a navržení případných doporučení na zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného stavu managementu dvou vybraných sportovních klubů, dotazníkové šetření, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení managementu klubů k lepšímu řízení a rozvoji.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika sportovních klubů.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh doporučení.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná


Seznam doporučené literatury:

- Čejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Čáslavová, E. (2019). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.
- Kubičková, L., & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- Rektořík, J., Pirožek, P., & Nová, J. (2015). *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií.
- Řehoř, P. a kol. (2018). *Management*. České Budějovice: EF JU.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 12. ledna 2023

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2024


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Pármová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. ledna 2023

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 10. 4. 2024

.....
Zuzana Berounská

Tímto bych moc ráda poděkovala panu doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a pomoc při zpracování této bakalářské práce. Poděkování patří také hráčkám sportovních klubů, které vyplnily dotazník, a zástupcům vedení klubů, kteří se mnou vedli strukturovaný rozhovor.

Zuzana Berounská

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Literární přehled	9
2.1	Vymezení základních pojmů managementu.....	9
2.1.1	Management.....	9
2.1.2	Manažer	10
2.1.3	Manažerské funkce.....	12
2.2	Management sportu	16
2.2.1	Pojem sport	16
2.2.2	Definice sportovního managementu.....	18
2.2.3	Vymezení pojmu házená.....	21
2.3	Nezisková organizace.....	21
2.3.1	Založení, vznik a zánik neziskové organizace.....	21
2.3.2	Základní charakteristika neziskové organizace.....	22
2.3.3	Význam neziskových organizací.....	22
2.3.4	Finanční řízení neziskových organizací	22
2.4	Dopady COVID-19 na sportovní průmysl.....	24
3	Cíl a metodika.....	25
3.1	Cíl práce.....	25
3.2	Metodika práce.....	25
3.2.1	Strukturovaný rozhovor	25
3.2.2	Dotazníkové šetření	26
3.2.3	Zpracování výsledků	26
4	Charakteristika sportovních klubů.....	27
4.1	DHK Slavoj Žirovnice.....	27
4.2	Házená Jindřichův Hradec.....	28

5	Zhodnocení současného stavu	29
5.1	Strukturovaný rozhovor.....	29
5.2	Dotazníkové šetření	34
6	Diskuze a návrh doporučení	48
6.1	Návrhy doporučení pro klub DHK Slavoj Žirovnice.....	48
6.2	Návrhy doporučení pro klub Házená Jindřichův Hradec	52
6.3	Porovnání obou klubů	55
7	Závěr	57
8	Summary	59
9	Přehled použité literatury	60
10	Seznam obrázků a tabulek.....	61
10.1	Seznam obrázků	61
10.2	Seznam tabulek	61
11	Přílohy.....	62

1 Úvod

Pro bakalářskou práci bylo zvoleno téma "Management sportovních klubů". Management sportovních klubů je klíčovým faktorem pro jejich úspěšné fungování a rozvoj. Správné vedení a strategické rozhodování jsou nezbytné pro dosahování cílů klubu a udržení jeho konkurenceschopnosti v dnešním dynamickém prostředí sportovního průmyslu.

Tato práce se zaměřuje na dva házenkářské kluby, konkrétně na DKH Slavoj Žirovnice a Házenou Jindřichův Hradec. Volba těchto klubů není náhodná. S oběma kluby jsem osobně obeznámena, měla jsem příležitost v obou strávit část své amatérské sportovní kariéry. Tato osobní zkušenost umožňuje lépe porozumět vnitřnímu fungování těchto organizací a jejich specifickým potřebám. Dalším důvodem výběru je geografická blízkost klubů k místu mého bydliště a také zájem o házenou jako sportovní odvětví.

Cílem této práce je zhodnocení managementu dvou vybraných sportovních klubů a navržení případných doporučení na zlepšení současného stavu. Dalším cílem je porovnání obou týmů.

Bakalářská práce je strukturována do dvou částí. První část, teoretická, se zaměřuje na vymezení důležitých pojmů z oblasti managementu, jako je jeho definice, manažer či manažerské funkce. Dále se zabývá objasněním termínů spojených se sportem a managementem sportu. Také jsou v teoretické části popsána specifika neziskových organizací a to, jak jsou financovány. Jako poslední je v této části zmínka o dopadech onemocnění COVID-19 na sportovní průmysl.

V druhé části, praktické, jsou nejprve oba kluby charakterizovány a poté je práce zaměřena na zjištění jejich současného stavu pomocí dotazníkového šetření pro hráčky a strukturovaných rozhovorů s vedeními klubů. Kromě obecných otázek, jako například: co přivedlo hráčky k házené či jaká je výše jejich členských příspěvků, zjišťuje dotazníkové šetření hlavně otázky spokojenosti hráček v klubech, kde má podle nich jejich klub mezery nebo co jsou naopak jeho silné stránky. Strukturované rozhovory jsou složeny z otázek z oblastí financování, náboru, motivace, komunikace, inovací, budoucího směřování, marketingu a spolupráce s jinými týmy. Na základě získaných informací jsou navržena opatření, která by mohla přispět k lepšímu fungování a rozvoji obou sportovních organizací. Tato opatření jsou v některých případech podložena i přibližnými náklady, kolik by takové zavedení určitého opatření klub stálo.

2 Literární přehled

2.1 Vymezení základních pojmů managementu

2.1.1 Management

V této době existuje enormní množství definic managementu, uvedu alespoň některé z nich.

Řehoř a kol. (2018) definují management jako: „*Proces provádění manažerských funkcí s efektivním využitím podnikových zdrojů a dosažením cílů organizace.*“

Termín management také často bývá vnímán jako synonymum pro české slovo řízení. Avšak výraz řízení má obecnější význam a zahrnuje mnohem širší spektrum než pojednání o managementu. Řízení se vztahuje k různým systémům - technickým, biologickým i sociálním, zatímco management představuje formu řízení v rámci organizací. Je tak specifickým případem širšího pojmu řízení, zaměřeným na řízení skupin a jednotlivců ve speciálním ekonomicko-sociálním kontextu (Blažek, 2014).

Management znamená řízení organizací nebo skupinu vedoucích pracovníků. Z jedné strany se jedná o popis funkce a z druhé strany o identifikaci kolektivu jednotlivců, kteří tuto funkci vykonávají (Řehoř & kolektiv, 2018). Management ale také může být uměním dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba udělat (Cejthamr & Dědina, c2010).

Boone a Kurtz (1992) vymezují pojem management jako využití lidí a jiných zdrojů k dosažení cílů. Tato definice je použitelná ve všech organizačních strukturách, jak ziskových, tak neziskových. Proces managementu je stejně důležitý pro efektivní fungování nemocnice nebo např. hasičského oddělení. Management zahrnuje vytváření prostředí, ve kterém mohou lidé neefektivněji využívat ostatní zdroje k dosažení stanovených cílů.

Efektivní provoz organizace a dosahování stanovených cílů, stejně jako kvalita produkce a míra prosperity, vyžadují od managementu, resp. od manažera v roli profesionálního odborníka, schopnost zvládnout soubor náročných úkolů, které jsou na něj kladeny. V praxi je běžné, že tyto úkoly splývají a podle aktuální situace se jedna či druhá role upřednostňuje v různé míře (Durdová, 2002).

Čáslavová (2000) shrnula charakteristické rysy managementu do následujících bodů:

- Management je disciplínou s rozsáhlým aplikačním rozsahem, která má velmi obecný charakter.

- Manažerské postupy mohou být uplatněny na různých úrovních organizace, což zahrnuje různé úrovně v hierarchii struktury zkoumané jednotky. Toto platí i v případě, že se jedná o činnosti s obsahem velmi odlišným.
- Subjekty, které realizují činnosti v rámci managementu, jsou lidé.
- Cílem manažerského úsilí je dosažení prosperujícího stavu zkoumané jednotky nebo procesu.

2.1.2 Manažer

„Manažera můžeme definovat jako řídicího pracovníka, který zodpovídá za dosažení stanovených cílů své organizační jednotky a efektivní využití svých zdrojů“ (Řehoř & kolektiv, 2018).

Pro zabezpečení průběhu samotného manažerského procesu a vykonávané práce je klíčové, aby vedoucí pracovník disponoval jak dovednostmi technickými a koncepčními, tak také sociálními a lidskými faktory. Během postupu manažera v organizační hierarchii směrem nahoru jsou stále důležitější jeho koncepční schopnosti, zatímco technické dovednosti se stávají méně významnými.

- Koncepční schopnosti – jsou klíčové pro komplexní zhodnocení provozu v rámci organizace jako celku, včetně jejich vlivů na okolní prostředí. Součástí těchto dovedností je také schopnost rozhodování. Individuální přínos vedoucího pracovníka neboli manažera může mít vztah k celkovým cílům organizace a strategickému plánování.
- Technické znalosti – souvisejí s využitím specializovaných znalostí, schopností a postupů během konkrétních úkolů, zejména v oblasti kontrolování, školení podřízených a v každodenních operacích v rámci výroby.
- Společenské a lidské faktory – tyto aspekty se projevují při interakci s jednotlivci ve vzájemných vztazích a v procesu posuzování. V managementu je klíčovým prvkem schopnost zajistit efektivní využití lidských zdrojů v rámci organizace. K tomu patří efektivní týmová spolupráce a řízení pracovníků tak, aby koordinované úsilí dosahovalo optimálních výsledků. V této souvislosti můžeme zahrnout také citlivost k specifickým situacím a schopnost flexibilně přizpůsobit manažerský styl daným podmínkám (Cejthamr & Dědina, c2010).

2.1.2.1 Vlastnosti manažera

Vlastnosti potřebné pro manažera jsou rozděleny do dvou kategorií. První kategorií jsou vlastnosti přirozené (vrozené) a druhou jsou vlastnosti získané. Vrozené lze shrnout do následujících bodů:

- Nutnost vést – jen ti, kteří mají touhu řídit ostatní a nalézají uspokojení v této aktivitě, dosahují úspěchu v manažerské roli.
- Nutnost mít moc – kvalitní manažeři nekladou důraz pouze na svou autoritu, ale hlavně na své bohaté zkušenosti, odborné znalosti a dovednosti. Jsou schopni ovlivňovat ostatní, vést týmy a aktivně usilují o vedoucí role a postavení s mocenským vlivem.
- Empatie – dobří manažeři jsou schopni projevit porozumění k ostatním členům týmu a zvládat běžné emoční reakce, které se často vyskytují.
- Vhodný charakter – vlastnosti vyplývající z povahy manažera, které formují chování a způsob, jakým reaguje na vnější vlivy.
- Inteligence – úspěšný vedoucí projevuje autonomní schopnost myšlení a je vybaven charakteristikami, jako je například kreativita, kvalitní argumentace, rozvážnost, schopnost efektivní komunikace a taktní jednání. Zároveň vykazuje přirozený intelekt.

Vlastnosti získané nabývají manažeři vzděláváním či tréninkem. Řadíme sem znalost metod řízení, dále znalosti ekonomické, odborné nebo z sociálně – psychologické oblasti. Spadá sem také fyzické a mentální zdraví (Řehoř & kolektiv, 2018).

Podle Kubičkové a Raise (2012) by kvalitní manažer měl disponovat těmito vlastnostmi a schopnostmi:

- Vlastnit potřebné schopnosti a poznatky z technické oblasti.
- Demonstrovat žádané lidské vlastnosti.
- Projevovat schopnosti v oblasti projektování a konceptuálního myšlení.
- Vyjadřovat organizační zdatnost a komunikativnost.
- Prokazovat kreativitu a schopnost vytvářet pro pracovníky příjemné prostředí.
- Dokázat motivovat a zapojit lidi do aktivit.

2.1.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce představují charakteristické aktivity, které manažer systematicky a efektivně provádí k dosažení úspěchu v rámci své organizace. Klíčová je jejich harmonie a propojenost. Různé organizace mohou dávat přednost určitým funkcím, ale bez ohledu na to jsou všechny tyto funkce neoddelitelnou součástí řídicího procesu. Manažerské funkce se dělí na postupné a průběžné.

Mezi funkce průběžné patří rozhodování, komunikace, analyzování a implementace. Do funkcí postupných neboli sekvenčních spadá plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení a kontrolování (Řehoř & kolektiv, 2018).

2.1.3.1 Plánování

Plánování spočívá ve volbě úloh, metod a činností nezbytných pro dosažení požadovaných cílů. Existuje široká škála plánů, od obecných až po ty detailní (Durdová, 2002). Z perspektivy managementu představuje plánování klíčový prvek, který ovlivňuje všechny další aspekty řízení. Tato manažerská funkce je rozhodujícím faktorem pro vazby mezi ostatními funkcemi. Stanovení cílů organizace, hledání optimálních strategií a nalezení efektivních cest k dosažení těchto cílů představují základní a výchozí úkoly v rámci řízení organizace. Chyby v této fázi mohou mít závažné a často obtížně napravitelné, někdy i nevratné negativní dopady na organizaci (Vágner, 2000).

Wehrich a Koontz (Wehrich & Koontz, 1993) uvádějí, že plánování zahrnuje volbu misí, cílů a opatření k jejich dosažení. Plánování vyžaduje rozhodování, tj. vybírání z alternativních budoucích postupů, a je úzce spjata s kontrolou. Existuje mnoho typů plánů, jako jsou účely nebo mise, cíle, strategie, politiky, postupy, pravidla, programy a rozpočty. Jakmile je manažer obeznámen s příležitostmi, plánuje racionálně stanovování cílů, formulováním předpokladů o současném a budoucím prostředí, hledáním a hodnocením alternativních postupů a volbou postupu k následování. Poté musí manažer vytvořit podpůrné plány a vytvořit rozpočet. Tyto aktivity musí být prováděny s ohledem na celkové prostředí.

2.1.3.2 Organizování

Tato manažerská funkce vytváří efektivní strukturu v rámci organizace. Zajišťuje, že všem úkolům nezbytným k dosažení cílů jsou přiděleni lidé, kteří jsou nejvhodnější k jejich plnění. Organizační struktura má za cíl vytvářet optimální prostředí pro provádění konkrétních činností (Durdová, 2002). Organizování přímo následuje po manažerské fázi

plánování. Jeho úkolem je realizovat plán prostřednictvím strukturovaného rozdělení pracovních úkolů, koordinace těchto úkolů, navazování vztahů a formálního uspořádání pracovních postupů v rámci organizace. Typicky v managementu spočívá obsahová podstata organizování ve zvládnání sledu těchto propojených procesů:

- Určení a organizace klíčových aktivit nutných pro chod organizace.
- Vytvoření efektivní dělby práce pro vykonávání předem definovaných činností s využitím specializace a odborné úrovně zaměstnanců.
- Seskupení předem definovaných činností s cílem uspokojit potřebu koordinovaného a celkově efektivního řízení směřujícího k dosažení stanovených cílů.
- Určení rolí a přidělení úkolů pracovníkům, zejména vedoucím pracovníkům, kteří budou s odpovídající pravomocí a zodpovědností zajišťovat vykonávání společných aktivit.
- Sladění zaměstnanců, zdrojů a aktivit v čase a prostoru tak, aby bylo efektivně dosaženo plánovaných cílů a úloh (Vágner, 2000).

2.1.3.3 Řízení lidských zdrojů

Někdy se také nazývá personalistikou a zahrnuje procesy spojené s výběrem a rozmisťováním zaměstnanců. Patří sem stanovení potřeby pracovní síly, nábor, začlenění a hodnocení pracovníků a také školení a rozvoj nových i stávajících zaměstnanců. Výběr vhodných uchazečů je velmi složitý úkol. Pro jeho vyřešení existuje celá řada metod a prostředků, jako jsou například pohovory, testy osobnosti, inteligenční testy nebo hodnotící střediska. Proces personálního řízení ovlivňuje několik faktorů prostředí. K vnějším faktorům patří stupeň vzdělání, přístup k práci, platné zákony a předpisy (týkající se personalistiky) a podmínky ekonomické. Mezi vnitřní faktory patří cíle organizace, její organizační struktura, odměňovací systém a další. Cílem je zajistit efektivní a účinné plnění stanovených úkolů (Durdová, 2002).

Lidské zdroje organizace jsou zásadním prvkem pro plnění jejího poslání a další rozvoj. Úspěšnost a perspektiva organizace jsou ovlivněny množstvím pracovníků, rozsahem kompatibility mezi jejich kvalifikacemi a potřebami organizace, a zejména schopností manažerů. V souvislosti s přechodem ke společnosti znalostí bude význam lidských zdrojů, zejména jejich schopností, stále rostoucí (Vágner, 2000).

2.1.3.4 Vedení lidí

Tato funkce spočívá v ovlivňování pracovníků takovým způsobem, aby přinášeli prospěch organizaci a napomáhali dosahovat požadovaných cílů. Tento proces zahrnuje faktory, jako je motivace, komunikace, manažerské styly a postupy. Cílem vedoucího pracovníka je pochopení motivace lidí, nikoliv jejich manipulace. Motivace pramení z lidských potřeb, přičemž ty základní jsou fyziologického charakteru, jako je potřeba vody, vzduchu, jídla, tepla a spánku. Ostatní potřeby, jako je sebeúcta, postavení ve společnosti, kamarádství, úspěch a seberealizace, jsou považovány za druhotné. Ve firemním prostředí se často využívají různé formy motivace, a to jak prostřednictvím materiálních podnětů (finanční odměny, přírodní odměny), tak i nemateriálních (veřejné uznání, respekt, osobní uspokojení z odvedené práce, uznání od nadřízených a kolegů). Vedení se realizuje více způsoby, např. prostřednictvím přímého ovlivňování, kde jsou zadávány úkoly určitými osobami pod přímým dohledem nebo pomocí nepřímého ovlivňování prostřednictvím motivace zaměstnanců či kombinací dvou předchozích způsobů (Durdová, 2002).

Je více možností, jak může být vedení lidí prováděno. Způsob, jakým manažer vykonává své vedení, tj. způsob, jakým se chová vůči svým podřízeným, je nazýván jako styl vedení (Cejthamr & Dědina, c2010). Tyto styly se podle vedení založeném na využívání pravomocí dělí do 3 kategorií (Řehoř & kolektiv, 2018):

- Styl autokratický – u tohoto stylu je síla na straně manažera a všechny iniciativy a příkazy plynou od něj směrem ke skupině. Manažer sám rozhoduje, využívá svou autoritu k stanovení politiky, postupů pro dosažení úkolů a cílů (Cejthamr & Dědina, c2010). Používají se zde sankce a postihy. Tento přístup nachází využití v prostředí, kde probíhá jednoduchá práce s minimální kvalifikací pracovníků nebo ho lze efektivně využít v krizových situacích (Durdová, 2002).
- Styl demokratický - tento přístup k vedení se uplatňuje, pokud je kladen důraz spíše na kolektivní aspekt skupiny, a tam, kde existuje intenzivní spolupráce s celou skupinou. Manažerovi záleží na názoru spolupracovníků, sdílí s nimi odpovědnost za vedení a považuje se spíše za člena týmu. Členové skupiny mají významný podíl na rozhodování, vytváření politiky a implementaci systémů a postupů.

- Styl liberální (skutečný, laissez-faire) - v tomto stylu manažer dospívá k závěru, že členové skupiny jsou schopni efektivní práce samostatně. Manažer úmyslně přenáší pravomoci na členy skupiny, poskytuje jim volnost jednání a nezasahuje do věcí, ale zároveň je připraven poskytnout pomoc, pokud je to třeba (Cejthamr & Dědina, c2010). Tento přístup k vedení přináší řadu nepříznivých následků, včetně prosazování individuálních zájmů, vznik zájmových skupin, neefektivního plnění úkolů, a dokonce hrozby úplné anarchie (Durdová, 2002).

2.1.3.5 Kontrolování

Kontrolování představuje proces měření a úpravy odvedených celkových i individuálních činností organizace tak, aby odpovídaly stanovenému plánu. Zahrnuje hodnocení dosažených výsledků, identifikaci odchylek od stanovených standardů a vyhodnocení efektivity provedených činností. Základní mechanismus kontroly se skládá z následujících fází:

- Určení norem - specifikace kritérií a klíčových kontrolních bodů.
- Měření odvedené práce - ideálně na základě zpětné vazby.
- Oprava odchylek - úprava plánů a cílů, přerozdělení povinností, změny v personálním obsazení (jak nahoru, tak dolů), zdokonalení managementu, použití postupů, které jsou efektivnější.

Kontrola je pro manažery usnadněna různými tradičními i moderními technikami a nástroji. Často využívanou kontrolní metodou je rozpočet. Rozpočetnictví zahrnuje formulaci číselných plánů pro konkrétní období a zabývá se příjmy, výdaji, kapitálem, plány časovými, prostorovými, materiálovými a hotovostními (Durdová, 2002).

Kontrolní procesy se mohou dělit na pravidelné a nepravidelné. Pravidelné jsou zaměřeny na identifikaci odchylek mezi plánem a skutečností a umožňují upravit plán, provést regulační opatření v reakci na změny v okolním prostředí nebo průběh plnění plánu. Naopak nepravidelné kontrolní procesy vznikají z potřeby analyzovat konkrétní aktivity, zejména kritické fáze jejich uskutečňování. Tyto nepravidelné kontroly se zaměřují na ověření správnosti vykonávání činností, například zda odpovídají legislativě a zadání, zda probíhají podle určené technologie a zda jsou řádně zajištěny pověřenými osobami.

Další rozdělení kontrolních procesů je na přímé a nepřímé. Přímé kontrolní postupy jsou realizovány samotnými manažery a představují tak výborný prostředek pro ověření kvality přenosu informací z nižších úrovní na vyšší. Tímto způsobem se manažeři dostávají do přímého kontaktu s výkonnými pracovníky, což umožňuje lépe porozumět skutečné realitě v organizaci a může sloužit k překonání případných překážek v komunikaci. Nepřímé kontrolní postupy, které jsou poskytovány pomocí odborných kontrolních pracovníků, vedoucích na nižších organizačních úrovních a informačních systémech pro kontrolu, představují další úroveň kontroly. Vždy existuje riziko zkreslení kontrolních informací tak, aby vyhovovaly potřebám vyššího vedení organizace, zejména pokud je proces získávání a zpracování informací svěřen jednotlivci. Proto se často osvědčuje propojovat nepřímou kontrolu s pravidelnou a náhodnou přímou kontrolou (Vágner, 2000).

2.2 Management sportu

2.2.1 Pojem sport

Sport byl historicky vnímán jako pouhá hra a zábava, tedy aktivita, kterou lidé provozovali ve svém volném čase. Avšak postupem času se tato perspektiva proměnila a sport se stal uvědomělým jednáním, které se vyvinulo do typicky společenské aktivity mimo pracovní sféru. Tato společenská aktivita má schopnost nejen vytvářet, ale také předávat hodnoty spojené se sportem široké veřejnosti. Tímto způsobem se sport stává jedním z prvků kulturního dědictví dané společnosti. Již od samých počátků sport vyjadřoval určitý životní názor, zejména principy fair play, které se promítaly do konkrétních norem. Tyto normy byly přenášeny a aplikovány v životě sportovců, představující tak určitý způsob života, který je jednou z klíčových společenských kategorií.

V dnešním světě je sport výrazným společenským fenoménem, který svým charakterem, postavením a vlivem ovlivňuje stále rozsáhlejší vrstvy obyvatelstva. Významné sportovní události nezaujímají pouze pozornost sportovních nadšenců, ale i zástupců státu, umělců, politiků a také široké škály institucí, organizací a hnutí bez ohledu na jejich filozofické, ideologické nebo náboženské přesvědčení. Tento pozoruhodný zájem o sport je tak výrazný, že o něm někdy hovoříme jako o fenoménu, který formoval charakter celého dvacátého století. Celosvětová obliba sportu neustále stoupá a trendy jeho rozvoje ukazují, že lidé nejen touží po sportu, ale nacházejí v něm stále větší uspokojení svých potřeb a zájmů, ať už jde o jednotlivce, celé sociální skupiny, nebo společnost jako celek (Choutka, 1988).

2.2.1.1. Organizace sportu v České republice

Sportovní sféra v České republice se skládá z rozsáhlého počtu organizací, které operují ve třech různých sektorech.

Prvním sektorem je státní správa pro tělesnou výchovu a sport. V tomto sektoru má Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR klíčovou roli. Jeho hlavními úlohami jsou:

- formulace návrhu koncepce státní politiky v oblasti sportu, který musí být schválen vládou ČR,
- provedení koncepce schválené vládou,
- poskytování finančních prostředků sportu z veřejných financí státu,
- zavedení programu proti dopingovému podvádění, jeho organizace a dohled nad jeho prováděním,
- povolování akreditací vzdělávacím institucím v oblasti sportu.

Dalšími složkami tohoto sektoru jsou krajské úřady a jednotlivá města a obce, které se věnují komunální tělovýchově.

Druhým sektorem je spolková tělesná výchova a sport. V současnosti systematickou sportovní činnost nebo tělovýchovnou činnost provádí více než 20 000 lokálně působících organizací pro tělovýchovu a sport, včetně sportovních klubů, a více než 150 sportovních svazů s celostátní působností. Tyto organizace jsou seskupeny do střešních sportovních institucí, jako je např. Sdružení sportovních svazů ČR. Převažující většinu tvoří neziskové organizace, které jsou zakládány s úmyslem podpořit specifické sportovní činnosti, přičemž dosažení zisku není jejich hlavním cílem.

Třetím a posledním sektorem je sektor podnikatelský. Tato oblast zahrnuje podniky, jako jsou např. wellness a fitness centra, plavecké a lyžařské školy, masážní služby, solária či střelnice. Do tohoto sektoru řadíme také reklamní a marketingové agentury specializující se na sport, provozování sportovních hal, arén a podobně. Mimořádnou kategorií jsou sportovní kluby, které fungují jako obchodní společnosti, především v oblasti fotbalu a ledního hokeje, a jsou často nazývány jako "profesionální". Tento sektor poskytuje prostředí pro práci sportovních manažerů s různými odbornými specializacemi. Převažují zde komerční společnosti a podnikání provozované fyzickými osobami podle živnostenského zákona. Jsou to ziskové organizace v oblasti sportu, jejichž hlavním cílem je dosahování zisku prostřednictvím sportovních aktivit (Čáslavová, 2009).

2.2.2 Definice sportovního managementu

Čáslavová (2009) definuje pojem sportovní management jako: „*způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování.*“

Nová (2014) definici pojmu sportovní management interpretuje a rozděluje do tří základních sfér, a to na:

- 1) vědeckou disciplínu
- 2) studijní obor
- 3) profesi.

Management sportu je uváděn jako aplikace manažerských technik, principů, postupů a metod v rámci sportovního prostředí. Tímto je zdůrazněna potřeba sportovních manažerů mít jednak manažerské dovednosti, ale také hluboké zkušenosti a porozumění samotnému sportu a jeho specifikům. Pojem "sportovní prostředí" odkazuje na různé druhy organizací a sportovních aktivit, které vyžadují řízení. To je z důvodu nutnosti koordinace činností různých jednotlivců, kteří by sami o sobě nedosáhli takových výsledků, jaké mohou společně dosáhnout (Nová et al., 2016).

Pro sportovní management je charakteristický jeho interdisciplinární přístup, kdy využívá metodologii z různých oblastí, jako jsou ekonomie, psychologie, systémové vědy, management, sociologie nebo právo. Způsob, jakým jsou jednotlivé organizační celky ve sportovní sféře řízeny, je těsně spojen s charakteristickými úkoly manažerů, kteří jsou odpovědní za jejich provádění (Čáslavová, 2009).

2.2.2.1 Sportovní manažer

„*Manažer ve sportu plní současně tři funkce: je manažerem, lidem a podnikatelem*“ (Nová et al., 2016).

Globalizace v oblasti sportovního průmyslu pokračuje v rychlém tempu. Sportovní manažeři jsou dnes vybaveni širším spektrem dovedností než v minulosti a jsou také vystavováni narůstajícím očekáváním a nárokům. Zdá se, že klíčovým prvkem je schopnost „rozhodování“. Mnohá rozhodnutí manažerů jsou pevně zakotvena v solidních manažerských základech a v hlubokých znalostech specifických aspektů sportu. Rozhodnutí manažera vychází z principů, hodnot a jeho vlastních přesvědčení. V podnikání sportu je nezbytné mít dobře připravené manažery, kteří dokážou zdravě rozhodovat v prostředí sportu, jež se stalo významnou sociální institucí (Durdová, 2002).

Založení pozice sportovního manažera se stalo nezbytností i u nás v Česku. Oblast sportu a tělesné výchovy registruje, že nedostatečný profesionální přístup brzdí generování finančních prostředků, efektivitu finančních toků, obchodní aktivity a přispívá k neefektivnímu fungování organizací. Vytvoření pozice sportovního manažera, zejména v týmech vyšších soutěží v kolektivních sportech, je v podmínkách tržního hospodářství naprosto klíčové. Tato profese spojuje oblast tělesné výchovy a sportu s ekonomickými a legislativně-právními otázkami. Je patrné, že efektivní zvládnutí úkolů sportovního manažera vyžaduje nejenom zkušenosti a znalosti v oblasti tělesné výchovy a sportu, ale především v oblasti ekonomiky a legislativy.

Charakteristiku a rozmanitost sportovních manažerů ovlivňují tři faktory. Prvním je místo, ve kterém manažer působí, dále kvalifikace a specializace. Místo neboli prostředí může být popsáno jako neziskové, či ziskové. Prostor zaměřený na zisk představuje pro manažerskou činnost několik kladů:

- efektivní prostor pro propagaci,
- detailnější rozdělení pracovních úkolů,
- zvýšený peněžní stimul zaměstnanců,
- větší flexibilitu v provádění operací.

Zápory řízení v těchto organizacích zahrnují:

- konkurenční prostředí s výraznější intenzitou,
- vysokou míru odpovědnosti zaměstnanců, někdy i neadekvátní k výši mzdy,
- časté přizpůsobování řízení sportovních aktivit očekáváním hlavních vlastníků a sponzorů.

Prostor zaměřený na neziskovost představuje pro manažerskou činnost tato pozitiva:

- omezenější konkurenční prostředí oproti organizacím se ziskovým cílem,
- manažeři mohou využívat daňových výhod,
- široká škála nabízených služeb a programů.

Negativa řízení v těchto neziskových sportovních organizacích zahrnují:

- omezené poskytování služeb a programů kvůli omezeným finančním prostředkům,
- neexistuje typický kariérní růst pro zaměstnance,
- řízení je ovlivňováno rozhodnutími a nařízeními od vládních organizací a státních úřadů,

- manažerské pozice často zahrnují práci s neprofesionály a dobrovolníky,
- v důsledku výše uvedených aspektů jsou tyto organizace často méně výkonné (Čáslavová, 2000).

2.2.2.2 Leadership – vůdcovství

Dosažení úspěchu v oblasti sportovního průmyslu spočívá ve fungování organizací, které mají výrazné vedoucí osobnosti – lídry. Tito jedinci dokážou účinně spolupracovat s ostatními subjekty, řídit profesionální ligy, navazovat spolupráci s orgány veřejné správy a agenturami, navazovat partnerství s národními a mezinárodními sportovními organizacemi a dalšími zainteresovanými skupinami při organizaci významných sportovních akcí. Mezi základní charakteristiky vůdcovství patří:

- schopnost vůdce mít vliv na jednání jednotlivců, což má klíčový význam pro dosažení stanovených cílů,
- lidé jdou za lídrem, protože mu důvěřují a sdílí s ním vizi, kterou prezentuje,
- lídr disponuje přirozeným vlivem, přičemž základní zdroje jeho autority mohou být různorodé a nemusí vždy vyplývat z formálního postavení – označujeme ho jako neformálního vůdce.

Leadership neboli vůdcovství je:

- orientace na dosažení stanovených cílů,
- mít vliv na jednání lidí,
- získání autority nad ostatními prostřednictvím delegování a svěřeni,
- dovednost vnímat širší perspektivy,
- nutnost kooperace s ostatními,
- síla osobnosti (Nová et al., 2016).

Vůdci mají tři základní role, které zahrnují:

- Definování úkolu - jasně stanovit, co se od skupiny očekává.
- Dosažení úkolu - to je důvod existence skupiny. Vůdci zajistí, aby účel skupiny byl naplněn. Pokud není, výsledkem je frustrace, neshody, kritika, a možná dokonce rozpad skupiny.
- Udržovat efektivní vztahy - mezi sebou a členy skupiny a mezi lidmi ve skupině. Tyto vztahy jsou efektivní, pokud přispívají k dosažení úkolu. Lze je rozdělit na ty, které se týkají týmu a jeho morálky a smyslu společného cíle,

a na ty, které se týkají jednotlivců a toho, jak jsou motivováni (Armstrong, 2011).

Vedoucí osobnosti ve sportovních organizacích musí efektivně ovlivňovat ostatní s cílem sledovat společnou vizi a posilovat týmovou sounáležitost pro dosažení sdílených cílů. Dále je nutné navázat spolupráci s vůdci jiných sportovních institucí, vytvářet s nimi spojení, řešit problémové situace a synchronizovat společné obchodní a rozvojové plány (Nová et al., 2016).

2.2.3 Vymezení pojmu házená

Házená představuje kolektivní sportovní disciplínu, kde se střetávají dvě družstva po sedmi členech. Historie této hry sahá až do starověkého Řecka, avšak její současný formát se začal formovat až koncem 19. století. Hřiště pro házenou má rozměry 20 x 40 metrů a je rozdělené na dvě poloviny. Brankoviště, umístěné 6 metrů od branky na obou stranách, slouží pouze pro pohyb brankáře, zatímco šest hráčů se smí nacházet pouze v poli. Cílem hry je umístit míč do branky soupeře. Zápas je rozdělený do dvou třicetiminutových poločasů s pauzou, která trvá 10 minut. Zápas je řízen dvěma rozhodčími, kteří hrají klíčovou roli při řízení utkání (Český svaz házené, z.s., 2020).

2.3 Nezisková organizace

2.3.1 Založení, vznik a zánik neziskové organizace

Nezisková organizace vzniká prostřednictvím zakládací smlouvy, kterou musí schválit svým podpisem všichni členové, kteří tuto právnickou osobu zakládají. V případě, že zakladatelem je jediná fyzická nebo právnická osoba, musí připravit zakládací listinu o založení organizace formou notářského zápisu. Osoby, které mohou být zakladateli neziskové právnické osoby, jsou jednotlivci s trvalým bydlištěm v Česku nebo právnické subjekty se sídlem v této zemi (v případě neziskových organizací, které mají působit v Česku). Vytvoření neziskové organizace může být iniciováno buď státem, regionem, nebo příslušnou obcí, které se mohou podílet na procesu zakládání. Vznik neziskové organizace je formálně potvrzen zápisem do rejstříku neziskových právnických osob, který vede příslušný rejstříkový soud v obvodu, kde má organizace své sídlo. Návrh na zapsání do rejstříku může podat zakladatel nebo ten, koho zakladatel písemně zmocnil. S návrhem musí být předložena zakládací listina.

Zánik neziskové organizace nastává v okamžiku, kdy je vymazána z rejstříku neziskových právnických osob. Zrušení organizace může proběhnout s likvidací nebo bez ní před samotným zánikem (Duben, 1996).

2.3.2 Základní charakteristika neziskové organizace

Společné znaky všech typů neziskových organizací:

- Jsou právnickými subjekty.
- Jejich hlavním záměrem není podnikání.
- Nevznikly s cílem dosahovat zisku.
- Slouží k plnění určitých potřeb komunity a občanů.
- Mají možnost, ale nejsou povinny, být financovány z veřejných rozpočtů (Rektořík, Pirožek, & Nová, 2015).

Neziskové organizace se dělí na státní (vládní) organizace a na nestátní (nevládní), které v České republice převažují.

2.3.3 Význam neziskových organizací

Nefinanční organizace hrají v ekonomice klíčovou úlohu z několika zásadních důvodů. Jedním z nejvýznamnějších faktorů je, že působí v oblastech, které pro ziskové subjekty nejsou atraktivní, protože nemají přímý finanční výnos nebo vláda neumožňuje poskytování služeb v těchto oblastech na principu tržní konkurence, často kvůli potřebě důkladného dohledu nad danými službami. Nefinanční organizace jsou nezastupitelné a nenahraditelné v odvětvích, která přispívají k celkovému rozvoji společnosti. Patří sem například oblast vzdělávání, sociálních služeb, zdravotní péče, vědy a výzkumu a justice. Nefinanční organizace jsou významné také pro podporu specifických zájmových skupin a sdružování občanů. Jejich význam v životě společnosti a politiky je nepopiratelný, což často naznačuje, že jsou důležitým ukazatelem společenského rozvoje. Tento trend růstu sociálního a ekonomického vlivu nefinančního sektoru je v současné době patrný po celém světě a stává se součástí národního hospodářství. Nicméně se s tímto rozvojem pojí i komplexní otázky ohledně definice, kterou není jednoduché přesně vymezit (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018).

2.3.4 Finanční řízení neziskových organizací

Cílem finančního řízení neziskových organizací je efektivně využít informace, které jsou získávány pomocí systémů informačních a kontrolních, při plánování a alokaci peněžních prostředků. Další úlohou tohoto řízení je monitorovat efektivnost využívání

těchto prostředků s důrazem na účelnost jejich vynakládání, zejména v případě veřejně prospěšných organizací (Duben, 1996).

Správa financí představuje klíčovou roli v řízení organizací různého druhu a právní formy. Pro neziskovou organizaci je nezbytné disponovat dostatečným kapitálem pro svůj běžný provoz, pro realizaci plánovaných projektů a naplňování své vize a poslání. Finance tvoří základní pilíř pro úspěšnou a trvalou existenci každé organizace. Díky financím je možné ovládat ostatní aktivity a vývoj organizace, neboť všechny plánované a provedené činnosti jsou hodnoceny na základě dostupných financí.

Definování finančního řízení neziskové organizace zahrnuje ekonomické aktivity, které se zabývají především získáváním potřebného kapitálu a finančních prostředků z více finančních zdrojů. Cílem je efektivní využití těchto prostředků k naplnění primárního cíle a poslání neziskové organizace (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018).

2.3.4.1 Rozdělení finančního řízení podle času

- Strategické finanční řízení zabezpečuje propojení zdrojů organizace s jejími cíli a bere přitom v potaz proměnlivé faktory v tržním prostoru. Týká se celkové struktury organizace. Rozhoduje o financování v dlouhodobém časovém horizontu od 2 do 5 let. Hlavním dlouhodobým cílem organizace je soustředění se na efektivní naplnění svého poslání, pro které byla vytvořena.
- Taktické finanční řízení se zaměřuje na krátkodobý horizont času, který nepřesahuje jeden rok. Podkladem je mu definovaná podniková strategie s cílem dosáhnout strategických cílů co nejefektivněji. Jeho hlavním úkolem je detailněji rozpracovat a specifikovat tyto cíle do střednědobých či ročních plánů. Nejdůležitějšími aktivitami tohoto finančního řízení jsou plánování a vytváření rozpočtů. Hlavním střednědobým cílem je finanční autarkie neboli schopnost být finančně stabilní a soběstačný.
- Operativní finanční řízení operuje v krátkodobém horizontu měřeném v měsících, týdnech nebo dnech. Jeho hlavním úkolem je konkrétní specifikace a rozpracování úkolů odvozených ze strategického a taktického řízení na časově krátká období. Toto řízení je úzce spojeno s běžným každodenním provozem organizace (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018).

2.4 Dopady COVID-19 na sportovní průmysl

Náhlé vzniknutí viru COVID-19 a jeho globální epidemie způsobily velké finanční ztráty sportovnímu průmyslu. Kluby byly uzavřeny, soutěže se nekonaly a prodej oblečení a sportovního vybavení výrazně poklesl. Pro sportovní průmysl to byl velký šok. Každý prvek sportu byl ovlivněn, od sportovců a klubů přes sponzorství až po mediální pokrytí. Postupně se s šířením COVID-19 po celém světě odložily olympijské a paralympijské hry v Tokiu 2020 na rok 2021. Brzy poté, jak se vědci více seznámili s chováním koronaviru a s tím, jak ho ovládat, zahájily sportovní organizace opět provádění svých programů s určitými omezeními. Pandemie COVID-19 přinesla do sportovního průmyslu mnoho změn. Sportovní události se konaly bez diváků, což bylo případem všech sportovních událostí, velkých i malých. Olympiáda se konala poprvé bez přítomnosti zahraničních diváků.

Pandemie také ovlivnila výrobu sportovních produktů. Změnily se priority zákazníků při nákupu sportovního vybavení kvůli přechodu ze sportů v klubech na sporty doma. Lidé byli více nakloněni používání sportovního vybavení doma.

Dalším odvětvím sportovního průmyslu ovlivněným globální epidemií koronaviru byli sportovní média, která nevěděla, co dělat při absenci živě vysílaných sportovních programů. Také reportéři nevěděli, o čem informovat nebo jaké novinky zveřejnit. Stránky novin a časopisů tak byly zbaveny sportovních zpráv a většina z nich se zaměřovala na informace a znalosti o důležitosti sportu během pandemie. V důsledku toho měl kolaps sportu vážný negativní dopad na výkonnost sportovních médií (Dehghani, Karri, & Roy, 2022).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení managementu dvou vybraných sportovních klubů a navržení případných doporučení na zlepšení současného stavu.

Vedlejším cílem je porovnat vybrané kluby na základě získaných informací.

3.2 Metodika práce

Tato bakalářská práce má dvě části, teoretickou a praktickou.

V teoretické části bylo čerpáno především z odborné literatury. Tato část se zabývá vymezením pojmů spojených s managementem od jeho definice přes manažera až k manažerským funkcím. Dále je zaměřena na objasnění pojmů z oblasti sportu a sportovního managementu. Poté je v této teoretické části popsáno, co to je nezisková organizace a jak je financována. Jako poslední je zde zmínka o dopadech pandemie COVID-19 na sportovní průmysl. Velká část použité odborné literatury byla zapůjčena hlavně z Jihočeské vědecké knihovny v Českých Budějovicích a z Akademické knihovny Jihočeské univerzity také v Českých Budějovicích. Čerpáno bylo také z webových stránek a z internetových článků, které byly vyhledávány prostřednictvím nástroje Google Scholar.

Praktická část je již zaměřena na konkrétní kluby, kterých se tato práce týká. Jedná se o házenkářský klub DHK Slavoj Žirovnice a klub Házená Jindřichův Hradec, oba kluby jsou dále charakterizovány v kapitole 4. Pro zjištění aktuálních informací a současného stavu těchto klubů byly vybrány dvě stěžejní metody, a to strukturované rozhovory pro vedení klubů a dotazníkové šetření pro hráčky. Dále byly využity také webové stránky obou klubů.

Další metoda, která byla využita v této práci, je metoda pozorování a s ní související vlastní zkušenosti. Poslední metoda, která byla využita při porovnávání obou klubů, byla metoda benchmarking.

3.2.1 Strukturovaný rozhovor

První metodou, která byla použita v praktické části pro sběr dat, jsou strukturované rozhovory. První rozhovor se konal 22.2.2024 s vedením Žirovnického klubu, konkrétně s místopředsedou Vítem Hrbkem. Tento rozhovor probíhal osobně a trval přibližně 30 minut. Bohužel nemohl být proveden s předsedkyní klubu Janou Voráčkovou, protože byla v tu dobu na delší čas v zahraničí. Druhý strukturovaný rozhovor probíhal 26.2.2024

s předsedkyní klubu Romanou Marsovou prostřednictvím aplikace MS Teams a trval 35 minut. Odpovědi byly v obou případech nahrány na diktafon po předchozím schválení obou zúčastněných. Rozhovor se skládal z 15 otázek z oblastí financování, náboru hráček, motivace a komunikace, inovací a trendů, budoucího směřování, marketingu a spolupráce s jinými týmy. Položeny byly pouze předem stanovené otázky a jiné otázky již nebyly pokládány. Když jsem nějaké informace potřebovala dodatečně zjistit, jako například počet členů v klubu, tak jsem s vedoucími komunikovala prostřednictvím telefonu, přes který jsem si s nimi také sjednala rozhovory. Otázky kladené v rozhovorech jsou v dispozici na konci bakalářské práce jako příloha č.1.

3.2.2 Dotazníkové šetření

Druhou metodou, která byla použita v praktické části pro sběr dat, je dotazníkové šetření. Dotazník, který byl vytvořen pro hráčky házenkářských klubů, se skládal z 22 otázek. Z toho bylo 17 uzavřených a 5 otevřených. Týkal se obecných témat, jako je věk, výše členských příspěvků nebo co hráčky k házené přivedlo. Dále se týkal propagace klubů, motivace, benefitů, finanční situace, spokojenosti hráček s tréninky, se zázemím, s komunikací mezi nimi, trenérem a vedením a také silných či slabých stránek klubů. Dotazník byl zcela anonymní z toho důvodu, aby hráčky odpovídaly pravdivě a nebyly se vyjádřit svůj názor a zaujmout postoj k určitým aspektům klubů. Dotazník byl vytvořen pomocí nástroje Google Forms a hráčkám byl poslán odkaz na dotazník prostřednictvím aplikace Messenger. Byl rozeslán celkem 33 hráčkám, které hrají v kategorii žen, a z toho se vrátilo 31 vyplněných dotazníků. 15 jich bylo od hráček ze Žirovnice a 16 od hráček z J. Hradce. Návratnost od žirovnických hráček činí 100 % a od hradeckých hráček 89 %. Celková návratnost dotazníkového šetření tedy činí 94 %. Jejich rozesílání a následný sběr se uskutečnily ve dnech 29.1.2024 až 1.2.2024. Finální podoba dotazníku je uvedena v příloze č. 2.

3.2.3 Zpracování výsledků

Výsledky z dotazníkového šetření byly zpracovány v kapitole č. 5. Každá otázka s odpověďmi byla doplněna o krátký komentář a zhodnocení odpovědí a u některých je přiložen i obrázek či tabulka pro lepší znázornění. V kapitole č. 5 jsou také uvedeny některé odpovědi z rozhovorů, které byly podkladem pro navržení doporučení. Tyto návrhy na doporučení ke zlepšení na základě dotazníku a rozhovorů jsou zpracovány v kapitole č. 6 a také se v ní nachází porovnání obou klubů pomocí metody benchmarkingu.

4 Charakteristika sportovních klubů

Na úvod charakteristiky bych ráda uvedla, že v případech obou klubů se jedná o neziskové organizace s právní formou spolku.

4.1 DHK Slavoj Žirovnice

Celý název klubu zní Dámský házenkářský klub Slavoj Žirovnice, z.s. Jeho logo je zobrazeno na obrázku č. 1. Klub sídlí na adrese Nová 757, 394 68 Žirovnice a byl založen jindřichohradeckým rodákem Janem Dvořákem v roce 2009. V současné době klub účinkuje pouze ve dvou kategoriích. Tou první je kategorie mladších dorostenek, ty soutěží v Lize Vysočiny. Dále má klub kategorii žen, které hrají 2. ligu žen – Čechy. Momentálně se tým žen nachází na nepříznivém 10. místě z 11. Největším dosavadním úspěchem tohoto klubu je vítězství starších žaček na 41. ročníku největšího házenkářského turnaje v Evropě, který nese název Lundaspelen a koná se každoročně ve Švédsku. Úspěch se povedl zaznamenat hráčkám v prosinci roku 2019.

Celkově má klub 37 členů, z toho je 30 hráček a zbytek jsou trenéři, vedoucí družstva a funkcionáři. Nejvyšším orgánem tohoto klubu je valná hromada. Nejvyšším výkonným orgánem je výbor spolku. Statutární orgán se skládá z předsedkyně klubu Jany Voráčkové a místopředsedy Víta Hrbka, jejího zastupitele v případě, že předsedkyně klubu nemůže plnit své povinnosti. Dalším orgánem je Kontrolní orgán, který má 3 členy v čele s předsedkyní kontrolní komise Hanou Salavovou (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2024).

Obrázek 1: logo DHK Slavoj Žirovnice



Zdroj: <https://www.handball.cz/>

4.2 Házená Jindřichův Hradec

Klub Házená Jindřichův Hradec, se sídlem U Stadionu 1137, Jindřichův Hradec II, 377 01 Jindřichův Hradec, vznikl v roce 1975. Logo tohoto klubu je znázorněno na obrázku č. 2. Dlouhodobě má zastoupení ve všech věkových kategoriích, jako je přípravka, minižákyně, mladší a starší žákyně, mladší a starší dorostenky, ženy a ženy B. Ženy hrají v 1. lize žen. Dorostenecké týmy hrají v nejvyšších celostátních soutěžích, tedy v 1. lize mladších dorostenek a 1. lize starších dorostenek. Žákyně soutěží v jihočeských ligách. Kategorie žen se momentálně nachází na úctyhodném 3. místě. Za největší dosavadní úspěch tohoto klubu lze považovat účast v pěti sezónách po sobě (2009 až 2014) v Česko-slovenské interlize žen, která nese zkratku W.H.I.L. a je nejvyšší soutěží žen u nás v České republice.

Tento klub má celkem 125 členů, z toho je 110 hráček a 15 členů zastávají trenéři, vedoucí družstev, funkcionáři či bývalé nehrající hráčky. Ze 110 hráček je 26 žen a 84 mládeže (hráček do 18 let). Stejně jako u předchozího klubu je nejvyšším orgánem valná hromada. Statutární orgán tvoří předsedkyně klubu Romana Marsová. Kontrolní orgán klubu je složen ze 3 členů a předsedkyní kontrolní komise je Lada Špačková (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2024).

Obrázek 2: logo Házená Jindřichův Hradec



Zdroj: <https://www.hazenajh.cz/>

5 Zhodnocení současného stavu

5.1 Strukturovaný rozhovor

Strukturované rozhovory s vedeními klubů přinesly užitečné a cenné poznatky pro tuto práci. Odpovědi místopředsedy Víta Hrbka a předsedkyně Romany Maršové představují důležitý zdroj informací pro zhodnocení současné situace klubů. Některé odpovědi jsou ale bohužel příliš dlouhé, proto uvedu jen některé odpovědi, na základě kterých jsem mohla v další kapitole navrhnout doporučení pro zlepšení řízení obou klubů. Strukturovaný rozhovor se všemi odpověďmi od obou manažerů je uveden v příloze č. 3.

Na první otázku, která byla z kategorie financování, zněla: „*Jak klub získává finanční prostředky?*“ předsedkyně klubu Házená Jindřichův Hradec odpověděla, že největší část finančních prostředků klubu pochází z dotačních titulů, konkrétně z dotací poskytovaných městem, krajem a národní sportovní agenturou. Dále zdůraznila, že důležitou součástí financování jsou i příspěvky rodičů. Jedná se o členské příspěvky, které jsou odlišné pro kategorii žen, pro tu činí 1 800 Kč ročně a u mládežnických kategorií je tato částka 6 000 Kč ročně. Další příspěvky, které rodiče klubu poskytují, jsou podle slov předsedkyně příspěvky na aktivity dětí, jako jsou turnaje či soustředění. Paní Maršová zmiňuje, že tyto rodičovské neboli členské příspěvky tvoří 25 až 30% celé nákladové složky. Sponzoři jsou také nedílným zdrojem financí. Klub má 4 či 5 sponzorů, kteří pravidelně přispívají částkami do 20 000 Kč, avšak zatím nemá stabilního velkého sponzora, který by poskytoval významné částky na pravidelné bázi. Předsedkyně dále uvedla, že tyto sponzorské dary jsou nejčastěji na vybavení nebo zajištění dopravy.

Naopak místopředseda klubu DHK Slavoj Žirovnice, Vít Hrbek, uvedl, že klub získává finanční prostředky od státu, kraje a města prostřednictvím grantů, které se využívají zejména na sportovní vybavení a ošacení. Klub se také snaží vydělat prostředky prostřednictvím pořádání turnajů a získávání místních sponzorů. Rozpočet klubu činí přibližně 250 000 Kč, z čehož je přibližně polovina tvořena dotacemi a polovina sponzorskými příspěvky. Mezi stálé sponzory patří místní firmy, které poskytují příspěvky v rozmezí od 500 do 20 000 Kč, přičemž největší dar v letošním roce ve výši 50 000 Kč poskytla firma PRANTL Masný průmysl s.r.o.. Tyto dary klub využije například na pronájem sportovní haly.

Druhá otázka, která byla také z kategorie financování, zněla: „*Jak je rozpočet klubu alokovan mezi různé aktivity klubu?*“ Místopředseda klubu DKH Slavoj Žirovnice uvedl, že většina rozpočtu je využita na sportovní utkání. Konkrétně jde o náklady na cestování, zejména pokud jde o utkání v rámci druhé ligy žen, která zahrnuje v podstatě celé území Čech. Pan Hrbek uvedl, že v průměru se náklady na jedno cestování autobusem pohybují kolem 15 000 Kč, zejména pokud se jedná o vzdálenější destinace, jako jsou Ústí nad Labem, Turnov nebo Plzeň. Dále se zmínil, že další významnou nákladovou položku tvoří odměny pro rozhodčí, kteří nejsou většinou místní, a tak často cestují například z Prahy na jednotlivá utkání a klub jim hradí cestovní náklady za ujeté kilometry. Klub má stanovenou taxu 5,60 Kč/km. Cena jednoho utkání se tak pohybuje v řádech tisíců korun. Tyto náklady podle něj představují hlavní část rozpočtu, spolu s nutným vybavením pro hru, jako jsou míče a dresy.

Naopak předsedkyně klubu Házená Jindřichův Hradec uvedla, že rozpočet klubu je alokovan tak, aby pokryl náklady spojené se všemi soutěži, do kterých jsou týmy klubu přihlášeny. Klub provozuje házenou od přípravek až po seniorský tým, který je klíčový pro klub z hlediska soutěže, kterou hraje, a reprezentace města i kraje. Paní Marsová dále zmínila, že největší část finančních prostředků klub investuje do nájmu sportovní haly v J. Hradci a další část je určena na dopravu k mistrovským utkáním. Dále jsou zahrnuty náklady na rozhodčí, sportovní vybavení a platy dvou trenérů, kteří jsou v klubu na IČO a fakturují si za svou práci dohodnutou sumu. Klub také platí různé poplatky Českému svazu házené za organizaci soutěží a využívání jeho informačního systému pro evidenci členské základny a aktivit klubu.

Čtvrtá otázka zněla: „*Které kanály a prostředky využívá klub k propagaci svého náboru?*“ a byla z oblasti náborů. Místopředseda klubu DHK Slavoj Žirovnice na ni odvětil, že dříve měli klubové vývěsky ve městě. Co se týče webových stránek klubu, tak ty považuje spíše za nefunkční, protože nikdo není schopný aktualizovat jejich obsah. Nicméně se pan Hrbek domnívá, že problém není v samotných stránkách, ale spíše v nedostatku kontaktu se školami. Klub obdržel nabídku od krajského svazu, který by poskytl placeného manažera pro ukázkové hodiny a návštěvy škol. Přestože tato nabídka existuje, místopředseda klubu má pocit, že to v tento moment by pro klub bylo zbytečné ji využít,

protože by prvně klub potřeboval sehnat trenéra, který by se věnoval práci s mladými hráčkami alespoň 3 dny v týdnu.

Podle sdělení předsedkyně Marsové klubu Házená Jindřichův Hradec byly vytvořeny 3 velkoplošné plakáty, které jsou umístěny u autobusového nádraží a sportovní haly. Dále dávají reklamu do hradeckého Patriotu, což je časopis vycházející zhruba 1x za měsíc. Nejefektivnějším kanálem pro ně jsou sociální sítě, především Facebook, protože cílí na rodiče, kteří jsou aktivní na této platformě. Následuje Instagram a samozřejmě webové stránky klubu. Kromě toho jsou důležití i samotní členové klubu a hráčky, kteří se podílejí na propagaci.

Pátá otázka byla z oblasti motivace a komunikace a zněla: „*Jak klub podporuje vytváření silné týmové kultury a vztahů mezi hráčkami?*“ Předsedkyně klubu Házená Jindřichův Hradec odpověděla, že klub se toto snaží podporovat pomocí oživení tréninků a soustředění, kam se snaží přinášet nové prvky a změny. Konkrétně zmínila například začlenění aerobiku do tréninků nebo pozvání fyzioterapeutek na soustředění, kde učí hráčky techniky tejpování. Tímto způsobem se snaží oživit běžné tréninky a podporovat týmového ducha. U mladších kategorií se v rámci rozvíček využívají různé hry na stmelení kolektivu a při tréninku se dětem rozdávají i bonbóny. Předsedkyně Marsová uvedla, že v současné době se v klubu potýkají s výchovou dorostenek ve věku 14 až 18 let, které jsou zvyklé na svobodu vyjadřování názoru a občas mají problém s uznáváním autorit. Předsedkyně Marsová se proto snaží vést s těmito hráčkami otevřenou diskuzi a připravovat je na výzvy, které s sebou nese týmová činnost a pracovní život. V této souvislosti uvažuje o možnosti zapojení psychologa do tréninkového procesu a také zvažuje využití psychologických znalostí dvou hráček, které studují psychologii. Předsedkyně Marsová dále zdůraznila význam společných večerů po zápasech jako způsob posílení týmové soudržnosti a důležitosti společného oslavení úspěchů.

Podle odpovědi od pana Hrbka se klub dříve zaměřoval na podporu vztahů mezi hráčkami prostřednictvím účasti na turnajích, kde se společně s jejich rodiči postupně budovala silná pouta. Avšak v období pandemie COVID-19 byly turnaje omezeny nebo zrušeny, což ovlivnilo možnosti klubu podporovat tyto vztahy. Letos byl první turnaj dorostenek po skončení pandemie, ale pro ženy už tyto akce nemají podle něj takový význam. Klub nemá další kategorie, ve kterých by mohly hráčky tvořit vztahy na turnajích.

Uvedl tedy, že vztahy mezi hráčkami se momentálně moc nevytvářejí, protože jeden zápas či trénink nestačí na jejich posílení.

Sedmá otázka byla ze stejné oblasti jako otázka předchozí a zněla: „*Jaké jsou hlavní faktory, které podle vedení klubu motivují hráčky k setrvání v klubu a k dosahování svého potenciálu?*“ Podle místopředsedy klubu DHK Slavoj Žirovnice mezi hlavní faktory, které motivují hráčky k setrvání, patří rodinná atmosféra, která v klubu panuje. Potom také symbolická částka členských příspěvků ve výši 2 000 Kč, která podle jeho názoru zajišťuje přístupnost pro všechny sociální skupiny. Posledním, a u většiny nejdůležitějším důvodem je podle jeho slov kolektiv a parta, kterou si mezi sebou hráčky v průběhu let vybudovaly.

Naopak podle názoru předsedkyně klubu Házené Jindřichův Hradec jsou klíčovými faktory k setrvání hráček výsledky, kterých klub dosahuje, a jeho dobrá pověst v rámci sportovních oddílů v J. Hradci. Podle ní je pro hráčky prestiží hrát právě v tomto klubu házenou a být úspěšné, což je podporováno i historií klubu a jeho známostí ve městě.

Na desátou otázku, která byla z oblasti budoucího směřování klubu a zněla: „*Jaké jsou dlouhodobé cíle a plány klubu v nadcházejících 3 letech?*“ odpověděl pan Hrbek, že klub má pětileté období a v roce 2023 měl volby, při kterých byl zvolen tříčlenný výbor. Uvedl, že on a předsedkyně klubu paní Voráčková jsou v klubu od jeho založení v roce 2009, avšak jejich motivace postupně slábne, zejména s odchodem jejich dětí. Klub ale nechce nechat zaniknout. Zároveň si uvědomuje, že pokud nenajdou následníky, může to mít špatný dopad na budoucnost klubu. Klub se však bude minimálně 5 let snažit zajistit jeho chod a zaměří se na zavedení mládežnických kategorií. Vít Hrbek zdůrazňuje, že je důležité mít tyto mladší kategorie i z toho důvodu, že současná struktura krajských i státních dotací vyžaduje minimálně 10 členů do 18 let, což klub momentálně nesplňuje.

Paní Marsová na tuto otázku odpověděla, že plány klubu v nadcházejících 3 letech jsou jasně stanovené. Klub se snaží v letošním roce postoupit do nejvyšší soutěže žen, do MOL ligy. Tým žen momentálně hraje v 1. lize, je na 2. místě tabulky a usiluje o účast v baráži o MOL ligu. Dalším cílem je udržet se ve hře nejvyšších soutěží mládeže, kde se nachází jak mladší, tak i starší dorostenky. S těmi mladšími je to podle ní trochu náročnější, ale doufá, že se podaří udržet se i po nadcházejících 2 utkáních, která hráčky čekají.

Cílem v mládeži je doplňovat hráčky a připravovat je pro kategorie, ve kterých se mohou prosadit na republikové úrovni.

Jedenáctá otázka byla ze stejné oblasti jako desátá otázka a zněla: „*Jaké jsou hlavní priority a oblasti, na které se klub zaměřuje při plánování budoucího směřování?*“ Podle Víta Hrbka je hlavní prioritou klubu sestavení mládežnických kategorií a nábor dětí. Místopředseda zdůrazňuje, že bez mladých hráček klub nemůže přežít. Ve městě existuje atletický oddíl a také fotbal, kde je spousta dívek. Pan Hrbek se snaží rodiče dětí, kteří upřednostnili atletiku či fotbal, přesvědčit, aby dali své děti na házenou. Nicméně s nábo-rem dětí jdou ruku v ruce dostatečně motivovaní trenéři, kteří se budou pravidelně věnovat tréninkům s dětmi. Předseda dále uvádí, že budoucnost klubu spočívá v rozvoji mládeže a ideální by bylo mít minižákyně, mladší žákyně a starší žákyně, přičemž každá kategorie by měla mít dostatek trenérů, případně s pomocí rodičů.

Naopak podle předsedkyně klubu Házená Jindřichův Hradec je klíčové zajistit stabilní finanční zázemí klubu. To zahrnuje hledání vhodných dotačních titulů a také hledání sponzorských příležitostí. Důležitým cílem klubu je také věnovat pozornost rozvoji hráček. Předsedkyně zdůraznila potřebu investování do výchovy talentovaných hráček, aby klub mohl být hrdý na to, že v jeho řadách vyrůstají budoucí reprezentantky. Dále uvedla, že od kategorie starších žaček mají momentálně v každém týmu přibližně 2 děvčata, která jsou součástí reprezentačních výběrů.

Na třináctou otázku z oblasti marketingu, která zněla: „*Jaké jsou charitativní a dobročinné aktivity spojené s klubem?*“, odpověděla paní Marsová, že zatím žádné takové aktivity v klubu neexistují. Podle jejích slov se této problematice věnuje a spolu s vedením klubu a celým výborem hledají možnosti pro zavedení charitativních a dobročinných aktivit. Jako příklady drobných aktů pomoci uvádí úklid letního hřiště majitelům, kde se v létě konají tréninky, a také úklid sportovní haly po velkých akcích. Nicméně Romana Marsová naznačuje, že by ráda, aby do budoucna klub nějaké dobročinné aktivity zavedl.

Na tuto otázku odpověděl pan Hrbek, že v minulých letech klub přispíval postiženému chlapci z Plzně částkou asi 5 000 Kč, od té doby už ale bohužel nic.

5.2 Dotazníkové šetření

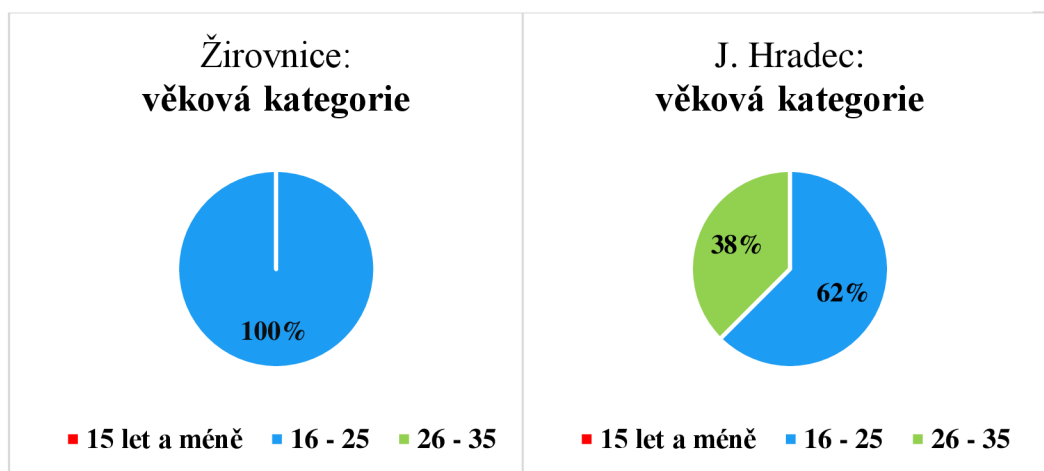
1. Rozdělení podle házenkářských klubů

Jak jsem již zmiňovala výše, dotazník byl vyplněn 33 hráčkami, z toho 48 % hraje za Žirovnici (15) a 52 % za J. Hradec (16). Obrázek s procentuálním vyjádřením rozdělení hráček podle klubů je přiložen v příloze č. 4.

2. Věková kategorie hráček

Další otázka dotazníku se týká rozdělení respondentek do 3 skupin podle věkové kategorie. Jak je z obrázku č. 3 patrné, v Žirovnici je všech 15 hráček ve věkovém rozmezí 16 až 25 let (100 %), zatímco u hráček J. Hradce už to není tak jednoznačné. 10 z nich spadá do kategorie 16 až 25 let, což představuje 62 %, a zbylých 38 %, tedy 6 hráček, spadá do kategorie 26 až 35 let. Věkový průměr hráček je tedy nižší u týmu Žirovnice, konkrétně je průměrný věk 20 a u hráček J. Hradce je průměrný věk 24. S tím souvisí i zkušenosti, kterých mají hradecké házenkářky více. Je tedy pochopitelné, že se jim daří více než mladému, méně zkušenému týmu z Žirovnice.

Obrázek 3: Věková kategorie



Zdroj: Vlastní zpracování

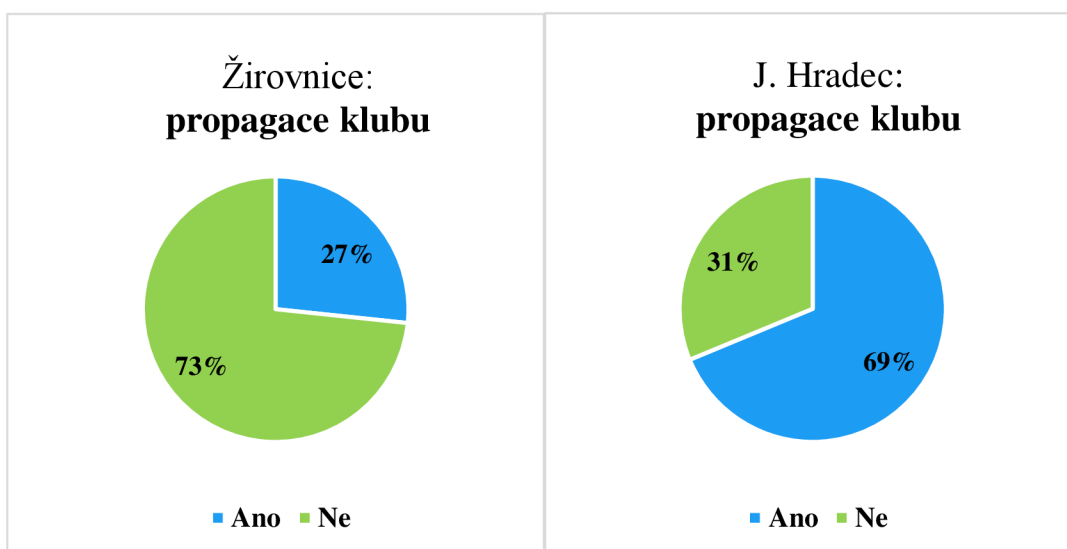
3. Co Vás k házené přivedlo

V otázce č. 3 zjišťujeme důvody, kvůli kterým hráčky začaly s házenou. U hráček ze Žirovnice se na jejich začátku s házenou nejvíce podíleli přátelé, a to ve 47 % případů (7), dále rodina a zájem o sport, které zvolilo 40 % respondentek z tohoto klubu (6). U J. Hradce měla na hráčky největší vliv rodina a škola, kterou uvedlo 44 % dotazovaných (7), dále potom přátelé a zájem o sport, které zvolilo 38 % hráček (6). Obrázek se znázorněným rozložením důvodů je přiložen v příloze č. 4.

4. Dostatečnost propagace klubu

Na následujícím obrázku č. 4 máme znázorněno, zda hráčkám připadá propagace jejich klubu dostatečná, či nikoliv. Z obrázku lze vyčíst, že většině hráček z Žirovnice nepřipadá propagace jejich klubu dostatečná, a to v 73 %, což představuje 11 dotazovaných z 15. Zbylým 4, tedy 27 %, připadá dostačující. V J. Hradci naopak většině připadá propagování jejich klubu dostačující, konkrétně 69 %, což představuje 11 hráček z celkového počtu 16. 5 hráčkám, tedy 31 %, propagace dostačující nepřijde.

Obrázek 4: Dostatečnost propagace klubu



Zdroj: Vlastní zpracování

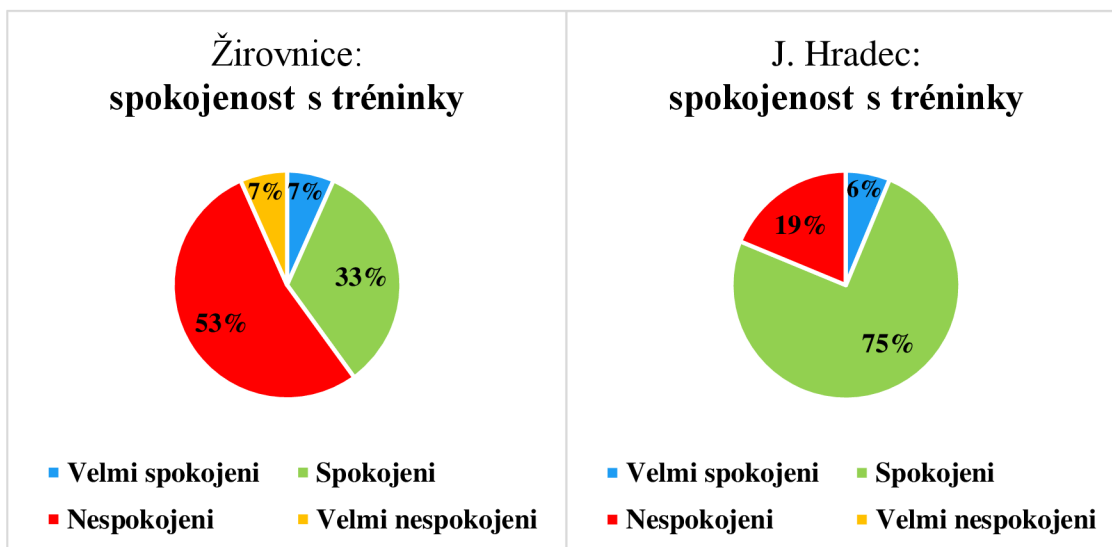
5. Možnosti pro zlepšení propagace

Otázka č. 5 má za úkol zjistit, kde jsou podle dotazovaných v propagaci klubů mezery a na kterých platformách by bylo vhodné propagaci zlepšit či zavést. U Žirovnice nejvíce hráček zvolilo Instagram a webové stránky klubu, a to konkrétně 67 % z nich, tedy 10 hráček. Dále 8 hráček, což tvoří 53 %, by bylo pro vyvěšování plakátů po městě. 27 %, tedy 4 hráčky, by bylo pro zlepšení propagace na Facebooku. U J. Hradce 50 % hlasovalo pro zlepšení propagace na Instagramu, což je 8 hráček, a dále 7 hráček hlasovalo pro zavedení propagace na platformě TikTok, to dělá v procentuálním vyjádření 44 %. 5 respondentek hlasovalo pro možnost, že jim propagace přijde dostatečná a že není třeba dalšího zlepšování (31 %). Obrázek s rozložením odpovědí, kde propagaci zlepšit, je přiložen v příloze č. 4.

6. Spokojenost s úrovní a kvalitou tréninků

Jak si můžeme všimnout z obrázku č. 5, spokojenost s tréninky je v klubech velmi rozdílná. Zatímco u Žirovnice je celkem 60 % nespokojeno či velmi nespokojeno (9), u J. Hradce je nespokojených hráček pouze 19 % (3). Spokojeno či velmi spokojeno je s tréninky Žirovnice 40 % hráček (6), a u J. Hradce je to dokonce 81 % (13).

Obrázek 5: Spokojenost s tréninky



Zdroj: Vlastní zpracování

7. Možnosti zlepšení tréninků

Otázka č. 7 zjišťuje, co by podle hráček mohlo přispět ke zlepšení tréninků. Z obrázku č. 6 můžeme vidět, že jak u Žirovnice (56 %), tak u J. Hradce (73 %) by hráčky uvítaly nejvíce tréninky zaměřené na konkrétní házenkářské aktivity (např. na střelbu, na obranu, na útok, na nacvičování signálů, aj.). U žirovnického klubu je druhé v pořadí s 67 % zařazení rozmanitějších cvičení (10) a 54 % hráček (8) uznává za vhodné zvýšit autoritu trenéra. 33 % z nich (5) by bylo pro lepší vybavení a prostředí haly. U hradeckých tréninků by 50 % hráček (8) chtělo zlepšit prostředí haly a 38 % z nich (6) by bylo pro lepší vybavení a větší autoritu trenérky. 31 % (5) by chtělo zařadit rozmanitější druhy cvičení.

Obrázek 6: Návrhy zlepšení tréninků



Zdroj: Vlastní zpracování

8. Preferovaný počet tréninků týdně

Následující otázka zjišťuje, kolik tréninků za týden by hráčky preferovaly. U Žirovnice by 7 hráček, což představuje 47 %, uvítalo tři tréninky týdně, 40 % (6) dva tréninky a pouze 13 % (2) by bylo pro jeden trénink za týden. U J. Hradce by 50 %, což je 8 hráček, preferovalo tři tréninky a zbylých 50 % by chtělo mít čtyři tréninky týdně. Obrázek s procentuálním vyjádřením ohledně počtů tréninků je přiložen v příloze č. 4.

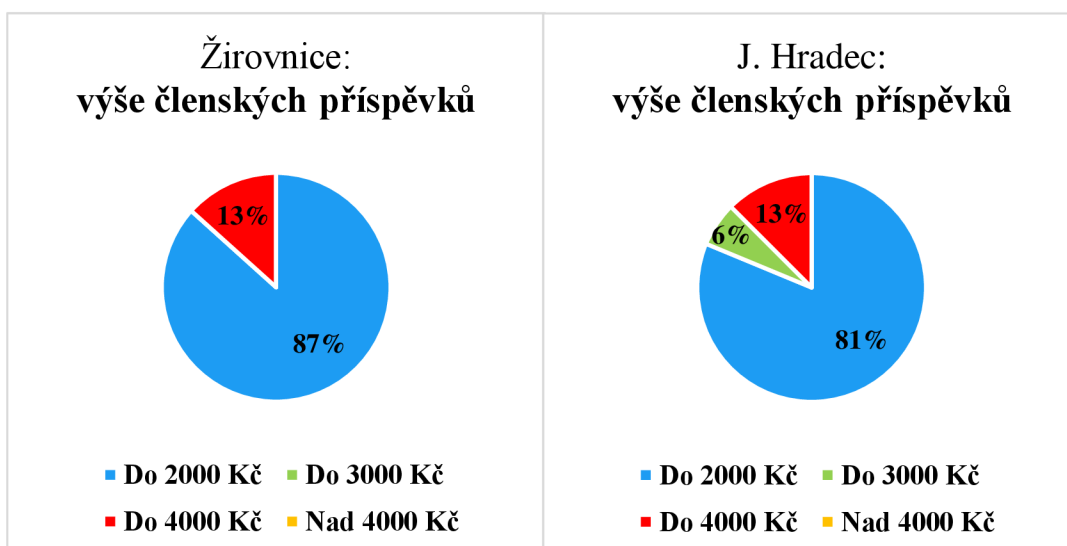
9. Posouzení ideální délky tréninků

Otázka číslo 9 se týká toho, jaký je dostačující čas tréninku pro to, aby se během něj dalo stihnout vše, co je potřeba. Většina hráček jak z Žirovnice (67 %), tak z J. Hradce (69 %) se shoduje, že 1,5 hodiny tréninku je ideální. Zbýlých 33 % dotazovaných z klubu DKH Slavoj Žirovnice, což je 5 hráček, by ale preferovalo 2 hodiny tréninku. To stejné platí i pro zbývajících 31 % hráček J. Hradce (5). Žádná z respondentek by nepreferovala mít trénink pouze 1 hodinu. Obrázek se znázorněnými preferencemi délky tréninků je přiložen v příloze č. 4.

10. Výše ročních členských příspěvků

Obrázek č. 7 znázorňuje, že hráčky nevědí nebo nejsou dostatečně informovány o tom, kolik ročně platí. Nevolily totiž jen jednu možnost, přestože výše členských příspěvků je pro každou hráčku v kategorii žen stejná. Hráčky v Žirovnici platí ročně příspěvky ve výši do 2 000 Kč (konkrétně jsou to přesně 2 000 Kč), ale tuto odpověď zvolilo jen 87 % z nich (13). Zbylé 2 hráčky (13 %) odpověděly, že platí částku do 4 000 Kč. V J. Hradci hráčky také platí do 2 000 Kč ročně (konkrétně 1 800 Kč), ale opět tuto odpověď zvolilo jen 81 %, tedy 13 hráček z 16. Jedna odpověď byla do 3 000 Kč (6 %) a zbývajících 2 do 4 000 Kč (13 %).

Obrázek 7: Výše členských příspěvků



Zdroj: Vlastní zpracování

11. Adekvátnost výše členských příspěvků

Otázka č. 11 se zabývá posouzením adekvátnosti výše členských příspěvků. 11 hráčkám v případě obou klubů připadá částka adekvátní, to konkrétně představuje 73 % hráček ze Žirovnice a 69 % z J. Hradce. Zbylým 4 hráčkám ze Žirovnice, tedy 27 %, připadá výše příspěvků příliš vysoká, stejně jako jedné hráčce z J. Hradce (6 %). 4 hráčkám z J. Hradce, což představuje 25 %, připadá výše členských příspěvků naopak nízká, vzhledem k tomu, co jim je z toho poskytováno. Obrázek k této otázce je opět přiložen v příloze č. 4.

12. Kvalita zázemí a vybavení sportovního klubu

Jak si můžeme všimnout z obrázku č. 8, většina hráček z J. Hradce hodnotí zázemí a vybavení klubu kladně, z celkového počtu 16 hráček jich 5 hlasovalo pro číslo 9 (31 %), dalších 5 pro číslo 8 (31 %) a 4 pro číslo 7 (25 %). Zbylé dvě pro číslici 6 (6 %) a 5 (6 %). U Žirovnice jsou tyto hodnoty nižší. Nejvíce hráček (5) hlasovalo pro číslici 5, což představuje 33 %, dále 4 hráčky hlasovaly pro číslo 4 (27 %) a tři z celkových 15 zvolily číslo 7 (20 %). Po jednom hlasu měly číslice 9 (7 %), 6 (7 %) a 3 (7 %).

Průměr u J. Hradce vychází 7,8 a u Žirovnice 5,3. Lze tedy konstatovat, že zázemí a vybavení klubu má kvalitnější klub Házená Jindřichův Hradec.

Obrázek 8: Kvalita zázemí a vybavení klubů



Zdroj: Vlastní zpracování

13. Nedostatky ve vybavení a v zázemí klubu

V otázce č. 13 bylo respondentkám položeno otevřené téma týkající se nedostatků ve vybavení nebo zázemí klubu. Dotaz zněl: "Co podle Vás chybí ve vybavení nebo v zázemí klubu?" Tato otázka s otevřenou odpovědí umožňuje každé respondentce vyjádřit svůj názor vlastními slovy. Odpovědi jsou znázorněny v tabulce č. 1.

Z následující tabulky vyplývá, že hráčky Žirovnice za největší nedostatky považují absenci druhé sady dresů a náhradního lepidla. Oba tyto nedostatky ve své odpovědi zmínilo 5 respondentek. Dále hráčky uváděly jako nevýhodu nedostatek míčů, málo místa pro fanoušky nebo také nekvalitní palubovku. U hráček J. Hradce bylo nejčastější odpovědí nedostatek regenerace, kterou uvedly 4 hráčky. Dále také absence vlastní posilovny, nedostatek míčů, málo trenérů, absence fyzioterapeuta či málo video rozborů.

Tabulka 1: Co chybí ve vybavení a zázemí klubů?

Žirovnice	
<i>Vlastní odpověď</i>	<i>Počet odpovědí</i>
Druhá sada dresů	5
Lepidlo do zásoby	5
Míče	4
Více místa pro fanoušky	2
Kvalitní palubovka	2
Lékarnička	1
Regenerační pomůcky	1
Panáci na trénování	1
Uklízečka	1
Speciální hrací míč	1

J. Hradec	
<i>Vlastní odpověď</i>	<i>Počet odpovědí</i>
Regenerace	4
Posilovna	3
Míče	2
Více trenérů	1
Fyzioterapeut	1
Teambuildingy	1
Videorozbory	1
Autobus	1
Klubovna	1
Možnost zdravého občerstvení	1
Sauna	1
Pomůcky na posilování	1
Oprava střechy sportovní haly	1
V zimě více topit a v létě klimatizovat	1

Zdroj: Vlastní zpracování

14. Komunikace mezi hráčkami a vedením klubu

Otázka č. 14 zjišťuje, jak hráčky hodnotí komunikaci mezi nimi a vedením klubu na škále od 1 do 10, přičemž 1 je nejhorší a 10 nejlepší. Respondentky z týmu J. Hradce volily vyšší číslice než hráčky Žirovnice. Nejvíce z nich, konkrétně 4 hráčky, hlasovalo pro číslo 8 (25 %), číslici 9 zvolily 3 hráčky (19 %), číslo 7 také 3 hráčky (19 %) a číslici 6 rovněž 3 (19 %). Pro číslici 3 byly 2 hráčky (12 %) a zbylých 6 % bylo pro číslici 5. U Žirovnice nejvíce respondentek, což byly 3 hráčky, zvolilo číslici 7 (20 %), vždy po dvou hlasech obdržely číslice 6, 5, 4, 3 a 2. Číslici 9 a 8 zvolila vždy pouze jedna hráčka. V průměru vychází kvalita komunikace mezi hradeckým vedením a hráčkami na 6,8, zatímco u Žirovnice tento průměr vychází pouhých 5,2. Obrázek se znázorněnými volenými číslicemi je přiložen v příloze č. 4

15. Možnost vyjádření a podílení se na rozhodnutích vedení

Tato otázka má za úkol zjistit, do jaké míry se mohou respondentky podílet na rozhodnutích vedení. 7 % hráček Žirovnice tvrdí, že mají možnost se na rozhodnutích podílet. 33 % z nich je toho názoru, že se spíše mohou podílet, a zbylých 60 % uvádí, že se spíše nemohou podílet na rozhodování. V J. Hradci 19 % hráček tvrdí, že se na rozhodnutích vedení mohou podílet, 44 % si myslí, že spíše mohou. Podle 31 % hráček se podílet spíše nemohou a zbylých 6 % má názor takový, že se na rozhodnutích vedení nemohou vůbec podílet. Obrázek možností podílení se na rozhodování vyjádřený v % je přiložen v příloze č. 4.

16. Vztah mezi hráčkami a trenérem

U této otázky dochází k ohodnocení vztahu mezi hráčkami a trenérem na stupnici od 1 do 10, přičemž 1 značí nejhorší vztah a 10 nejlepší. Jedná se o zhodnocení z pohledu hráček. Z následujícího obrázku č. 9, si můžeme vypočítat, že průměrný vztah mezi žirovnickým trenérem a jeho svěřenkyněmi je na úrovni, kterou vyjadřuje číslo 5,3. Nejčastějšími odpověďmi byly číslice 4 (20 %) a 7 (20 %), v obou případech pro tato čísla hlasovaly 3 hráčky. Vztah mezi hradeckými házenkářkami a jejich trenérkou je v průměru na úrovni čísla 6,6. Nejpočetnější odpovědí byla číslice 7, kterou zvolily 4 hráčky (25 %). Dále čísla 9 a 8 byla zvolena každé 3 hráčkami (19 %).

Obrázek 9: Zhodnocení vztahu mezi trenérem a hráčkami klubů



Zdroj: Vlastní zpracování

17. Kvalita vztahu mezi hráčkami v týmu

V otázce č. 17 zjišťujeme, jak kvalitní vztah mezi sebou hráčky mají. V žirovnickém klubu převažovala číslice 8, kterou zvolilo 5 z 15 hráček (33 %), potom číslo 10 (27 %), 9 (13 %) a 7 (13 %). Po jednom hlasu měly číslice 6 (7%) a 5 (7 %). Průměr těchto čísel nám tak dává vysoké číslo 8,2. U J. Hradce pro číslici 9 hlasovalo 8 hráček (50 %), poté číslo 10 zvolily 4 hráčky (25 %) a zbytek byl rozdělen mezi číslo 8 (12,5 %) a 7 (12,5 %). Průměr jindřichohradeckého týmu vychází na 8,9, což je ještě více než v případě Žirovnice. Obrázek k této otázce je přiložen v příloze č. 4.

18. Preference benefitů

Otázka č. 18 má za úkol zjistit, jaká je preference hráček, co se týče benefitů. U Žirovnice by 12 hráček z 15 ocenilo více klubového oblečení (80 %), poté 6 hráček vlastní míč pro každého (40 %) a 33 % by bylo pro placené masáže či placené teambuildingové aktivity. Menší ohlasy měla částečně placená soustředění (20 %) a pozvání na týmovou večeři (13 %). Pouze 1 hráčka by uvítala 1x týdně placený vstup do posilovny (7 %) či autobus a druhou sadu dresů (7 %). U J. Hradce by hráčky nejvíce preferovaly placené masáže, pro které hlasovalo 8 z 16 respondentek (50 %), na druhém místě by braly částečně placená soustředění, která by ocenilo 7 z nich (44 %). Hned za tím volily placené teambuildingové aktivity (38 %) a praní dresů klubem (38 %).

%). Méně preferované by potom byly vlastní míče pro každého (25 %), pozvání na týmovou večeři (19 %), více klubového oblečení (12,5 %), vyplácení stravného a zajištění fyzioterapie (6 %). Obrázek znázorňující preference hráček ohledně benefitů je přiložen v příloze č. 4.

19. Hlavní motivace hráček hrát v klubu, ve kterém působí

V otázce č. 19 jsou respondentky dotazovány na hlavní motivaci, která je vede k setrvání v těchto konkrétních klubech. Tato otázka je otevřená a umožňuje tak každé hráčce vyjádřit své osobní důvody a pohnutky, které ji motivují zůstat. Z tabulky č. 2 jasně vyplývá, že hráčky nejvíce motivuje jejich kolektiv a spoluhráčky. V obou týmech takto odpovědělo 11 hráček. U Žirovnice se poté opakovaly odpovědi jako přátelé, láska k pohybu či k házené. Jedenkrát bylo zmíněno, že se jedná o rekreační aktivitu, že k jejich motivaci přispívá fakt, že mají jen jeden trénink týdně či možnost zlepšování se. U J. Hradce po kolektivu převažovala nejvíce blízkost domova (4). Objevila se také dvakrát odpověď, že hráčky motivaci nemají momentálně žádnou. Poté byl zmíněn také osobní vztah ke klubu, zvyk, radost, dobré umístění v tabulce či přístup klubu.

Tabulka 2: Motivace hráček k setrvání v klubech

Žirovnice	
<i>Vlastní odpověď</i>	<i>Počet odpovědí</i>
Kolektiv, spoluhráčky	11
Přátelé	3
Pohyb	3
Láska k házené	2
Rekreační aktivita	1
Jeden trénink týdně	1
Možnost zlepšení se	1
J. Hradec	
<i>Vlastní odpověď</i>	<i>Počet odpovědí</i>
Kolektiv, spoluhráčky	11
Blízkost domova	4
Žádná	2
Osobní vztah ke klubu	1
Zvyk	1
Radost	1
Dobré umístění v tabulce	1
Přístup klubu	1

Zdroj: Vlastní zpracování

20. Návrhy na zlepšení finanční situace klubů

Tato otevřená otázka má za cíl zjistit názory a nápady respondentek na to, co by mohlo přispět ke zlepšení finanční situace klubu, ve kterém působí. Jak můžeme vidět v tabulce č. 3, podle hráček Žirovnice by nejvíce pomohlo sehnání více sponzorů a lepší propagace klubu. Oba tyto návrhy byly zmíněny 4 hráčkami. Dále byla dvakrát uvedena větší podpora města, lepší výsledky klubu nebo vybírání vstupného na zápase. Podle jednoho návrhu by bylo vhodné pořádat více turnajů. U J. Hradce převažoval nápad sehnat více sponzorů, který navrhlo 8 hráček, dále 5 respondentek zmínilo větší podporu od města. Jen jednou byly navrženy nápady jako sehnání nového trenéra, postup žen do interligy, zajistit lepší náborů dětí, či aby klubu byl odpuštěn nájem za tréninkové jednotky.

Tabulka 3: Možnosti na zlepšení finanční situace klubů

Žirovnice	
<i>Vlastní odpověď</i>	<i>Počet odpovědí</i>
Sehnání více sponzorů	4
Lepší propagace	4
Podpora města	2
Lepší výsledky klubu	2
Vybírat vstupné na zápas	2
Turnaje	1
J. Hradec	
<i>Vlastní odpověď</i>	<i>Počet odpovědí</i>
Sehnání více sponzorů	8
Podpora města	5
Nový trenér	1
Odpuštění nájmu za tréninkové jednotky	1
Postup žen do interligy	1
Lepší náborové děti	1

Zdroj: Vlastní zpracování

21. Slabé stránky klubů

Pro získání podrobnějšího vhledu do současné situace a vnímaných nedostatků v klubech byla respondentkám položena otevřená otázka č. 21: „*Co vidíte jako slabé stránky u klubu, ve kterém hraje?*“ Jak můžeme vidět v tabulce č. 4, hráčky Žirovnice vidí jako nejslabší stránku komunikaci s vedením klubu, kterou uvedlo 5 z nich. Dále zmiňují jako slabinu týmu trenéra, počet tréninků a s tím související jejich netvárnost. Jako další nevýhody vidí nedostatečný počet hráček, kluzkou podlahu, laický přístup vedení, nízkou docházku na tréninky, pozdní omlouvání hráček či absenci druhé sady dresů. Naopak hráčky J. Hradec identifikují jako největší slabinu malý počet trenérů, což uvedlo 5 z nich. Jako nevýhody dále vidí nedržení se trendů a nových technik hry a také trenérku, obě tyto odpovědi se objevily dvakrát. Dále byl jako slabá stránka uveden nedostatek náborových akcí, absence finanční odměny pro hráčky z kategorie žen, absence mužských týmů a fyzioterapeuta, malá základna klubu, přístup trenérky k hráčkám, minimum vzdělání pro trenéry, mladší masér, špatná propagace ve školách, nedostatek financí na lepší vybavení, práce s kolektivem (konkrétně s psychikou), nedostatečná práce s mládeží, zázemí klubu či slabý individuální přístup k jednotlivým hráčkám.

Tabulka 4: Slabé stránky klubů

Žirovnice	
<i>Vlastní odpověď</i>	<i>Počet odpovědí</i>
Komunikace s vedením	5
Trenér	4
Počet tréninků	4
Netvárnost tréninků	2
Nedostatek hráček	2
Podlaha v hale	2
Laický přístup	1
Absence druhé sady dresů	1
Malá docházka na tréninky	1
Omlouvání hráček na poslední chvíli (z tréninků a zápasů)	1
J. Hradec	
<i>Vlastní odpověď</i>	<i>Počet odpovědí</i>
Málo trenérů	5
Nedržení se trendů a nových technik hry	2
Trenér	2
Málo náborových akcí	1
Finanční odměna pro hráčky z kategorie žen	1
Malá základna	1
Přístup trenérky k hráčkám	1
Absence mužských týmů	1
Málo vzdělání pro trenéry	1
Mladší masér	1
Špatná propagace ve školách	1
Absence fyzioterapeuta	1
Nedostatek financí na lepší vybavení	1
Práce s kolektivem (konkrétně s psychikou)	1
Nedostatečná práce s mládeží	1
Zázemí klubu	1
Individuální přístup k jednotlivým hráčkám	1

Zdroj: Vlastní zpracování

22. Silné stránky klubů

Hráčkám byla položena otevřená otázka č. 22: „*Jaké jsou naopak silné stránky klubu?*“ Jejich odpovědi můžeme vidět v tabulce č. 5. Respondentky ze Žirovnice považují za nejsilnější stránku klubu kolektiv, který uvedlo 7 dotázaných. Jako další silné stránky uvedly nižší konkurenci, pohodovou atmosféru a rodinné prostředí, dopravu na zápasy, absenci příliš vysokých ambicí a tlaku na hráče, zázemí klubu, vytrvalost, komunikaci v týmu a zaměření spíše na to, aby sport hráčky bavil než na výsledky. Na druhé straně hráčky J. Hradce uvedly za silné stránky klubu placené oblečení, kolektiv,

týmovost a soudržnost, silnou hráčskou základnu a spoustu odchovankyň klubu. Jako další výhody vidí zázemí a vybavení klubu, jeho vedení, rodinnou atmosféru, přispívání na cestovné, hezkou a velkou halu, dobré výsledky, kvalitní tréninky, propagaci, hráčské obsazení ve všech kategoriích, hrazenou posilovnu a bazén, finanční situaci klubu, tradici a navracející se prestiž.

Tabulka 5: Silné stránky klubů

Žirovnice	
<i>Vlastní odpověď</i>	<i>Počet odpovědí</i>
Kolektiv	7
Nižší konkurence	2
Pohodová atmosféra, rodinné prostředí	2
Doprava na zápasy	1
Absence příliš vysokých ambicí a tlaku na hráče	1
Zázemí klubu	1
Vytrvalost	1
Komunikace v týmu	1
Zaměření spíše na to, aby sport hráčky bavil než na výsledky	1
J. Hradec	
<i>Vlastní odpověď</i>	<i>Počet odpovědí</i>
Placené oblečení	3
Kolektiv, týmovost, soudržnost	3
Silná hráčská základna, spousta odchovankyň klubu	3
Zázemí a vybavení klubu	2
Vedení klubu	2
Rodinná atmosféra	2
Přispívání na cestůvek	1
Hezká a velká hala	1
Dobré výsledky	1
Tréninky	1
Propagace	1
Hráčské obsazení ve všech kategoriích	1
Hrazená posilovka a bazén	1
Finanční situace klubu	1
Tradice a navracející se prestiž	1

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Diskuze a návrh doporučení

Výsledky ze zpracování všech dotazníků a obou strukturovaných rozhovorů poskytly řadu zajímavých a přínosných poznatků, na základě kterých lze vyvodit nedostatky obou klubů. Tyto poznatky umožnily v této kapitole zvážit různá opatření, doporučení a východiska, která při jejich dodržení budou směřovat k významnému vylepšení ve fungování a řízení obou klubů.

6.1 Návrhy doporučení pro klub DHK Slavoj Žirovnice

Z rozhovoru s vedením žirovnického klubu jasně vyplývá, že největším a nejaktuálnějším problémem je absence mladších hráčských kategorií, a především trenéra, který by tyto děti měl na starost. Obsazenost mladších věkových kategorií je také stěžejní při získávání některých dotací, protože na určité dotace mají kluby nárok jen při určitém počtu hráčků v klubu do 18 let. Řešením tohoto problému by mohlo být oslovení zakladatele klubu, Jana Dvořáka, který má lásku k házené i k dětem, ale svou činnost v minulosti ukončil kvůli nedostatku času. Momentálně je již v důchodu, a proto má i více času. Zde by bylo výhodou, že pan Dvořák zná dobře prostředí klubu a má za sebou několik desítek let zkušeností s trénováním házenkářek. Když se na to podíváme z pohledu peněz, klub by zakladateli klubu proplácel cestovní náklady, které má stanovené jako 5 Kč/km. Jan Dvořák je z J. Hradce, což je přibližně 20 km od Žirovnice. Jedna cesta na trénink či zápas a zpátky by tedy vyšla na 200 Kč. Kdybychom brali, že trénink by byl 2x týdně a každý víkend by se odehrál jeden zápas, tedy 4x za měsíc, klub by celkové měsíční cestovní náklady stály 2 400 Kč. Jelikož klub nemá přebytek peněžních prostředků, dával by měsíčně navíc k hrazenému cestovnému odměnu za trénování ve výši 2 000 Kč. Celkově by tedy tento potenciální trenér vyšel klub na 4 400 Kč měsíčně. Další možností, jak vyřešit tento problém, by bylo zapojit do trénování hráčky z kategorie žen, které si minulý rok dělaly trenérskou licenci C. Toto řešení by bylo výhodné jak pro ně, protože by zde mohly posbírat zkušenosti s trénováním, tak současně také pro klub, protože by to vyřešilo problém s nedostatkem trenérů pro děti a také by to klub tolik nestálo. Propláceny by jim byly jen cestovní náklady, ale již ne bonus za trénování s ohledem na jejich zatím nulové zkušenosti. Většina hráček, které licenci mají, bydlí přibližně 10 km od Žirovnice, to by znamenalo při stejné četnosti tréninků a zápasů náklady 1 200 Kč za měsíc. Posledním návrhem je vystavit inzerát, který by informoval širší veřejnost, že klub hledá posilu

na pozici trenéra mládežnické házenkářské kategorie. Vyvěšení by se uskutečnilo samozřejmě v Žirovnici, ale také v blízkých vesnicích a městech, kde bydlí hráčky klubu. Další vhodné místo pro vyvěšení inzerátu by byl J. Hradec a Třeboň, kde sídlí dva nejbližší házenkářské kluby. Je totiž možné, že některý z členů těchto klubů ve svém stávajícím klubu není spokojen nebo se mu nedostává dostatečného prostoru. Proto by pro něj mohla být tato nabídka lákavá či zajímavá. Když se na to podíváme z pohledu nákladů, tak by to klub nic nestálo. Klub má ve městě Žirovnice domluveno vylepování plakátů zadarmo, a co se týče grafického zpracování inzerátu, v týmu žen je pár kreativních hráček, které by to pro klub rády zpracovaly a nic by za to nepožadovaly. Dalším místem, kam inzerát dát, jsou samozřejmě webové stránky klubu a sociální sítě. Ty má ale momentálně klub nefunkční. Což mě přivádí k dalšímu velkému nedostatku, kterým je propagace žirovnické házené.

Propagaci označilo v dotaznících 73 % hráček jako nedostačující. Klub sice má webové stránky, účet na Facebooku i na Instagramu, ale na žádné ze zmíněných možností propagace není aktivní. Na Facebooku a webových stránkách byl naposledy aktivní v roce 2021 a na Instagramu v roce 2023. Je pochopitelné, že klub kvůli své velikosti nemá tolik lidí, kteří by se na chodu klubu podíleli, a tak ani nemá nikoho, kdo by se o propagaci staral. Pro DHK Slavoj by bylo vhodné si za spravování webových stránek zaplatit. Pronajatá firma, kterou by si klub vybral, by fanoušky informovala o novinkách a výsledcích zápasů. Pro klub by to znamenalo jen po každém zápase zaslat krátký report ohledně něj, který by sepsal trenér a zaslal společně s pár fotkami firmě, ta už by dále udělala vše za klub. Náklady na tuto službu by měsíčně mohly vyjít zhruba na 1 290 Kč (Softmedia, 2021). Co se týče sociálních sítí, tak v případě Instagramu by řešením bylo, kdyby klubový profil spravovaly samy hráčky. Tato síť jim je blízká a v týmu je pár takových, které se v tom vyžívají a baví je to, navíc by to klub nic nestálo, ale propagaci by to moc pomohlo. Facebookový profil dříve měla na starosti trenérka dorostenek, která v klubu již nepůsobí, a fungovalo to moc dobře, protože byla blízko dění a věděla, co za novinky se chystá. Jejím asistentem byl v tu dobu současný trenér mladších dorostenek Jindřich Hembera, který od ní přebral její knowhow, a proto by bylo dobrým řešením, kdyby tento úkol přebral a o profil na této sociální síti by se staral on.

Kdyby byl první zmiňovaný problém vyřešen, tedy klub by sehnal nového trenéra k dětem, bylo by zapotřebí pořádat pravidelně náborů dětí, které klub momentálně nere-alizuje vůbec. To by pro klub znamenalo vyvěsit informace ohledně náboru ve formě plakátů ve městě a navštívit okolní základní školy. Se školami v okolí (Kamenice nad Lipou, Nová Včelnice, Jarošov nad Nežárkou, Strmilov, Dolní a Horní Cerekev) má klub z dřívějších let vybudované kladné vztahy, takže by nebyl problém v nich přibližně během 30 minut dětem povědět něco o klubu, o házené jako sportu a rozdat jim letáčky s potřebnými informacemi jako s datem náboru či adresou haly. Tyto náborů ve školách by probíhaly ve volném čase členů vedení. Kdyby o tom již okolí bylo dostatečně informováno, pak by přišlo na řadu uspořádání náboru v žirovnické hale, kterou by si na to klub pronajal. Tyto peníze za pronájem by byly jedinými náklady, které by do toho klub dal, když nepočítáme čas členů vedení. Hodina pronájmu haly stojí 900 Kč, nábor by byl naplánovaný na 2 hodiny, klub by to tedy vyšlo na 1800 Kč. Během náboru by si děti vyzkoušely házet házenkářským míčem, zahrály by si různé průpravné hry a vyzkoušely střílet na branku.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že hráčky kategorie žen by ocenily pořízení druhé sady dresů, která by měla být nezbytnou součástí každého týmu v případě, že se sejdou dva týmy se stejnými barvami dresů. Nakoupení druhé sady dresů pro 16 hráček by klub mohlo vyjít přibližně na 18 000 Kč. Dále by bylo potřeba dresy potisknout jménem klubu, číslem dresu, popřípadě příjmením hráčky. To by dělalo cca 4 000 Kč. Hráčky dále zmiňovaly, že by bylo potřeba pořídit lepidlo, které by klub stálo přibližně 540 Kč. Toto lepidlo je nezbytné pro zápasy, aby hráčkám nepadal míč a dal se lépe chytit. V dotaznících hráčky také uváděly, že by chtěly více klubového oblečení a vlastní míče pro každou z nich. To ale podle mého názoru není tolik důležité jako dresy či lepidlo. Pokud by klub měl dostatek finančních prostředků, že by vedle dresů a lepidla bylo možné pořídit i další vybavení, poté by podle mě měly přijít na řadu míče, kterých klub nemá dostatek, a ty, které má, již nejsou v ideálním stavu.

Co se týče finančních prostředků, spoustu peněz platí klub za rozhodčí. Jelikož jsou z velké dálky, za jeden zápas zaplatí klub rozhodčím částku v řádech tisíců, jak zmiňoval místopředseda Vít Hrbek ve strukturovaném rozhovoru. Možným řešením, jak tomuto vyplácení velkých sum předejít, je, aby si někdo, například z řad rodičů hráček či lidí, kteří se v Žirovnici o házenou zajímají, udělal školení na licenci C pro rozhodčí. Pro klub

by to znamenalo, že by do budoucna měl možnost využívat rozhodčí z menších dálek a nemusel by tolik za rozhodčí platit. Toto školení stojí přibližně 2 000 Kč na osobu a záleželo by na klubu, zda by to rodičům hráček či lidem, kteří se okolo házené pohybují, chtěl proplatit nebo by si to platili z vlastních finančních prostředků.

Jako další slabou stránku tohoto klubu vidím v počtu tréninků a jejich náplni. Z dotazníků vyplynulo, že až 60 % hráček s nimi není spokojeno a preferovalo by spíše 2 až 3 tréninky týdně. Většina hráček je ale přes týden na vysokých školách po celé České republice, proto je nereálné, aby všechny dojížděly 3x týdně do Žirovnice kvůli tréninkům. Na základě mých předchozích zkušeností by se tento problém dal vyřešit tím, že by klub hráčkám zařídil trénink alespoň jednou týdně ve městě, ve kterém studují, s tamními házenkářskými kluby. Většina hráček z kategorie žen totiž studuje v Českých Budějovicích, v Praze nebo také v Plzni a ve všech těchto městech se nacházejí úspěšné házenkářské týmy. Nespokojenost s tréninky by také mohla pramenit ze vztahu trenéra a hráček, který podle dotazníků vyšel jen na úrovni hodnoty 5,3 z 10. Tato hodnota by se dala považovat za průměrnou, což není úplně přívětivý výsledek. Také 8 z 15 hráček, tedy více než polovina, hlasovalo, že na trénincích by byla potřeba zvýšit autoritu trenéra. Tomuto problému by se dalo předejít tím, že by trenér mezi hráčkami nastolil jasná pravidla a určil hranice, aby z něj hráčky měly větší respekt. Důležité je, aby mezi nimi fungovala vzájemná komunikace, aby se nikdo nebál vyjádřit svůj názor a nebyl za něj zkritizován. Také je důležité, aby zde byla snaha z obou stran o hledání kompromisu při neshodách. Na utužení a prohloubení vztahu mezi hráčkami a trenérem by také nebylo od věci si jít, například po zápase, všichni společně sednout do restaurace či hostince a povídat si o běžných věcech, a ne jenom o házené. Útratu v hostinci nebo restauraci by si každá hráčka i trenér platili sami, takže by to klub nestálo žádné peníze. Pokud by toto nezabralo a dále to mezi nimi nefungovalo tak, jak by mělo, připadá v úvahu také změna trenéra, ale to spíše až jako poslední možnost s ohledem na fakt, že trenérů v tomto klubu je nedostatek. Všechny uvedené návrhy by klub neměly nic stát.

V dotaznících podle hráček vyšla jako nejslabší stránka komunikace s vedením klubu. Je to pravděpodobně způsobené tím, že hráčky nemají moc příležitostí, kde se s předsedkyní nebo místopředsedou klubu setkat. Vhodným řešením by mohlo být založit společný chat, například na platformě WhatsApp, přes kterou jsou hráčky zvyklé komu-

nikovat s trenérem. Toto online prostředí by odstranilo problém nutnosti osobního setkání. Na tomto chatu by hráčky mohly být informovány o novinkách v klubu, o jejich povinnostech, pokud by například bylo třeba zaplatit členské příspěvky či soustředění apod. Pokud by hráčky měly dotazy, nejasnosti ohledně čehokoliv či připomínky k určitým aspektům klubu, mohly by je sdělovat právě tady. Založení tohoto klubového chatu by také bylo zdarma.

Tento klub se momentálně nenachází v ideálním stavu a věcí či aspektů, které by v něm bylo potřeba zlepšit nebo zavést, je spousta. Výše jsem se snažila vyzdvihnout zásadní a podstatné nedostatky a předložit reálné možnosti jejich řešení podložené přibližnou nákladovou náročností. Kdybychom spočítali náklady spojené s těmito doporučeními a návrhy pro klub, dosáhli bychom jednorázové částky 30 030 Kč. V té jsou zahrnuty náklady na jeden měsíc správy webu a náklady na jeden měsíc za potencionálního trenéra, dále je v částce zahrnuta cena dresů, lepidla a nájmu haly kvůli náboru.

6.2 Návrhy doporučení pro klub Házená Jindřichův Hradec

Na rozdíl od prvního týmu tento klub funguje na dobré úrovni, protože se nenachází na hranici zániku a tabulkové umístění jednotlivých kategorií, především žen, je úctyhodné. Nicméně existují stále oblasti, ve kterých lze dosáhnout dalšího zlepšení a posunu vpřed, a tím přispět k dalšímu růstu a rozvoji klubu.

Z dotazníků vyplývá, že s propagací jsou hráčky převážně spokojeny, je tomu tak v 69 % případů. Ocenily by ale založení profilu na platformě TikTok. Tato aplikace a vytvoření profilu je zdarma, takže by klub nic nestála a mohla by být také přínosnou při pomoci s nábořem s ohledem na věkové kategorie, které tuto aplikaci používají. Správu tohoto profilu by mohly mít na starost samy hráčky klubu, které už spravují Instagram a mají tam velmi kladné ohlasy. Jejich Instagram by bylo možné zlepšit pravidelnějším přidáváním příspěvků a také natáčením reels, které jsou v současné době velmi populární a určitě by pomohly zvýšit sledovanost a počet sledujících.

Jako další nevýhodu klubu lze zmínit relativně vysoké členské příspěvky platné pro všechny kategorie s výjimkou kategorie žen, které činí 6 000 Kč za rok. Tato částka může být pro některé členy finančně náročná a může odradit potenciální zájemce o házenou v J. Hradci. Ženy platí členské příspěvky ve výši 1 800 Kč za rok. Bylo by vhodné zvážit možnost snížit členské příspěvky pro kategorie od minižaček až po starší dorostenky, a

naopak zvýšit příspěvky pro kategorii žen, aby byly finanční náklady rovnoměrněji rozděleny, ale výše finančních prostředků získaná členskými příspěvky zůstala pořád stejná. Snížení finanční zátěže by mohlo podnítit zájem více rodičů o zapojení jejich dětí do házené, což by nakonec vedlo k rozšíření hráčské základny.

Hráčky v dotaznících uvedly jako nejslabší stránku klubu nedostatek trenérů. O tom svědčí i fakt, že stávající trenéři musí mít na starosti více kategorií současně. To může mít za následek přetížení trenérů, což může ovlivňovat kvalitu tréninků. Podle mého názoru dále rozdělení trenérského úsilí mezi více kategorií může vést k nedostatečnému rozvoji dovedností hráčů. Trenér totiž nemá možnost a prostor věnovat se plně každé kategorii individuálně. To je ale třeba, protože každá kategorie má odlišné slabiny, na kterých potřebuje pracovat. Toto rozptýlené úsilí může směřovat ke snížení celkové výkonnosti týmu. V tomto případě sehnání trenéra není zas tak zásadní jako v případě DKH Slavoj Žirovnice, protože na něm nezáleží existence klubu. Bylo by to pouze příjemným plusem pro klub, kdyby se někdo nový našel. Pokud by vedle hráček mělo zájem o nového trenéra i vedení, řešením by bylo propagovat inzerát na pozici nového trenéra na sociálních sítích a webových stránkách klubu.

Z rozhovoru s předsedkyní klubu je zřejmé, že by vedení do budoucna stálo o to přivést do týmu sportovního psychologa. Nebylo by třeba využívat jeho služeb pravidelně a stále, spíše by se frekvence jeho využití odvíjela od rozpoložení klubu, od důležitých zápasů, které by hráčky čekaly, nebo by se jeho uplatnění hodilo v krizových obdobích. Týmové sezení s psychologem by klub mohlo vyjít na 3 000 Kč za 1,5 h a individuální sezení pro jednu hráčku by vycházelo přibližně na 1 000 Kč. Přínosem využití psychologa by mohlo být zlepšení komunikace mezi hráčkami, vedením a trenéry, větší psychická pohoda hráček před důležitými zápasy nebo vyřešení drobných sporů či nedorozumění mezi hráčkami.

Psycholog by zároveň mohl pomoci ve zlepšení vztahu mezi hráčkami a trenérkou, který hráčky v dotazníku ohodnotily v průměru hodnotu 6,6 z 10, což není zas tak vysoké číslo a určitě je zde prostor pro zlepšení. Trenérku také 2 hráčky uvedly jako slabou stránku jejich týmu, takže zde by bylo zlepšení žádané. Psycholog by mohl přispět k lepší vzájemné komunikaci mezi kategorií žen a jejich trenérkou, což je někdy trochu obtížné v týmu plných žen.

V dotaznících byla položena otázka, co hráčkám schází v zázemí klubu, a nejčtenější odpovědí byla regenerace. S tím souvisí i nejčastější odpověď na otázku preferovaných benefitů, která zní placené masáže. Maséra sice klub Házená Jindřichův Hradec má, ale pouze jednoho na všechny hráčské kategorie a to se jeví jako nedostatek. S ohledem na to, jak by hráčky ocenily častější masáže, by bylo pro klub řešením sehnat dalšího maséra, který by byl vyhrazen pouze pro kategorii žen. Takový masér by klub mohl vyjít na 5 000 Kč za měsíc. Další věc, která by mohla hráčkám pomoci s lepší regenerací, je ledový bazén. Dříve se v jejich zázemí nacházela vířivka, ale před určitou dobou byla nahrazena právě ledovým bazénem, který hráčky mohou volně využívat. Hráčky ho momentálně používají, ale jenom zřídka. Jejich regeneraci by pomohlo, kdyby tento bazén využívaly na pravidelné bázi, aby díky tomu mohly čerpat všechny jeho výhody, jako je například snížení svalové bolesti, zlepšení krevního oběhu či zlepšení psychického stavu. Ne všechny hráčky asi tento bazén budou chtít využívat, proto by bylo dobré místo jednoho tréninku pro hráčky připravit informační hodinu, kterou by si připravilo vedení klubu a na které by jim byly sděleny všechny výhody tohoto bazénu pro jejich tělo a regeneraci. Hráčky by během této hodiny byly rozděleny na ty, které by ho rády využívaly, a na ty, které o něj nemají zájem. Pro ty, které by bazén chtěly využívat, by byl na základě počtu zájemkyň sestaven harmonogram, kdy by tam jednotlivé hráčky mohly docházet. Zajistilo by to pravidelnost a zároveň by byl brán ohled na jejich postoj k tomuto způsobu regenerace.

Jako další doporučení pro zlepšení regenerace navrhuji zařazení speciálních regeneračních tréninků do programu týmu žen. Ty by probíhaly jednou za týden či jednou za 14 dní podle vytížení hráček a jejich herního harmonogramu. Jednou za stanovenou dobu by nahradily jejich běžný trénink a byly by vedeny trenérkou kategorie žen. Nápomocné s tímto druhem tréninků by jí byly hráčky, které studují fyzioterapii. Takové tréninky by zahrnovaly lehká cvičení, především zaměřená na protažení celého těla, dále cvičení na obnovu svalů, cviky s použitím válců na masáž svalů a součástí by byla také dechová cvičení. Při náročném zápasovém vytížení je pro hráčky regenerace velmi důležitá. Tyto návrhy by regeneraci týmu měly pomoci a mohly by vést k lepším výkonům.

Z rozhovoru s předsedkyní klubu je zřejmé, že by klub rád v budoucnu začal provádět dobročinné či charitativní aktivity. Podle mého názoru by to pro klub bylo jediné dobře, udělalo by to dobré jméno klubu. Lidé v okolí a také ostatní házenkářské kluby by

to určitě ocenili a zároveň by to pomohlo dobré věci nebo lidem či zvířatům, kteří to potřebují. Charitativních a dobročinných sbírek je všude plno, bylo by jen na klubu, kterou z nich by rád podpořil.

Hráčky jako další nedostatek uvedly neodržení se trendů a nových hráčských technik v házené. Jedná se například o techniky týkající se variability střelby, rychlého přechodu do útoku či specializace hráček podle obrany nebo útoku. Předsedkyně klubu ale v rozhovoru uvedla, že trenéři mají povinnost se v tomto ohledu stále vzdělávat prostřednictvím školení a že jako klub neustále sledují nové trendy a techniky. Podle jejích slov by tedy trenéři měli být dostatečně obeznámeni s novými technikami a trendy, které s sebou házená přináší. Jen je možná dostatečně neimplementují do tréninků. Řešením by mohlo být, aby předsedkyně klubu na trenéry více naléhala a domluvila se s nimi, aby nové trendy a techniky do svých tréninků více zařazovali a nebáli se opustit od těch zastaralých.

6.3 Porovnání obou klubů

Kdybychom měli oba kluby porovnat, Házená Jindřichův Hradec je určitě na vyšší úrovni než DHK Slavoj Žirovnice. Je to tím, že klub má větší historii, protože byl založen o 34 let dříve. Proto má také zkušenější hráčky a to přináší klubu úspěch a skvělé výsledky téměř ve všech kategoriích. Chod klubu je již několik desítek let funkční a výkonný. Nově mají novou předsedkyni klubu, která je pro něj moc přínosná a má potenciál klub dostat na ještě vyšší úroveň, než se momentálně nachází. Naopak chod žirovnického klubu po uplynutí volebního období, které je 5 let, je nejasný.

Házená J. Hradec má širokou hráčskou základnu a obsazené všechny hráčské kategorie, což se u žirovnického klubu říct nedá. Ten má jen dvě kategorie a bude muset zapracovat na tom, aby sehnal nové hráčky a k nim trenéry, aby se klub začal zlepšovat a alespoň trochu přibližovat úrovni klubu Házená Jindřichův Hradec.

Rozdílná je taky propagace klubů. Zatímco Házená Jindřichův Hradec propaguje svůj klub na poměrně vysoké úrovni, využívá Facebook, Instagram i webové stránky, DHK Slavoj Žirovnice není aktivní na žádné z těchto možností propagace.

Pro názornější porovnání byla dále provedena metoda benchmarkingu. Bylo zvoleno 10 kritérií a každý klub byl ohodnocen body od 1 do 5, přičemž 1 je nejlepší a 5 je nejhorší. Poté byl proveden součet dílčích bodů a tím nám vyšlo, který klub je na tom lépe. Platí zde tedy, čím méně bodů, tím lépe. Konkrétně klub DHK Slavoj Žirovnice obdržel

celkem 33 bodů a klub Házená Jindřichův Hradec 16 bodů. Z toho nám vychází, že z těchto dvou klubů je házená JH tím lepším a dostala o více jak polovinu bodů méně. Ohodnocení jednotlivých kritérií klubu pomocí bodů je zobrazeno v tabulce č. 6. Z tabulky vyplývá, že největší rozdíly mezi kluby jsou především v náboru a webových stránkách. Nábor u žirovnického klubu byl ohodnocen číslem 5 z důvodu, že momentálně žádné náborové akce klub nepořádá, a naopak u Hradce bylo zvoleno číslo 2, protože nábor probíhá průběžně a pravidelně, ale je zde i malý prostor pro zlepšení. Například by šlo informovat o náboru i pomocí aplikace TikTok, proto nebyla udělena 1. Dalším zásadním rozdílem jsou webové stránky klubu. Žirovnický klub obdržel číslo 4 z toho důvodu, že sice mají stránky založené a nějakým způsobem graficky upravené, ale nejsou na nich aktivní a dávno stránky nejsou aktuální. Klub z J. Hradce si zasloužil číslo 1, protože stránky klubu jsou moderní, aktuální a klub je na nich aktivní. Mají tam také spoustu fotek a důležitých informací o klubu a novinkách v něm.

Tabulka 6: Porovnání metodou benchmarking

Kritérium	DHK Slavoj Žirovnice	Házená Jindřichův Hradec
1) Management klubů	3	1
2) Nábor hráčů	5	2
3) Sociální sítě	4	2
4) Webové stránky	4	1
5) Počet tréninků	3	1
6) Motivace hráčů	4	2
7) Komunikace s vedením	3	2
8) Zapojení do rozhodování	3	2
9) Financování	2	2
10) Vybavení a zázemí	2	1
celkem:	33	16

Zdroj: Vlastní zpracování

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit management dvou vybraných sportovních klubů, konkrétně Házené Jindřichův Hradec a DHK Slavoj Žirovnice, a navržení případných doporučení na zlepšení současného stavu. Tyto kluby byly zvoleny z důvodu vlastní zkušenosti, protože jsem v nich strávila nějaký čas a v Žirovnici stále hraji.

Podkladem pro zhodnocení managementů mi byly strukturované rozhovory s vedeními klubů, dále pak dotazníkové šetření s hráčky klubu a také osobní zkušenosti z fungování v organizacích.

V teoretické části této bakalářské práce jsou vysvětleny klíčové pojmy spojené s managementem, od základní definice až po manažera a manažerské funkce. Dále je teoretická část zaměřena na vysvětlení termínů souvisejících se sportovním managementem a sportem. Následně je věnována popisu neziskových organizací a způsobům jejich financování. Nakonec je zmíněn vliv onemocnění COVID-19 na sportovní průmysl.

V praktické části byly popsány a charakterizovány oba házenkářské kluby, následně byly uvedeny výsledky dotazníkového šetření a některé odpovědi ze strukturovaných rozhovorů s vedeními klubů.

Na základě všech zjištěných informací a zkušeností byla navržena doporučení pro oba kluby. Ta obsahují opatření, která by mohla pomoci vylepšit jejich fungování. Pečlivě jsem se snažila zanalyzovat jejich slabé stránky a navrhnout reálná řešení s ohledem na potřeby hráčů a vedení klubů.

Pro DHK Slavoj Žirovnice jsem navrhla několik opatření k získání nového trenéra, včetně oslovení zakladatele klubu, využití hráček s trenérskou licenci a vyvěšení inzerátu. Další návrh se týkal propagace, konkrétně obnovení webových stránek klubu pomocí oslovení firmy pro jejich spravování, poté znovu začít používat profily na Instagramu a Facebooku. Další doporučení se týkala náboru, nakoupení druhé sady dresů a házenkářského lepidla, snížení finanční zátěže způsobené rozhodčími. Dále jsem uvedla návrhy pro zlepšení vztahu mezi trenérem a hráčkami a návrhy na vyřešení problému s nízkým počtem tréninků.

Pro Házenou Jindřichův Hradec byla navržena opatření, jako je vytvoření profilu na platformě TikTok, zvážení snížení členských příspěvků pro některé kategorie hráček a zlepšení trenérského zázemí. Dále jsem uvedla jako návrh přivedení sportovního psychologa do týmu a také dalšího maséra, který by měl na starost pouze kategorii žen. Tím by

se mohla zlepšit regenerace hráček společně s využíváním ledového bazénu a zařazením speciálních regeneračních tréninků.

Cíl této práce byl naplněn, protože kluby byly dostatečně zhodnoceny a návrhy, které jim byly navrženy, by při jejich aplikování mohly být pro vedení klubů přínosné a mohly by pomoci kluby posunout na vyšší a konkurenceschopnější úroveň.

Výsledky práce mohou být využitelné nejen pro zkoumané kluby, ale i pro širší komunitu sportovních organizací, které se mohou potýkat s podobnými nedostatky a navrhovanými postupy se inspirovat a aplikovat je ve své vlastní praxi. Zlepšení navrhovaná v této práci mohou vést k efektivnějšímu řízení, lepšímu zapojení hráčů a zvýšení celkové úspěšnosti klubů.

8 Summary

The aim of this bachelor's thesis was to evaluate the management of two selected sports clubs, specifically Házená Jindřichův Hradec and DHK Slavoj Žirovnice, and to propose potential recommendations for improving their current state. These clubs were chosen due to my own experience, having spent some time in them and currently playing in Žirovnice.

In the theoretical part of this thesis, key concepts related to management are explained, from basic definitions to the manager and managerial functions. Furthermore, the theoretical section is focused on explaining terms related to sports management and sport itself. Subsequently, it describes nonprofit organizations and their financing methods. Finally, it mentions the impact of the COVID-19 disease on the sports industry.

In the second part, the practical one, both clubs are first characterized and then the work focuses on determining their current state through a questionnaire survey for players and structured interviews with the club management.

Based on all the gathered information and experiences, recommendations were proposed for both clubs. These include measures that could help improve their functioning. I have carefully tried to analyze their weaknesses and propose realistic solutions with regard to the needs of the players and the management of the clubs.

The results of this work can be applicable not only for the studied clubs but also for the wider community of sports organizations that may face similar shortcomings and can be inspired by the proposed methods and apply them in their own practice. The improvements suggested in this thesis could lead to more efficient management, better player engagement, and an increase in the overall success of the clubs.

Keywords: management of the organization, sport management, non-profit organization, handball

9 Přehled použité literatury

1. Armstrong, M. (2011). *How to Manage People* (4. ed.). KoganPage.
2. Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozš. vyd). Praha: Grada.
3. Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1992). *Management* (fourth edition). McGraw-Hill Education.
4. Cejthamr, V., & Dědina, J. (c2010). *Management a organizační chování* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.
5. Čáslavová, E. (2000). *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company.
6. Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.
7. Český svaz házené, z.s. (2020). Co je házená? [Online]. Retrieved November 14, 2023, from <https://www.handball.cz/aktualita/cojehazena>
8. Duben, R. (1996). *Neziskové organizace část I. - charakteristika, poslání a řízení*. Jindřichův Hradec: Fakulta managementu JU v J. Hradci.
9. Durdová, I. (2002). *Sportovní management*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita.
10. Choutka, M. (1988). *Teorie sportu*. Praha: Univerzita Karlova.
11. Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing.
12. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2024). Úplný výpis ze spolkového rejstříku [Online]. Retrieved March 7, 2024, from <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=795213&typ=UPLNY>
13. Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektořík, J., Sekot, A., Strachová, M., & Válková, H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií.
14. Rektořík, J., Pirožek, P., & Nová, J. (2015). *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií.
15. Řehoř, P., & kolektiv. (2018). *Management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
16. Softmedia. (2021). Dlouhodobá správa webů na WordPressu [Online]. Retrieved March 19, 2024, from https://softmedia.cz/hosting/?gad_source=5&gclid=EAIaIQobChMIqd-xlpOAhQMVA-ItQBh0vsg8FEAAYASAAEgLzjPD_BwE
17. Vágner, I. (2000). *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita.
18. Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: a global perspective* (Tenth Edition). United States of America: McGraw-Hill.

10 Seznam obrázků a tabulek

10.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: logo DHK Slavoj Žirovnice	27
Obrázek 2: logo Házená Jindřichův Hradec	28
Obrázek 3: Věková kategorie.....	34
Obrázek 4: Dostatečnost propagace klubu.....	35
Obrázek 5: Spokojenost s tréninky.....	36
Obrázek 6: Návrhy zlepšení tréninků	37
Obrázek 7: Výše členských příspěvků.....	38
Obrázek 8: Kvalita zázemí a vybavení klubů	39
Obrázek 9: Zhodnocení vztahu mezi trenérem a hráčkami klubů.....	42
Obrázek 10: Rozdělení podle házenkářských klubů	76
Obrázek 11: Co Vás k házené přivedlo?.....	76
Obrázek 12: Možnosti zlepšení propagace	77
Obrázek 13: Preferovaný počet tréninků	77
Obrázek 14: Preferovaná délka tréninků	78
Obrázek 15: Adekvátnost členských příspěvků	78
Obrázek 16: Zhodnocení komunikace mezi hráčkami a vedením klubů.....	79
Obrázek 17: Podílení se na rozhodnutích	79
Obrázek 18: Zhodnocení kvality vztahu mezi hráčkami klubů	80
Obrázek 19: Hráčkami preferované benefity	81

10.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Co chybí ve vybavení a zázemí klubů?.....	40
Tabulka 2: Motivace hráček k setrvání v klubech.....	44
Tabulka 3: Možnosti na zlepšení finanční situace klubů.....	45
Tabulka 4: Slabé stránky klubů.....	46
Tabulka 5: Silné stránky klubů	47
Tabulka 6: Porovnání metodou benchmarking	56

11 Přílohy

Příloha č. 1 – Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor s vedením klubů

Financování

1. Jak klub získává finanční prostředky? Jsou závislé na sponzorech, členských příspěvcích nebo jiných zdrojích?
2. Jak je rozpočet klubu alokován mezi různé aktivity klubu?

Nábor hráček

3. Jak klub přistupuje k náboru nových hráček a jaký je jeho proces?
4. Které kanály a prostředky využívá klub k propagaci svého náboru, například sociální média, školní spolupráce nebo akce veřejného charakteru?

Motivace a komunikace

5. Jak klub podporuje vytváření silné týmové kultury a vztahů mezi hráčkami?
6. Jak klub podporuje zdravý vztah mezi hráčkami, trenéry a vedením?
7. Jaké jsou hlavní faktory, které podle vedení klubu motivují hráčky k setrvání v klubu a k dosahování svého potenciálu?

Inovace a trendy

8. Existují plány na modernizaci nebo rozšíření zázemí klubu?
9. Jak klub sleduje a integruje nové technologie a trendy ve výcviku hráček? Jsou v plánu inovace ve výcvikových metodách pro lepší výkon hráček?

Budoucí směřování klubu

10. Jaké jsou dlouhodobé cíle a plány klubu v nadcházejících 3 letech?
11. Jaké jsou hlavní priority a oblasti, na které se klub zaměřuje při plánování budoucího směřování?

Marketing

12. Jakým způsobem klub komunikuje s fanoušky (web, sociální sítě...)?
13. Jaké jsou charitativní a dobročinné aktivity spojené s klubem?
14. Jaká je strategie pro zvyšování loajality fanoušků?

Spolupráce

15. Spolupracujete s jinými házenkářskými kluby?

Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření

Dotazník pro hráčky házenkářských klubů

Dobrý den,

jmenuji se Zuzana Berounská a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který mi bude podkladem pro moji bakalářskou práci. Ta nese název Management sportovních klubů a týká se hráček házenkářských klubů v Jindřichově Hradci a v Žirovnici.

Veškeré odpovědi jsou anonymní a slouží pouze pro studijní účely.

Předem Vám moc děkuji za Váš cenný čas a ochotu dotazník vyplnit.

1. Za jaký házenkářský klub hrajete?

- DHK Slavoj Žirovnice
- Házená Jindřichův Hradec

2. Do jakého rozmezí spadá Váš věk?

- 15 let a méně
- 16 - 25
- 26 – 35

3. Co Vás k házené přivedlo?

Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Rodina
- Přátelé
- Zájem o sport
- Média (soc. sítě, TV, rádio, noviny)
- Škola (např. školní sportovní akce, učitel tělesné výchovy ve škole, aj.)
- Jiné:

4. Přejde Vám propagace Vašeho klubu dostatečná?

- Ano
- Ne

5. Kde by se podle Vás mohla propagace klubu zlepšit?

Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Instagram
- Webové stránky klubu
- Vyvěšování plakátů po městě
- Facebook
- TikTok
- Nikde, propagace mi přijde dostatečná
- Jiné:

6. Jak moc jste spokojeni s úrovní a kvalitou tréninků?

- Velmi spokojeni
- Spokojeni
- Nespokojeni
- Velmi nespokojeni

7. Co by podle Vás bylo dobré na trénincích zlepšit?

Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Vybavení (míče, kužely, panáci na bránění, překážky, lepidlo aj.)
- Prostředí haly (podlaha, osvětlení, klimatizace aj.)
- Rozmanitější cvičení
- Tréninky zaměřené na konkrétní házenkářské aktivity (trénink zaměřený na střelbu, na obranu, na útok, na nacvičování signálů aj.)
- Autorita trenéra/trenérky
- Zařazení více průpravných her
- Jiné:

8. Kolik tréninků týdně byste uvítaly?

Doba tréninku se bere jako 1,5 h.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Vnímáte 1,5 hodiny na trénink jako dostačující? Stihnete natrénovat vše, co byste za jeden trénink stihnout měly?

- Ano, 1,5 hodiny je ideální.
- Ne, preferovala bych 2 hodiny.
- Ne, preferovala bych 1 hodinu.

17. Jak hodnotíte kvalitu vztahu mezi hráčkami v týmu?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nejhorší ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Nejlepší

18. Co byste uvítaly jako benefit?

Vyberte jednu nebo více odpovědí, které byste uvítaly nejvíce.

- Placené masáže
- Částečně placená soustředění
- Placené teambuildingové aktivity
- Pozvání na týmovou večeři
- Praní dresů klubem
- Více klubového oblečení (teplákové soupravy, ponožky, trička na tréninky aj.)
- Vlastní míč pro každého od klubu
- Jiné:

19. Co je pro Vás hlavní motivací hrát v tomto klubu?

.....

20. Co by podle Vás mohlo zlepšit finanční situaci klubu, ve kterém hrajete?

.....

21. Co vidíte jako slabé stránky u klubu, ve kterém hrajete?

.....

22. Jaké jsou naopak silné stránky klubu?

.....

Příloha č. 3 – Strukturovaný rozhovor s odpověďmi

Financování

1. Jak klub získává finanční prostředky? Jsou závislé na sponzorech, členských příspěvcích nebo jiných zdrojích?

DKH Slavoj Žirovnice:

Klub získává finanční prostředky od státu, konkrétně od Národní sportovní agentury. Dále od kraje a městy, které na to mají granty, existují různé finanční limity, všude jsou nějaké podíly (vyjma toho města) a musíme to dokládat. Většinou to využijeme na sportovní vybavení nebo ošacení. Plus se snažíme turnaji vydělat nějaké peníze a sháníme místní sponzory. Rozpočet je asi 250 000 Kč, což není úplně málo, a je to tak půl na půl, co se týče dotací a sponzorů. Nedávno jsme pořádali turnaj a od sponzorů jsme na něj vybrali cca 30 000 Kč. Mezi naše stálé sponzory patří místní firmy, jako je např. Detail, KBNK, HTP nebo Knoflíkářský průmysl, je to třeba do 10 firem a sponzorské dary jsou to v rozmezí od 500 do 20 000, největší sponzorský dar tento rok dala firma Prantl, což bylo ve výši 50 000 Kč. Tyto dary nám zaplatí např. pronájem haly.

Házená JH:

Nejvíce finančních prostředků získáváme z dotačních titulů - z dotací jak města, tak kraje a zároveň i Národní sportovní agentury, kde funguje dotační program pro mládež do 19 let. To je vlastně podstatná část z těch financí, které potřebujeme. Dále nemalou součástí jsou příspěvky rodičů. Jedná se o členské příspěvky, jejichž výše je stanovena podle kategorie, dále podle toho, jak často trénují a jakou soutěž hrají. Další příspěvky, které nám rodiče poskytují, jsou na aktivity dětí jako jsou příspěvky na turnaje nebo na soustředění. Když se na to podívám hodně seshora, tak potom ty rodičovské neboli členské příspěvky tvoří 25 až 30% celé nákladové složky fungování našeho klubu v tom roce. Co je potom fajn, když se podaří, ale na čem to nejde stavět, tak jsou sponzoři. V dnešní době jsou to sponzorské dary v řádech desetitisíců, někdy i 1000, ale každých 5 000 Kč je fajn a samozřejmě je využijeme, často je to na vybavení nebo zajištění dopravy, ale úplně v tuhle chvíli nemáme velkého sponzora a nedaří se nám úplně jednoduše ty sponzory zkrátka získávat. Máme 4-5 sponzorů, kteří pravidelně přispívají, ale jako je to částka do 20 000 korun, nedá se říct, že bychom měli sponzora, který by pravidelně přispíval 100 000 korun a byl by nějakým tím generálním partnerem, nikoho takového v tuhle chvíli nemáme.

2. Jak je rozpočet klubu alokovan mezi různé aktivity klubu?

DKH Slavoj Žirovnice:

Drtivá většina je na sportovní utkání. To znamená jízdné, když se jede do vzdálených končin, což jsou prakticky celé Čechy, ta druhá liga. Když se vyrazí s autobusem, tak

jedna jízda vyjde průměrně na 15 000 Kč s ohledem na to, že minule jsme byli například v Ústí nad Labem, v Turnově nebo v Plzni. Dále na odměny rozhodčím. Tím, že nejsou moc místní, tak jezdí třeba z Prahy na jeden zápas a mají nějakou taxu na zápas a taxu za kilometry, což dneska je to asi 5,60 Kč za km, takže jeden zápas nás stojí rozhodčí v řádech tisíců. To jsou největší položky, do kterých je rozpočet alokovan plus nějaké nutné vybavení hry jako míče a dresy.

Házená JH:

Rozpočet je alokovan tak, aby běžely všechny soutěže, do kterých máme naše týmy přihlášeny. Děláme dívčí házenou od přípravek (nejmenších dětí ve školce) až po seniorský tým, který je pro nás nejdůležitější vlastně i tím, jakou soutěž hraje, a že přináší tu největší reprezentaci třeba právě města nebo kraje. Když to vezmu podle objemu, tak největší část finančních prostředků investujeme do nájmu sportovní haly v Jindřichově Hradci a další velká část je na dopravu k mistrovským utkáním. Pak už se tam řadí náklady na rozhodčí, na sportovní vybavení i na trenéry, protože máme 2 trenéry, kteří jsou u nás na ičo a fakturují si dohodnutou sumu za trénování. Dále jsou to různé poplatky českému svazu házené, pod nímž všechno organizujeme a funguje i jeho informační systém, ve kterém je všechno vedeno, celá členská základna, všechny aktivity, ale jak říkám, je to zpoplatněno.

Nábor hráček

3. Jak klub přistupuje k náboru nových hráček a jaký je jeho proces?

DKH Slavoj Žirovnice:

Momentálně blbě. Když tady byl Pan Dvořák (zakladatel klubu), tak dělával náborové ve školách, jenže takového člověka tady už nemáme. Dneska je těžké najít člověka, který by byl ochoten pro to obětovat to své volno. On to tehdy dělal na plný úvazek a jezdil po těch školách (Žirovnice, Kamenice nad Lipou, Strmilov, Jarošov nad Nežárkou, Horní Cerekev) a snažil se ty hráčky získat, vlastně už od 8-10 let, a to nám dneska chybí. Proto to je tak, jak to je, že máme jen dvě kategorie – ženy a mladší dorostenky, přičemž nejmladší naše hráčka je ročník 2009. Proces tedy žádný není, snažil jsem se alespoň o to, aby si některé holky z kategorie žen udělaly trenérskou licenci, a trochu doufám, že až dodělají holky jednu školu, na kterých momentálně studují, že se sem vrátí trénovat. Např. v Kamenici nad Lipou to již funguje, tak něco podobného by mohlo jít i u nás v Žirovnici, ale ve chvíli, kdy nemáme nikoho, kdo by se těm dětem mohl věnovat na plný úvazek, tak nemůžeme dělat ani nábor.

Házená JH:

K náboru se snažíme přistupovat velmi zodpovědně, protože to bez něj nejde. Jindřichův Hradec mi připadá specifický tím, že je tady strašně moc velký výběr sportů jak pro kluky, tak pro holky a musíme začít už v těch školkách. Vylepujeme plakáty, máme samozřejmě naše hráčky, který mají sourozence. Máme dospělé hráčky, které učí v mateřské školce nebo právě ve škole, takže nám tam dělají propagaci a snažíme se pomoci náboru ukázkami házené, které vykonávají dorostenky na hodinách tělesné výchovy ve škole. Ale nevím, jestli se dá najít nebo jestli někdo našel nějaký vzorec pro nábor, je to často spíše o náhodě. Vlastně si tvoří i nábor stávající hráčky, když začnou ve třídě říkat, že chodí na házenou a že to je super, tak tím například přivedou spolužačky. Potom samozřejmě prostřednictvím sociálních sítí, hlavně přes Facebook.

4. Které kanály a prostředky využívá klub k propagaci svého náboru, například sociální média, školní spolupráce nebo akce veřejného charakteru?

DKH Slavoj Žirovnice:

Dříve jsme mívali vývěsky ve městě. Webové stránky máme spíše nefunkční, nikdo nebyl schopný dělat jejich aktualizace, ale o tom si myslím, že to není. Je to spíše o kontaktu s těmi školami. Dokonce máme i nabídku z krajského svazu, že by nám placený manažer udělal nějaké ukázkové hodiny a že by došel do těch škol, ale myslím, že je to pořád málo, že potřebujeme někoho, kdo se těm holkám bude věnovat 3 dny v týdnu.

Házená JH:

Vytvořili jsme 3 velkoplošné plakáty, které jsou vylepené u autobusového nádraží a také u sportovní haly. Dáváme i reklamu do hradeckého Patriotu, což je časopis, co vychází asi 1x za měsíc. Ze sociálních sítí nám frčí nejvíce Facebook, protože míříme na rodiče a ti jsou věkovou skupinou spíše toho Facebooku a pak hnedka 2. v pořadí je Instagram a samozřejmě naše webové klubové stránky házené, které máme. Pak jsme to taky sami my všichni, ti lidé, co se kolem házené pohybujeme, a naše hráčky.

Motivace a komunikace

5. Jak klub podporuje vytváření silné týmové kultury a vztahů mezi hráčkami?

DKH Slavoj Žirovnice:

Dříve to bylo na turnajích, kdy s hráčkami jezdili i rodiče a všichni mezi sebou si postupně vytvářeli silné pouto. Potom nastalo období covidu a turnaje nebyly. Tento rok byl po

covidu teprve první turnaj dorostenek pořádaný u nás. U těch žen si myslím, že už ty turnaje nemají valný význam a jiné kategorie nemáme, ještě dorostenky pojedou tento rok na Prague handball cup. Takže ty vztahy se moc nevytváří, protože za ten jeden zápas nebo trénink se ten vztah úplně nestihne nevytvořit.

Házená JH:

Snažíme se různými akcemi, ať je to na soustředění nebo i na trénincích, ty tréninky něčím oživit, přijít s nějakou jinou náplní a tím je myšleno, třeba že dáme hodinu aerobiku nebo na soustředění přijedou fyzioterapeutky a učí děvčata tejpovat a vlastně něčím to jako oživit a celou dobu v tom jako podporujeme týmového ducha a snažíme se s tím pracovat. Samozřejmě, že s dětma to jde mnohem líp. Součástí rozcviček jsou různé hry. Asi si to i sama zažila, že jo? A třeba ty děti dostávají třeba bonbony i během tréninku. Strašně složité je to teď s dorostenkami, s tou kategorií středoškolaček s věkem 14 až 18 let, kdy nám tam roste generace, která je vychovávána tak, že jejich názor je důležitý, že ho můžou říct kdykoliv, kdekoliv a někdy mají problém s uznáváním autorit. Tam se potom potýkáme s tím, že své spoluhráčky ani své trenéry si nevybíráme a přirovnáváme to i k pracovnímu životu, že se je na to snažíme připravit, že šéfa si taky často nevybíráme a někdy musíme prostě udělat něco, co úplně třeba zrovna nechceme nebo neděláme rádi v práci, ale abychom něco dokázali, někam se posunuli, tak to udělat musíme a vždycky je to o nás, že musíme vystoupit ze své komfortní zóny. A takovéto diskuze teď často s těmi děvčaty vedeme. Protože někdy ta motivace chybí, přijdou ti chlapci taky a toho času je málo. Teď je to pro mě opravdu aktuální téma a vlastně snažím se tam dostat i nějakého psychologa a máme mezi seniorkami 2 děvčata, které studují psychologii, takže je chci využít, aby si s těmi děvčaty popovídaly. Do budoucna bych nejradši najala nějakého toho psychologa, protože je to někdy fakt těžké. A jinak je to prostě vlastně každý trénink, to, co se podaří, každá výhra podpoří tu týmovost a snažíme se i potom pořádat společné večere právě po tom zápase, chceme zažít ten úspěch společně.

6. Jak klub podporuje zdravý vztah mezi hráčkami, trenéry a vedením?

DKH Slavoj Žirovnice:

Snažíme se dělat soustředění. Když bylo více kategorií, tak to fungovalo lépe. Dříve se jezdilo i do zahraničí, konkrétně do Chorvatska, kde jsme vlastně celý den byli všichni dohromady, jak dospělí, tak děti, takže to bylo skvělé, a myslím, že pro tu sezónu nemohlo být nic lepšího.

Házená JH:

Strašně důležitá je ta komunikace. Ono to zní jako fráze, ale prostě mluvit spolu a to o všem a nebát se otevírat ty témata. Baví se třeba na trenérský schůzích nebo na schůzích klubů. O tom jako často s vedoucími mluvím, aby na tu komunikaci dbali. I tím, jak jsme prostě samé ženy, tak někdy je to s námi složitější a ta komunikace je důležitá.

7. Jaké jsou hlavní faktory, které podle vedení klubu motivují hráčky k setrvání v klubu a k dosahování svého potenciálu?

DKH Slavoj Žirovnice:

Mezi hlavní faktory považují asi to, že jsme malý klub a převládá zde rodinná atmosféra. Dále také výše příspěvků, které máme, protože 2 000 Kč za rok je podle mě symbolická částka, všude jinde jsou daleko vyšší. Snažíme se to dělat spíše v té příjemné atmosféře a tak, aby to bylo přístupnější a dostupnější pro všechny, i pro rodiny ze slabších sociálních skupin. Dále nesmím opomenout taky určitě partu a kolektiv, který mezi sebou holky mají. Některé už pěknou spoustu let, klidně dokonce od začek, takže to hraje velkou roli.

Házená JH:

Podle mého subjektivního názoru jsou to výsledky, kterých dosahujeme, a je to i historie tohoto klubu, že je má dobrou pověst v rámci sportovních oddílů v Jindřichově Hradci. Chce se mi říct, že je to skoro prestiž hrát zde tu házenou a být úspěšní, že tohle jako funguje. Ta historie, ta známost toho sportu jako takového v Jindřichově Hradci. Hovoří o tom také i návštěvnost utkání, když hrajeme ligu nebo celostátní soutěže dorostenek a žen.

Inovace a trendy

8. Existují plány na modernizaci nebo rozšíření zázemí klubu?

DKH Slavoj Žirovnice:

Hala je města, takže to záleží na něm, jak moc do ní bude investovat a inovovat. Ta hala není úplně v dobrém stavu, co se týká např. sprch. Chtělo by to asi nějakou investici, ale palubovka je naopak nová. My jako klub jsme vymýšleli, že bychom si udělali nějakou vlastní šatnu, ale to nám bylo zatrhnuo, protože se v té hale soustřeďuje více sportů, takže musíme mít respekt i k ostatním a nemůžeme si to tam vymezit pro sebe. Musíme vycházet z toho, co je. U hal ve větších městech platí kluby mnohem více peněz než my tady.

Házená JH:

Takové plány neexistují, protože fungujeme v rámci sportovní haly v Jindřichově Hradci, kterou si pronajímáme, tudíž žádné prostory nevlastníme. Ale podporujeme rozšíření haly, které má město v plánu. Měla by být přistavěna menší hala, která by byla jako tré-

ninková. Takže by se nám rozšířila možnost pro tréninkové jednotky, což by se nám hodilo z důvodu toho, že teď bojujeme s tím, že jsme 3 týmy na palubovce v jeden čas, protože se tam jinak nevejdeme. Takže tohle mi podporujeme a město už na to má i nějaké peníze. Jsme také v kontaktu i s českým svazem házené, aby tyto vznikající prostory byly vhodné ve všech parametrech pro házenou, aby to nebylo v něčem limitující, a jako zázemí jako takové my nepotřebujeme. Máme smluvního autodopravce, který pro nás jezdí, takže s ním máme domluvené ceny, je to taky spíše už takový partnerský vztah a možná pak je to i místo na letní soustředění, které je na Zvůli, konkrétně chatová osada, kde s tím majitelem už taky máme dlouholeté navázané vztahy a vychází nám vstříc. Jsou to spíše takovéto maličkosti, a my jako klub žádné sportoviště nevlastníme.

9. Jak klub sleduje a integruje nové technologie a trendy ve výcviku hráček? Jsou v plánu inovace ve výcvikových metodách pro lepší výkon hráček?

DKH Slavoj Žirovnice:

Holky si nedávno dělaly trenérské kurzy, které tyto trendy obsahovaly. Svaz vypisuje neustále nějaké nové školení, kam se může kdokoliv přihlásit. Kdyby se tam holky chtěly přihlásit, tak my to jediné podpoříme, nikdy jsme nikomu neházeli klacky pod nohy, co se týče vzdělání, naopak jsme to vždycky podporovali.

Házená JH:

Toto běží permanentně a neustále sledujeme různé trendy, samozřejmě jak na sociálních sítích, tak se také účastníme různých mezinárodních utkání. Trenéři mají i povinnost se stále vzdělávat, protože musí svoje trenérské licence obnovovat, a proto, aby je mohli po 4 letech obnovit, tak musejí získat kredity a kredity získají právě při absolvování všemožných školení na různé typy her nebo na průpravu různých hráček na různých pozicích. Takže toto běží a samozřejmě nám s tím hodně pomáhá Český svaz házené.

Budoucí směřování klubu

10. Jaké jsou dlouhodobé cíle a plány klubu v nadcházejících 3 letech?

DKH Slavoj Žirovnice:

Volby byly v roce 2023 a máme pětileté období, takže na 5 let je zvolen tříčlenný výbor. Já a paní Voráčková jsem v klubu od začátku, tedy od roku 2009 a svoje děti už tu dávno nemáme, takže motivace už také není tak silná. Samozřejmě to ale nechci nechat padnout, ale jestli nebudou následníci, tak nevím, jak do budoucna bude pokračovat chod tohoto klubu. Teď se to ale minimálně 5 let budeme snažit zajistit a budeme se především snažit o to, aby se rozeběhly i ty děti. Pokud se tak nestane, tak je sice hezké, že máme ženy a mladší dorostenky, ale je to málo. Navíc dneska už je i tak sestavený systém těch dotací, že na krajskou i státní dotaci má nárok jen klub, který má minimálně 10 členů do 18 let. Což my nemáme, protože ženy jsou starší a mladších dorostenek je málo.

Házená JH:

Cíle jsou teď docela jasné a zřejmé. My bychom se chtěli pokusit v letošním roce postoupit do nejvyšší soutěže do MOL ligy žen. Momentálně náš tým žen hraje 1. ligu a v té jsme na 2. místě tabulky. Usilujeme o to si baráž o MOL ligu zahrát. To je největší cíl a dalším cílem hned vzápětí je se udržet ve hraní nejvyšších soutěží mládeže, ve které se momentálně nachází naše mladší i starší dorostenky. U starších by to mělo klapnout, ale u těch mladších, to je teď trošku na hraně. Balancujeme tam nad propastí, ale doufám, že se nadcházejících 2 utkáních utvrdí to, že se udržíme. Cílem v mládeži je doplňovat hráčky a vychovávat je pro kategorie, které potom hrají na republikové úrovni, a to je vlastně nejlíp, co můžou v házené v mládeži hrát.

11. Jaké jsou hlavní priority a oblasti, na které se klub zaměřuje při plánování budoucího směřování?

DKH Slavoj Žirovnice:

Naší hlavní prioritou jsou rozhodně děti a jejich nábor. Když nebudeme mít malé děti, tak zanikneme. Je tady atletika, což je dobrá příprava třeba pro házenou. Dále je v Žirovnici fotbal, ale ty holky se tam tlučou, ale jejich rodiče v tom dívčím fotbale vidí obrovský potenciál, ale pro holky je top házená a snažím se je přesvědčit, aby své děti dali na házenou místo fotbalu, a nějaké záblesky tam jsou, tak uvidíme, jak se to vyvine. Pořád se ale vracím k tomu, že tu musíme mít někoho, kdo se těm dětem bude věnovat pondělí, středa a pátek a bude s nimi chodit na tréninky. Takže ta budoucnost je jenom v té mládeži, žactvu. Ideální by bylo mít minižačky, mladší žačky a starší žačky. Kdyby bylo více kategorií, tak by bylo třeba najít alespoň dva trenéry k nim, ti pak můžou být doplnění rodiči.

Házená JH:

Musíme se stále zaměřovat na to, abychom měli finance, protože ty peníze samy nepřijdou. To znamená hledat ty správné dotační tituly a využívat jich, dále hledat sponzorské možnosti a věnovat se hráčkám. Konkrétně se věnovat tomu, abychom vychovávali talenty a mohli být pyšní na to, že v našich řadách budou vyrůstat reprezentantky. Od kategorie starších žaček máme momentálně v každém týmu tak 2 děvčata, která jsou součástí reprezentačních výběrů.

Marketing

12. Jakým způsobem klub komunikuje s fanoušky (web, sociální sítě...)?

DKH Slavoj Žirovnice:

Klub s fanoušky komunikuje prostřednictvím časopisu Žirovničan v rubrice sport. Místní jsou o tom dobře informováni, a kdo chce, tak přijde. Chodí v průměru 20-25 lidí, dříve nechodil nikdo, takže to zas tak hrozné není. Na našich webovkách to nemá smysl, ale

obyvatelé Žirovnice vědí buď ode mě, nebo od trenéra, kdy se hraje. Posíláme jim rozpisy nebo odkazy na házenkářské stránky např. prostřednictvím zpráv nebo WhatsAppu, takže kdo chce, tak si to najde a přijde. Sociální sítě spíše nevyužíváme.

Házená JH:

Nejvíce komunikujeme s fanoušky přes sociální sítě, hlavně přes ten Facebook. Dále přes Instagram a webové stránky klubu. Jihočeská televize dává záznamy z našich utkání a trenérka žen pravidelně poskytuje rozhovory.

13. Jaké jsou charitativní a dobročinné aktivity spojené s klubem?

DKH Slavoj Žirovnice:

V minulých letech jsme přispívali postiženému kloučkovi z Plzně na operaci, posílali jsme mu asi 5 000 Kč, ale od té doby už bohužel nic.

Házená JH:

Žádné úplně nejsou, abych pravdu řekla. Sleduju to, říkám si, že bychom něco mohli vymyslet, s vedením klubu nebo s celým výborem se o tom bavíme, jen jsme asi ještě nenašli způsob. Pomáháme například uklidit letní hřiště majitelům, kam chodíme v létě na tréninky. Když je třeba něco ve sportovní hale, tak taky pomáháme s úklidem po velkých akcích, když pak další den tam jdeme hrát my, ale to jsou jen maličkosti. Možná je to nějaký plán do budoucna, co bychom mohli dělat.

14. Jaká je strategie pro zvyšování loajality fanoušků?

DKH Slavoj Žirovnice:

Vítězit a předvádět pěknou atraktivní házenou.

Házená JH:

Strategií je fanoušky informovat o dění v klubu, postovat fotky a nahrávat videa. Snažíme se je i pobavit a vlastně díky tomu je nalákat na tu házenou a ukázat jim, co se tam dá zažít a jaká házená je.

Spolupráce

15. Spolupracujete s jinými házenkářskými kluby?

DKH Slavoj Žirovnice:

Na dvě sezóny jsme dříve měli spolupráci s DHK Baníkem Mostem. To bylo až takové nevídané, že se to povedlo. Bylo to hlavně o těch rodičích, že byli ochotni ty holky sem k nám na zápasy vozit. Všechno je to o lidech, když najdeš ty správné lidi ve správný

okamžik, tak se dají udělat velké věci. Momentálně spolupracujeme s Jindřichovým Hradcem a s Třeboní, od které máme gólmanku a jednu holčinu v mladších dorostenkám.

Házená JH:

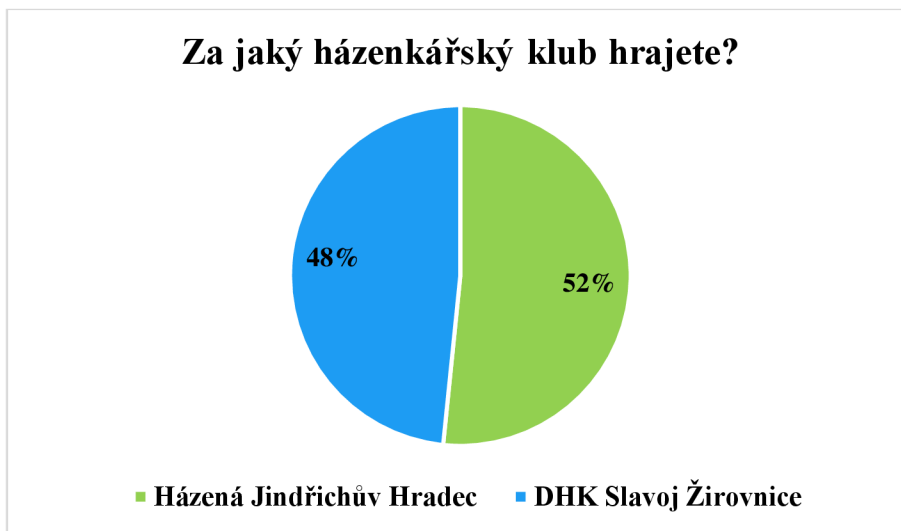
Určitě nějakým způsobem fungujeme v Jihočeském kraji, kdy je tady i vedení jihočeského svazu házené a tam se pravidelně schází zástupci klubů a pořádají společně některé propagační akce házené většinou v Českých Budějovicích, jakožto v krajském městě na výstavišti. Když jsou nějaké sportovní dny, tak těch se určitě účastníme. Jsou to většinou velké akce, a proto to nezajišťuje jen jeden klub, ale všechny, aby tam ukázaly, co házená je. Z našeho klubu často přechází hráčky do klubů, které nabídnou lepší tréninkové podmínky. Takže je to Slávie Praha nebo DHK Baník Most.

Pak nemůžu opomenout, že úzce spolupracujeme s Třeboní a se Žirovnicí. Jsou to dva kluby, které jsou nám blízko a vlastně si různě půjčujeme hráčky, funguje hostování nebo limitované přestupy. Já to tak jako cítím, že si pomáháme. Někdy ty vztahy nebyly úplně fajn, ale třeba za mého působení se je snažím napravit, protože nám všem jde o jednu věc, a tou je házenou, takže chceme jako klub, aby to fungovalo.

Příloha č. 4 – obrázky k otázkám z dotazníkového šetření

1. Za jaký házenkářský klub hraje?

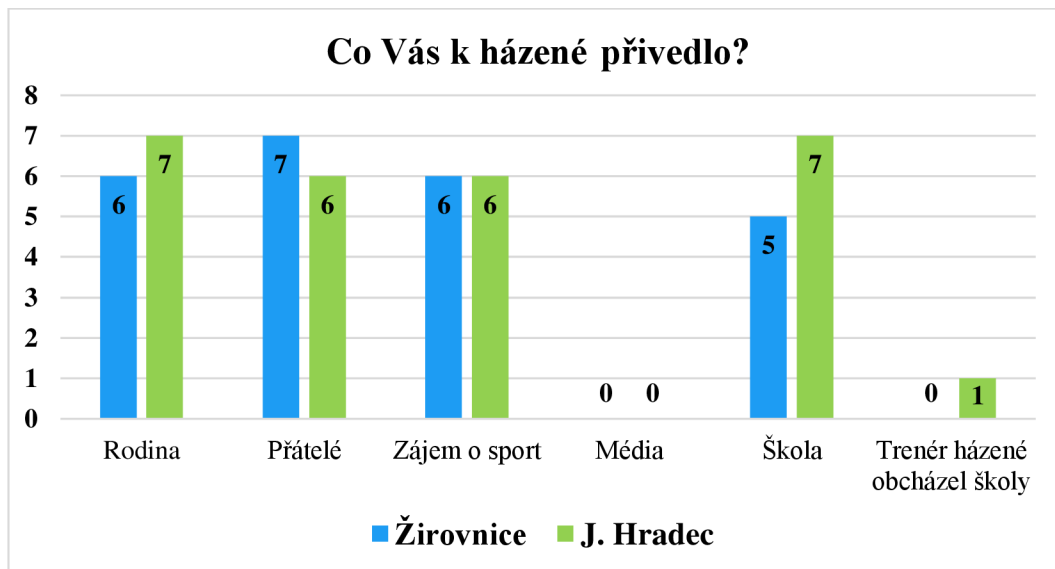
Obrázek 10: Rozdělení podle házenkářských klubů



Zdroj: Vlastní zpracování

3. Co Vás k házené přivedlo?

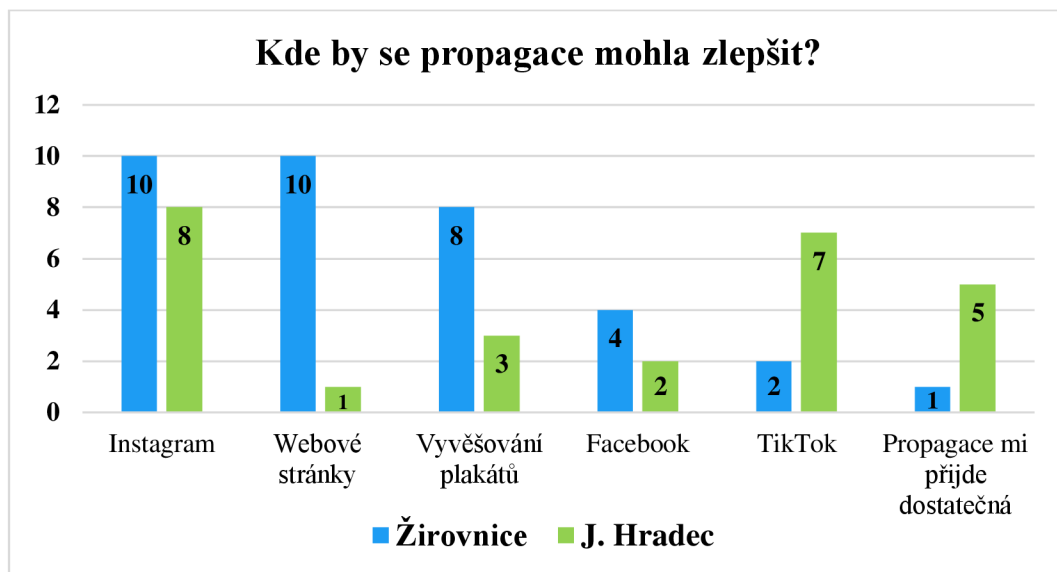
Obrázek 11: Co Vás k házené přivedlo?



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Kde by se podle Vás mohla propagace klubu zlepšit?

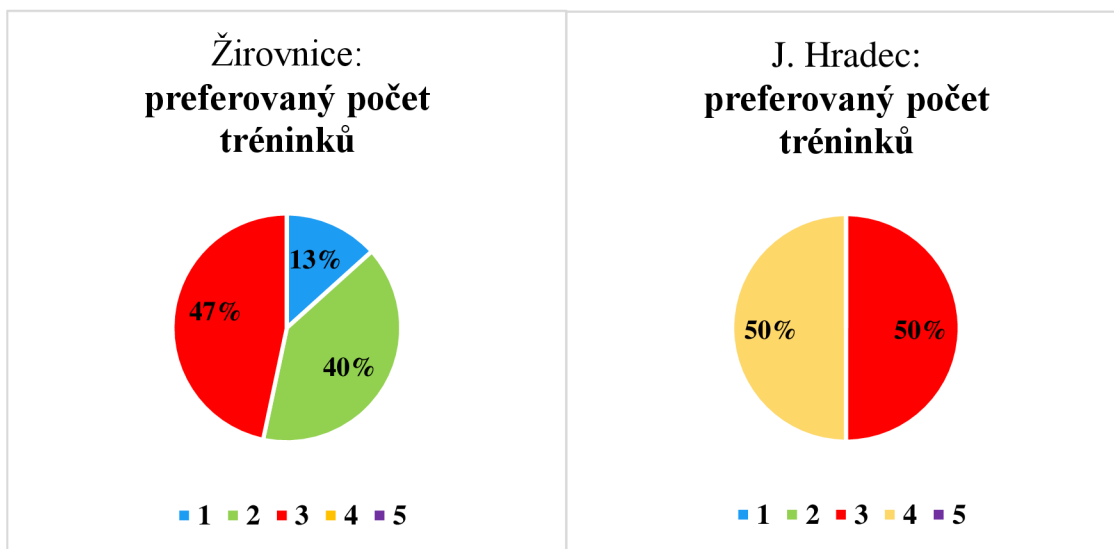
Obrázek 12: Možnosti zlepšení propagace



Zdroj: Vlastní zpracování

8. Kolik tréninků týdně byste uvítaly?

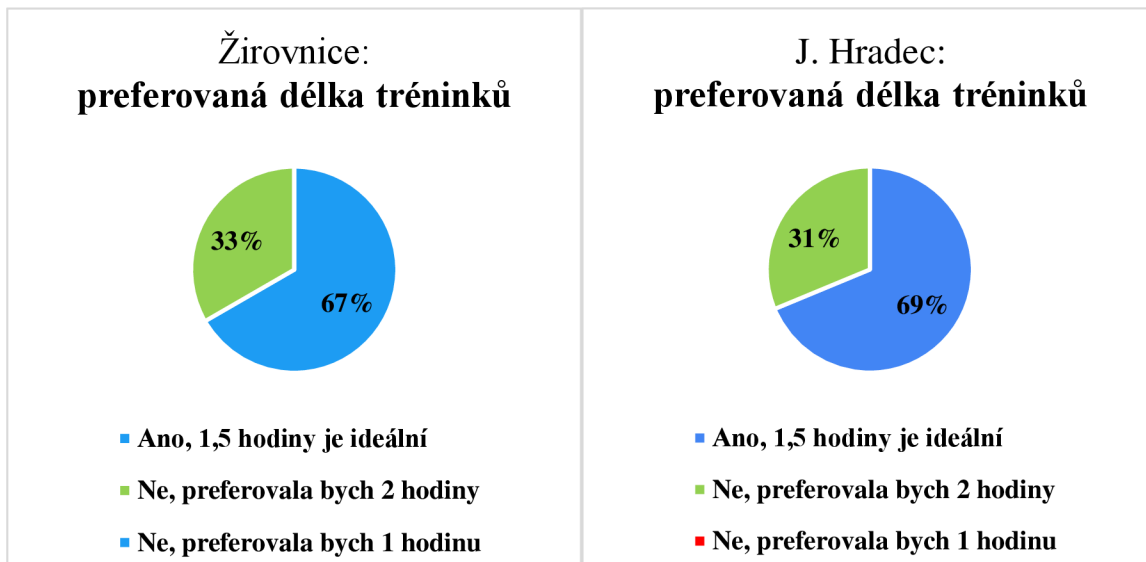
Obrázek 13: Preferovaný počet tréninků



Zdroj: Vlastní zpracování

9. Vnímáte 1,5 hodiny na trénink jako dostačující? Stihnete natrénovat vše, co byste za jeden trénink stihnout měly?

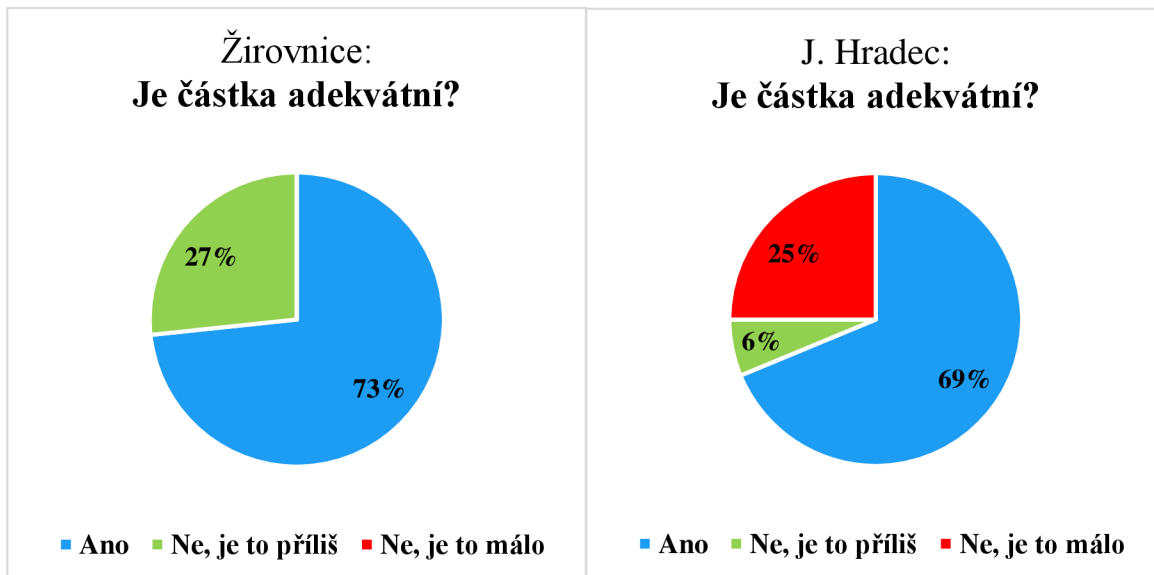
Obrázek 14: Preferovaná délka tréninků



Zdroj: Vlastní zpracování

11. Přejde Vám tato částka adekvátní za služby a věci, které jsou z toho hrazeny?

Obrázek 15: Adekvátnost členských příspěvků



Zdroj: Vlastní zpracování

14. Jak hodnotíte komunikaci mezi hráčkami a vedením klubu?

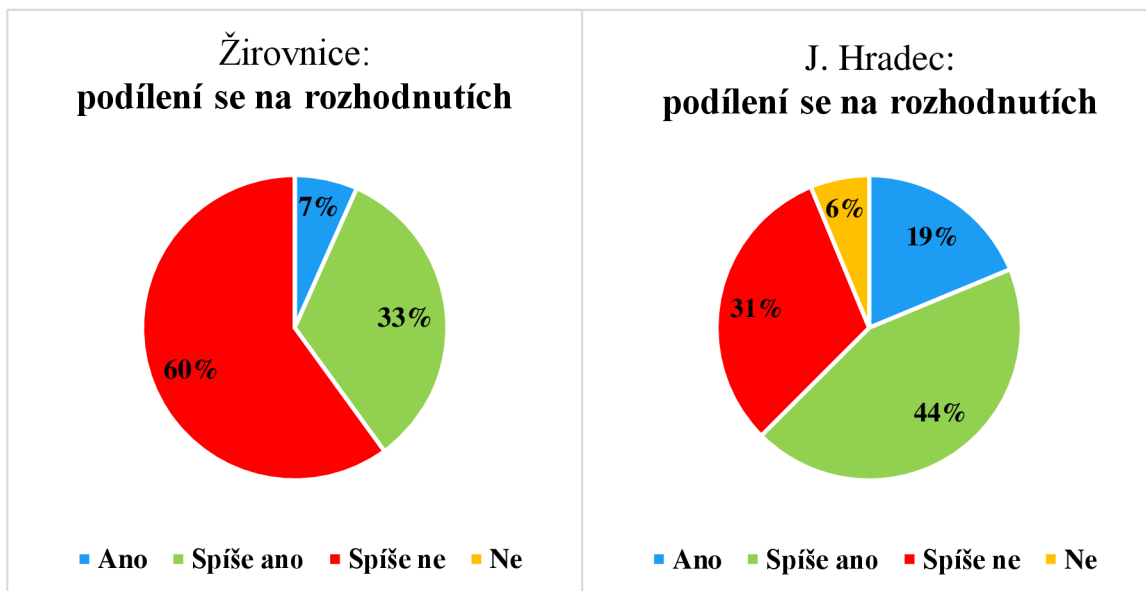
Obrázek 16: Zhodnocení komunikace mezi hráčkami a vedením klubů



Zdroj: Vlastní zpracování

15. Máte možnost se vyjádřit a podílet na rozhodnutích vedení?

Obrázek 17: Podílení se na rozhodnutích



Zdroj: Vlastní zpracování

17. Jak hodnotíte kvalitu vztahu mezi hráčkami v týmu?

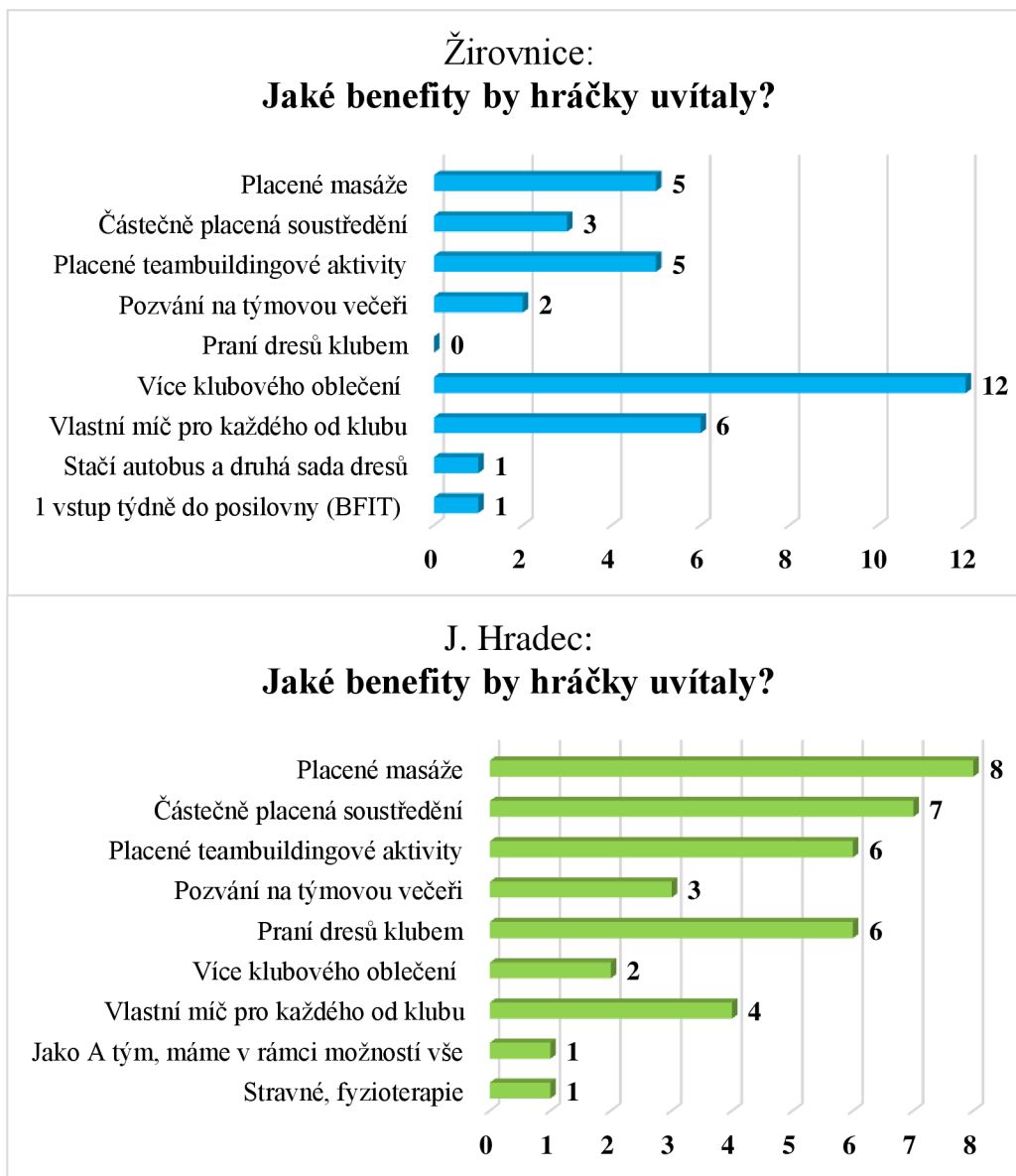
Obrázek 18: Zhodnocení kvality vztahu mezi hráčkami klubů



Zdroj: Vlastní zpracování

18. Co byste uvítaly jako benefit?

Obrázek 19: Hráčkami preferované benefity



Zdroj: Vlastní zpracování