



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

Řízení sportovní organizace

Vypracoval: Filip Janák
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Filip JANÁK
Osobní číslo: E17809
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Řízení sportovní organizace
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza systému řízení sportovní organizace se zaměřením na získávání zdrojů a to jak lidských, tak finančních a návrh vhodných opatření k rozvoji a zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury.
- 2) Charakteristika vybrané sportovní organizace.
- 3) Analýza stávajícího systému řízení sportovní organizace.
- 4) Analýza získávání zdrojů organizace – lidských i finančních.
- 5) Návrh vhodných opatření k rozvoji a zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Baker, R. E., & Esherrick, G. (2013). *Fundamentals of Sport Management*. USA: Human Kinetics.
- Hejduková, P., Hommerová, D., & Krechovská, M. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada.
- Handy, Ch. (2016). *Druhá křivka: Jak neminout odbočku do budoucnosti*. Praha: Management Press.
- Kislingerová, E. (2014). *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck.
- Šedivý M., & Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 8. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 8. ledna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

ČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
PRŮMYŠLOVÁ FAKULTA
L.S.
370 05 České Budějovice



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

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval 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 jejich 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.....

Filip Janák

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Markétě Adamové za odborné vedení mé bakalářské práce. Především za její cenné a přínosné rady, které mi byla vždy ochotna poskytnout. Další mé poděkování patří předsedkyni klubu Házená Jindřichův Hradec paní Ing. Jaroslavě Krupicové, která si i přes své vytížení na mě udělala čas a poskytla mi materiály a důležité informace k vytvoření této bakalářské práce. Poděkování též patří všem, kteří se podíleli na vyplnění dotazníků.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1 Úvod | 8 |
| 2 Literární přehled | 10 |
| 2.1 Nezisková organizace..... | 10 |
| 2.1.1 Vznik a založení neziskové organizace | 10 |
| 2.1.2 Znaky a charakteristika neziskové organizace..... | 11 |
| 2.1.2.1 Legislativa | 11 |
| 2.1.2.2 Charakteristika organizace | 12 |
| 2.1.3 Poslání neziskové organizace | 13 |
| 2.1.4 Financování neziskových organizací | 14 |
| 2.1.4.1 Jak a kde získávat finance | 14 |
| 2.1.4.2 Udržitelnost finanční podpory..... | 15 |
| 2.1.4.3 Finanční rozdělení v národním hospodářství | 16 |
| 2.1.5 Způsoby získávání finančních prostředků | 16 |
| 2.1.6 Marketing organizace | 17 |
| 2.1.7 Rozvoj neziskové organizace..... | 18 |
| 2.1.7.1 Motivace..... | 18 |
| 2.1.7.2 Rozvoj organizace..... | 19 |
| 2.1.8 Řízení organizace..... | 19 |
| 2.1.9 Udržitelnost, strategie a fungování organizace | 20 |
| 2.1.9.1 Udržitelnost..... | 20 |
| 2.1.9.2 Strategie..... | 22 |
| 2.1.9.3 Fungování organizace | 24 |
| 3 Cíl práce a metodika zpracování | 25 |
| 3.1 Metody použité k získávání informací | 25 |
| 3.1.1 Řízený rozhovor..... | 25 |
| 3.1.2 Dotazníkový průzkum..... | 26 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4 | Analýza současného stavu..... | 27 |
| 4.1 | Řízený rozhovor..... | 27 |
| 4.1.1 | Historie a představení klubu..... | 27 |
| 4.1.2 | Současnost klubu..... | 28 |
| 4.1.3 | Nábor členů..... | 29 |
| 4.1.4 | Financování klubu..... | 30 |
| 4.1.5 | Propagace..... | 31 |
| 4.1.6 | Odměňování..... | 31 |
| 4.1.7 | Pravidla soutěží..... | 31 |
| 4.2 | Dotazníkový průzkum..... | 32 |
| 4.2.1 | Získávání informací..... | 32 |
| 4.2.2 | Výsledky a grafický přehled výsledků..... | 32 |
| 5 | Návrh změn směřující ke zlepšení současného stavu | 53 |
| 6 | Závěr | 61 |
| 7 | Summary..... | 62 |
| 8 | Seznam použitých zdrojů..... | 63 |
| 9 | Seznam obrázků, grafů a tabulek | 65 |
| 9.1 | Seznam obrázků..... | 65 |
| 9.2 | Seznam grafů..... | 65 |
| 9.3 | Seznam tabulek..... | 66 |
| 10 | Seznam příloh..... | 67 |

1 Úvod

Pro tuto bakalářskou práci bylo zvoleno téma „Řízení sportovní organizace“. Toto téma je založeno na celkovém fungování neziskové organizace, spojené s nabíráním nových členů do organizace. Dále pak s používáním peněžních prostředků, které byly postupně získávány. Velkou roli v celkovém chodu neziskové organizace hraje propagace, působící na zájem ze strany veřejnosti a nemalou měrou zde také přispívá k lepšímu postavení vůči konkurenčním klubům z jejího okolí. Obzvláště v dnešní době moderních technologií, kde si převážná většina zjišťuje informace, se přikládá veliká váha k chování a prezentování se na sociálních sítích.

Neziskové organizace mají jednoznačnou a nepostradatelnou roli v dnešní ekonomice. Jejich působení přináší nezastupitelnou úlohu hned v několika oblastech, které jsou opomíjeny ziskovými organizacemi. Jedná se například o oblast školství, zdravotní péče a sociální odvětví. V České republice je často vznik a funkce neziskových organizací směřován na práci s mládeží a dětmi. Také v různých dlouhodobých charitativních projektech, často zaměřených na pomoc dlouhodobě nemocným. Tyto neziskové organizace jsou veřejností dobře vnímány a jejich propagace je velmi propracovaná a medializovaná.

Cílem této bakalářské práce je analýza systému řízení sportovní organizace se zaměřením na získávání zdrojů. Jedná se zde především o finanční a lidské zdroje. Tato práce se zaměřuje na sportovní organizaci Házená Jindřichův Hradec.

Organizace byla vybrána hned z několika důvodů. Jedním z důvodů vybrání právě této organizace je působení v místě mého bydliště. Dalším velkým důvodem je znalost sportovní problematiky z vlastních zkušeností, a především zájem o sportovní organizaci Házená Jindřichův Hradec.

Práce je rozdělena do dvou částí. První částí je literární přehled, ve kterém jsou vymezeny základní pojmy o celkovém fungování a pravidlech pro neziskovou organizaci. Ve druhé části bakalářské práce, tedy v části praktické, nahlédneme, spolu s předsedkyní klubu, do historie klubu a do současné situace. Ať už se jedná o rozložení lidských zdrojů, či finanční stránku klubu. Dále je zde veden rozhovor na téma nábor nových členů, propagaci, odměňování a pravidla pro účast v soutěžích a pro pořádání turnajů. Závěrečnou součástí vyhodnocení jsou dotazníky, které byly vyplněny lidmi, kteří se zajímají o házenou v Jindřichově Hradci. Na základě takto získaných informací je navrženo několik případných opatření, které by dopomohly k lepšímu fungování

sportovní organizace a zároveň k lepšímu postavení mezi kluby, jenž působí v Jindřichově Hradci a k navýšení zájmu ze strany veřejnosti.

2 Literární přehled

2.1 Nezisková organizace

2.1.1 Vznik a založení neziskové organizace

„Naše společnost, ať se nám to líbí nebo ne, je trhem idejí, služeb, nápadů a příležitostí. Nestací mít dobré zboží, ale je třeba ho umět prodat. Tato pravda rozhodně nepřestává platit jen proto, že neprodáváme kvůli zisku, ale kvůli dobré věci.“ (Plamínek a kol., 1996, str. 8)

Vznik neziskové organizace je většinou veden společným cílem určité skupiny lidí se stejným či podobným zaměřením. Smyslem vzniku a fungování organizace je vidina společně dosáhnout vymezeného cíle, naplnění obsahu, či proniknout do povědomí k uspokojení zájmu a potřeb organizace, pro jehož účel byla organizace založena (Šedivý & Medlíková, 2009). Vznik každé neziskové organizace je většinou reakce na nespokojenost, či hladovost lidských a společenských potřeb. Je nutno vybudovat něco, v co věříme my, ale i ostatní členové organizace a co uspokojí věrohodnost lidí. Nebo organizaci, která nahradí jinou, špatně fungující, či vyhořelou organizaci (Ledvinová & Pešta, 1996).

Pro vznik neziskové organizace je také potřeba předem znát, zda je o činnost organizace zájem ze stran veřejnosti a zda představa o provozu má dlouhodobější rozsah. Musí být jasně stanoven smysl náplně organizace a obor, ve kterém chce organizace vést své podnikání. Rovněž je třeba dostatečně zajistit prostředky a znát zdroje ze kterých se bude i nadále čerpat, aby organizace mohla fungovat a dále se rozvíjet (Šedivý & Medlíková, 2009).

Neziskovou organizaci je tedy možno laicky chápat, jako organizaci, která má sice charakter fungující firmy, či právnické osoby, ale rozhodně není založena za účelem zisku. Tyto organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ale ten musí být jednoznačně a plně použit pouze pro cíle organizace a pro dané poslání organizace, pro její provoz a rozvoj (Šimková, 2006). V širším slova smyslu, může být tedy za neziskovou organizaci, založenou pro jiný účel než pro účel zisku, označována každá rozpočtová a příspěvková organizace. Dále pak spolek, církev, odbory, politické strany a hnutí, profesní komory, nadace, občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti, či sportovní organizace. V některých případech se však častěji jedná o daleko užší skupinu organizací a lidí, vytvořenou spíše z potřeb zájmů okolí a společnosti. Předem

se tedy vylučují všechny organizace, které jsou, jakkoliv svým řízením a financováním, spojovány se státem (Plamínek a kol., 1996).

Neziskový sektor v dnešní době je již často označován a chápán jako nedílná součást současné společnosti. Jeho činnost však v podstatné většině případů zastává spíše funkci správce, která svou činností není prováděna pro zisk, ani pro ničí obohacení. V nezměrné výši však může být plně a čím dál častěji vykonávána lépe, než kdyby byla řízena státem (Plamínek a kol., 1996). V konfrontaci se soukromou sférou, kde fungování organizace a její vznik je vytvořen za účelem obohacení a výdělků. Založení neziskové organizace je vlastně založeno na stejném, nebo podobném principu. Pro obohacení zákazníka. Prvky poskytování a růstu služeb zůstávají v podstatě stejné. Ovšem v neziskové organizaci se to neděje za účelem finančního výdělků a zisku, ale pro uspokojení potřeb zákazníka za účelem rozvoje, či obohacení společnosti (Hannagan, 1996).

2.1.2 Znaky a charakteristika neziskové organizace

2.1.2.1 Legislativa

Právním obsahem pro činnost, existenci a působení neziskové organizace je Ústava České republiky (Ústavní zákon č.1/1993 Sb.), Listina základních práv a svobod (Ústavní zákon 23/1991 Sb.) a právo shromažďovací a sdružovací. Základní znalosti těchto zákonů a právních norem pro činnost neziskových organizací by měly být dobře známy organizačním členům a všem členům zastupujících organizací při jednáních organizace v neziskové sféře (Plamínek a kol., 1996).

Právní úkony může v organizaci vykonávat každá zletilá fyzická osoba, kterou organizace určí, dle občanského zákoníku. S povinností způsobilosti k právním úkonům na sebe bere velkou část zodpovědnosti (Ledvinová & Pešta, 1996).

V prvopočátku vzniku, zakládání a fungování neziskové organizace je pro výběr právní formy organizace, z hlediska legislativy, výhodnější oslovit právníka a daňového poradce. Tento krok je velmi důležitý, může ovlivnit a zajistit další a komplexní fungování organizace. Výběrem vhodné právní formy vedení organizace je možné zajistit jednodušší a nekomplikované fungování organizace. Zlepšení získávání finančních zdrojů a další rozvoj organizace (Šedivý & Medlíková, 2009).

2.1.2.2 Charakteristika organizace

Jednoznačná charakteristika neziskových organizací není plně dána, její definice je však obsažena v zákoně č. 586/92 Sb., o dani z příjmů (Šimková, 2006).

Neziskové organizace můžeme charakterizovat takto:

- Jsou to právnické osoby.
- Nevznikly za účelem podnikání.
- Nejsou vytvořeny za účelem vykonávání zisku.
- Uspokojují nějaké potřeby.
- Jsou převážně financovány z veřejného rozpočtu (Šimková, 2006).

Jak je známo, neziskové organizace můžeme rozdělit do tří základních organizací:

- „*Občanská sdružení.*
- *Nadace.*
- *Obecně prospěšné společnosti.*“ (Čepelka, 1997, str. 32)

Ovšem podle komunikace organizace s veřejností lze tyto skupiny rozdělit i podle toho, jak se každá organizace charakterizuje a jaká je její hlavní náplň.

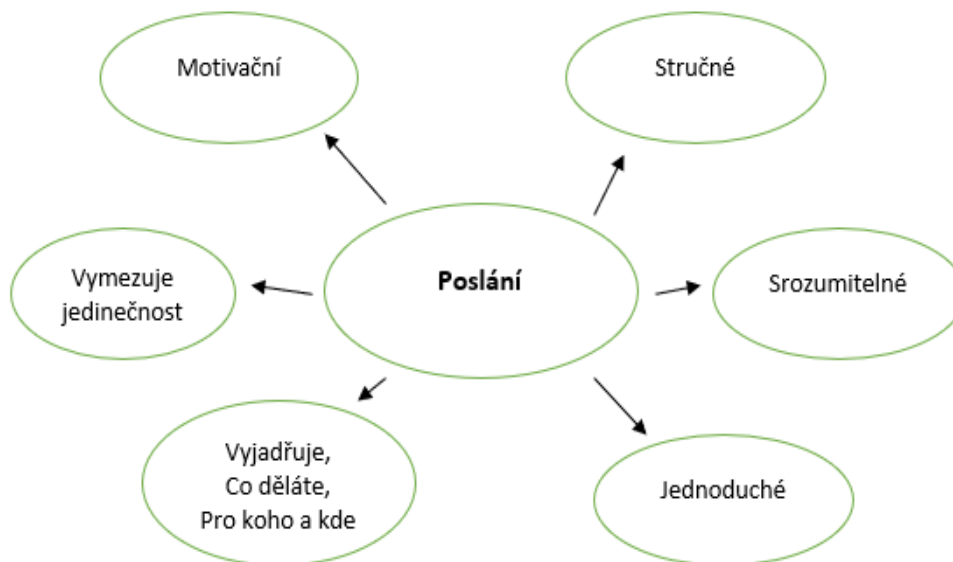
Zaměřením na práci s veřejností se pak mohou jednoduše vyjádřit ve čtyřech alternativních skupinách:

- „*Působení celostátní, místní, nebo regionální.*
- *Řízení s členskou základnou, nebo bez ní.*
- *Organizace uspokojující osobní zájmy členů, veřejný zájem, nebo zájmy druhých.*
- *Organizace zaměřující se na péči nebo na boj.*“ (Čepelka, 1997, str. 32)

2.1.3 Poslání neziskové organizace

Abychom mohli založit neziskovou organizaci, musíme mít jasně dané poslání. S tímto posláním musí být všichni zaměstnanci, či členové v organizaci seznámeni a veřejnost mu musí porozumět. Poslání velmi rychle a pružně reaguje na společenskou potřebu, informuje veřejnost a podporovatele organizace. Poslání také motivuje zaměstnance a dobrovolníky a vytváří tvář a image neziskové organizace (Šedivý & Medlíková, 2009). Posláním neziskové organizace nemusí být jen o poskytování služeb, ale též o působení na konečného uživatele, aby se stal nejen přispívajícím členem, ale i členem aktivním, schopným se zapojit do řízení, nebo pomoci organizaci. Přeměna tzv. dodavatele v poskytovatele (Drucker, 1994).

Obrázek 1: Poslání



Zdroj: Vlastní zpracování dle Šedivý & Medlíková (2009)

I přes jasně dané poslání, stanovené cíle a vizi organizace, může dojít v jejím vedení nebo mezi účastníky ke konfliktu ve společnosti. Je to dáno převážně konečným působením organizace na okolí, jejím vlivem na ostatní, fungováním a chodu celé organizace. V takovém případě je nutno si znovu ujasnit za jakým účelem byla organizace založena, upřesnit si cíle a představy o vedení organizace. Znovu si ujasnit náplň organizace a zamyslet se proč vůbec ke sporu došlo (Plamínek a kol., 1996). Základní pravidla neziskových organizací musí být platná pro všechny členy organizace. Pokud někdo z členů přestane dodržovat to, co se smí a co ne, s přesvědčením, že jedná správně, může velmi vážně ohrozit chod organizace (Drucker, 1994). Prvním krokem

v procesu poslání a plánování je předpovídání úspěšnosti naší organizace. Při plánování zjišťujeme, jak velká bude na trhu poptávka po námi nabízeném produktu. Primárním cílem je předpovídat, v jakých oblastech organizace bude mít nedostatek, či přebytek pracovních sil. Při plánování poslání mohou našemu rozhodování napomoci též různé statistiky. Statistika je excelentní pro zachycení historických trendů poptávky společnosti, dává nám možnost předpovídat podmínky za kterých chceme vytvořit fungování organizace (Noe a kol., 2017).

Z tohoto důvodu je velmi důležité přesně vytyčit poslání organizace, aby se předešlo sporům pohledu na organizaci jedince, každého z jiného úhlu. Nejlepším řešením je mít smluvně plně zakotvenou náplň, stanovy a poslání organizace (Plamínek a kol., 1996). To, co chceme v organizaci a s organizací dokázat. A co považujeme za nejdůležitější je, že chceme vybudovat organizaci, kterou zakládáme na nám známých informacích a na vzájemné komunikaci. V žádném případě ne na slabých vztazích a vzájemné hierarchii (Drucker, 1994).

„Neziskové organizace jedinečností svého postavení mohou poskytovat originální pohled na úskalí života společnosti a díky nim mohou včas rozpoznat některé problematické aspekty daleko dříve než subjekty podnikatelské, státní či jiné. V tomto je jejich síla i cena.“ (Plamínek a kol., 1996, str. 15).

2.1.4 Financování neziskových organizací

2.1.4.1 Jak a kde získávat finance

Založením neziskové organizace stojíme na tzv. pomyslném prahu nikdy neustávající práce se stále se kupícími problémy a starostmi. Tyto problémy a překážky je možno chápat jako určité stupně obtížnosti, jejichž zvládnutím zocelujeme nejen svoji pozici, ale i směr a činnost organizace. Splněním těchto stupňů zajistíme, v jak velké míře a v jakém rozsahu může organizace působit a také v jak velkém prostoru se celá aktivita organizace může rozvíjet a naplňovat (Ledvinová & Pešta, 1996).

Jako první stupeň se jeví získávání financí. Tento bod je pro fungování a existenci jedním z nejdůležitějších. Získávání peněz a zajištění finančního toku je pro vedení organizace obsahově i časově náročnější než činnost organizace samotná. (Ledvinová & Pešta, 1996) Z toho vyplývá, že na zdaru a úspěšnosti získávání financí a zdrojů pro organizaci je závislá další činnost a existence organizace. Pro fungování organizace ovšem není nutno vytvořit pouze finanční zázemí, ale i zázemí materiální a technické (Šedivý & Medlíková, 2009).

Prvotním krokem, jak získávat zdroje a finance, je si předem určit, jakou skupinu sponzorů (dárců) chce organizace oslovit. Roztřídit je do jednotlivých skupin a na každou skupinu zvlášť a cíleně působit. Koho a za jakým účelem z dárců oslovit. Nejedná se vždy pouze o finanční naplnění sponzoringu, ale i o hmotné věci, pomocné služby, pronájmy, dopravu. (Čepelka a kol., 1997). Nejčastější podporovatele a sponzory můžeme často najít v řadách statutárních orgánů, v managementu organizace, mezi samotnými zakladateli organizace, dobrovolníky, dodavatelů různých služeb, a dokonce i v médiích (Šedivý & Medlíková, 2009).

Jak získávat finanční prostředky? Jak vůbec a jakým způsobem žádat? Po ujasnění a roztržení jakou skupinu dárců, sponzorů, podnikatelů, firem a státní správy chce organizace oslovit. Můžeme zmapovat a vytipovat dárců či subjekty nabízející podporu, které chceme oslovit. Zahrnout do nich i zdánlivě nemožné a předem zavržené dárců. Každá organizace je jiná a je jen na organizaci jakou formu oslovení zvolí (Ledvinová & Pešta, 1996). Pro tento účel je nutno odsunout stranou organizační a právní souvislosti a působit vhodně na cílovou skupinu z hlediska psychologického, či sociálního. Je potřeba jednat s nimi vhodnými způsoby. Organizace přichází s kvalitním produktem a je proto potřeba jednat účinně, abychom podporovatele zaujali a udrželi jeho další podporu v jakékoliv možné míře (Šedivý & Medlíková, 2009).

2.1.4.2 Udržitelnost finanční podpory

Základem udržení finanční podpory je předstoupení před případné podporovatele s jasně daným produktem. Co naše organizace nabízí? Plány, koncepce fungování, prosperita a poslání našeho projektu. Zjednodušeně: prodat produkt naší organizace s úkolem nadchnout pro financování oslovené podporovatele. Navázat kontakt a vytvořit stabilní pouto mezi organizací a podporovatelem. Předložit a ujasnit si předem míru podpory, podmínky pro podporu, potvrdit a zajistit plnění daných podmínek s ohledem na fungování organizace (Ledvinová & Pešta, 1996). Z toho plyne, že pokud nezisková organizace dokáže sama vhodně a ve správný čas oslovit, či zažádat o finanční podporu, získá tím potřebné finanční zdroje a produkty. Pak už nemá problém zajistit bezproblémový provoz organizace (Šedivý & Medlíková, 2009).

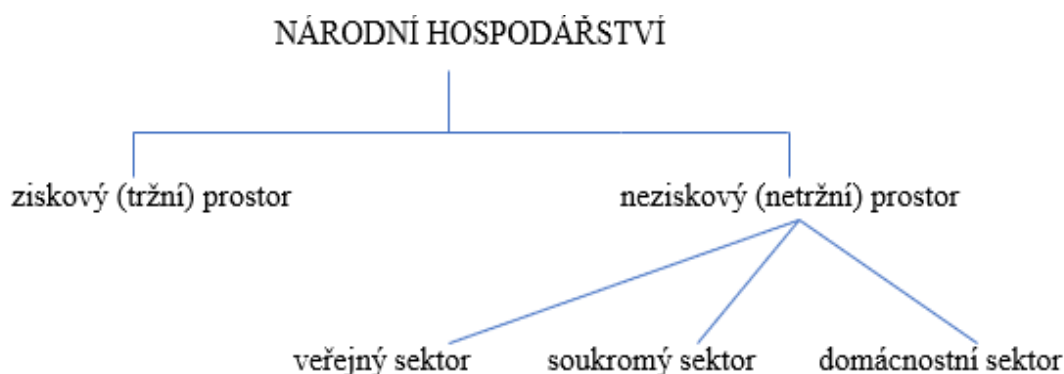
Důležité až nutné je rovněž zajištění širšího finančního zabezpečení organizace, tedy financování z několika zdrojů. Financováním z více zdrojů se vyhneme případné finanční nestabilitě či proluce v placení nebo splácení. Výkyvům v platbách stálých zaměstnanců a pracovníků. Také uspořádáním důležitosti sponzorů a podporovatelů

se těmito problémům lze vyhnout. Ovšem nelze stavět pouze na většinové podpoře jednoho ze subjektů, je potřeba mít přesněji rozvržen tok peněz, časové úseky či období (Šedivý & Medlíková, 2009). Rovněž získávání zdrojů ze samotné činnosti organizace je potřeba mít zakotveno z více zdrojů. Vyhneme se tak případné nestabilitě, či překlenutí slabého období ve financování organizace. Různorodostí vlastních produktů zajistíme stálý, nebo alespoň částečný příjem financí (Čepelka a kol., 1997).

2.1.4.3 Finanční rozdělení v národním hospodářství

V národním hospodářství je pro fungování a principy financování organizací vytvořen dle celé řady kritérií patřičný prostor pro jejich členění. Jako nejvhodnější se jeví členění podle Rektoričky (2001).

Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle principu financování



Zdroj: Vlastní zpracování dle Šimková (2006)

2.1.5 Způsoby získávání finančních prostředků

Finanční prostředky pro neziskové organizace lze tedy získávat více způsoby. Ze samotného chodu organizace tedy:

„z vlastní činnosti; z doplňkové činnosti; z prodeje, nebo pronájmu vlastního majetku; z reklamy; z darů, dědictví, či sponzoringu; od pojišťoven a fondů; ze sbírek, tombol, loterií; z příspěvků z veřejných rozpočtů; z úroků vkladů.“ (Šimková, 2006, str. 13)

Za zvláštní finanční prostředky pro fungování a činnost neziskové organizace lze dále považovat:

„členské příspěvky u organizací vyvíjejících činnost na členském principu; výnosy z daní a poplatků; vklady zakladatelů; výnosy z poplatků a pokut; výnosy z obchodování; úvěry.“ (Šimková, 2006, str. 13)

Značná část neziskových organizací často nepřekypuje velkým finančním zázemím. Mnozí vedoucí pracovníci v organizacích jsou přesvědčeni, že podstatná část problémů, nebo činnost samotná by byla vyřešena, pokud by měli dostatečnou finanční rezervu. V tomto případě může nastat to, že schopnost a myšlenka shánění zdrojů popře smysl a identitu samotné organizace, její poslání. Cíl vybudovat neziskovou organizaci se změní v organizaci soustředící se pouze na získávání financí a zdrojů (Drucker, 1994). Často používané přísloví „O peníze jde až v první řadě“ proto někdy přehluší obětavost dobrovolníků, kteří jsou přesvědčeni, že bez peněz není udržitelnost organizace možná. A jejich činnost začne spíše organizaci škodit. Různé prošení, či ponižování, neprospívá věrohodnosti organizace a je třeba tyto dobrovolníky znovu nasměrovat správným, společným směrem (Plamínek a kol., 1996). V některých případech panického strachu o udržitelnosti chodu organizace může rovněž nastat varianta vložení vlastního kapitálu. Rovněž přesvědčení o finančním angažování většiny přátel či rodinných příslušníků však může být někdy vnímáno jako krok zpět a je jen velmi obtížné zajistit jim návratnost poskytnutých zdrojů (Krechovská, Hejduková & Hommerová, 2018).

2.1.6 Marketing organizace

Marketing v neziskových organizacích nepatří k tradičním činnostem organizace. Veškeré požadavky se v organizacích často vyřizují víceméně ústně, bez patřičné smlouvy. Ovšem vzhledem k neustálému růstu a změnám ve financování organizací. Také v růstu dalších konkurenceschopných organizací a žadatelů o finanční podporu si i neziskové organizace byly nuceny uvědomit, že se musí ucházet o dary a granty. Vytvořit marketingový plán pro zajištění zdrojů a podporu své organizace (Hannagan, 1996). Za nově vzniklý trend, jak získávat finanční prostředky můžeme považovat vytvoření reklamy našich podporovatelů spojené se jménem naší organizace, různé finanční sbírky. Vytvoření dobrovolné aktivity členů organizace, která vede k finanční odměně, nebo zviditelnění organizace. Rovněž Crowdfundingové projekty a fundraising lze považovat za součást marketingového jednání organizace (Krechovská, Hejduková & Hommerová, 2018).

2.1.7 Rozvoj neziskové organizace

2.1.7.1 *Motivace*

Pro růst a rozvoj organizace je důležité vykonávat svou práci správně, z vlastního přesvědčení. Umět vhodně motivovat. Mít jistotu, že založení organizace bylo správné a pro dobrou věc. Ujistěním sebe, celého vedení i členů nás jedině může posunout ke správnému cíli, rozvoji a růstu organizace a také k podání těch nejlepších výkonů (Drucker, 1994). Vhodná motivace nastartuje růst k vnitřnímu procesu utváření bližších i vzdálenějších cílů. Vzájemný respekt, komunikace a vhodné chování jen prohloubí kvalitní fungování organizace. Vnitřní potřebou organizace je vzbudit zájem, přání a sílu, která podníká zúčastněné k dalšímu jednání. Vnitřní potřebu ovlivňují vnější kritéria, která jsou dána okolím (společenský a morální kodex, právní normy) nebo kritéria vnitřní, která jsou dána člověkem (osobní cíle, celoživotní zkušenosti, pracovní zkušenosti) (Šimková, 2006).

Zdrojem největšího bohatství každé organizace jsou dobrovolně angažovaní lidé. Tito lidé jsou pro práci v organizaci nadšení a berou tuto skutečnost jako poslání. Jsou ochotni vyvinout nezměrného úsilí pro kvalitní fungování a chod organizace. Zapojením do vlastního procesu je naplněno jejich uspokojení. Toto jejich úsilí je třeba vhodně uchopit a správně nasměrovat (Plamínek a kol., 1996). Pro kvalitní vedení organizace je potřeba týmová spolupráce, rozdělení úkolů a pravomocí více členům. Toto rozdělení tak podpoří dobré fungování organizace. Schopnost většiny členů rozhodovat a zajistit chod umožní bezproblémový provoz organizace. Vyhnout se převedení pravomocí pouze na jednoho schopného organizačního člena, nenařadit jakékoliv organizační věci pouze na jednoho organizačního pracovníka nám zajistí klidné a víceúčelové chování naší organizace (Ledvinová & Pešta, 1996).

V dnešní době je řada možností, jak získat podporu a je jednodušší snadno ovlivnit (motivovat) lidi, kteří se chtějí jakkoliv podílet na fungování organizace. Při použití dostupných médií, internetových portálů a širokého záběru sociálních sítí je čím dál větší pravděpodobnost oslovení většího počtu přispěvatelů, aktivistů. Buď pro jejich potřebu pomoci organizaci, jednotlivci, či dobré věci. Nebo pro jejich příležitostné zviditelnění (Krechovská, Hejduková & Hommerová, 2018). V neziskové organizaci nikdo nevystupuje sám za sebe. Podstatná část činnosti organizace se odehrává v kolektivní spolupráci členů organizace, a proto je potřeba cítit zpětnou vazbu toho, že to, co děláme je správné. Pocit spojení s okolím a patřičnou sounáležitost z dobře odvedené práce.

Vytvoření, nebo navození tohoto uspokojivého pocitu je též potřeba věnovat v neziskové organizaci patřičný díl činnosti. Organizovat různá společná setkání, společnou komunikační aktivitu na sociálních sítích, sdílení dílčích úspěchů, plánování a vzájemnou podporu. To vše napomáhá k rozjezdu správné motivace a začátek rozjezdu správně fungujícího stroje v podobě organizace (Handy, 2016).

2.1.7.2 Rozvoj organizace

„Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů.“ (citace knihy World Commission on Environment and Development, 1987, v knize Krechovská, Hejduková & Hommerová, 2018, str. 43)

Růst organizace a její následný rozvoj často považujeme za konečný cíl organizace. To, že se organizace výborně rozvíjí může často naplnit organizační cíle. Z hlediska kvality fungování by ale toto nikdy v organizaci nemělo nastat. Je sice dobře, že se nám podařilo vytvořit dobře fungující a rozvíjející se organizaci, není však již správné ustrnout v úkonech vedoucích k dalšímu rozšiřování, či dalším rozvoji (Handy, 2016). V takovémto případě může nastat hodnocení, bilancování organizace. Nastávají dotazy, zda je toto pro organizaci dostačující. Nechceme podpořit další rozvoj organizace, nebo zkvalitnit služby a fungování organizace? Pokud chceme dále rozvíjet organizaci a nezamrznout na dosaženém stupni fungování, je potřeba vložit do chodu nový podnět, novou myšlenku a posunout organizaci i jiným směrem. Zvýšit cíle a nároky, a hlavně nadchnout pro toto rozhodnutí i ostatní členy organizace. Pak bude schopnost udržitelnosti fungování zajištěna na delší dobu a rozvoj organizace bude vlastně stále cílovým produktem (Plamínek a kol., 1996).

2.1.8 Řízení organizace

V první řadě by měl systém řízení výkonu organizace odkazovat na aktivity členů či výkonných pracovníků v organizaci s cíli organizace. Jedním z primárních způsobů, jak jsou strategie implementovány, je definování výsledků, chování a do jisté míry i charakterové vlastnosti členů, které jsou nezbytné pro provádění těchto strategií. Poté je na řadě vývoj systému měření a zpětné vazby, které maximalizují rozsah, v jakém členové projevují své vlastnosti, své chování, a to, jak se zapojují do řízení a jaké přinášejí výsledky (Noe a kol., 2017). Pro úspěšné plnění daných úkolů musí členové a aktivisté organizace vědět a znát, s kým budou v budoucnosti spolupracovat.

Kdo bude mít v organizaci post nadřízený a jakým způsobem bude rozhodovat o plnění daných požadavků. Kvalitnímu fungujícímu mechanismu, který slouží ke koordinaci v organizaci se říká „organizační struktura“. Ta slouží pro podrobné uspořádání všech činností s přesným určením, kdo a jak bude činnosti vykonávat. Tímto se předejde případným kolapsům ve fungování organizace, kdy každý bude zodpovědný za svůj úsek, nebo úkol. Vytyčením a rozdělením plnění úkolů zajistíme komplexní chod organizace (Šimková, 2006).

Pracovník, který řídí organizaci se též může nazývat „manažer organizace“. Často jím bývá člověk, který má pro tuto pozici předpoklady, znalosti, vzdělání či přirozený talent. Schopnost rozhodovat, rozdělovat práci a funkce, umět nastolit řád a klidné fungování organizace je hlavní náplní této vedoucí funkce. Nastolením rovnocenné atmosféry v organizaci, udržení partnerské sounáležitosti, že všem jde o jeden jediný cíl – úspěch. Práce manažera je tedy v první řadě práce s lidmi. Komunikace, pochopení, nasměrování, plánování a mnohé další jsou obsaženy v kompetencích tohoto vedoucího pracovníka. Tato osoba často vystupuje jako hlavní tvář organizace a při vyslovení jejího jména často nastává k automatickému spojení s příslušnou organizací. Na toto místo si tedy členové organizace musí již na samotném začátku zvolit člověka, kterému mohou plně důvěřovat a o kterém jsou přesvědčeni, že tuto funkci zvládne (Šedivý & Medlíková, 2009). Řízení výkonu členů v organizaci je pro manažera rozhodující, aby prováděl svou strategii řízení talentů, tj. identifikace silných a slabých stránek členů, posílal je na příslušná školení s vývojovou činností a podporování jejich výkonu dalšími podněty. Strategie řízení výkonu se může tak velmi dobře podílet na úspěchu a výborném fungování organizace (Noe a kol., 2017). Jednoduchým krokem ke správnému řízení organizace a nastavení měřítka úspěšnosti je důležitost zajištění vytváření hodnot všech členů organizace. Tyto hodnoty poté povedou k uspokojení členů v organizaci a zároveň podporovatelů a sponzorů (Coates, 1997).

2.1.9 Udržitelnost, strategie a fungování organizace

2.1.9.1 Udržitelnost

Pro udržitelnost organizace, a to, zda se ubírá tím správným směrem, který jsme si na začátku předsevzali v poslání a jestli vůbec naše organizace spěje ke správnému fungování, je potřeba vždy s odstupem času udělat patřičné hodnocení, tzv. analýzu naší organizace. Jde o posouzení všech námi vybudovaných obrazů o organizaci, tzv. image.

Neziskové organizace by se o svou image měli obzvlášť zajímat, neboť od toho, jak vystupují na veřejnosti, to jak o nich veřejnost, investor či podporovatel smýšlí se odvíjí následné financování, podpora a propagace celé organizace. K těmto účelům by si měla organizace vést svoje interní záznamy. Například o počtu členů, aktivních i pasivních. O věkovém rozpětí členů organizace pro případ toho, na jakou věkovou kategorii lépe zacílit svou další činnost, kde více zapůsobit. Při podnikání akcí vést alespoň částečnou evidenci počtu návštěvníků pro účel toho, jak velký je o naši organizaci a naše počínání zájem. Tyto záznamy nám zpětně poslouží k vlastnímu hodnocení naší organizace a nasměrují naše další fungování (Hannagan, 1996).

Pro účel sledování udržitelnosti a fungování neziskových organizací byl vyvinut Americkou agenturou pro mezinárodní rozvoj tzv. **index udržitelnosti organizací a společností**. Tento index v České republice analyzuje a provádí hodnocení udržitelnosti organizací. Hodnocení na základě indexu jsou pak rozdělena do sedmi dimenzí:

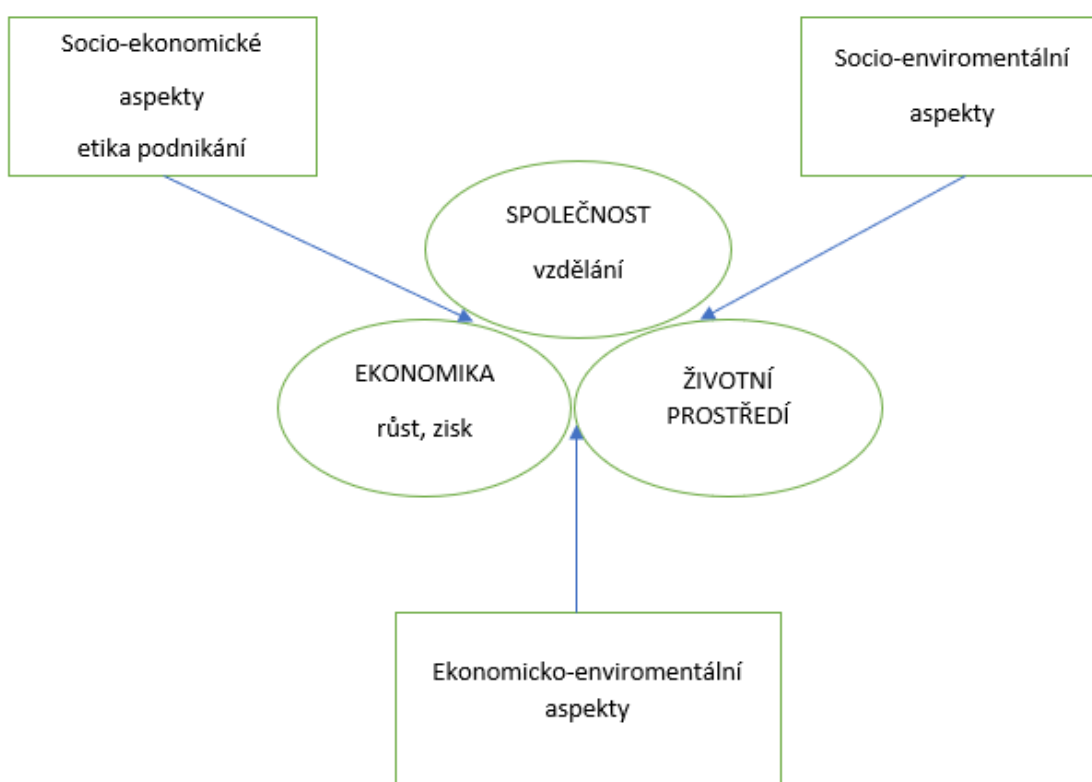
- **Právní prostředí** – v této dimenzi je posuzována: podpora pro vznik a fungování nových organizací, obtížnost registrací nových organizací, podpora finančních potřeb organizace.
- **Organizační kapacita** – v této dimenzi je posuzována: schopnost fungování a základní dovednosti organizace. Cíl a náplň organizace, počet členů a samotný chod organizace. Schopnost plánovat a rozvoj organizace.
- **Finanční životaschopnost** – v této dimenzi je posuzována: vlastní schopnost finančního zajištění organizace, buďto z vlastních zdrojů, nebo od podporovatelů. Uspokojení podporovatelů vlastní činností organizace. Dostatečné zajištění prostředků z více zdrojů pro fungování organizace.
- **Prosazování zájmů** – v této dimenzi je posuzována: důležitost existence organizace. Schopnost vlastního prosazení se a podpora komunikace s širší veřejností. Reakce na kritiku organizace a možnost případného jednání.
- **Poskytování služeb** – v této dimenzi je posuzována: schopnost organizace poskytování služeb veřejnosti. Rozmanitost služeb a spolupráce s veřejností pro rozvoj organizace.
- **Infrastruktura** – v této dimenzi je posuzován: přístup k potřebným informacím o financování organizace, zdroje odkud proudí finanční podpora

organizace. Úspěšnost projektů a dostatek informací o organizaci a jejím chodu.

- **Obraz veřejnosti** – v této dimenzi je posuzována: důležitost udržitelnosti organizace. Obraz organizace v médiích, aktivity organizace, transparence vedení organizace, propagace organizace, vydávání výročních zpráv.

Každá z dimenzí je pak hodnocena sedmistupňovou stupnicí. Přičemž první stupeň je hodnocením výborným s vysokým stupněm udržitelnosti a fungováním organizace (Krechovská, Hejduková & Hommerová, 2018).

Obrázek 3: Udržitelnost a její aspekty



Zdroj: vlastní zpracování podle Fedkina (2015)

2.1.9.2 Strategie

Strategických záměrů může být v organizaci hned několik. Liší se dle použitelnosti a potřeb dané organizace. Již na začátku lze zvolit vhodnou strategii pro financování, pro rozvoj organizace, pro činnost organizace i pro oslovení podporovatelů. Všechny tyto strategie musí podléhat vlastnímu plánování členů

organizace a měli by s nimi být všichni členi seznámeni a těmto strategiím nakloněni (Šimková, 2006).

Po definování poslání je zvolení vhodné strategie pro rozvoj organizace další z nejdůležitějších věcí pro základní posun organizace vpřed a jejího následného fungování. Sestavit vhodný strategický plán pro budování dlouhodobých cílů a taktiku pro úspěch. Zvážení všech možných překážek, které mohou nastat. Uvědomění si vlastních nedostatků, na kterých je potřeba zapracovat a následně eliminovat ty, které by bránily dalšímu rozvoji. Ujasnění si všech našich předností, více je rozvinout a postupně využít pro strategické plánování, které bude nápomocné pro další, lepší fungování naší organizace. Strategické plánování je logickým, analyzujícím procesem, který nám odhalí tu nejlepší cestu pro naši budoucnost. (Plamínek a kol., 1996; zpracováno dle knihy Bryan W. Barry, 1987). V neziskových organizacích je možné často vytvořit hned několik optimálních cest pro jejich fungování. Je to dáno tím, že díky širší členské základně není nikdy nouze o nápady a rozkvět organizace. Každý v prvotním zápalu a v touze napomoci dobrému fungování přichází s novinkami, doporučením a radami. Na začátku je to vždy jednodušší, zainteresovanost členů nám dává mnoho podnětů. Proto je dobré si tento arsenál poznamenat a uschovat pro případnou přicházející krizi v činnosti, kdy bude potřeba změna priorit a následná reorganizace. Jen taková strategie, která očekává krizi a je na ni připravena, je dobrá strategie (Drucker, 1994).

Dalším strategickým počinem můžeme excelovat při větším růstu naší organizace. Pokud naše organizace pronikne v širší povědomí veřejnosti, než jaké jsme měli v prvotním poslání, musíme nastolit i nové strategické plánování. Vědět, kde zajistit další finanční zdroje. Rozšířit základnu vedoucích členů. Dostatečně pokrýt poptávku veřejnosti a naplnit nad očekávání naše poslání (Šedivý & Medlíková, 2009). Bohužel pro organizaci může nastat i situace zcela opačná a tj. úpadek organizace, nebo zmírnění zájmu ze stran veřejnosti. I v tomto případě je nutno zvolit vhodnou strategii. Strategii, kdy si uvědomíme problém, pojmenujeme jej a určíme, proč k této situaci vůbec došlo. Nastalou situaci musíme brát jako výzvu. Nevyvolávat zbytečnou paniku, jak už v organizaci samotné, tak ani v širším okolí. Najít správné řešení je vlastně další z mnoha strategií, která nás při řízení organizace čeká (Handy, 2016).

2.1.9.3 *Fungování organizace*

Při zakládání organizace jsme si stanovili cíl, kterého chceme dosáhnout. Tímto cílem pro nás bylo vytvoření dobře fungující organizace a její činnost vedoucí k naplnění našeho poslání. Jak vlastně určíme, že organizace dobře funguje, jak toto kritérium ohodnotíme? Na tuto otázku není dána jednoznačná odpověď, neboť každá organizace žije pro své vlastní potřeby a cíle (Handy, 2016). V mnoha organizacích se každoročně utváří tzv. výroční zprávy. V těchto zprávách bývá zohledněno nejen finanční hospodaření organizace, příjmy a výdaje organizace, ale i popsání příjmu finančního toku pro organizaci. Přehled o náplni činnosti organizace a každá organizace by zde měla promítnout i charakter svého působení a další plány do budoucna (Plamínek a kol., 1996).

Vytvořením neziskové organizace, nebo zapojením se do chodu takovéto organizace jsme vlastně sami sobě zvolili své celoživotní poslání. Řízení takové organizace s sebou nese mnoho povinností a je jen na nás a námi vybraných spolupracovnících jakou cestou se budeme ubírat. Propojení všech aspektů a zajištění dobrého fungování je víc než náročné a schovává v sobě mnohá úskalí. Staví nás do pozice velké moci zároveň však nikdy nekončící služby. Tyto dvě pozice je třeba velmi dobře vyvažovat, jinak nás čeká cesta osamění (Šedivý & Medlíková, 2009). „*Problémy, které nejsou vyřčeny, nebudou nikdy vyslyšeny. Ne proto, že to nikdo nechce, ale proto, že to neví.*“ (Šedivý & Medlíková, 2009, str. 127)

Někdy po naplnění našich cílů, nebo jejich dostatečném zajištění, může nastat otázka: Co teď a co dál? V takovém případě je třeba vrátit se zase na začátek a ujasnit si, proč jsme vůbec začali? Pro dobrou věc! A pro potřeby a naplnění cílů druhých! To je pro nás tím správným hnacím motorem a záštitou pro dobře fungující neziskovou organizaci. Touha pomáhat a tvořit pro druhé. Naší odměnou nám je dobře odvedená práce a úsměv na tváři ostatních (Handy, 2016).

3 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem této bakalářské práce je analýza systému řízení sportovní organizace se zaměřením na získávání zdrojů, a to jak lidských, tak i finančních. Na základě následujících metod je zjištěno, jak sportovní organizace Házená Jindřichův Hradec získává nové členy do svých řad, jak jsou rozvrženy finanční toky v organizaci a jak je celá organizace řízena. Na základě výsledků budou navrženy změny pro zlepšení přijímání nových členů a celkového řízení a propagace organizace.

Ke správnému vytvoření praktické části byla nastudována problematika daného tématu. V první, teoretické části je probrána nezisková organizace od vzniku a založení přes legislativu až po financování a motivaci. Odborná literatura, jenž byla použita k vypracování literární rešerše, byla zapůjčena v Akademické knihovně Jihočeské univerzity a v Městské knihovně v Jindřichově Hradci, další zdroje jsou použity z webových stránek a z internetových článků.

Představení klubu Házená Jindřichův Hradec tvoří první část v praktické části bakalářské práce. Veškeré potřebné informace jsou získány z internetových zdrojů, především z webových stránek klubu, velikou část tvoří řízený rozhovor s předsedkyní klubu a zbylé informace jsou vyhodnoceny z dotazníku.

3.1 Metody použité k získávání informací

Hlavní metodou pro získání informací je řízený rozhovor s předsedkyní klubu, kdy jsou předem určená témata rozhovoru, o kterých se hovoří.

Dále je použit dotazníkový průzkum, který je umístěn mezi veřejnost, která se zajímá o klub. Jedná se o dvě metody, které jsou finančně velice málo náročné a patří mezi nejjednodušší metody získávání informací.

3.1.1 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor je metoda kvalitativního výzkumu. Rozhovor je veden s předsedkyní klubu Házená Jindřichův Hradec paní Ing. Jaroslavou Krupicovou.

Předem připravené okruhy otázek, které jsou v průběhu rozhovoru rozšiřovány a doplňovány, aby mohlo být získáno co nejvíce potřebných informací. Rozhovor proběhl po vytvoření dotazníku. Trval přibližně 2 hodiny.

Informace získané během rozhovoru byly nahrávány na přístroj pro zaznamenávání zvuku a následně přepsány a zpracovány do praktické části bakalářské práce.

3.1.2 Dotazníkový průzkum

Dotazníkový průzkum byl sestaven pro doplnění informací o tom, jak jsou lidé, žijící v Jindřichově Hradci spokojeni s fungováním klubu, jak se o házenou zajímají a dále jsou zde přejímány návrhy něco změnit či zlepšit.

Ve vytvořeném dotazníku se nachází 26 otázek. Otázky jsou rozděleny na otevřené a uzavřené. U uzavřených odpovědí se vybírá vždy jen 1 odpověď a v několika otázkách mohou respondenti doplnit vlastní odpověď. Veškeré odpovědi jsou zcela anonymní.

Dotazníky byly rozdány v papírové podobě mezi veřejnost, zajímající se o házenou v Jindřichově Hradci. Většina dotazníků byla rozdána při přátelském zápase a zbytek při prvním jarním prvoligovém zápase žen.

V první části dotazníku se nacházejí otázky, podle kterých je rozřazeno pohlaví dotazovaných, věková kategorie a zařazení v jakém vztahu jsou ke klubu.

Dále jsou otázky týkající se ověření, kde a jak se dozvěděli o házené v Jindřichově Hradci. Poté se přechází na otázky týkající se náboru a financí v klubu.

V poslední části dotazníku jsou otázky zjišťující úroveň dorosteneckých a dospělých týmů. Dále pak představa o počtu trenérů, jejich asistentů a o celkovém počtu všech členů. Celý dotazník je uveden v Příloze č. 1.

4 Analýza současného stavu

4.1 Řízený rozhovor

Veškeré informace jsou získané na základě rozsáhlého rozhovoru s předsedkyní klubu a doplněny o informace z webových stránek klubu.

4.1.1 Historie a představení klubu

Ing. Jaroslava Krupicová je předsedkyně klubu již 12 let, konkrétně od podzimu roku 2008. V klubu působí rovněž výkonná složka, kterou je výbor, který má vždy čtyřleté volební období. Základní informace můžeme najít ve spolkovém rejstříku.

Klub funguje více než 35 let v současné podobě. Zakladatelem byl Jan Dvořák se svým bratrem, který vedl celou organizaci do roku 2008, poté ohlásil odchod do důchodu a byla svolána valná hromada, kde byla nově zvolená předsedkyní klubu paní Krupicová.

Od začátku to byl výhradně dámský házenkářský klub, zpočátku byl součástí Slovanu Jindřichův Hradec. Jan Dvořák (původně se věnoval veslování), měl na starost mládež na Jitce (textilní podnik v J. Hradci), pořádal sportovní soutěže mezi podniky v okrese. Z dívek, které zde byly ubytované a které měly o házenou zájem, sestavil házenkářský tým. Tým měl mnoho úspěchů a dopracoval se k velmi dobrým výsledkům na základě kterých, byl později založen pod Slovanem oddíl házené, který měl oficiální status sportovního oddílu neboli tělovýchovná jednota. Utkání se odehrávala v tělocvičně TJ Slovan J. Hradec vedle místních pekáren. Poté bylo svépomocí vytvořeno hřiště Bobelovka (venkovní hřiště s umělým povrchem), kde se odehrávala utkání v házené. Toto hřiště házená v současné době pro utkání nepoužívá, pouze pro letní klubové akce. Tělocvična TJ Slovan však nesplňuje parametry házenkářského hřiště, a proto když se mladé házenkářky dostaly do 1. dorostenecké ligy, jezdily hrát převážně do Žirovnice a do Třeboně. Zde byly haly splňující parametry pro házenou. Družstvo zažívalo veliký úspěch. Na přelomu roku 2004 se bývalý starosta (velký fanoušek házené v J. Hradci) postaral o to, že se na místě bývalé gymnastické tělocvičny přistavěla zbrusu nová, odpovídající hala s parametry na mezinárodní úroveň. Učinil tak z důvodu, že hala TJ Slovan v J. Hradci neposkytovala dostačující parametry pro házenou. S tímto zázemím postoupily v roce 2007 z 2. místa 1. ligy do INTERLIGY. Družstvo bylo překvapením celé soutěže a umístilo se v první sezóně působení na krásném 4. místě.

Poté již bohužel postupně výsledkově upadalo až do roku 2013/2014, kdy tým spadl zpět do 1. ligy žen. Reakcí na neúspěch týmu přichází výměna vedoucího družstva.

4.1.2 Současnost klubu

Klub má reálně v této době (k 31.12.2019) 113 členů (zde jsou započítáni hráči, funkcionáři, volní členové). Z toho do 19 let 78 členů a nad 19 let členů 35. Družstva jsou stabilně udržována 4-5 let. Mnoho mladých dívek přichází, ale zároveň i odchází. Odchod do jiných klubů ve většině případů přichází až v dorosteneckém věku. Častým příčiněním je odchod na střední školu. Odchod z klubu má několik forem. První formou je hostování (odchází na určitý časový úsek, poté se vrací), druhou je přestup a tou třetí je úplný konec kariéry z důvodu časového vyčerpání nebo zdravotních problémů.

Hranicí 19 let je ukončena dorostenecká kategorie, nad 19 let se přechází do seniorského týmu. V posledních 3 letech má klub 2 seniorské týmy – „A“ tým hraje 1. celorepublikovou ligu druhým rokem a „B“ tým hraje krajský přebor. Dále jsou zde kategorie do 15 let, což je příprava, minižactvo, mladší žákyně (2.-3. třída), starší žákyně (4.-5. třída). A dorostenecké kategorie, které jsou mladší dorostenky (16-17 let), starší dorostenky (18-19 let), a poté ženy 19 a více let.

Klub má v současné době všechny kategorie, starší žákyně a ženy jsou momentálně zastoupeny 2 týmy – „A“ a „B“ tým. Do 15 let se hraje krajský přebor. Pokud jsou starší žákyně úspěšné ve své krajské soutěži, jsou nominovány do žákovské ligy. Žákovská liga je soubor několika turnajů, které jsou organizovány Českým svazem házené, kde se utkává 25 nejlepších týmů z celé České republiky. Aktivně se jí účastní od listopadu do května, podle různých kritérií se vybírají organizační týmy, které organizují turnaj. Téměř všechny týmy se vystřídají v pořádání turnaje. Hraje se 6 kol po přibližně 4 turnajích. Poslední roky se hraje každý s každým, dříve se týmy vyřazovaly na základě výsledků. Velký přínos pro hráčky, jelikož si zahrají na lepší úrovni, ale na druhou stranu, pro kluby je to finančně velice náročné. Musí zajistit ubytování, stravu a organizaci turnaje.

Dorostenecká kategorie hraje 1. nebo 2. ligu dívek. Krajská liga není kvůli nedostatku hráčů. 1. liga je celorepubliková, 2. liga je rozdělena na východ a západ, stejné dělení 2. ligy je zároveň u mužských a ženských seniorských týmů.

Tým žen působil od roku 2007 do roku 2014 v interlize, následoval pád do 1. ligy, zhoršení výsledků, a zde působí 2 roky, nedostatečným kádrem znovu pád do 2. ligy

opět na 2 roky a nyní se hraje druhým rokem 1. liga. Nejvyšší soutěží je v současné době MOL liga (mezinárodní československá liga).

Klub v současné době postup do nejvyšší soutěže neplánuje, z důvodu nedostatečně širokého kádru hráček a také pro rozšíření by bylo potřeba více financí, které klub nemá kde získat. Vzhledem k vysoké konkurenci sportovních klubů ve městě Jindřichův Hradec není větší šance dostat více peněz, aby bylo možné si rozšíření dovolit. Ve městě není podpora sportu taková, aby bylo podporováno postoupení týmů do vyšší soutěže.

4.1.3 Nábor členů

Hned na začátek musíme říci, že trenéři nejsou profesionálové. Všichni jsou zaměstnání a ve svém volném čase se věnují házené. Nemají dostatečný časový prostor na to obcházet školy, pořádat nábor, neboť nejsou zaměstnanci klubu.

Nábor provádíme nejčastěji formou plakátů. V bulletinu, který rozdáváme při domácích zápasech, je jedna jeho část věnovaná i náboru. Nábor je umísťován několikrát ročně do Jindřichohradeckého deníku a na webový portál HRADECŽIJE.cz. Nejčastěji ho můžete zahlédnout v hale na LED obrazovce, na webových stránkách klubu hazenajh.cz a na sociálních sítích.

Máme oficiální facebookový a instagramový profil. Na Facebooku je ještě neoficiální, fanouškovský profil, který je lidmi upřednostňován. Dříve byla možnost diskuze na stránkách klubu, ale později zrušeno z důvodu urážení hráček, klubu a vedení. Později byl založen oficiální facebookový profil házené.

Nábor je spíše pasivní, aktivní náborů jsou šířeny mladými hráčkami po školách. V poslední době máme v nejmladších ročnících pěkný nárůst členů. A zároveň posledních 6 let je otevřen klub i chlapcům. V kategorii mladších žákyň můžou soutěžit smíšená družstva. Poté byla vize přechodu chlapců do klubu Házená Jiskra Třeboň (zde již i týmy dívek). Možnost zkusit si zadarmo házenou, či získat informace, může kdokoli vždy v pátek v době tréninku mládeže. Velký nábor nebyl v předchozích letech úspěšný, bohužel ani účast na něm nebyla vysoká. Klub na městských akcích mívá svůj stánek, který také považujeme za formu náboru. Snahu vytváříme i na znovuobnovení turnajů školní ligy v házené (2-4. třída). V tom je spatřována největší možnost, jak ještě získat nové členy, kteří zatím nejsou rozděleni do jiných sportů. Bohužel momentální prodleva je způsobena nepřilíživým zájmem.

4.1.4 Financování klubu

Házená Jindřichův Hradec není příspěvková organizace, ale spolek, tzn. může mít své vlastní prostředky. Členové si platí příspěvky, dále dostáváme prostředky od města, kraje a ministerstva. Poslední složkou příjmů jsou prostředky od sponzorů.

Propagační předměty, momentálně již klub neprodává. Klub je prodával dříve, když tým žen působil v interlize. Prodávaly se šály, kalendáře, malé dresy. Byl to docela úspěšný fanshop, prodej probíhal před každým utkáním. V 1. lize tento marketing vůbec neexistuje, oproti interlize, kde je to naprosto normální (zhruba 4 z 8 týmů). Rozhodně to však není velký finanční přínos. Vstupné na utkání žen je 40 Kč, lidé v České republice nejsou zvyklí platit, jako například v Německu, kde sport považují za kulturní přínos. Tyto peníze jsou jediným čistým příjmem a putují pro potřeby týmu prvoligových žen, ale nepokryjí ani náklady na rozhodčí zápasů.

Členské příspěvky rozdělené dle kategorií od 1000 Kč až do 5000 Kč ročně. Do dorosteneckých kategorií 5000 Kč, seniorský tým 1500 Kč, pro ostatní členy 1000Kč.

Náklady se neustále zvyšují. Doprava je stále dražší, náklady za halu zatím stabilní. Problém je v omezení počtu možností tréninkových hodin. Hlavním důvodem je, že máme v hale mnoho sportů (basketbal, momentálně největší prostor, dále florbal, volejbal). Město se snaží halu využívat i ke komerčním účelům, což též ubírá hodiny. Na stránkách města J. Hradce jsou uvedeny poskytnuté dotace a momentálně i podané žádosti od klubů. Na nadační fond města pro rozvoj mládeže lze poslat žádost, a to na základě rady nadačního fondu, která není totožná s radou města. Klub má rozdělené peníze na seniorské a mládežnické týmy. Na základě těchto dotací není možnost peníze sdílet mezi oba týmy.

Rozpočet klubu v roce 2019 činil okolo 2 mil Kč. Největším příspěvkem jsou dotace z města JH 37,4 %, druhým největším příjmem jsou vlastní příspěvky členů na turnaje a na vybavení 13,4 %. Dále dotace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy 12,8 %, dotace od Jihočeského kraje 11,3 %, vybrané členské příspěvky 11,1 %, sponzorské příjmy a dary tvoří 4,7 % a ostatní příjmy (kam můžeme zahrnout startovné, příjmy z tělovýchovné činnosti) tvoří 9,3 %.

V případě žen jsou největší náklady na dopravu, jelikož po celé republice cestují autobusy. Náklady v celkovém součtu 2 205 123 Kč, kde jsou započítány i náklady z roku 2019, které byly hrazeny až v lednu, či únoru 2020. Největšími náklady jsou doprava a nájemné, konkrétně doprava a cestovné 25,8 % a nájemné za haly, tělocvičny

a posilovny činí 20,8 %. Dále jsou to náklady na startovné za účast v soutěžích ČSH 12,5 %, sportovní vybavení a výstroj 12 %, trenérské služby 9,9 %, tělovýchovné služby (kam spadají náklady na účast na turnajích, ceny na turnaje, přestup, licenční poplatky, ubytování), které celkově tvoří 7,6 %, dále mzdové náklady – DPP 6,5 % a nejmenší složkou nákladů jsou náklady na rozhodčí 4,9 %.

Výroční zprávy, které jsou ve spolkovém rejstříku od roku 2013 povinně zapsány (Házená Jindřichův Hradec z.s.), obsahují informace o postavení výkonného výboru, soutěží, výsledků ekonomické části (reálie z uzávěrky, příjmy a výdaje), hala, doprava, rozhodčí, sportovní výstroj, startovné, licenční poplatek (web, záznamy TV). Klub je závislý na dotacích, v minulosti, při účasti v interlize, byly příspěvky od sponzorů mnohem vyšší. Výše dotací od města se odvíjí od počtu pronajatých hodin v hale.

4.1.5 Propagace

Propagace v Jindřichově Hradci je placená. Pravidelné propagaci by se měl někdo vytrvale věnovat. Bohužel v současné době nikdo takový v klubu nefiguruje a zájem o propagaci v rámci klubu není.

4.1.6 Odměňování

Hráči nejsou nijak finančně odměňováni. Trenérská činnost je finančně kryta pouze částečně. Potřebné vybavení hráčky dostávají (dresy, míče, mikiny, rozcvičovací trika). Pokud mají hráčky zájem o jiné vybavení musí si doplácet samy.

Stabilně odměňováni jsou pouze trenér žen a trenér dorostu. Ostatním trenérům jsou odměny poskytnuty dle stavu v rozpočtu nebo při získání dotací pro jejich financování. Trenéři pracují v podstatě zadarmo. Turnaje finančně sponzorovány nejsou, maximálně formou cen na závěrečné vyhlášení a odměňování družstev (reklamní, propagační předměty).

Jediným pořádaným turnajem žen, na který je získáván příspěvek od města (cca 10 000 Kč), je turnaj s názvem „Nova Domus“. V loňském roce byla také obdržena dotace z kraje (v rámci příhraniční spolupráce), neboť se zúčastnil tým z Rakouska (25 000 Kč). Další položkou příjmů pro turnaje je startovné od týmů.

4.1.7 Pravidla soutěží

Soutěžní startovné placené svazu obnáší 125 Kč/hráč do 19 let, nad 19 let 250 Kč/hráč.

V 1. lize žen stojí licence za jeden tým 15.000 Kč. V 1. lize dorostu 7.000Kč/ tým a v krajském přeboru 500 Kč/ tým. Pravidla jsou dána soutěžním řádem Českého svazu házené, kde se každým rokem aktualizují. Vše je rozděleno podle soutěží, ve které tým působí. Vyplácení rozhodčích podle krajského řádu, zde jsou odměny pro rozhodčí + cestovné a stravné. Dotace na rozhodčí bohužel neexistuje, vzniká pouze pokud svaz vyhlásí podporu na sport mládeže.

Pravidla na podporu žákovské ligy – turnaj se musí pořádat v daném městě a klub si může zažádat o dotaci na turnaj, která je ve výši cca 4.000 Kč. Vyplácí se na konci každé sezóny. Pokud dojde k odhlášení týmu v průběhu soutěže, znamená to přímý pád do nižší soutěže a zaplacení 15.000 Kč pokuty.

4.2 Dotazníkový průzkum

4.2.1 Získávání informací

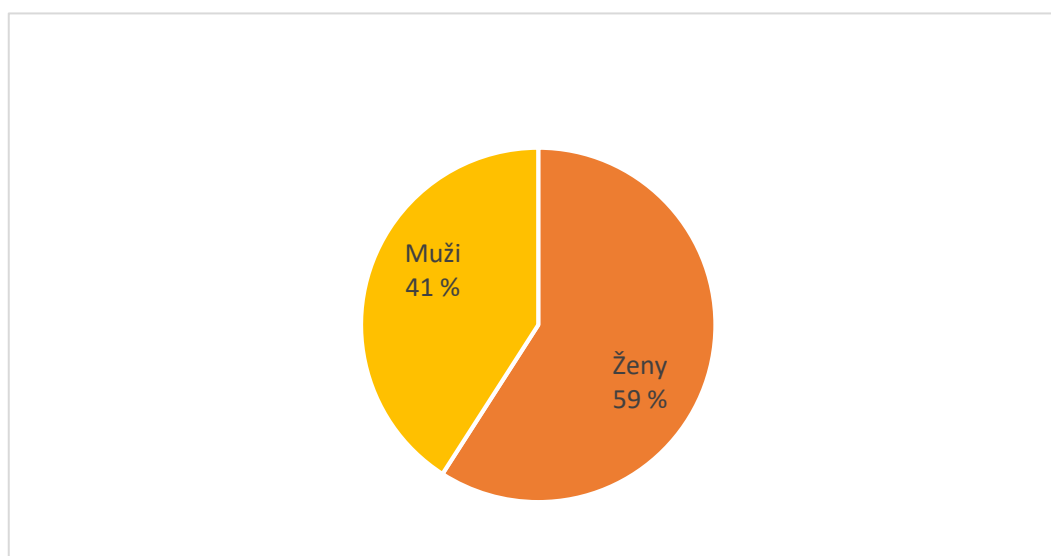
Dotazníkový průzkum proběhl rozdáním jednotlivých dotazníků v papírové podobě při přátelském utkání „A“ týmu žen, který proběhl v lednu a zbylé dotazníky byly rozdány při prvním domácím utkání žen proti Jiskra Havlíčkův Brod na začátku února. Celkem bylo rozdáno 60 dotazníků a vrátilo se jich 44, tzn. návratnost dotazníků vyjádřená v procentech činí 73,33 %.

4.2.2 Výsledky a grafický přehled výsledků

1. Pohlaví respondentů

V grafu č. 1 můžeme vidět, že se průzkumu zúčastnilo více žen než mužů. S ohledem na to, že se jedná o dámský klub, je to celkem pochopitelné. Konkrétně se zúčastnilo 18 mužů a 26 žen. V procentním vyjádření se zúčastnilo 41 % mužů a 59 % žen.

Graf 1: Pohlaví respondentů

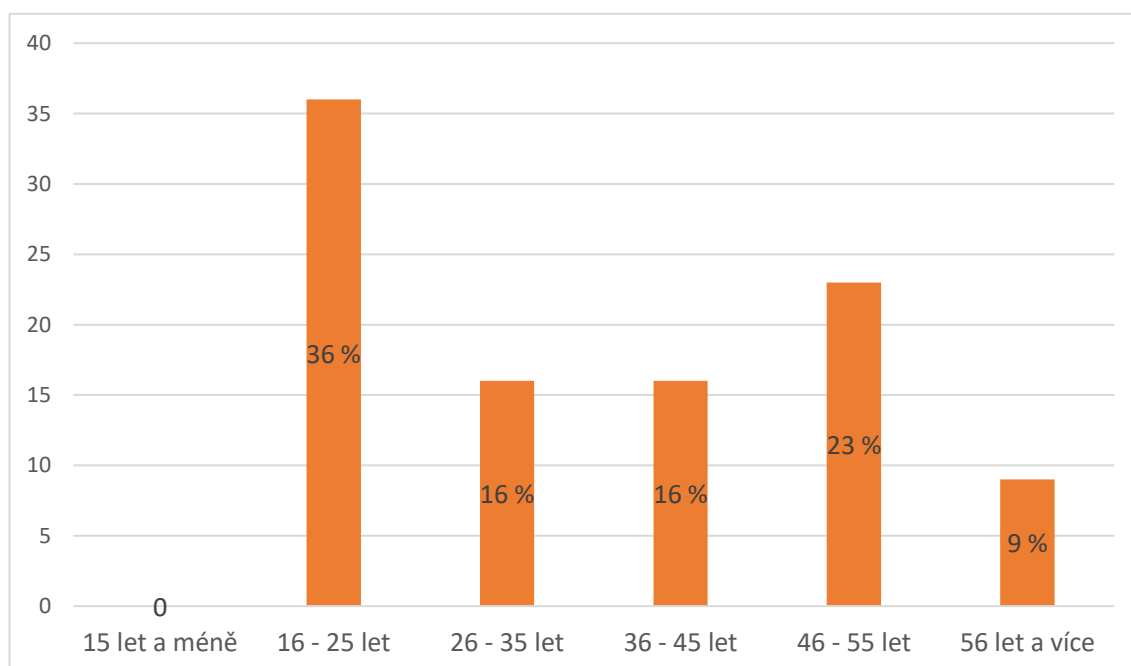


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Věková kategorie

Tázání byli rozděleni dle věkových kategorií do 6 skupin. Jak vidíme z grafu č. 2, nezúčastnil se nikdo mladší 15 let. Naopak nejstarší věková kategorie je zastoupena 9 % z celkového počtu 44 tázaných. Stejně zastoupení 16 % máme jak u kategorie 26 až 35 let, tak i u kategorie 36 až 45 let. Druhým největším procentem zastoupení je kategorie od 46 do 55 let, která dosáhla 23 %. Musíme konstatovat, že zápasů se účastní převážně rodiče hráček. Nejvyšší četnosti dosáhla skupina 16 až 25 let. Nutno podotknout, že většina dotazovaných hráček figuruje v této věkové kategorii.

Graf 2: Věkové kategorie respondentů

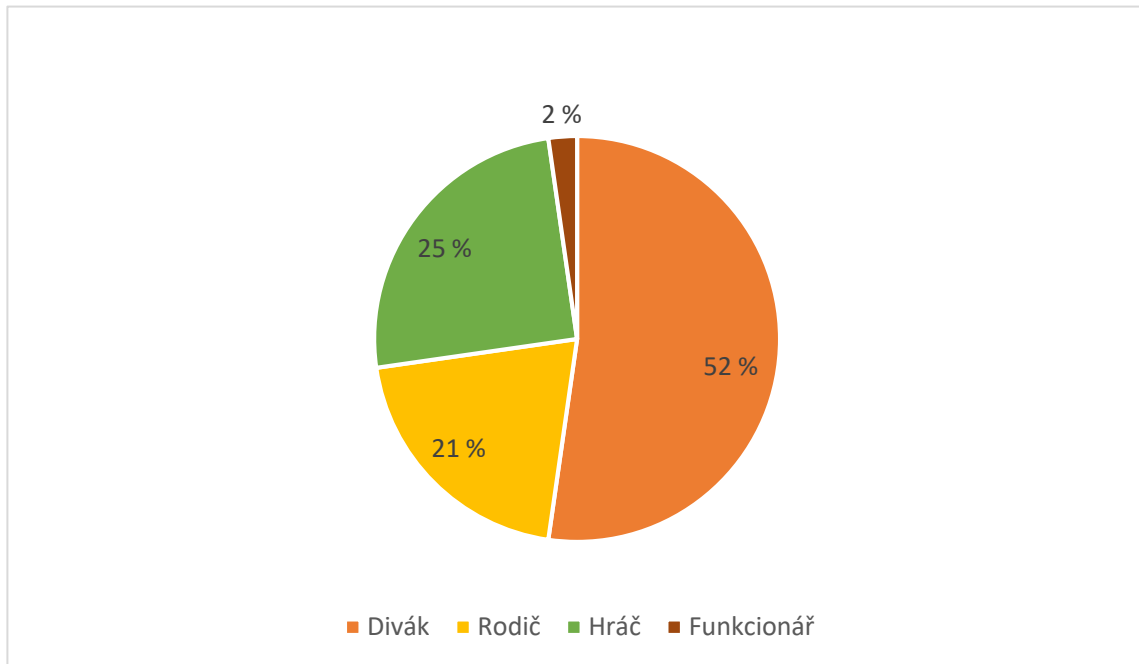


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Vztah k organizaci

U této otázky došlo k rozdělení z hlediska vztahu k dané organizaci, konkrétně rozřazení respondentů na aktivní hráče, diváky, funkcionáře a rodiče. Nutno znovu podotknout, že dotazník byl rozdán při zápase převážně mezi diváky a hráčky. Dotazníku se dle grafu č. 3 zúčastnilo 52 % diváků. Dále se zúčastnilo 25 % hráček, 21 % rodičů a 2 % funkcionářů.

Graf 3: Vztah respondentů k organizaci

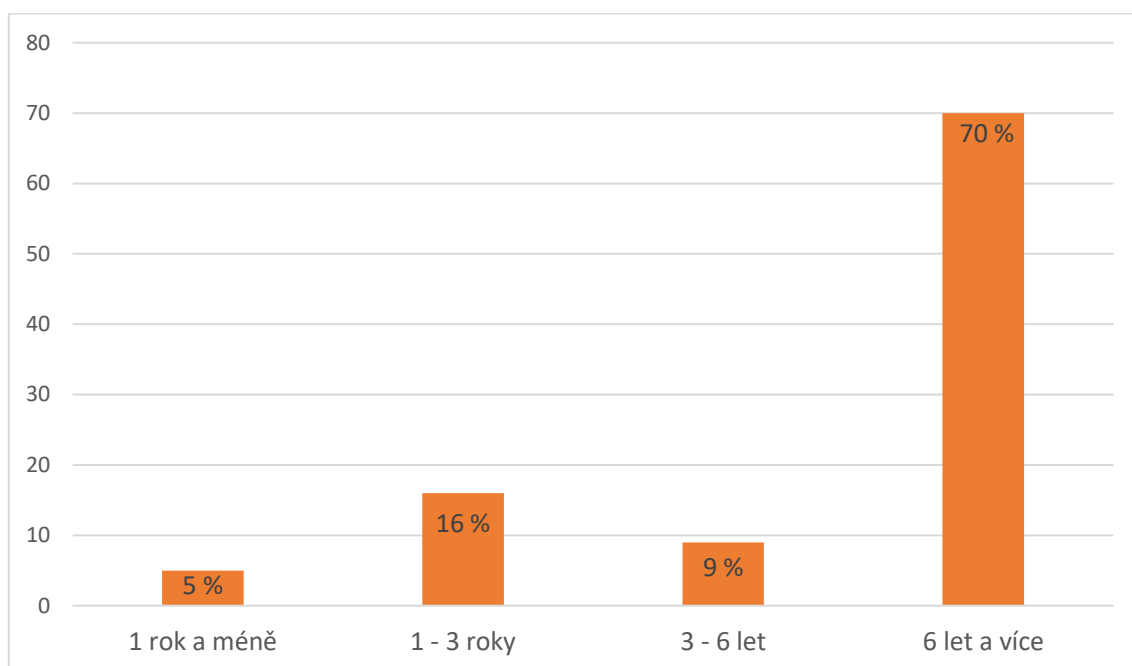


Zdroj: Vlastní zpracování

4. Jak dlouho se zajímáte o organizaci

Z grafu č. 4 můžeme vyčíst, že značná část respondentů (70 %) se o házenou zajímá více než 6 let. Dále 16 % tvoří skupina, která se zabývá házenou v Jindřichově Hradci déle než 1 rok, ale maximálně 3 roky. Následujících 9 % má zájem o házenou 3 až 6 let a pouhých 5 % ze všech tazatelů se zajímá o házenou kratší dobu než 1 rok.

Graf 4: Zájem respondentů o organizaci dle časového rozdělení

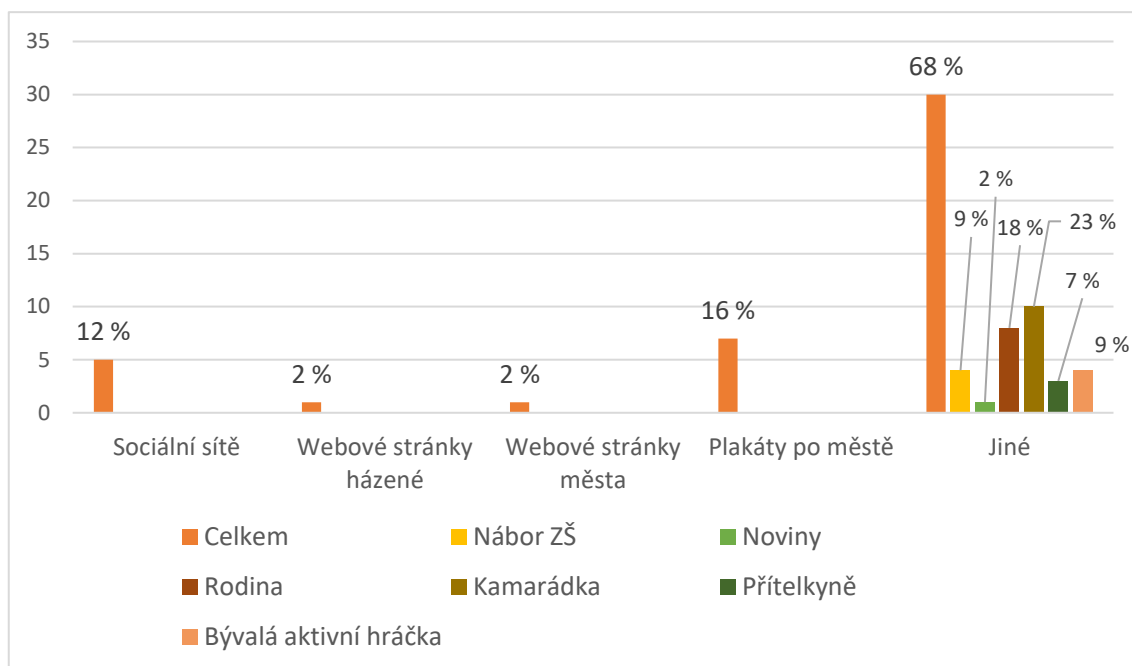


Zdroj: Vlastní zpracování

5. Kde jste se dozvěděli o házené v Jindřichově Hradci

Jak si můžeme povšimnout v grafu č. 5, většina dotazovaných zaškrtnla jinou možnost, konkrétně 68 % z celkového počtu vrácených dotazníků. Objevovaly se zde odpovědi jako nábor na základní škole (9 %), noviny (2 %), rodina (18 %), kamarádka (23 %), přítelkyně (7 %), či bývalá aktivní hráčka (9 %). Druhou nejčastější odpovědí jsou plakáty rozmístěné po městě (16 %). Třetí nejčastější možností jsou stále používanější sociální sítě 12 %. Webové stránky města a webové stránky házené se rozdělily každá po 2 %.

Graf 5: Zdroje informací

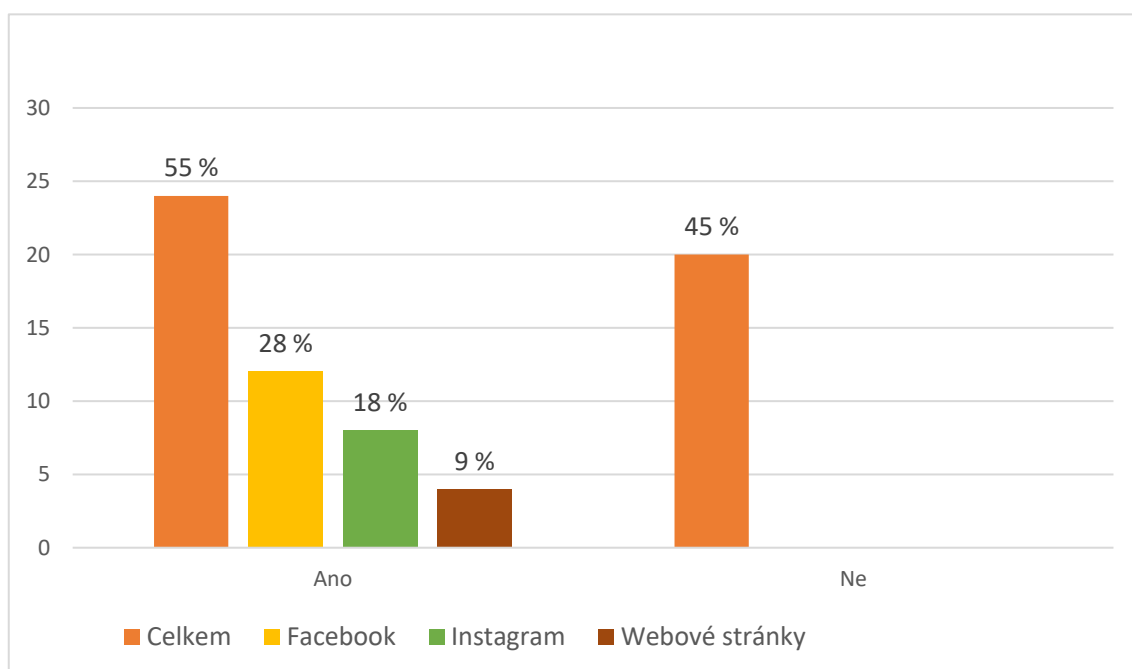


Zdroj: Vlastní zpracování

6. Zájem o sociální sítě

V následujícím grafu zjišťujeme, jak velký je zájem o sociální sítě a jak moc je lidé využívají k získávání informací a aktualitách o házené. Z grafu č. 6 můžeme vyčíst, že lidé moc velký zájem o sociální sítě nemají. Odpověď ano zvolilo pouhých 55 % respondentů, z toho 28 % zodpovědělo Facebook, 18 % Instagram a 9 % webové stránky klubu. Zbylých 45 % tázaných odpovědělo, že se o sociální sítě vůbec nezajímají.

Graf 6: Sociální sítě

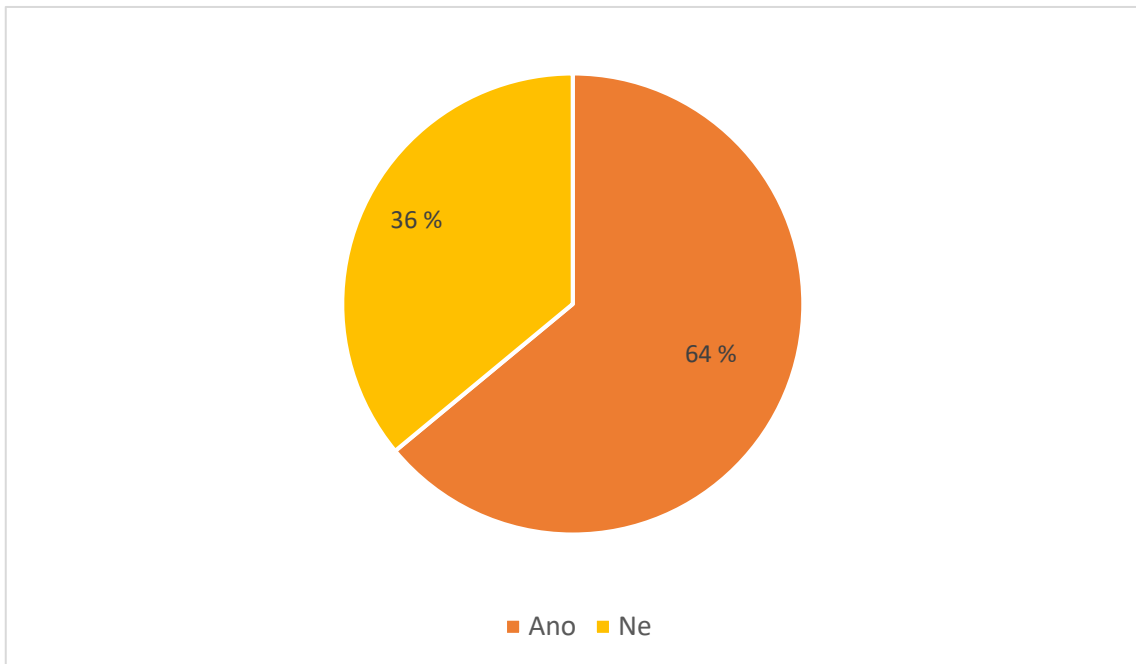


Zdroj: Vlastní zpracování

7. Spokojenost s reklamou a propagací

Tato otázka má za úkol zjistit, zdali jsou lidé okolo házené v Jindřichově Hradci spokojeni s reklamou a propagací klubu jako takového. Z grafu č. 7 vyplývá, že více než polovina respondentů není spokojená se současnou propagací a přála by si do budoucna její zlepšení. Odpověď Ne (64 %) převažuje nad odpovědí Ano (36 %).

Graf 7: Spokojenost s reklamou a propagací

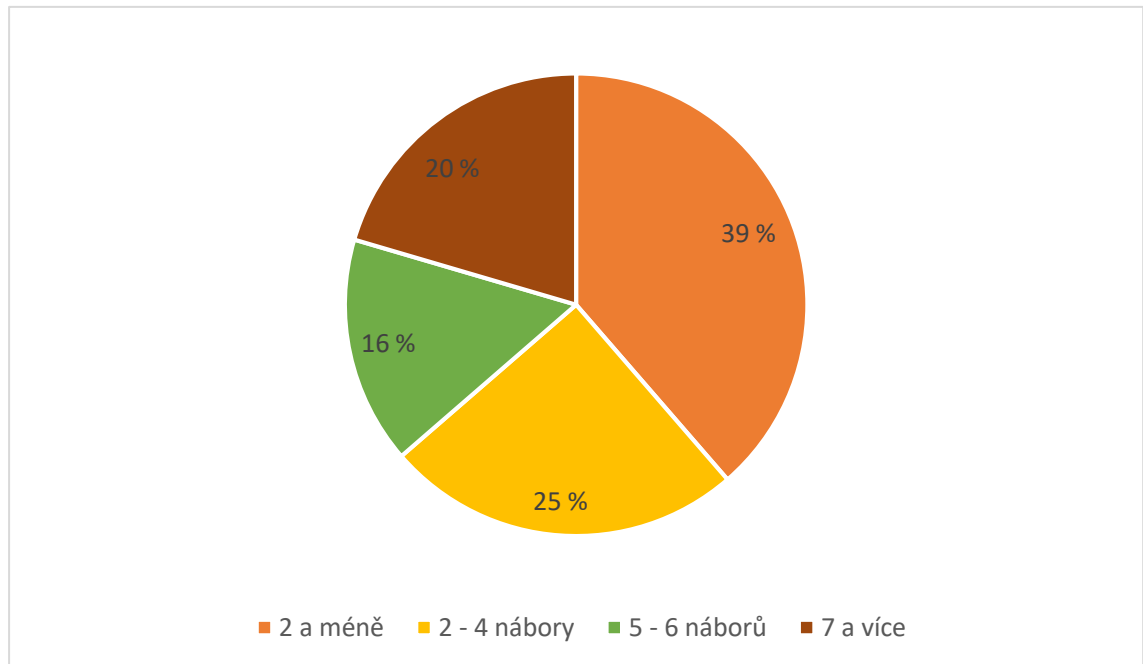


Zdroj: Vlastní zpracování

8. Počet náborů za časový úsek

V grafu č. 8 můžeme vidět teoretický náhled na to, jaký přehled mají lidé o celkovém počtu náborů pořádaných za jeden rok vybranou organizací. Otázka byla rozdělena do 4 skupin. Necelá polovina (39 %) respondentů odpověděla variantu 2 a méně náborů. Přesná jedna čtvrtina (25 %) odpověděla 2 až 4 náborů. Méně než čtvrtina (20 %) zodpovědělo 7 a více a 5 až 6 náborů odpovědělo 16 % z dotázaných respondentů.

Graf 8: Počet náborů za jeden rok

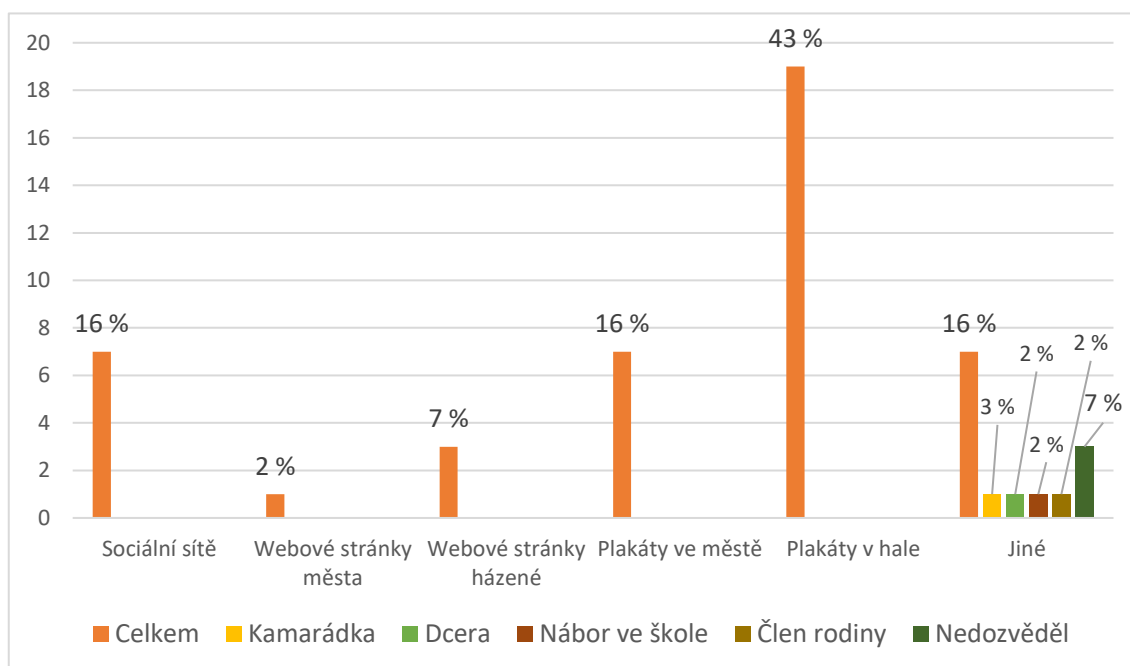


Zdroj: Vlastní zpracování

9. Informace o náboru do organizace

V následujícím grafu č. 9 můžeme pozorovat propagaci náborů organizace a to, jak se o něm respondenti dozvěděli. Převážná většina 43 % respondentů uvádí, že se o náboru dozvěděla z plakátů umístěných ve sportovní hale. Stejným dílem 16 % respondentů jsou zodpovězeny hned 3 odpovědi, z nichž můžeme jmenovat sociální sítě, plakáty umístěné ve městě a jiné. V odpovědích jiné dotázaní lidé mohli zaznamenat vlastní zkušenost, kde se mimo nabízených odpovědí o náboru dozvěděli. Lidé odpověděli takto: nedozvěděl/a jsem se (7 %), od kamarádky (3 %), od dcery (2 %), nábor ve škole (2 %) a od člena rodiny (2 %). Dalších 7 % respondentů zaznamenalo nábor na webových stránkách organizace. Pouhá 2 % účastníků zaznamenala odpověď z webových stránek města.

Graf 9: Informace o náboru

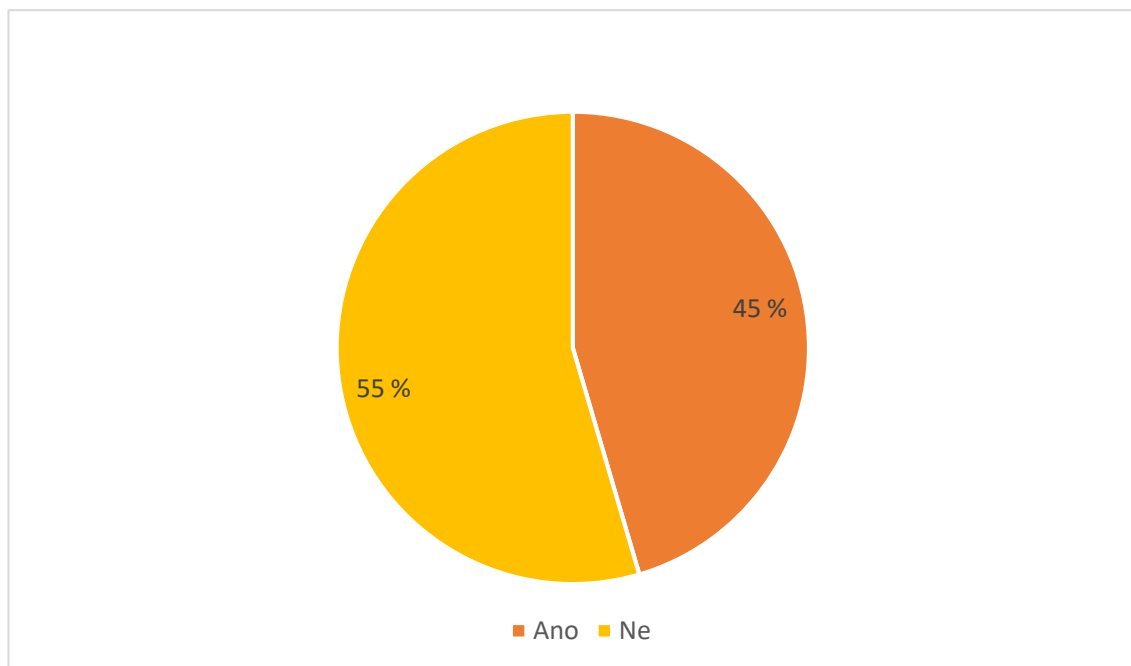


Zdroj: Vlastní zpracování

10. Propagace náborů

Otázka a graf č. 10 úzce souvisí s předchozím bodem, neboť v grafu můžeme pozorovat povědomí účastníků průzkumu o propagaci náborů, včetně vlastních postřehů. Dotázaní zodpověděli nadpoloviční většinou o nekvalitním propagování náboru (55 %), menší polovina zodpověděla, že je nábor propagován správně (45 %). Ve vlastním vyjádření pro zlepšení propagace respondenti podali návrh na větší počet náborů na školách, rozvěšení velkých billboardů na halu, popřípadě ve městě, více propagace v lokálních médiích, plakáty i na jiných sportovištích, větší kontakt s trenéry jiných sportů a lepší propagace na sociálních sítích.

Graf 10: Propagace náborů

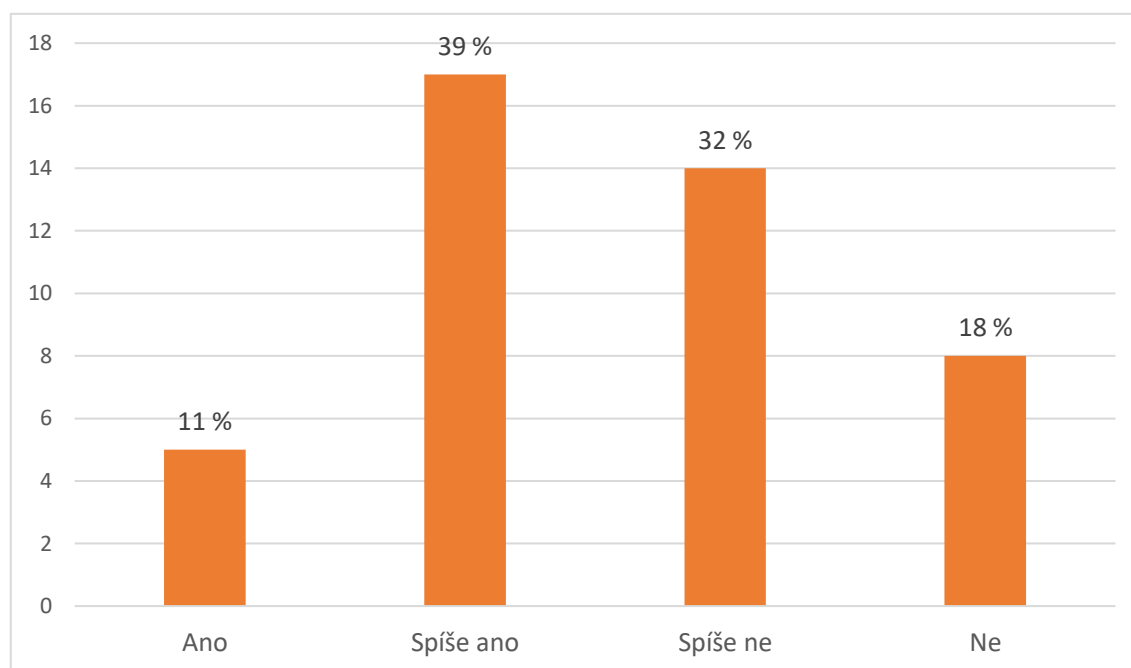


Zdroj: Vlastní zpracování

11. Zájem o příspěvcích o nábořech

Informace v grafu č. 11 hovoří o zájmu dotázaných s přečtením propagačních letáčků k náboru. Přečtení letáčků dopomohlo k lepšímu získání většího množství informací, či o možnostech dozvědět se něco nového o vybrané organizaci. V tomto grafu byly odpovědi rozděleny do 4 skupin, na něž bylo odpovězeno takto: ano (11 %), spíše ano (39 %), spíše ne (32 %) a ne (18 %).

Graf 11: Zaujmutí náboru

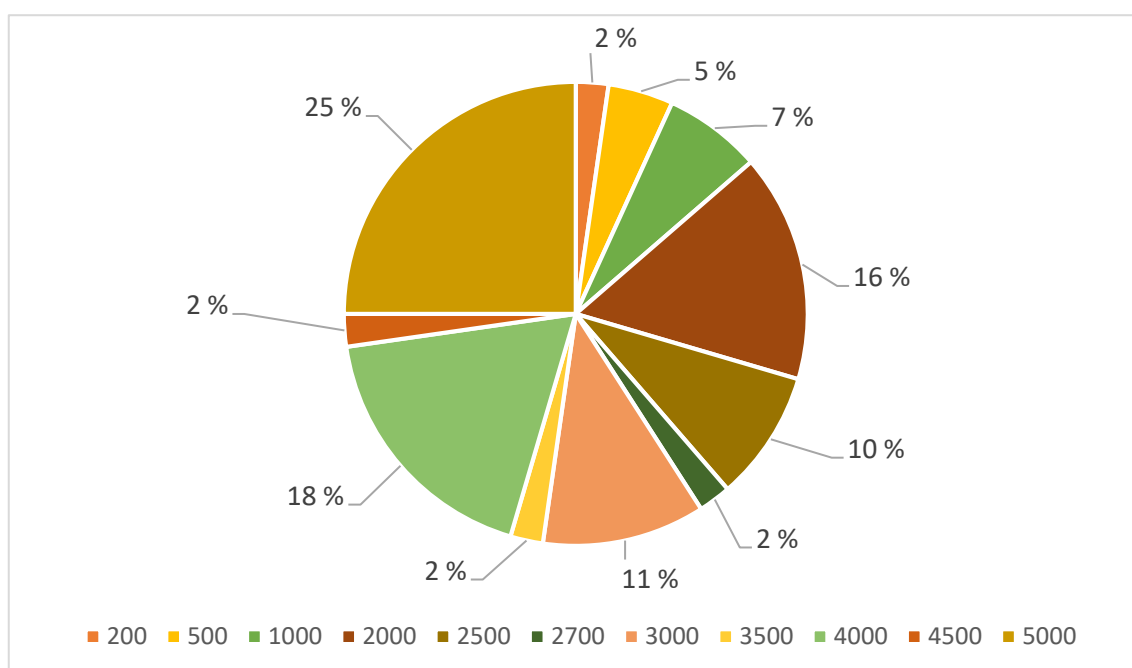


Zdroj: Vlastní zpracování

12. Částka členských příspěvků

V grafu č. 12 dává anketa nahlédnout do povědomí o znalostech respondentů, zda mají alespoň částečný přehled o výši členských příspěvků na jednu sezónu. Rozmanitost odpovědí je mnohdy až zarážející, kdy při odpovědi 2 % respondentů, činí částka členského příspěvku na jeden rok dle dotázaného 200 Kč. Dle získaných informací z rozhovoru s předsedkyní klubu se příspěvky pohybují od 1000 Kč do 5000 Kč. Záleží na kategorii hráčů. Většina respondentů, až na výše zmiňovaného, odhadla výši ročních příspěvků zcela reálně.

Graf 12: Odhad členských příspěvků

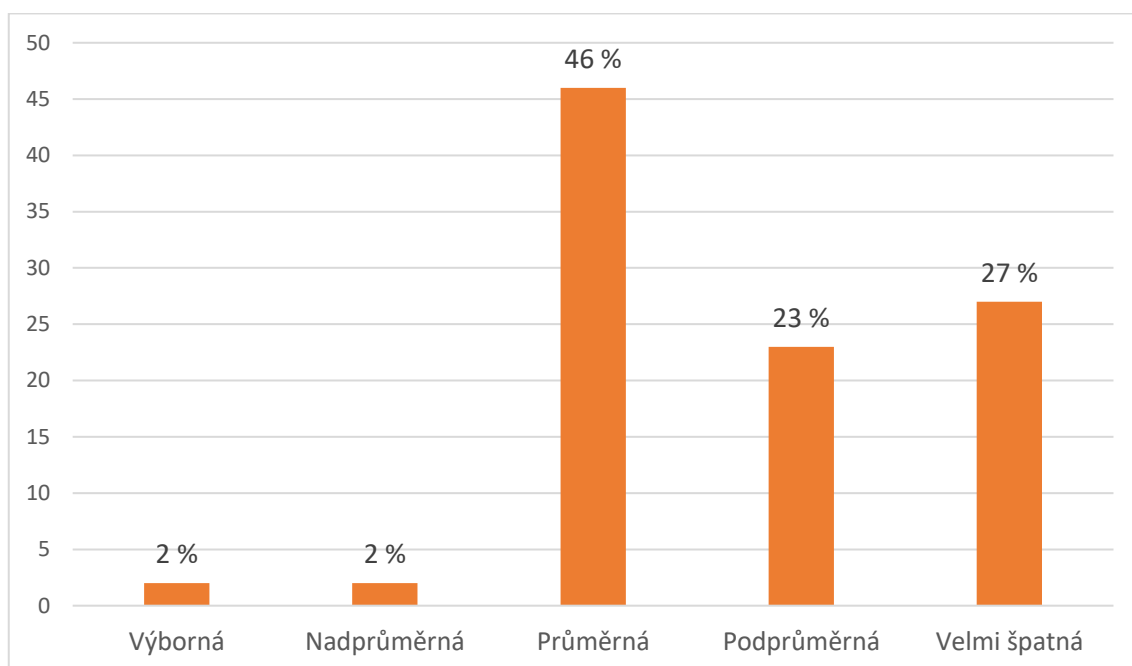


Zdroj: Vlastní zpracování

13. Současná finanční situace klubu

Hodnocení finanční situace klubu je zobrazeno v grafu č. 13. Účastníci průzkumu mohli vyjádřit vlastní spokojenost, či nespokojenost se současnou finanční situací vybrané organizace. Menší polovina (46 %) respondentů zhodnotila současnou situaci jako průměrnou. Jako velmi špatnou zhodnotilo tuto situaci 27 %. Za podprůměrnou ji označilo 23 %. O zbylá 4 % se rovným dílem podělily odpovědi výborná až nadprůměrná.

Graf 13: Finanční situace

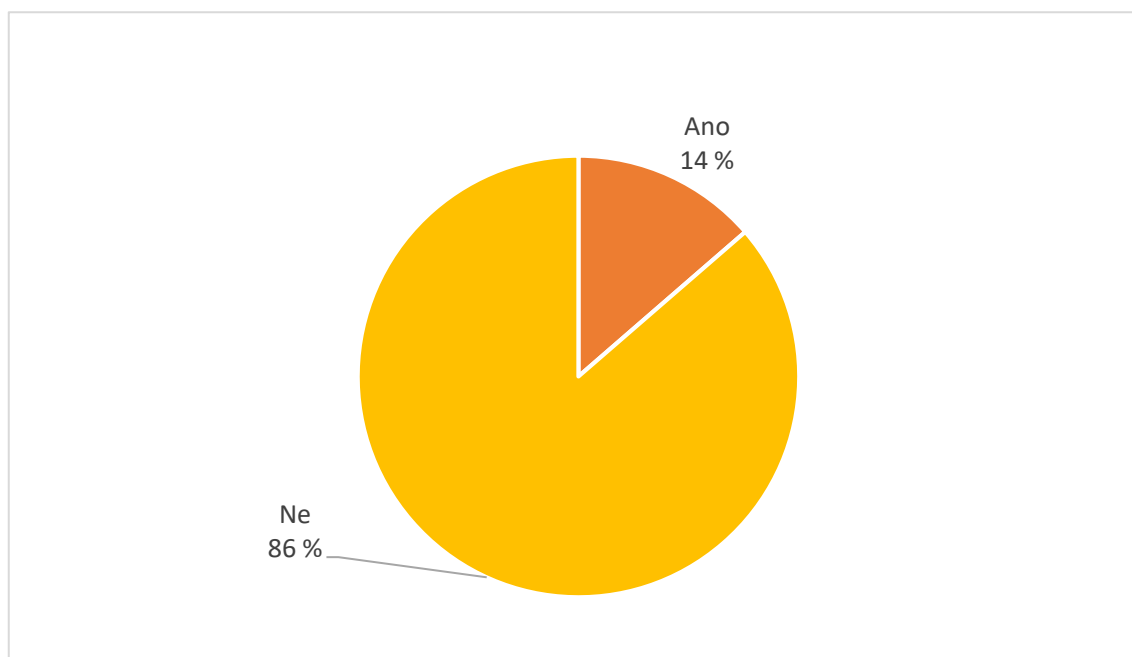


Zdroj: Vlastní zpracování

14. Sponzoring klubu

Názor o projevu spokojenosti se současným sponzorováním klubu je znázorněn v grafu č. 14. Pro neuspokojivou účast sponzorů v dané organizaci se vyslovilo velmi vysoké procento dotázaných, které naprosto předčilo odpověď smýšlející o dobrém sponzorování organizace. Pro nízké sponzorování organizace se vyjádřilo 86 % z celkového počtu 100 % (44 dotazovaných).

Graf 14: Zapojení sponzorů



Zdroj: Vlastní zpracování

15. Zlepšení propagace klubu

Položením volné otázky určené pro tabulku č. 1 - „*V čem si myslíte, že by se měla zlepšit propagace klubu, vzhledem ke konkurenčním klubům?*“ je znázorněno, jak více vylepšit propagaci klubu. Kde najít slabší místa k jejímu zlepšení. Rovněž spousta doporučení ze stran tázaných, jak více pomoci klubu v rozvoji a jeho propagaci.

Z následující tabulky vyplývá, že se shodlo 7 respondentů na celkovém zlepšení reklamy. 5 se shodlo na lepší propagaci na sociálních sítích, 3 pak na celkové propagaci a 3 na větším počtu náborů, spojených s ukázkou házené na školách a školkách a vyvěšení billboardů. V tabulce jsou zobrazeny všechny návrhy respondentů, přičemž ne všichni navrhli zlepšení.

Tabulka 1: Návrhy lepšího fungování

| Navrhované změny | Počet odpovědí |
|--|----------------|
| <i>Lepší reklama</i> | 7 |
| <i>Více informací na soc. sítích</i> | 5 |
| <i>Celková propagace</i> | 3 |
| <i>Více náborů ve školách a školkách</i> | 3 |
| <i>Výměna vedení</i> | 2 |
| <i>Zlepšení spolupráce s kluby v J. Hradci</i> | 1 |
| <i>Lepší přístup vedení</i> | 1 |
| <i>Více hovořit o problémech klubu</i> | 1 |
| <i>Zveřejňovat úspěchy skrze všechny kategorie</i> | 1 |
| <i>Lepší spolupráce s městem</i> | 1 |
| <i>Větší zviditelnění klubu</i> | 1 |
| <i>Více společenských akcí</i> | 1 |

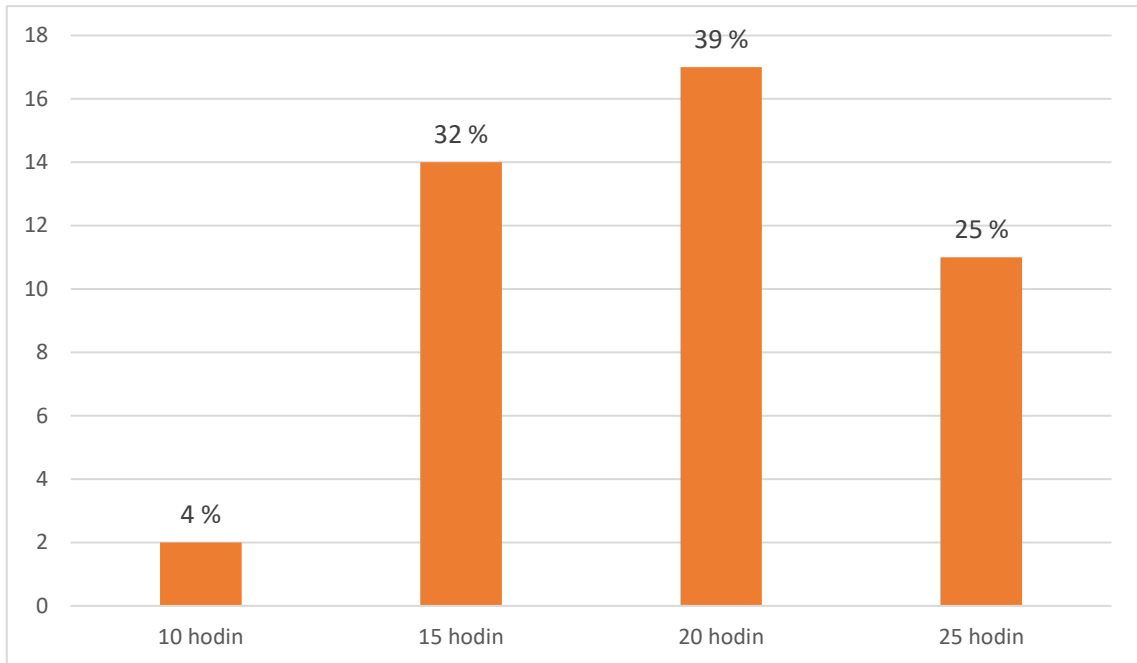
Zdroj: Vlastní zpracování

16. Rozsah tréninkových hodin

V grafu č. 15 je odhadem respondentů vyjádřená znalost rozsahu tréninkových hodin ve sportovní hale pro vybranou organizaci Házená Jindřichův Hradec. Z předepsaných odpovědí je možno vyvodit, že většina účastníků průzkumu má alespoň částečný přehled o tom, kolik času je potřeba sportu věnovat. Méně než polovina (39 %)

vybrala variantu 20 hodin týdně. Více než čtvrtina (32 %) zvolila variantu 15 hodin týdně, přesná čtvrtina (25 %) určila 25 hodin za týden a pouze 4 % z dotázaných zvolilo 10 hodin týdně.

Graf 15: Rozsah tréninkových hodin

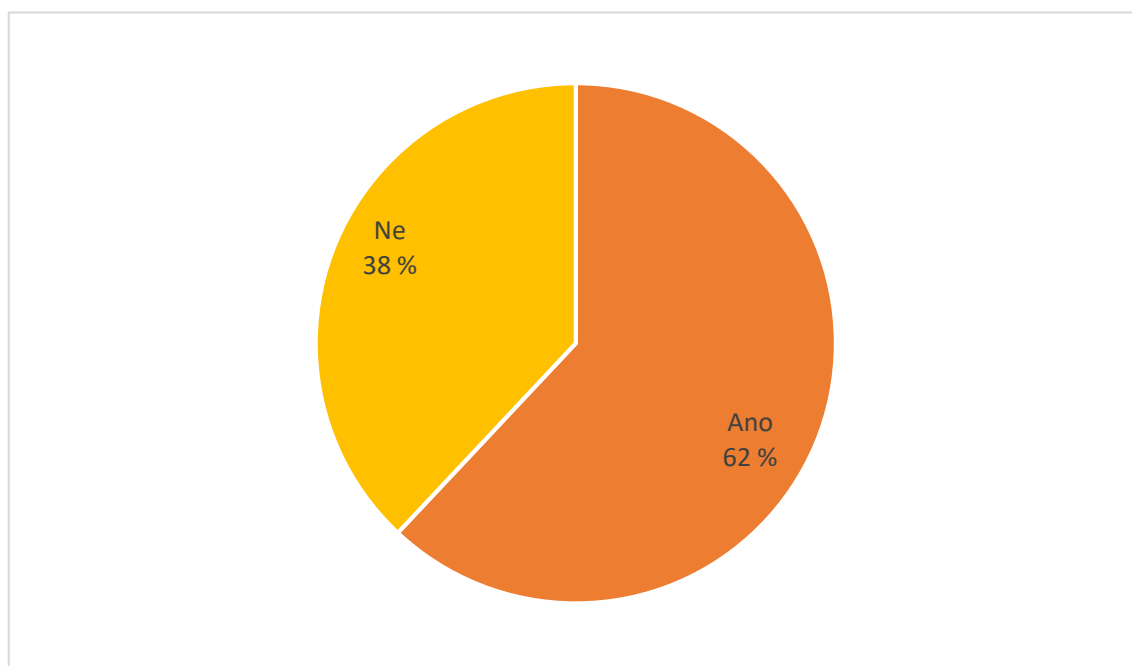


Zdroj: Vlastní zpracování

17. Je počet hodin dostačující?

Následující graf č. 16 je v blízké návaznosti na graf předchozí, kdy v něm máme znázorněnou spokojenost s počtem tréninkových hodin. A zda se jeví jako dostačující. V procentuálním vyjádření 62 % převládá názor, že počet tréninkových hodin je plně dostačující. Zbýlých 38 % se však domnívá, že počet tréninkových hodin by bylo potřeba navýšit.

Graf 16: Spokojenost s počtem hodin

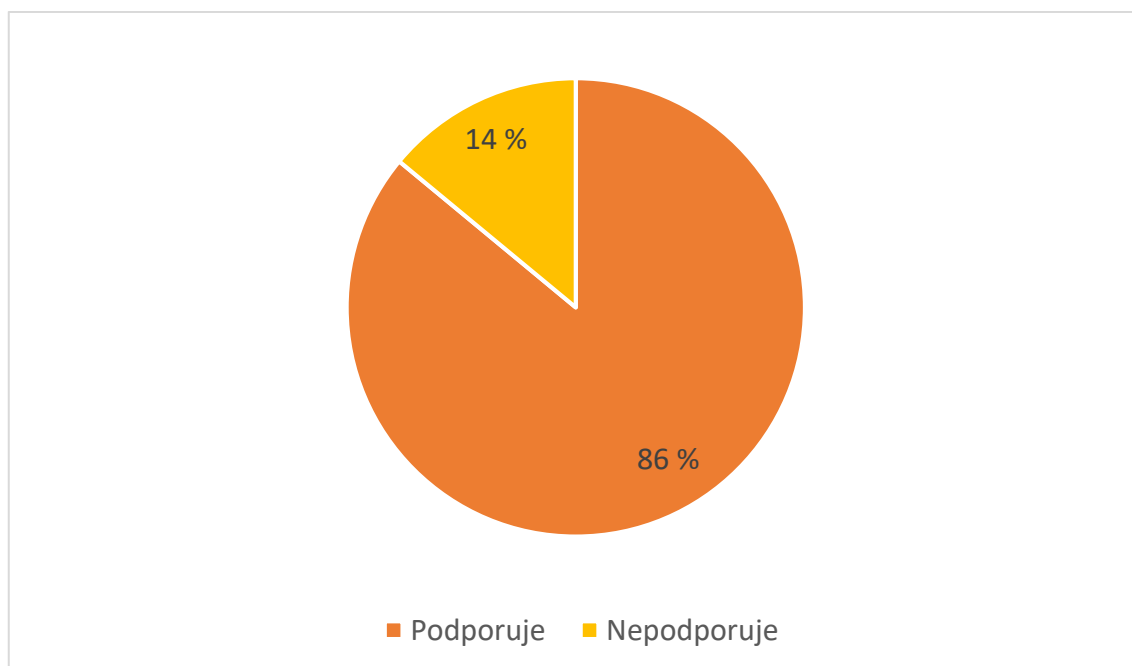


Zdroj: Vlastní zpracování

18. Podpora městem

O tom, zda se město Jindřichův Hradec podílí na podpoře klubu, vypovídá graf č. 17. V grafu je více než zřetelné, že 38 respondentů smýšlí o tom, že podpora městem v nějaké formě probíhá. Zbýlých 6 respondentů není přesvědčeno o žádné podpoře městem. Vyjádřeno v procentech podporu městem označilo 86 % respondentů, žádnou podporu předpokládá 14 % respondentů.

Graf 17: Podpora městem



Zdroj: Vlastní zpracování

19. Představa o podpoře městem

To, v jaké podobě probíhá podpora městem, je vykááno v grafu č. 18. Zde formou volných odpovědí zaznamenali účastníci ankety svůj názor. Ze zaznamenaných odpovědí vyplývá, že každý z účastníků má velice shodný názor. Ovšem každý svou představu o podpoře vyjádřil odlišně.

Tabulka 2: Podpora městem

| Vlastní odpověď | Počet odpovědí |
|---|----------------|
| <i>Finančně</i> | 21 |
| <i>Pronájem haly</i> | 4 |
| <i>Reklama</i> | 3 |
| <i>Finanční podíl, který stačí pouze na pokrytí pronájmu haly městu</i> | 1 |
| <i>Zázemí ve sportovní hale</i> | 1 |
| <i>Nadační fond</i> | 1 |
| <i>Podílí se velmi málo</i> | 1 |

Zdroj: Vlastní zpracování

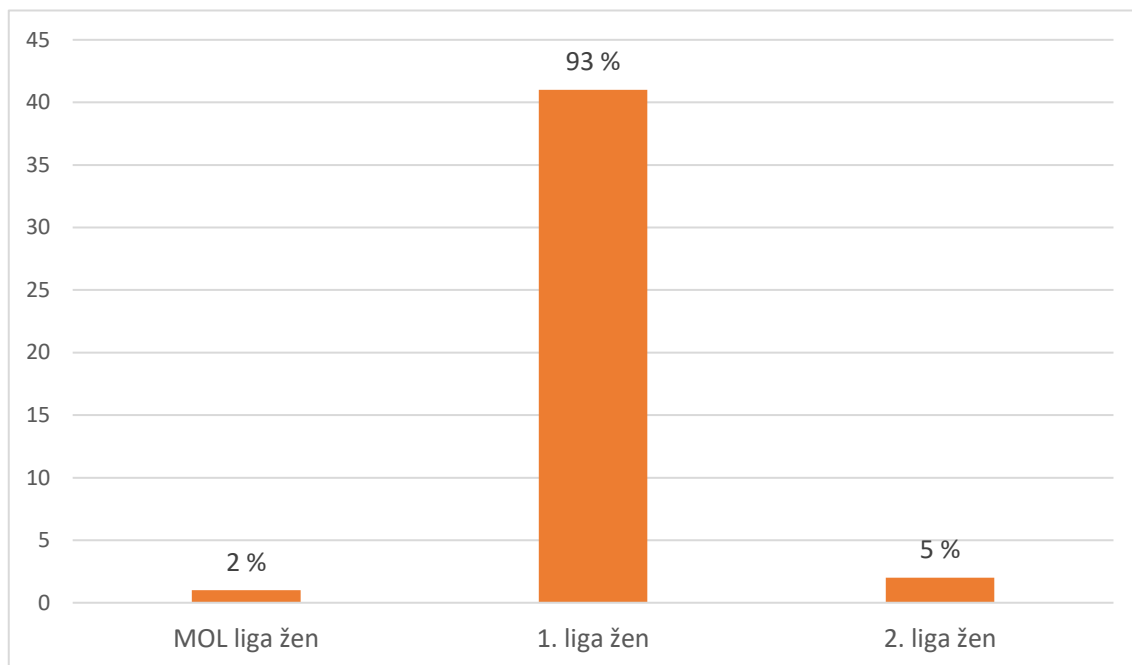
20. Úroveň týmu žen

21. Úroveň týmů dorostu

Překvapivě značný zájem o sledovanosti postavení klubu je zaznamenán v následujících grafech. Předně však přesné znalosti o tom, jak si jednotlivé kategorie klubu vedou v celorepublikových soutěžích, Tato data můžeme pozorovat v grafu č.18 a v grafu č. 19.

U otázky č. 20, která je spojena s týmem žen, pozorujeme, že drtivá většina respondentů (93 %) odpověděla 1. liga žen. Dále 5 % respondentů odpovědělo 2. liga žen a pouhá 2 % zaznamenala MOL ligu žen.

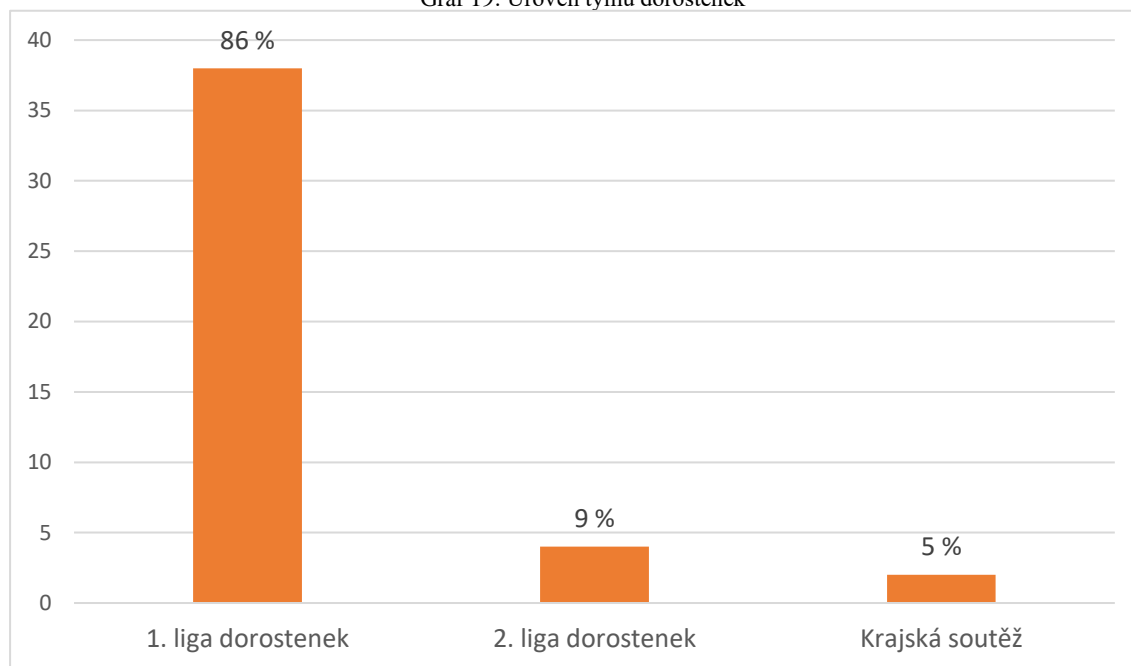
Graf 18: Úroveň týmu žen



Zdroj: Vlastní zpracování

K otázce č. 21, týkající se týmů dorostu, přísluší graf č. 19. V tomto případě účastníci průzkumu reagovali podobně jako v přechozím případě, kdy značně převažující většina (86 %) zaškrtnla odpověď 1. liga dorostenek (nejvyšší republiková soutěž). 2. ligu dorostenek zvolilo jen 9 % účastníků a krajskou soutěž dorostenek zbylých 5 % z dotázaných.

Graf 19: Úroveň týmů dorostenek



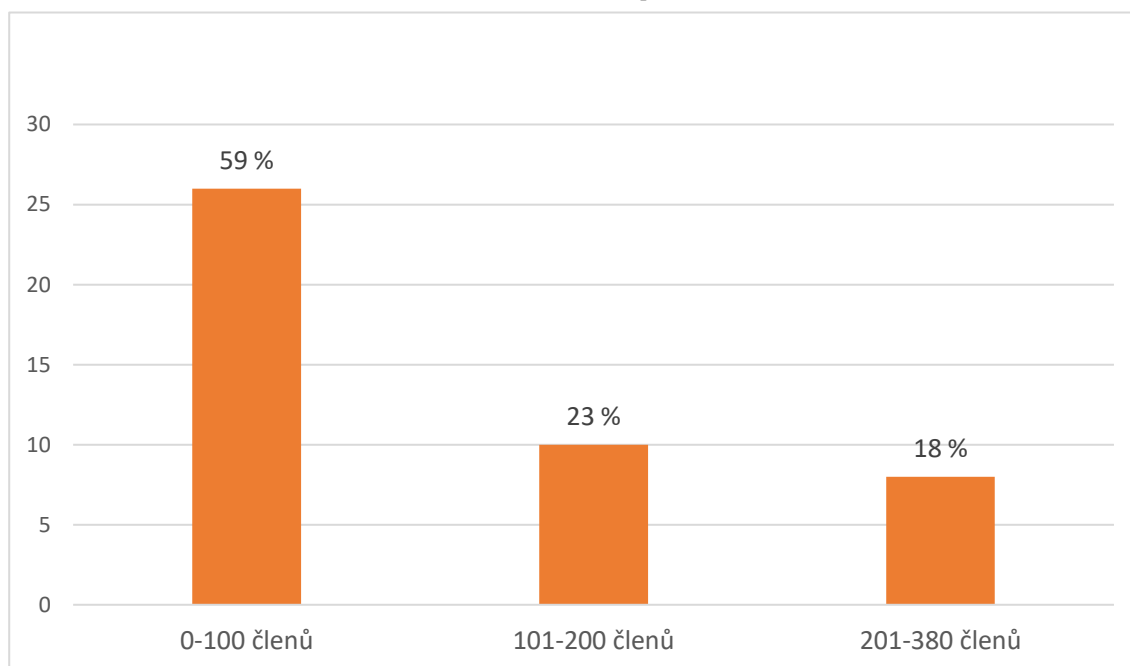
Zdroj: Vlastní zpracování

22. Počet členů v klubu

Provoz organizace je závislý na počtu zodpovědných osob (členů). Povědomí o tom, kolik členů má klub, kde zahrnujeme aktivní hráče, funkcionáře a volné členy, je uvedeno v grafu č. 20.

Otázka č. 22 byla položena s vlastní odpovědí. Výsledky průzkumu jsou, dle odpovědí, rozděleny do 3 skupin. 0-100 členů, 101-200 členů a 201-380, přičemž první skupinu zvolilo 59 % respondentů, druhou 23 % a třetí 18 % z dotazovaných.

Graf 20: Odhad počtu členů



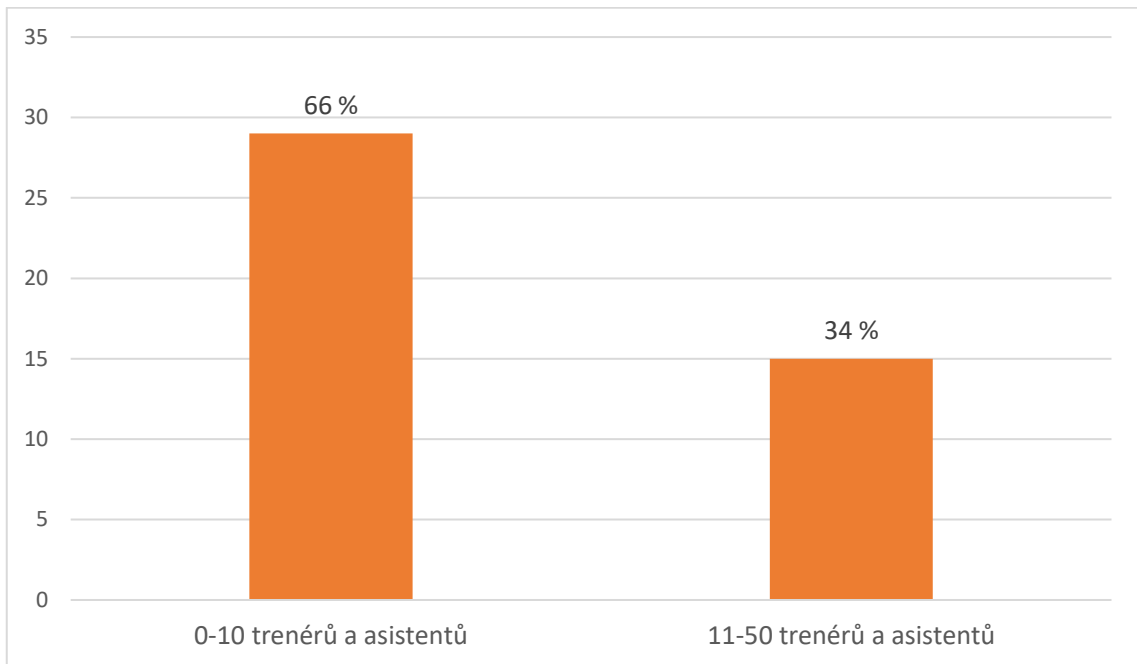
Zdroj: Vlastní zpracování

23. Počet trenérů a asistentů působících v klubu

Stejně jako v přechozí otázce byla ponechána odpověď volnou formou, vypovídající o počtu trenérů a asistentů v klubu. I zde je zaznamenáno více odpovědí, které byly rozděleny do dvou skupin. První skupina 0-10 trenérů, druhá skupina 11-50 trenérů včetně asistentů.

První varianta odpovědí je zastoupena 66 % a druhá varianta je zastoupena 34 %.

Graf 21: Odhad počtu trenérů a asistentů

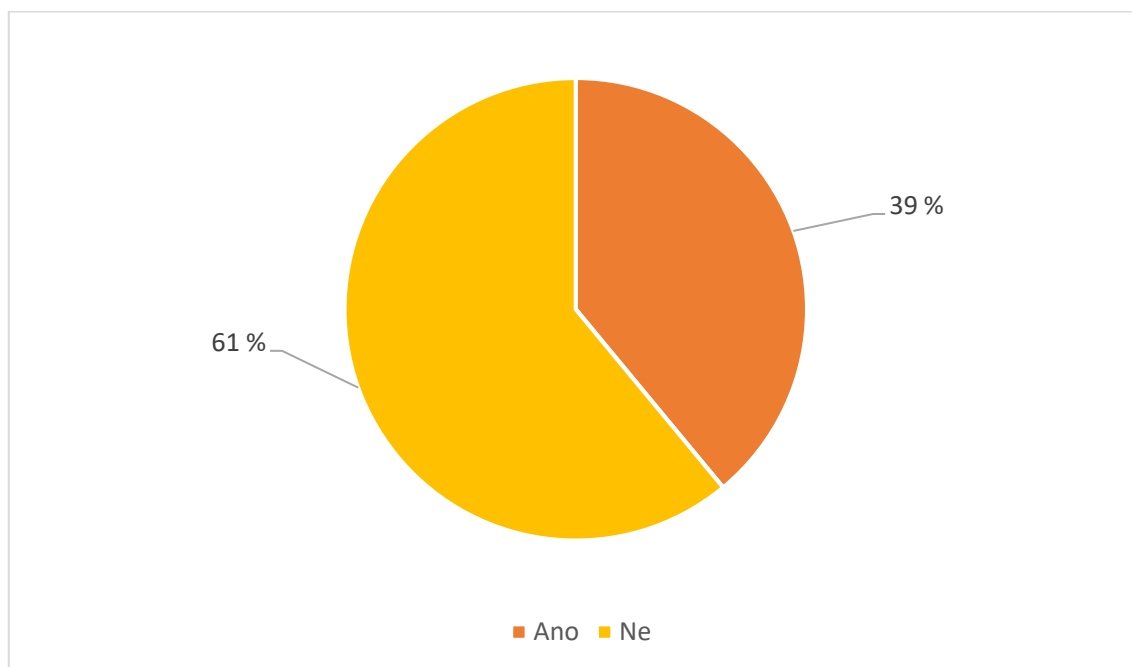


Zdroj: Vlastní zpracování

24. Propagace utkání a turnajů

V grafu č. 22 můžeme pozorovat nespokojenost s propagací utkání a turnajů, prostřednictvím již výše zmiňovaných forem (billboardy, plakáty, sociální sítě, regionální média atd.). Větší polovina respondentů (61 %) poukazuje na absenci propagace. Menší polovina (39 %) uvádí dostatečnou propagaci utkání a turnajů.

Graf 22: Propagace utkání a turnajů

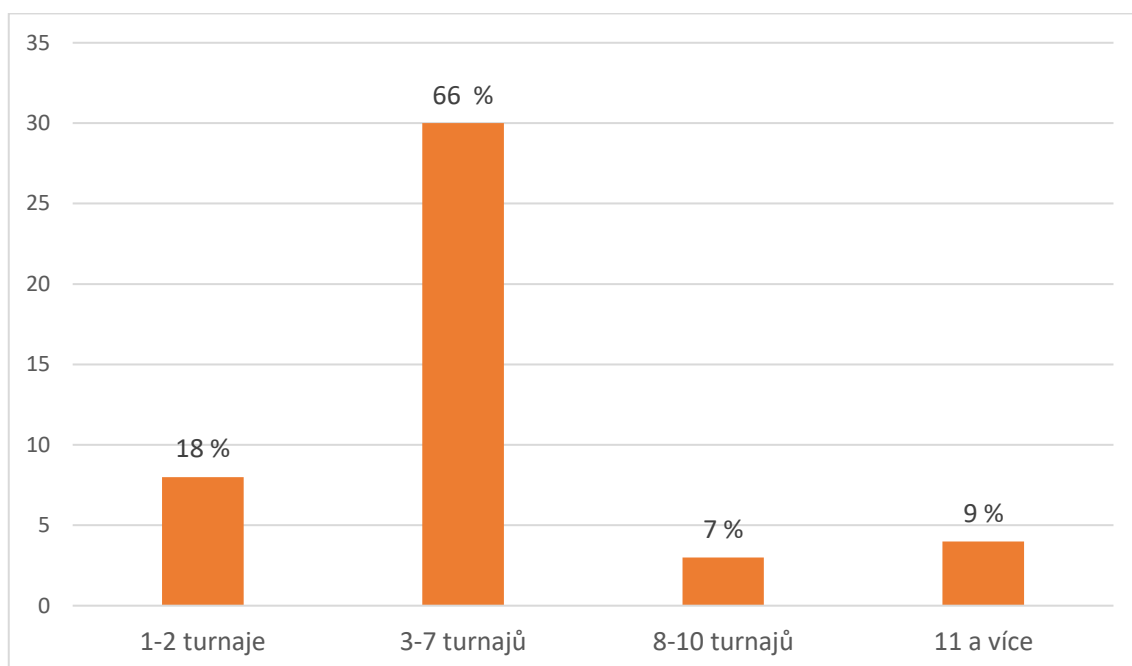


Zdroj: Vlastní zpracování

25. Počet turnajů za časový úsek

Pořádání turnajů klubem je též jistou formou propagace. Odhad, kolik turnajů klub přibližně pořádá za jeden rok, je vyobrazen v grafu č. 23. Odpovědi byly zformulovány do 4 variant, kdy zvítězila varianta 3-7 turnajů za rok s počtem 66 % respondentů. Ostatní varianty zaznamenaly 34 % odpovědí respondentů, které byly rozděleny takto: varianta 1-2 turnaje (18 %), 11 a více turnajů (9 %) a 8-10 turnajů (7 %).

Graf 23: Počet turnajů za časový úsek

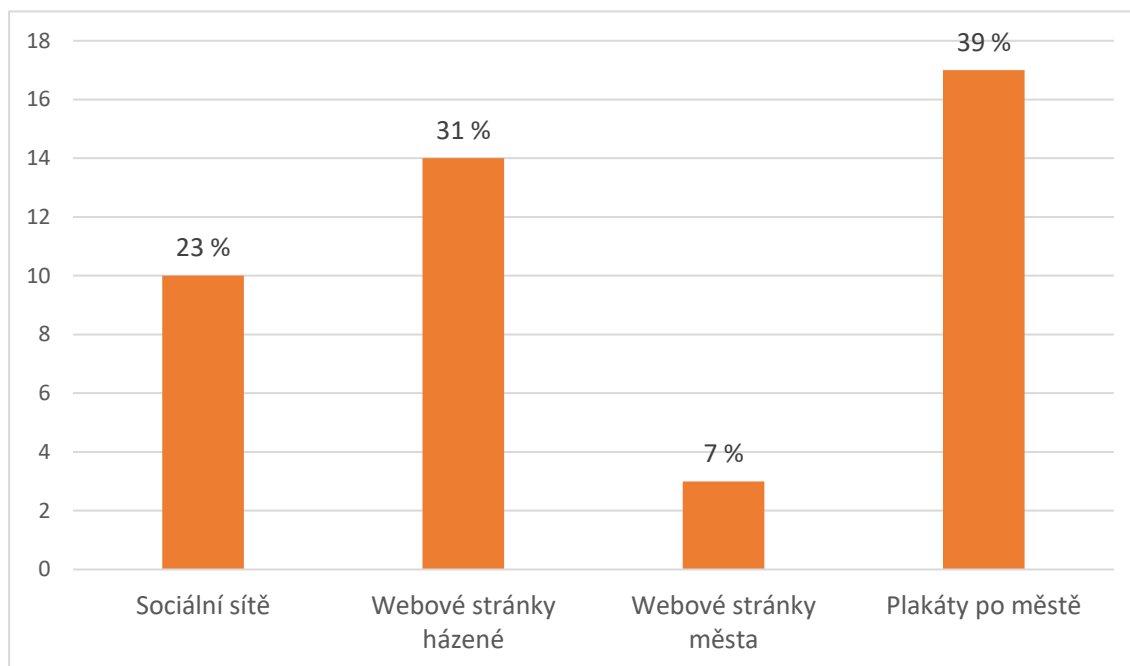


Zdroj: Vlastní zpracování

26. Způsob propagace pořádaných turnajů

Propagace turnajů pořádaných klubem je, dle dotazovaných, ze všech zmíněných forem propagována nejlépe. Největší pozornost je věnována plakátům rozmístěných po městě (39 %), druhá největší pozornost je věnována webovým stránkám házené (31 %). Sociálními sítím je též věnována poměrná část pozornosti (23 %), ovšem propagace na webových stránkách města je ze zmiňovaných možností celkově nejhůře vnímána (7 %), dle zobrazení v grafu č. 24.

Graf 24: Propagace turnajů



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Návrh změn směřující ke zlepšení současného stavu

Zmapováním všech dotazníků a vyhotovením grafů lze vypořádat spoustu zajímavých zjištění. Ve větší míře přínosných, ale zároveň i překvapivých. Na jejichž základě byla v závěrečném shrnutí zvažena mnohá východiska vedoucí ke zlepšení fungování klubu.

Z prvních zjištění vyplývá, že klub je orientován především na dámskou házenou, čemuž odpovídá složení respondentů skládající se převážně z žen, které byly zastoupeny v počtu 59 % a muži byli zastoupeni zbylými 41 %. Dotazníku se zúčastnilo 36 % ve věku 16-25, což může být způsobeno tím, že věkový průměr hráček odpovídá právě tomuto rozsahu. Dalších 32 % je rozděleno rovným dílem mezi věkové kategorie od 26-35 a 36-45 let. Této kategorii přikládáme největší váhu, jelikož zde můžeme pozorovat, že 70 % ze všech respondentů se zajímá o házenou déle než 6 let. Většina z nich zažila působení házené již v předchozích letech nebo se sama aktivně věnovala práci v klubu. Byla to doba, ve které házená v J. Hradci zažívala nejlepší časy spojené s působením v Interlize žen.

Z výsledků vyplývá překvapivě poměrně nízká sledovanost na sociálních sítích spojených s klubem, zvláště v dnešní moderní době, kdy se lidé denně na těchto sítích pohybují, se může 55 % sledovanosti zdát až zarážející. Tomu také odpovídá, že jiný zdroj informací, odkud se lidé o házené dozvěděli, činí 68 % ze 44 respondentů. Z celkového počtu 30 odpovědí (jiná možnost) tvoří zdroj informací rodina a kamarádi v součtu 60 %.

Důležitým stavebním kamenem sportovní organizace je hráčská základna. Za tímto účelem jsou v klubu pořádány náborové akce nových členů, vytvářených převážně pro nižší věkovou kategorii. Stát se součástí klubu je ale možné v podstatě kdykoliv. Z osobního rozhovoru s předsedkyní klubu bylo zjištěno, že současná hráčská základna je tvořena 113 členy, mezi něž řadíme aktivní hráče, funkcionáře a volné členy. Z dotazníkového průzkumu je možné vyvodit, že lidé mají dobré povědomí o počtu členů v organizaci, jelikož až na pár jedinců většina zaznamenala počet přibližující se skutečnému počtu členů. Klub Házená Jindřichův Hradec provádí náborové akce členů v rámci tréninkových jednotek, kdy informace o zapojení se do organizace uchazeči mohou vyčíst z letáků či plakátů v hale a ve školách. Přesný počet náborů za rok je tedy velmi těžké přesně určit. Jsou zde však 2 hlavní náborové akce, které se pořádají každým rokem na akcích města Jindřichův Hradec.

Jednou z nejdůležitějších součástí fungování celé organizace je rozpočet klubu. Získávání prostředků pro chod organizace je možné z více zdrojů. Prvním možným zdrojem jsou členské příspěvky, jelikož Házená J. Hradec je spolek. Vybrané členské příspěvky tvoří 11,1 % z celkového rozpočtu klubu. Jejich výše se pohybuje od 1000 po 5000 Kč a výše příspěvku se odvíjí od věkové kategorie daného jedince. Z výsledků dotazníků můžeme vyvodit, že 93 % dotazovaných správně předpokládá vyšší členských příspěvků. Za značně nereálným odhadem výše členského příspěvku v hodnotě 200 Kč za rok stojí pouze 2 % z dotazovaných.

Současnou finanční situaci klubu ohodnotilo v dotazníku 46 % respondentů jako průměrnou, avšak v součtu 50 % označilo finanční situaci, ve které se klub nyní nachází jako podprůměrnou až velmi špatnou! Zbylá 4 %, tedy 2 ze všech zúčastněných vyzdvihlo finanční situaci jako nadprůměrnou až výbornou. Výsledky dotazníků u této problematiky jsou až zarážející, jelikož klub házené je považován jako jeden z mála za úspěšný a plně soběstačný klub působící v Jindřichově Hradci.

V návaznosti na finanční situaci klubu je nutno zohlednit sponzorskou podporu do rozpočtu. Sponzoři tvoří pouhých 4,7 %, což je opravdu velmi nízké procento. Nutno podotknout, že zde není započítána podpora od města. 86 % účastníků dotazníkového průzkumu uvedlo, že považuje zapojení sponzorů do chodu organizace jako nedostatečné.

Společným prvkem pro všechny již zmíněné aspekty, od náboru členů přes získávání financí do rozpočtu až po celkové fungování klubu, je tím nejdůležitějším propagace klubu a jeho aktivit. V dotazníku byla propagace rozdělena na několik částí, ke kterým se respondenti vyjadřovali. Přes již zmíněnou, výsledkově horší reklamu na sociálních sítích je s celkovou propagací klubu nespokojeno 64 %. O povědomí a propagaci náborů se již cítí dotazovaní informováni lépe, celých 46 % vypovědělo o dostatečné propagaci. Zbylých 54 % navrhuje zlepšení formou plakátů po městě a jiných sportovištích, větší reklamu v regionálních médiích, zvětšení počtu náborů na školách, a především zvýšení propagace na sociálních sítích. Velkým paradoxem je zaujetí příspěvku o nábořech, které si pochvalovala přesná polovina respondentů. Celkovou informovanost o probíhajících utkáních všech kategorií lze označit jako hůře šířenou mezi veřejností. Zde 61 % uvádí, že utkání nejsou dobře propagována. Rovněž informace o pořádání turnajů není veřejnosti blíže známa. Jak bylo zjištěno rozhovoru s paní Ing. Krupicovou (předsedkyně klubu) o propagaci

napříč klubem není z řad členů příliš velký zájem. Je to určitě velká škoda, s ohledem na dnešní dobu, kdy propagace klubu a zároveň publikování příspěvků na sociálních sítích může zajistit lepší postavení klubu v konkurenci s ostatními kluby, které působí v J. Hradci. Zároveň také tato propagace může dopomoci k většímu získávání finančních prostředků a zlepšení postoje sponzorů k tomuto klubu.

Z výše zjištěných informací vyplývá, že převážná část účastníků průzkumu není spokojena se současnou klubovou situací. Navrhují různá řešení pro její zlepšení, přičemž veškeré rady působí jako dobře míněné pro zachování kvalitního fungování klubu.

K závěrečnému hodnocení dané organizace byl použit, dle nastudované literatury, index udržitelnosti organizací a společností (viz literární přehled). Tento index analyzuje a hodnotí počínání a životaschopnost organizací, zároveň nastavuje jakýsi obraz pro jejich další fungování.

Jednotlivé dimenze indexu posuzování:

- **Právní prostředí** – zde se posuzuje podpora pro vznik a fungování nových organizací, obtížnost registrací nových organizací a podpora finančních potřeb.

Právní prostředí v organizaci – vzhledem k tomu, že tato organizace byla založena v roce 1975, kdy těchto organizací bylo v komunistickém režimu zakládáno více, v rámci dobrého působení na mládež a splnění jistého režimového kodexu, tato organizace se svým založením neměla žádné obtížné zakládající procesy. Rozvoj sportovních organizací byl v minulém režimu více než vítaný, a tudíž i velmi podporovaný. Velká podpora přichází od města, kdy byla při úspěšném působení klubu, vystavena nová vícefunkční hala, vytvořena především pro podmínky házené. Podpora městem přichází i pro další období fungování organizace, a i dotační programy jsou do jisté míry dobře využívány.

Zjištění – dimenze právního prostředí – tento index vybraná organizace ve všech jeho bodech do přijatelné míry splňuje.

- **Organizační kapacita** – tato dimenze je zaměřena na schopnost fungování a základní dovednosti organizace. Cíl a náplň organizace, počet členů a samotný chod organizace. Schopnost plánovat a rozvoj organizace.

Organizační kapacita v organizaci– organizace Házená Jindřichův Hradec samostatně funguje již řadu let. Její schopnost fungování je tedy prokazatelná. Obrazem schopného fungování mohou být její velmi dobré výsledky. Tím je míněno kvalitní

umístění všech družstev ve více kategoriích v celorepublikových soutěžích. Tyto výsledky se rovněž ztotožňují s cílem a náplní organizace. Vytvořit kvalitní tréninkové hodiny, které jsou pak zúročeny v soutěžích. Schopnost plánovat organizační věci na celou sezonu (školní rok). Pronájem haly, rozvržení tréninkových hodin, pořádání turnajů, zajištění dopravy, též nasvědčuje o splnění základních dovedností organizace. Počet členů v organizaci se rovněž odvíjí od kvalitního fungování organizace. Nepodpoříme organizaci nebo nevstoupíme do organizace, o jejímž dobrém fungování nebudeme přesvědčeni.

Zjištění – dimenze organizační kapacity – tato dimenze se ze stran organizace zdá být naplněna ve všech bodech jejího posuzování.

- **Finanční životaschopnost** – v této dimenzi posuzujeme vlastní schopnost finančního zajištění organizace, buďto z vlastních zdrojů nebo od podporovatelů. Uspokojení podporovatelů vlastní činností organizace. Dostatečné zajištění prostředků z více zdrojů pro její fungování.

Finanční životaschopnost v organizaci – vlastní finanční životaschopnost organizace je lehce rozporuplná. Podpora městem, která je poskytována ve formě dotací, je ve velké míře zpětně investována do plateb za pronájem haly. Finanční přínos ve formě členských příspěvků je použit na zaplacení dopravy na zápasy, případně na ubytování. Dotace jsou poskytovány vždy za nějakým účelem, které jsou v organizaci vždy tímto směrem plně použity. Například na nákup sportovního vybavení (míče, cvičební pomůcky aj.) Ostatní sponzorské dary jsou již využity dle potřeby. Pro doplatky dopravy, pronájmu haly, ceny při pořádání turnajů, vyplacení rozhodčích a případné občerstvení při zápasech. Uspokojením podporovatelů v této dimenzi jsou opět výsledkové tabulky klubu, které jsou ze stran podporovatelů většinou posuzovány jako kvalitní a uspokojujivé. Co se týká dostatečného zajištění klubu z více zdrojů, tady dochází podle názoru a posouzení ze stran veřejnosti (viz. dotazník) a zjištěných informací (viz. rozhovor) k velice různorodému hodnocení.

Zjištění – dimenze finanční životaschopnosti je tedy z většiny splněna. Z výše uvedeného vyplývá, že využití finančních prostředků pro fungování klubu je zajištěno pouze pro opravdu nejnutnější a nezbytné činnosti. Avšak z průzkumu lze vyvodit horší finanční situaci klubu.

Návrh na řešení – rozdělení finančních aktivit. První funkci, oslovení sponzorů, přidělit konkrétnímu členovi organizace, další člen organizace bude zajišťovat finanční

hospodaření klubu, kontrolu nad penězi pak bude mít na starosti jiný člen. Dohledem těchto 3 členů na finanční situaci klubu, kdy je kontrola rozdělena na 3 stupně, je sníženo riziko nejasností ohledně financí. Dalším návrhem je zavedení odměn při zajištění nových sponzorů, tím bude zvýšena snaha a také zvýšen počet členů v oslovování sponzorů a podporovatelů. Odměny mohou být navrženy například poměrným snížením členských příspěvků pro jedince.

- **Prosazování zájmů** – zde lze posoudit důležitost existence organizace, schopnost vlastního prosazení, podpora komunikace s širší veřejností, reakce na kritiku a možnost jednání s organizací.

Prosazování zájmů v organizaci – důležitost existence organizace je po jejím několikaletém působení zcela zřejmá, a to z více úhlů pohledu. Od vychování nových hráčů přes udržení jejich členství v klubu, jejich rozvoj, ať už sportovní, či osobní. Vytvořením jejich návyků ve smyslu povinnosti vůči ostatním a zodpovědnosti ke druhým. Organizace je již mnoho let nedílnou součástí sportovního dění v Jindřichově Hradci a podílí se na propagaci města hlavně svými výsledky a fungováním.

Zjištění – dimenze prosazování zájmů je z velké části naplněna a její body nezaznamenaly žádné velké rozpory s posuzovaným.

- **Poskytování služeb** – tato dimenze se zabývá schopností organizace poskytovat služby pro veřejnost, jejich rozmanitost a spolupráce s veřejností pro její další rozvoj.

Poskytování služeb v organizaci – tato organizace je sportovní klub, kdy služby pro veřejnost nejsou zcela identifikovatelné. Jednou z věcí, které organizace nabízí pro širší veřejnost je výchova mládeže, trávení jejich volného času v kolektivu a nabídnutí sportovního zážitku při sledování zápasu.

Zjištění – dimenze poskytování služeb není zcela naplněna vzhledem k tomu, že to není předmětem činnosti organizace. Pokud můžeme mezi služby pro veřejnost zařadit zmíněné aktivity, lze pak považovat tuto dimenzi za splněnou.

- **Infrastruktura** – v této dimenzi posuzujeme transparentnost financování organizace, zdroje získávání, úspěšnost organizace a její chod.

Infrastruktura v organizaci – organizace každoročně vyazuje výroční zprávu, která je veřejně dostupná ve spolkovém rejstříku. Zde jsou uvedeny všechny zdroje příjmů a jejich použití pro chod organizace. Za úspěšnost organizace lze, jako již po několikáté, zmínit opět dobré výsledky a účast ve vyšších soutěžích.

Zjištění – dimenze infrastruktury je zcela naplněna.

- **Obraz veřejnosti** – zde se posuzuje důležitost udržitelnosti organizace, propagace, aktivity organizace a obraz organizace v médiích.

Obraz veřejnosti v dané organizaci – udržet organizaci tohoto klubu je po všech aktivitách, které za všechny roky své existence klub vynaložil, více než důležitá. Organizace vybudovala dobře fungující klub, který chce za všech okolností pokračovat ve své činnosti. Všechny aktivity byly k tomuto budování, fungování a následnému pokračování chodu klubu směřovány. Propagací klubu a informace o jejím fungování jsou zde lehce podceněny a bohužel zde není zúročeno to veliké úsilí, které je věnováno samotnému fungování klubu. Zviditelnění v médiích je opět zanedbáno a je to opět pouze na škodu pro klub.

Zjištění – v dimenzi obrazu veřejnosti můžeme pozorovat poloviční splnění posuzovaného. Důležitost udržitelnosti je splněna v celém obsahu, ovšem co se týká propagace a mediální reklamy zjišťujeme velké rezervy.

Návrh na řešení – formu propagace v organizaci je potřeba rozdělit na více částí. Propagace v médiích, na sociálních sítích, plakátové reklamy a informace o utkáních. Každou z částí přidělit aktivnímu členovi organizace, který bude za její plnění zodpovědný. V případě kritiky pak ponese plné následky a bude označen za zodpovědnou osobu v této sféře.

Na závěr je předloženo několik opatření pro změnu, z nichž některé se shodují s návrhy změn respondentů, které byly zaznamenány v dotaznících.

Navrhovaná opatření:

- **Zlepšit reklamu**

Tento návrh se v odpovědích objevil dokonce 7krát. Je zřejmé, že zlepšení reklamy klubu by dopomohlo k lepšímu chodu a zviditelnění celé organizace (často opomíjená prezentace dobrých výsledků v republikových, ale zároveň i mezinárodních soutěžích). Pokud se házená bude prezentovat ve větší míře a v dobrém světle může, zaujmout lepší postavení vzhledem ke konkurenčním klubům, které zaujímají výhradní postavení v Jindřichově Hradci. Samozřejmě zlepšení reklamy vede též ke zvýšení zájmu u sponzorů, souvisejících s možností získávání větších finančních prostředků. Konkrétní řešení tohoto návrh: rozdělení propagace do více sektorů (sociální sítě, plakáty, billboardy, média). Vyvěšení billboardů na frekventovaná místa ve městě, případně v kraji. Vytvářet plakáty i na zápasy mládeže a rozšiřovat je mezi veřejnost. Výroba polepy na autobus, kterým se hráčky dopravují na zápasy, případně pokud by bylo možné vyrobit polepy na autobusy MHD.

- **Více informací na sociálních sítích**

U tohoto názoru se shodovalo 5 respondentů. Většinou klubů prezentující se touto virtuální formou to přináší patřičné zviditelnění a zvýšení zájmu ze strany veřejnosti. Na úkor jiných klubů, které se na sociálních sítích neprezentují vůbec. Zveřejňování článků a videí, obsahující hodnocení po každém zápase či celkové shrnutí všech víkendových zápasů celého klubu jako jeden příspěvek. Přidávat na sociální sítě fotografie obsahující klubové předměty. Dalším řešením může být vytváření událostí na Facebooku jako pozvánka na domácí zápasy a přidávat odkazy na již zmíněné příspěvky odehraných zápasů. Případně natočit video spoty, kterými lze přiblížit házenou, představení členů/ hráčů, pozvat na zápas/turnaj, ukázky z tréninků.

- **Celková propagace**

Celková propagace je největším problémem v organizaci. Tento problém je nutné co nejdříve vyřešit. Propagaci přidělit vybraným, ochotným, ale zároveň zodpovědným jedincům, kteří budou schopni se jí soustavně věnovat. Popularita klubu od svého sestupu z nejvyšší československé soutěže bohužel celkově upadla. S působením v nejvyšší lize byly všude k vidění propagační předměty (teplákové soupravy, šály, malé dresy do auta atd.). Dnes je možné vidět pouze aktivní hráče, prezentující se v barvách klubu. Je to velká škoda, jelikož klub má velmi dobré výsledky i na mezinárodní úrovni v mládežnických kategoriích. Pro příklad, „A“ tým žen působí v 1. nejvyšší české soutěži, dorostenecké týmy hrají také 1. nejvyšší českou ligu a žákovské týmy se dlouhodobě účastní žákovské ligy (nejvyšší republiková soutěž v jejich kategorii). Začít znovu prodávat šály, mini dresy do auta, vlaječky, prostě cokoli s logem klubu. Také je možné nafotit a prodávat kalendáře poskládané z týmových fotografií, z fotografií ze zápasů. Samozřejmě se zde určitě promítnou i návrhy, které jsou již zmiňovány (viz návrh lepší reklama).

- **Výměna vedení**

Tento návrh, který se zde také několikrát objevil, není možné opomenout. Je to jeden z úplně posledních kroků, avšak je považován také za možné řešení. Z posuzovaných dotazníků vyplývá, že je zde určitá nespokojenost se současným vedením a celkovou strukturou chodu klubu. Při osobním rozhovoru s předsedkyní klubu však nic takového nebylo zjištěno a k žádným takovým závěrům nedošlo. Její koncepce a zaujetí pro fungování klubu se zdála být plně dostačující.

Z nastudované literatury považujeme za nutnost rozvrhnout funkce a odpovědnost mezi více členů v organizaci. Avšak z rozhovoru vyplynulo, že figurování paní předsedkyně ve všech aktivitách klubu je zcela samostatné.

Úplným závěrem nutno říci, že výše navrhovaná řešení se vzájemně prolínají. Z toho plyne potřeba související s určitými změnami v organizaci. Veškeré návrhy respondentů snad nejsou mířeny jako konkrétní kritika a zároveň jsou pouze doporučením pro zajištění bezproblémového a dlouhodobého fungování klubu.

6 Závěr

V této bakalářské práci bylo cílem zanalyzovat systém řízení a fungování klubu Házená Jindřichův Hradec. Tato práce byla orientována především na získávání finančních a lidských zdrojů a s tím spojenou propagaci klubu.

Lidské zdroje v organizaci zahrnují nejen aktivní a neaktivní členy, ale především i aktivity vykonávané těmito členy, např. nábory nových členů, propagace utkání, popř. turnajů a další.

Mezi finanční zdroje je možno zahrnout veškerou iniciativu, která se věnuje získávání peněz. Rozpočet organizace sestávající se z dotací, členských příspěvků a sponzorských darů.

S tím vším je neopomenutelně spojena propagace organizace v jakékoliv formě. Propagace ve sportovní organizaci má za úkol především poskytovat informace o pořádaných utkáních, informace o výsledcích a o chodu klubu prostřednictvím sociálních sítí a regionálních médií.

Podrobným zjišťováním informací o fungování této organizace, od jejího založení až po současnou situaci, je odhalením toho, že veškeré činnosti spojené s fungováním klubu jsou výsledkem nikdy nekončící práce.

Veškeré zjištěné informace byly získány z osobního rozhovoru s předsedkyní klubu Házená Jindřichův Hradec Ing. Jaroslavou Krupicovou. Dále pak z dotazníkového průzkumu rozšířeného mezi veřejnost. Tohoto průzkumu se zúčastnilo 44 respondentů. Výsledky dotazníků byly použity k vytvoření návrhů pro zlepšení řízení sportovní organizace.

I. Summary

This bachelor thesis concentrates on the management of the sport organisation Handball Jindrichuv Hradec. The main aim of this bachelor thesis is an acquisition of resources, mainly financial resources and human resources.

The analysis consists in a quantitative method. It uses a personal interview with the chairman of the sport organisation Ing. Jaroslava Krupicová. The research is composed of short interviews with people live who live in Jindrichuv Hradec. The main task is to find out if people are aware of social media of this organisation and if they even know about the current situation of the handball club in Jindrichuv Hradec.

The thesis presents recruitment, promotion, financial situation and primarily functioning of chosen organisation. Work is divided to two parts. The first part is literary survey and the second one is practical part.

The results are published in a graphical and tabular form. The outcomes based of acquired information from questionnaire survey are processed in several suggestions which can be useful for the improvement of the organisation.

Key words: financial resources, human resources, personal interview, handball

II. Seznam použitých zdrojů

- 1) Barry, B. W. (c1987). *Strategic planning workbook for nonprofit organizations*. London: Fieldstone Alliance.
- 2) Baker, R. E., & Esherick, G. (2013). *Fundamentals of Sport Management*. USA: Human Kinetics.
- 3) Coates, C. (1997). *Efektivní řízení*. Praha: GRADA Publishing.
- 4) Čepelka, O., Jilemnická, J., & Sochůrek, J. (1997). *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Liberec: Nadace Omega.
- 5) Drucker, P. F. (1994). *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press.
- 6) FEDKIN, M. (2015), *Principles of Sustainable Systems*, převzato z University of Michigan Sustainability Assessment. Dostupné z http://css.umich.edu/sites/default/files/css_doc/CSS02-04.pdf
- 7) Handy, C. B. (2016). *Druhá křivka: jak neminout odbočku do budoucnosti*. Praha: Management Press.
- 8) Hannagan, T. (1996). *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press.
- 9) Hejduková, P., Hommerová, D., & Krechovská, M. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing.
- 10) Hledíková, J., Babouček, P., Jandáková, P., Zetěk, J., Plamínek, J., & Svatoš, V. (1996). *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos.
- 11) Hollenbeck, J. R., Noe, R. A., & Gerhart, B. A. (2019). *Human resource management: gaining a competitive advantage* (Eleventh Edition). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- 12) Ledvinková, J., Pešta, K. (1996). *Základy fundraisingu*. Praha: Cover Pulso.
- 13) Rektořík, J. (2001). *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress.
- 14) Šedivý, M., & Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada.
- 15) Šimková, E. (2006). *Management a marketing v praxi neziskových organizací* (Vyd. 2.). Hradec Králové: Gaudeamus.
- 16) Škarabelová, S. (2002). *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita.

- 17) USAID. (2016). *CSO Sustainability Index Methodology*. Dostupné z https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/2016_MENA_CSOSI_-_508.pdf
- 18) USAID. (2017). *The 2016 CSO Sustainability Index Methodology for Central and Eastern Europe and Eurasia*. Dostupné z: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/CSO-SI_Report_7-28-17.pdf.
- 19) World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press

III. Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Poslání | 13 |
| Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle principu financování..... | 16 |
| Obrázek 3: Udržitelnost a její aspekty | 22 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Pohlaví respondentů | 33 |
| Graf 2: Věkové kategorie respondentů | 33 |
| Graf 3: Vztah respondentů k organizaci | 34 |
| Graf 4: Zájem respondentů o organizaci dle časového rozdělení | 35 |
| Graf 5: Zdroje informací..... | 36 |
| Graf 6: Sociální síť | 36 |
| Graf 7: Spokojenost s reklamou a propagací | 37 |
| Graf 8: Počet náborů za jeden rok | 38 |
| Graf 9: Informace o náboru | 39 |
| Graf 10: Propagace náborů | 40 |
| Graf 11: Zaujmutí náboru | 40 |
| Graf 12: Odhad členských příspěvků..... | 41 |
| Graf 13: Finanční situace | 42 |
| Graf 14: Zapojení sponzorů | 42 |
| Graf 15: Rozsah tréninkových hodin | 44 |
| Graf 16: Spokojenost s počtem hodin..... | 45 |
| Graf 17: Podpora městem | 45 |
| Graf 18: Úroveň týmu žen | 47 |
| Graf 19: Úroveň týmů dorostenek | 48 |
| Graf 20: Odhad počtu členů..... | 48 |
| Graf 21: Odhad počtu trenérů a asistentů | 49 |
| Graf 22: Propagace utkání a turnajů | 50 |
| Graf 23: Počet turnajů za časový úsek..... | 51 |
| Graf 24: Propagace turnajů | 52 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Návrhy lepšího fungování | 43 |
| Tabulka 2: Podpora městem | 46 |

IV. Seznam příloh

Příloha č.1 – Dotazník

Dotazník – sportovní organizace

Dobrý den,

jmenuji se Filip Janák a jsem studentem Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích.

Chtěl bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který použiji k mé bakalářské práci na téma Řízení sportovní organizace. Dotazník se týká sportovního klubu Házená Jindřichův Hradec.

Veškeré odpovědi v dotazníku jsou anonymní a poslouží jen ke studijním účelům.

U otázek prosím zaškrtněte pouze jednu odpověď.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas.

1. Vaše pohlaví:
 - a) Muž
 - b) Žena

2. Jaká je Vaše věková kategorie?
 - a) 15 let a méně
 - b) 16 – 25
 - c) 26 – 35
 - d) 36 – 45
 - e) 46 – 55
 - f) 56 a více

3. Jaký je Váš vztah k organizaci?
 - a) Divák
 - b) Aktivní hráč/ka
 - c) Funkcionář
 - d) Rodič

4. Jak dlouho se zajímáte o házenou v Jindřichově Hradci?
 - a) 1 rok a méně
 - b) 1-3 roky
 - c) 3-6 let
 - d) 6 a více let

5. Kde jste se dozvěděl/a o házené? (při odpovědi za e), prosím o doplnění)
 - a) Sociální síť

- b) Webové stránky házené
- c) Webové stránky města
- d) Plakáty po městě
- e) Jiné:

6. Sledujete sociální síť klubu? (pokud ano, jaké)
- a) Ano, jaké?
 - b) Ne

7. Jste spokojeni s reklamou a propagací klubu v Jindřichově Hradci?
- a) Ano
 - b) Ne

8. Jaký si myslíte, že je průměrný počet náborů členů vybrané organizace za jeden rok?
- a) méně než 2
 - b) 2 – 4
 - c) 5 – 6
 - d) 7 a více

9. Odkud jste se o náboru členů dozvěděli?
- a) Sociální síť
 - b) Webové stránky města
 - c) Webové stránky házené
 - d) Plakáty umístěné ve sportovní hale
 - e) Plakáty umístěné ve městě
 - f) Jiné:

10. Je nábor dobře propagován? Pokud Vás napadne nějaké zlepšení, napište ho prosím.
- a) Ano
 - b) Ne

.....

11. Zaujmul Vás příspěvek o náboru natolik, abyste si ho přečetl/a, a dozvěděl/a se něco více?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

12. Kolik si myslíte, že činí průměrné členské příspěvky za jeden rok? Pokud žádné neplatíte, pokuste se odhadnout. Prosím napište částku.

.....

13. Jak hodnotíte současnou finanční situaci klubu?

- a) Výborná
- b) Nadprůměrná
- c) Průměrná
- d) Podprůměrná
- e) Velmi špatná

14. Myslíte si, že je zapojení sponzorů házené v Jindřichově Hradci dostatečné?

- a) Ano
- b) Ne

15. V čem si myslíte, že by se měla zlepšit propagace klubu vzhledem ke konkurenčním klubům?

.....

16. Víte kolik tréninkových hodin týdně klub provozuje?

- a) 10
- b) 15
- c) 20
- d) 25

17. Myslíte, že je počet hodin dostačující?

- a) Ano
- b) Ne

18. Myslíte si, že se na podpoře házené podílí město?

- a) Ano
- b) Ne

19. Máte představu jak? Prosím napište Vaši odpověď.

.....

20. Víte, na jaké úrovni se pohybuje tým žen?

- a) MOL liga žen (nejvyšší česko-slovenská liga)
- b) 1. liga žen

c) 2. liga žen

21. Víte, na jaké úrovni se pohybují týmy dorostu?

- a) 1. liga dorostenek
- b) 2. liga dorostenek
- c) Krajská soutěž

22. Máte představu, kolik má v současné době klub členů? Prosím napište číslo.

.....

23. Máte představu, kolik trenérů včetně asistentů se podílí na chodu klubu?
Prosím napište číslo.

.....

24. Jsou podle Vás dobře propagována utkání (popř. turnaje, ...)?

- a) Ano
- b) Ne

25. Kolik turnajů pořádá klub během roku?

- a) 1-2
- b) 3-7
- c) 8-10
- d) 11 a více

26. Jakým způsobem klub turnaje propaguje?

- a) Sociální síť
- b) Webové stránky házené
- c) Webové stránky města
- d) Plakáty po městě