

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**OBCHODNÁ FAKULTA**

**EVIDENČNÉ ČÍSLO: 102002/I/2022/421000353624**

**POUŽITIE AKČNÉHO VÝSKUMU PRI RIEŠENÍ  
MARKETINGOVÉHO PROBLÉMU VYBRANEJ ORGANIZÁCIE  
ALEBO KOMUNITY**

**Diplomová práca**

**2022**

**Bc. Gunárová Natália**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**OBCHODNÁ FAKULTA**

**POUŽITIE AKČNÉHO VÝSKUMU PRI RIEŠENÍ**  
**MARKETINGOVÉHO PROBLÉMU VYBRANEJ ORGANIZÁCIE**  
**ALEBO KOMUNITY**

**Diplomová práca**

**Študijný program:** marketingový a obchodný manažment

**Študijný odbor:** ekonómia a manažment

**Školiace pracovisko:** katedra marketingu

**Vedúci záverečnej práce:** Ing. Mgr. Kopaničová Janka, PhD.

## **Čestné vyhlásenie**

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú správu vypracovala samostatne na základe svojich vedomostí a s použitím uvedenej literatúry.

Bratislava, 2022

---

podpis

## **Pod'akovanie**

Touto cestou by som sa chcela pod'akovať hlavne vedúcej diplomovej práce pani prof. Ing. Mgr. Kopaničovej Janke, PhD. za konzultácie, pomoc a nápady na zlepšenie pri vypracovaní diplomovej práce.

## **ABSTRAKT**

GUNÁROVÁ, Natália: Použitie akčného výskumu pri riešení marketingového problému vybranej organizácie alebo komunity – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta, katedra marketingu - Ing. Mgr. Kopaničová Janka, PhD. – Bratislava: OF EU, 2022,

Záverečná práca je vypracovaná na tému Použitie akčného výskumu pri riešení marketingového problému vybranej organizácie alebo komunity. V súvislosti s akčným výskumom sa zameriavame na problémy v pozemnom hokeji na Slovensku, na financovanie a propagáciu. Cieľom záverečnej práce je prostredníctvom aplikácie akčného výskumu nájsť možnosti riešenia ako spropagovať pozemný hokej na Slovensku a ako získať finančné prostriedky na podporu fungovania klubov a rozšírenie jeho pôsobenia. V teoretickej časti sa venujeme problematike akčného výskumu, objasňujeme obsah pojmu, podstatu a históriu. Ďalej sa zameriavame na postup pri vypracovaní akčného výskumu, jeho výhody a nevýhody a nakoniec uvádzame jednotlivé príklady akčného výskumu v praxi. V praktickej časti sa zameriavame na problémy propagácie pozemného hokeja na Slovensku. Pomocou rozhovorov a dotazníkov sa snažíme odhaliť jednotlivé nedostatky. Následne navrhujeme akčný plán nábora nových detí do jednotlivých klubov prostredníctvom škôl. Implementácia plánu priniesla okamžité zvýšenie záujmu o vstup do klubu a tým aj rozšírila členskú základňu. Ďalším výsledkom je akčný plán riešenia na propagáciu pozemného hokeja, ktorého implementácia už nie je súčasťou práce, ale odporúčaním pre kluby.

**Kľúčové slová:** akčný výskum, pozemný hokej, propagácia, informovanosť, nedostatky

## **ABSTRACT**

GUNÁROVÁ, Natália: Use of action research in solving the marketing problem of a selected organization or community – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business, Department of Marketing - Ing. Mgr. Kopaničová Janka, PhD. – Bratislava: OF EU, 2022,

The main topic of our thesis is how we use action research in solving a marketing problem in a selected organization or a community. In connection with action research our focus is on problems in field hockey in Slovakia, on financing and promotion. The aim of thesis is to find a solution how to promote field hockey in Slovakia and how to obtain financial support for its expansion. In the theoretical part we deal with the issue of the action research, try to clarify the content of the concept, the essence and history. Furthermore we focus on the process of developing action research, advantages of it and disadvantages and then we present individual examples of action research in practice. In the practical part we discuss the problems of field hockey promotion in Slovakia. Using interviews and questionnaires to uncover the shortcomings. Subsequently we advise an action plan for the recruitment of new kids to clubs through schools. The implementation of the plan brought and immediate increase in interest of joining the club and expand the membership base. Another outcome is an action plan for solutions to promote field hockey the implementation which is no longer part of the work but it became a recommendation for clubs.

**Key words:** action research, field hockey, promotion, awareness, shortcomin

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí</b> .....	<b>8</b>
1.1 História akčného výskumu.....	10
1.2 Teória akčného výskumu .....	13
1.3 Etapy realizácie akčného výskumu .....	14
1.4 Výhody akčného výskumu.....	19
1.5 Nevýhody akčného výskumu .....	21
1.6 Príklady akčného výskumu v praxi .....	22
<b>2 Cieľ práce a výskumné otázky</b> .....	<b>26</b>
<b>3 Metodika práce a metódy skúmania</b> .....	<b>27</b>
3.1 Postup vypracovania práce.....	27
3.2 Charakteristika účastníkov prieskumu .....	29
3.3 Predmet skúmania – Pozemný hokej .....	30
<b>4 Výsledky práce</b> .....	<b>33</b>
4.1 Akčný výskum cyklus 1 - Zber údajov - Informácie získané individuálnymi rozhovormi .....	33
4.2 Analýza údajov – Identifikácia problémov .....	36
4.3 Implementácia návrhov z akčného výskumu .....	36
4.4 Akčný výskum cyklus 2 - Zber a analýza údajov .....	38
4.4.1 Financovanie .....	38
4.4.2 Marketingová komunikácia .....	39
4.4.3 Použitie sociálnych sietí klubmi .....	42
4.5 Návrh implementácie odporúčaní vychádzajúcich z akčného výskumu.....	50
<b>5 Diskusia</b> .....	<b>56</b>
<b>ZÁVER</b> .....	<b>58</b>
<b>Zoznam použitej literatúry</b> .....	<b>60</b>

## **Zoznam ilustrácií**

<b>Obrázok č. 1:</b> Cyklus akčného výskumu.....	10
<b>Obrázok č. 2:</b> Teória akčného výskumu.....	13
<b>Obrázok č. 3:</b> Kolobeh akčného výskumu.....	14
<b>Obrázok č. 4:</b> Etapy akčného výskumu.....	18
<b>Obrázok č. 5:</b> Cykly v akčnom výskume.....	27
<b>Obrázok č. 6:</b> Nábor detí do klubu HKM Nová Dubnica 2021.....	37

## **Zoznam grafov a tabuliek**

<b>Tabuľka č. 1</b> Kluby pozemného hokeja na Slovensku.....	31
<b>Tabuľka č. 2</b> Správnosť poznania hokejky.....	33
<b>Tabuľka č. 3</b> Databáza členov – prírastky/úbytky za 1. sezónu.....	37
<b>Tabuľka č. 4</b> Databáza členov – prírastky/úbytky za 2. sezónu.....	37
<b>Tabuľka č. 5</b> Databáza členov – prírastky/úbytky za 3. sezónu.....	38
<b>Graf č. 1</b> Využívanie webstránky na propagáciu.....	42
<b>Graf č. 2</b> Aktualizácia webstránky.....	43
<b>Graf č. 3</b> Možnosť propagácie na sociálnych sieťach.....	44
<b>Graf. č. 4</b> Využívanie sociálnych sietí na propagáciu.....	44
<b>Graf č. 5</b> Druhy sociálnych sietí.....	45
<b>Graf č. 6</b> Aktualizovanie sociálnych sietí.....	46
<b>Graf č. 7</b> Prekážky v propagovaní.....	47
<b>Graf č. 8</b> Informovanosť o blížiacich sa zápasoch.....	48
<b>Graf č. 9</b> Organizovanie súťaží pre deti.....	49
<b>Graf č. 10</b> Organizovanie náboru detí.....	49

# ÚVOD

Pozemný hokej je vo svete veľmi populárnym športom. Patrí medzi najpopulárnejšie športy hneď po futbale, basketbale a krikete. Na Slovensku má pozemný hokej však nízku popularitu.

V našej diplomovej práci sme sa zamerali na použitie akčného výskumu pri riešení marketingového problému vybranej organizácie alebo komunity. Použitie akčného výskumu sme aplikovali na riešenie problému v nízkeho povedomia a financovania v pozemnom hokeji.

Cieľom záverečnej práce je prostredníctvom aplikácie akčného výskumu nájsť možnosti riešenia ako spropagovať pozemný hokej na Slovensku a ako získať finančné prostriedky na podporu fungovania klubov a rozšírenie jeho pôsobenia.. Zber údajov sa realizoval prostredníctvom rozhovorov a dotazníkov.

V prvej kapitole rozoberáme súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí. Snažíme sa priblížiť základné informácie o akčnom výskume. Vysvetlíme celý cyklus akčného výskumu, jeho výhody a nevýhody a následne uvádzame príklady akčného výskumu v praxi.

V druhej kapitole sa sústredíme na určenie hlavného cieľa, ktorý následne rozdelíme na jednotlivé ciele. Snažíme sa charakterizovať výskumné otázky, ktoré potrebujeme na dosiahnutie jednotlivých cieľov a následne k dosiahnutiu hlavného cieľa.

V tretej kapitole popisujeme postup vypracovania práce a jednotlivé cykly akčného výskumu, definujeme metódy získavania informácií. Bližšie charakterizujeme jednotlivých účastníkov prieskumu a predmet skúmania.

Štvrtá kapitola sa týka samotného primárneho výskumu. Prostredníctvom rozhovorov a dotazníkov postupne odhaľuje problémy v kluboch pozemného hokeja, na ktoré následne prináša riešenia. Prechádza tak celým cyklom akčného výskumu a následne pokračuje druhým cyklom. Druhý cyklus nie je uzatvorený, končí vo fáze návrhov na riešenie a odporúčaniami.

Táto diplomová práca by mala pomôcť jednotlivým klubom na Slovensku spopularizovať pozemný hokej. Prostredníctvom implementácie návrhov na riešenia môžu kluby zmeniť svoju propagáciu cez sociálne siete, získavanie sponzorov a nových detí do klubov.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Akčný výskum je cyklus kladenia otázok, zhromažďovania údajov, úvah a rozhodovania o ďalšom postupe. (Ferrance, 2000)

Akčný výskum sa zameriava priamo na to, čo teoretici považujú za najdôležitejší aspekt tohto prístupu, konkrétne na prijatie opatrení prostredníctvom kolaboratívneho výskumu a využitia výsledkov na podporu sociálnej zmeny. (Schneider, 2012) Cieľom participovaného akčného výskumu je aby bežný členovia komunity budovali nové znalosti o problémoch a prostredníctvom diskusii podporovali osobné a sociálne zmeny.

Akčný výskum sa líši od iných výskumných metodológií a to v troch základných smeroch. Jeho primárny cieľ je zakorenený v sociálnej zmene a účastníci akčných výskumných štúdií prijímajú zodpovednosť za pomoc pri riešení problémov okolo zámeru skúmania. Vzťahy medzi výskumníkom a účastníkmi štúdie sú zložitejšie. Na akčný výskum sa najčastejšie nazerá ako na prístup, v ktorom sa teória a prax skúma kladením otázok, zbieraním údajov a testovaním hypotéz prostredníctvom niekoľkých cyklov akcií. Najbežnejším účelom akčného výskumu je viesť odborníkov pri odhaľovaní odpovedí na zložité problémy v disciplínach akými sú vzdelávanie, zdravotníctvo, sociológia alebo antropológia. Je to nástroj zmeny na uskutočnenie transformácie v životoch ľudí, ktoré spôsobujú samotný ľudia. (Stark, 2014)

Akčný výskum je súhrnom demokratických a vedomých kolaboratívnych stratégií na navrhovanie činností a vytváranie znalostí, v rámci ktorých spolupracujú vyškolený odborníci na sociálne a iné formy výskumu a miestne zainteresované strany. Vzťahy medzi účastníkmi sú organizované ako spoločné vzdelávacie procesy a zameranie výskumu je vyberané spoločne medzi miestnymi zainteresovanými stranami a akčnými výskumníkmi. Akčný výskum sa skôr zameriava na to, aby robil „so“ zainteresovanými stranami, namiesto toho aby robil „pre“ zainteresované strany a oceňuje zainteresované strany s bohatými skúsenosťami a reflexnými možnosťami, ktoré so sebou prináša dlhá skúsenosť v zložitých situáciách. (Greenwood, 2007)

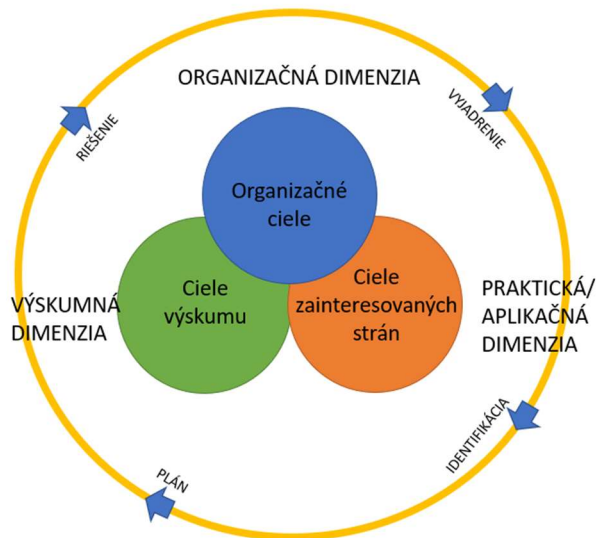
Akčný výskum je možné definovať ako vznikajúci proces skúmania, v ktorom sú aplikované poznatky behaviorálnej vedy spájané s existujúcimi organizačnými znalosťami a sú aplikované na riešenie skutočných organizačných problémov. Zároveň sa akčný výskum zaoberá uskutočňovaním zmien v organizáciách, rozvíjaní svojpomocných kompetencií

u členov organizácie a dopĺňaním vedeckých poznatkov. Napokon ide o vyvíjajúci sa proces, ktorý prebieha v duchu spolupráce spoločného vyšetrovania. (Coghlan, 2019)

Akčný výskum je viacstupňový proces na riadenie pozitívnych dlhodobých zmien pri získavaní podpory od rôznych zainteresovaných strán, čo vedie k priaznivým výsledkom. Akčný výskum umožňuje, aby bol akčný výskumník interný v organizácii a hral aktívnu úlohu vo výskumnom procese, a aby lepšie porozumel problémom, s ktorými sa organizácia stretáva, a zároveň zhromažďuje vstupy účastníkov výskumu týkajúce sa možných riešení problému. Proces akčného výskumu zahŕňa nielen diagnostiku problému organizácie, ale aj vývoj a výber vhodných alternatívnych opatrení. Cieľom procesu akčného výskumu je hodnotenie výsledkov zmeny. (Bradbury, 2015) Akčný výskum je uznávaná akademická výskumná metóda so zavedenou empirickou literatúrou na podporu praxe akčného výskumu. (Schultz, Mietzner & Hartmann, 2016)

Akčný výskum v marketingu by mal byť viacvrstvový a viacrozmerný. Viacvrstvový, pretože marketingová organizácia je entita, ktorá funguje s vlastnou kultúrou a vlastnými hodnotami. Preto počas procesu výskumného projektu musia akční výskumníci dbať na vplyv širšej kultúry a hodnôt. Pretože časti je možné chápať iba ako celok a naopak, je potrebné, aby akční vedci v oblasti marketingu zaujali hermeneutický pohľad na marketingové prieskumy. (Gummesson, 2000) Hermeneutický prístup prináša do centra pozornosti viac dimenzií, prechod od časti k celku a k častiam opäť s väčším porozumením, prechod od predbežného porozumenia k porozumeniu na vyššej úrovni nanovo uzákoní opätovné procesy plánovania, reflexie, konania a pozorovania, tým že uvedie do súvislosti medzi časťami a celkom to, čo je naučené a známe. Akčný výskum v marketingu je viacrozmerný, skrz to, že zahŕňa viacero účastníkov ako je manažment, dodávatelia, zamestnanci, distribútori, zákazníci a komunita, sú tam teda viaceré ciele a záujmy. Je bezpodmienečné, aby marketingová organizácia a akční výskumní pracovníci stanovili spoločný zámer v počiatočnom štádiu, ktorým sa bude riadiť ich projekt akčného výskumu. (Gummesson, 2005)

**Obrázok č. 1** Cyklus akčného výskumu



Zdroj: Eng a Dholakia (2019)

## 1.1 História akčného výskumu

Kurt Lewin je často uvádzaný ako pôvodcom akčného výskumu. Koncom 30. rokov 20. storočia viedol so svojimi študentmi experimentálne testy vo fabrikách o náraste produktivity, poriadku a práve prostredníctvom dobrovoľných otázok na ľudí v jednotlivých fabrikách chceli vedieť ich názor bez nátlaku. Aby sa udržala komunikácia a spolupráca, Lewin prostredníctvom svojho akčného výskumu poskytol podrobnosti o tom, ako rozvíjať sociálne vzťahy medzi skupinami. Jeden z najznámejších súhrnov foriem vedenia je od dvoch bývalých Lewinových študentov Cartwright a Zander (1953). V snahe dosiahnuť väčšiu účinnosť prostredníctvom demokratickej účasti bol akčný výskum prostriedkom systematického skúmania pre všetkých účastníkov. (Adelman, 1993)

Prostredníctvom akčného výskumu a iných prostriedkov sa prednostne Lewin zaujímal o zvýšenie sebavedomia menšín, o pomoc pri hľadaní nezávislosti, rovnosti a spolupráce (Lewin, 1946). Jeho cieľom bolo, aby menšinové skupiny prekonali sily „vykorisťovania“ a kolonizovania, ktoré boli prominentné v ich moderných dejinách. Na pomoc pri riešení sociálnych konfliktov presadzoval používanie sociálnych vied ako prostriedku a predpokladal, že ozrejmienie hypotetických otázok „ak áno“ je zásadnou časťou celého výskumu sociálnych vied, ktorý pre Lewina zahrňal akčný výskum (Lewin, 1946).

Lewin skúmal „akčný výskum“ a jeho účinky na plánovanie a vykonávanie konkrétnych akcií počas pôsobenia na MIT. Identifikoval tri špecifické atmosféry vodcovstva:

1. *Autoritatívne vedenie* – úlohou vodcu je hodnotiť konanie podriadených a odhliadať na výsledky.
2. *Demokratické vedenie* – spolupracuje so zamestnancami na rozhodovaní. Vodca ponúka odborné poradenstvo a skúsenosti, pričom vstupy sa zhromažďujú od všetkých zúčastnených. Všetky hodnotenia sú objektívne a založené na faktoch a prispievajú k atmosfére rešpektu.
3. *Vedenie Laissez-faire* – nepreberá žiadnu vedúcu úlohu, pričom ponúka rady a podnety iba na požiadanie. Tento typ nemá štruktúru a poskytuje veľmi malé hodnotenie alebo spätnú väzbu od vodcu.

Lewin taktiež vyvinul teóriu zmeny a Lewinovu rovnicu. Rovnicu možno vyjadriť ako  $B = f(P, E)$ , ale nejde o skutočnú matematickú rovnicu. Predstavuje to, čo nazval sociálnu ekológiu, alebo skutočnosť, že správanie človeka je funkciou jeho osobnosti a prostredia. (Brendtro, 2010)

Akčný výskum dáva dôveryhodnosť rozvoju rozhodovania, diskusie, schopnosti reflexného myslenia, a činy obyčajných bežných ľudí zúčastňujúcich sa kolektívneho výskumu „súkromných problémov“, ktoré majú spoločné. Na začiatku štyridsiatych rokov minulého storočia tak Kurt Lewin, ktorého prvotné myšlienky o tom, čo nazýval „akčný výskum“, boli predstavované asi v roku 1934 začal opisovať vlastnosti akčného výskumu po množstve praktických skúseností. „Žiadna akcia bez výskumu; žiadny výskum bez akcie,“ uzavrel Lewin.

Pre Lewina bola príkladom akčného výskumu diskusia o problémoch, po ktorých nasledujú skupinové rozhodnutia o tom, ako pokračovať. Akčný výskum musí zahŕňať aktívnu účasť tých, ktorí majú vykonať prácu na skúmaní problémov, ktoré predvídajú a identifikujú. Skupina po preskúmaní problémov robí rozhodnutia, monitoruje a sleduje dôsledky. Nasledujú pravidelné kontroly pokroku. Daná skupina sa rozhodne, kedy bola konkrétna stratégia alebo plán vyčerpaný alebo splnený, a prinesie do týchto diskusií novo vnímané problémy.

Lewin a jeho pracovníci zaradili svoju prácu do štyroch typov akčného výskumu:

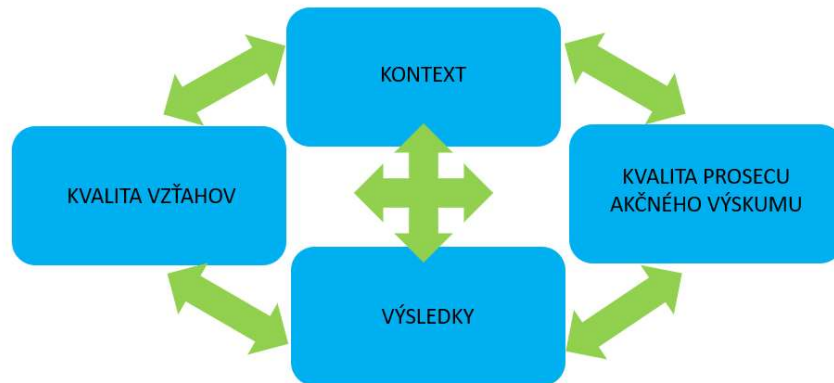
1. *Diagnostický akčný výskum* výskum bol navrhnutý tak, aby vytvoril potrebný akčný plán. Pracovníci výskumu by zasiahli už v existujúcej situácii, identifikovali by problém a odporučili by nápravné opatrenia. Pokiaľ by však nápravné opatrenia neboli uskutočniteľné, účinné a prijateľné pre zúčastnené osoby, bol by tento návrh zbytočný.
2. *Účastnícky akčný výskum* predpokladá sa v ňom, že pracovníci danej komunity, by sa mali zapojiť do výskumného procesu od začiatku. Tým by si uvedomovali potrebnosť rozhodnutia o konkrétnych krokoch a zároveň by podporili program nápravných opatrení.
3. *Empirický akčný výskum* : slabinou bolo, že zo skúseností sa vyvodili závery s jednou skupinou alebo s niekoľkými skupinami, ktoré sa odlišujú mnohými spôsobmi bez kontrolných testov. Empirický akčný výskum by mohol viesť k postupnému rozvoju všeobecne platných zásad aj napriek svojmu handicapu.
4. *Experimentálny akčný výskum* Zo všetkých typov akčného výskumu mal práve experimentálny najväčší potenciál pre rozvoj vedeckých poznatkov. Vyžadoval však kontrolovanú štúdiu relatívnej účinnosti rôznych techník v skoro identických sociálnych situáciách. Mohol definitívne testovať konkrétne hypotézy za priaznivých okolností.

Kurt Lewin (1946) uviedol niekoľko podmienok, ktoré by mal spĺňať akčný výskum, aby bol úspešný:

- Výskum má byť zameraný na problém
- Klient (zamestnanec) má byť v centre výskumu problému
- Súčasná situácia firmy, organizácie musí byť zahrnutá v diskusii
- Výskum musí priniesť empirické preukázateľné tvrdenia, teda z priameho a nepriameho pozorovania
- Zistenia a úpravy musia systematicky zapadať do užitočnej teórie.

## 1.2 Teória akčného výskumu

Obrázok č. 2 Teória akčného výskumu



Zdroj: D. Coghlan a A. Shani ,2018

- Kontext: Znalosť kontextu je rozhodujúca, pretože akčný výskum vyvoláva lokalizovanú teóriu prostredníctvom lokalizovanej akcie. Faktory určujú kontext alebo projekt akčného výskumu. V globálnych a miestnych ekonomikách poskytujú environmentálne faktory širší kontext, v ktorých sa realizuje akčný výskum. Vnútorňý kontext organizačných charakteristík, ktorými je napríklad história, zdroje, ovplyvňuje schopnosť zúčastniť sa akčného výskumu ako aj pripravenosť akčného výskumu. Jednotlivé ciele môžu mať vplyv na smerovanie projektu a môžu sa líšiť a spoločné ciele môžu zlepšovať spoluprácu. Je podstatné čo najkomplexnejším spôsobom zmapovať kontext.
- Kvalita vzťahov: Počas procesu akčného výskumu je prvoradé, aby sa vyvíjala kvalita vzťahov medzi členmi systému a výskumníkmi. Je dôležité, aby tak vzťahy boli navrhnuté a usmerňované prostredníctvom budovania dôvery, zdieľanej reflexie, spoločných cieľov, spolupráce a podobne.
- Kvalita samotného procesu akčného výskumu: Proces zisťovania a proces implementácie sú dvojitém zameraním vznikajúceho procesu akčného výskumu. Je dôležité venovať záujem tomu „ako“ postupuje projekt pomocou kontinuálnych cyklov spolupráce, je teda dôležité dvojitém zámerom vytvoriť nové poznatky a vyvolať akciu.

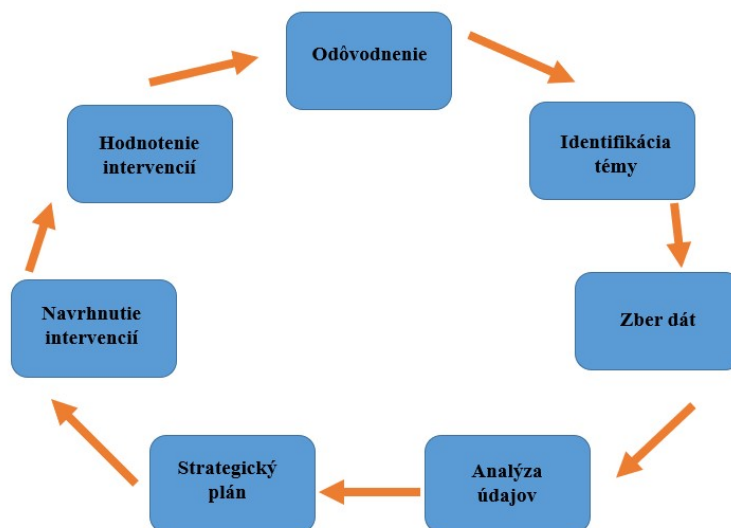
- Výsledky: Dvojitým výsledkom akčného výskumu sú a) rozvoj svojpomocných kompetencií a zlepšená organizačná prax, b) tvorba bezpečnej teórie prostredníctvom skúmania a akcie. Pridanou hodnotou pre organizáciu ako aj výsledkom je zdokonalený systém praxe a znalostí, ktoré majú vplyv na ekonomickú, ekologickú a ľudskú udržateľnosť.

(D. Coghlan a A. Shani ,2018)

### 1.3 Etapy realizácie akčného výskumu

Jednotlivé prvky a charakteristiky akčného výskumu možno zahrnúť do siedmych základných aktivít akčného výskumu.

**Obrázok č. 3** Kolobeh akčného výskumu



Zdroj: Vlastné spracovanie

#### 1. Odôvodnenie účelu a výskumu

Problém je základným východiskom pre akčný výskum. Môže ísť o strategický alebo operačný problém, zameraný na obmedzenú alebo holistickú zmenu, z čoho vyplýva akcia alebo výskum. Keď sa určuje účel a zdôvodnenie daného projektu akčného výskumu, v skutočnosti uvádza prípad pre akčný výskum s uvedením prečo sa vybraný výskum oplatí pre organizáciu urobiť a čím sa snaží prispieť nad rámec špecifik projektu. Na začiatku akčného výskumu je dôležité pre akčného výskumníka, aby praktický a akademický prípad, toho čo robí usúdil svoj zámer na riešenie praktického problému a generovanie použiteľných

znalostí. Je to snaha použitia výskumu v teórii a praxi. Obraz o probléme si akčný výskumník vytvorí naštudovaním danej problematiky v danom odvetví, kde jeho projekt zapadá aj prostredníctvom rozhovorov s manažéri a špecialistami, ktorý pomôžu poskytnúť relevantné informácie. (D. Coghlan a A. Shani ,2018)

Proces akčného výskumu sa začína reflexívnou činnosťou zameranou na rozpoznanie jednej alebo viacerých tém. Výber zamerania sa považuje za prvý krok v procese akčného výskumu. Výber zamerania začína tým, že výskumník alebo výskumný tím kladie otázky o tom, ktoré prvky výskumu prospievajú praxi alebo učeniu. (D. Coghlan a T. Brannick, 2014)

## 2. Opis sociálneho, akademického a obchodného kontextu výskumu

Akčný výskum je lokalizovaný, preto poznanie o práci a kontexte sú kľúčové. Je potrebné doplniť kontext o obchodný, sociálny a akademický kontext akčného výskumu. Existujú tri kontextové oblasti: široký všeobecný obchodný kontext na globálnej a národnej úrovni; miestna organizácia/kontext disciplíny, čo sa deje vo vybranej organizácii a kontext konkrétnej tematickej oblasti. Je dôležité, aby si akčný výskumník rozšíril svoje znalosti o externé a interné informácie v príslušnej literatúre a vo firemných dokumentoch. Preto popisuje a analyzuje kontext, ktorý opisuje obchodný kontext, ktorý daná organizácia prevádzkuje a organizáciu s ktorou spolupracuje. Popis kontextu opisuje vonkajšie faktory a prvky, ktoré existujú mimo hraníc organizácie, ktoré majú potenciál ovplyvniť celú organizáciu alebo jej časti.

Existuje veľa spôsobov, ako zachytiť komplexnosť vonkajšie (externého) prostredia. Napríklad priemyselný sektor (konkurenti), sektor ľudských zdrojov (trh práce), finančný sektor (banky, súkromní investori), medzinárodný sektor (zahraniční zákazníci), sektor surovín (dodávatelia, výrobcovia), ekonomický sektor (miera inflácie), sektor vlády (štát, zákony), technologický sektor (informačné technológie), sociokultúrny sektor (hodnoty, pracovná etika). (D. Coghlan a A. Shani ,2018)

Dôležitou súčasťou vykonávania všetkých foriem výskumu je preskúvanie literatúry súvisiacej s témou výskumu. Aby akčný výskumník lepšie porozumel, lokalizoval, naplánoval a vyhodnotil štúdiu je potrebné, aby preštudoval literatúru v oblasti svojej štúdie. Prehľad súvisiacej literatúry pomáha akčnému výskumníkovi pochopiť problémy súvisiace s témou. Rovnako tiež môže pomôcť pri vývoji a spresňovaní výskumnej témy alebo

vybranej otázky na vykonávanie akčného výskumu. Taktiež môže pomôcť pri identifikácii toho, čo sa už v teréne urobilo a čo je potrebné urobiť. (D. Sutradhar, 2021)

### 3. Formulácia metód, metodiky a mechanizmov činnosti

Následne je dôležité opísať prístup k akčnému výskumu, metodológiu a metódy skúmania. Cieľom je poskytnúť niektoré základné informácie akčnom výskume, predstavením akejkoľvek konkrétnej modality, ktorú používajú.

Príklad: Ak sa čerpá zo spôsobu dopytovania je dôležité uviesť definíciu, určitú históriu a hlavné filozofické princípy skúmania, odôvodniť pre daný projekt. Taktiež by sa mali diskutovať procesy dopytovania prvej, druhej a tretej osoby a prax a ukázať ako akčný výskum eticky zapája ľudí (druhá osoba), prostredníctvom ktorého sa venuje vlastnému mysleniu a hodnoteniu prostredníctvom cyklov konania a uvažovania v čase keď sa projekt rozvíja (v prítomnom čase, v prvej osobe). Dôležité je taktiež opísať metódy generovania údajov údajovú analýzu. (D. Coghlan a A. Shani ,2018)

Po sformulovaní akčného plánu je dôležitou úlohou akčného výskumníka zhromaždiť všetky relevantné údaje. Je dôležité, aby výskumník rozhodol o metódach zberu a organizovania údajov potrebných pre štúdiu. Zber údajov by mal byť vždy založený na analýze jednotlivých metód zberu údajov, ich výhod a nevýhod a povahy požadovaných údajov (kvalitatívnych, kvantitatívnych alebo oboch), časového plánu a času, ktorý je k dispozícii na vykonanie akčného výskumu. (D. Sutradhar, 2021)

### 4. Ohraničenie problému, ktorý je potrebné riešiť a návrhu, ktorý sa ma dodržať

Akčné výskumy sa zvyčajne nezakladajú na jedinom zdroji údaj, aby sa zabezpečila spoľahlivosť a platnosť. Hlavným zdrojom údajov v akčnom výskume je to, čo sa vytvára prostredníctvom akcií kľúčového projektu, napríklad v tom, čo ľudia hovoria a robia (alebo nehovoria a nerobia). Akčný výskumník sa s nimi zapája do formálnych projektových stretnutí a informáciách napríklad pri prestávke na kávu iných príležitostiach, keď sa rozprávajú o projekte. Je potrebné si zaznamenávať zachytené údaje do denníka a reagovať na ne.

Pri navrhovaní prístupu ku generácii údajov si musí akčný výskumník dávať pozor na vzťahy a spoluprácu. Napríklad by sa mali vyhýbať dávaniu rady, pretože poradenstvo nemá tendenciu budovať vzťahy. Naopak by sa mal naučiť klásť otázky, ktoré čerpajú z názorov a myšlienok ostatných. Sú tri typy intervencií: čisté, diagnostické a konfrontačné. Čisté

skúmanie je miesto, kde pozorne a neutrálne počúvate a podnecujete získavanie a skúmanie skúseností iných s danými problémami. Diagnostické skúmanie je také, kde získavate informácie od ostatných pochopením a interpretáciou, toho čo sa deje. Konfrontačné skúmanie je také, kde sa smeruje k akcii, tým že vyzývate ostatných, aby premýšľali z inej perspektívy.

Pokiaľ akčný výskumník vedie výskum na základe rozhovorov je možné rozdeliť otázky do štyroch skupín, ktoré sa vo všeobecnosti používajú pri rozhovore. Po prvé sú to otvorené otázky, ktoré sú všeobecné a nekontroverzné. Sú navrhnuté tak, aby upokojili druhú osobu tým, že ju povzbudia, aby mohla otvorene rozprávať. Odpovede na takéto otázky môžu poskytnúť užitočné kontextové informácie. Typickými otázkami sú napríklad: „Ako dlho tu pracujete? Aká je Vaša úloha?“ Po druhé sú to otázky pružné a tretím typom otázok sú promptné. Tieto dva typy otázok sú najdôležitejšie. Štvrtým typom otázok sú záverečné otázky. Vyzývajú účastníka, aby povedal svoj názor, čo si myslí, čo by mohlo byť dôležité, na čo sa akčný výskumník nespýtal. (D. Coghlan a A. Shani ,2018)

##### 5. Realizácia procesu akčného výskumu, zachytenie výskumu o tom, čo sa stalo a výsledkov výskumu

Jadrom akýchkoľvek dokumentov o akčných výskumov je príbeh, príbeh o tom, čo sa stalo. Príbeh musí sledovať a hovoriť o aktivitách prvej a druhej osoby; o účeloch a zdôvodneniach nachádzajúcich sa v kontextoch, o dodržiavaní systematických metód, plánovaní činností, primaní opatrení, posudzovaní výsledkov a procesov; o úvahách poukazujúcich použití všeobecnej empirickej metódy; a výsledkoch pre organizáciu.

Pri opise príbehu a výsledkov akčného výskumu je dôležité oddeliť rozprávanie a interpretáciu výsledkov. Je dôležité poskytnúť správu o tom, čo sa odohralo vecným a neutrálnym spôsobom. Príbeh musí spájať rozdiely, ako diskutovali, s akým výsledkom. (D. Coghlan a A. Shani ,2018)

Vypracovanie akčného planú a implementácia zistení. Akčný plán môže byť podrobný a formálny prehľad, alebo to môže byť aj neformálny náčrt navrhovaných činností alebo zásahov. Po vypracovaní a spresnení akčného plánu je dôležitá implementácia plánu, aby sa zistilo, či potencionálne riešenie, ku ktorému sa dospelo prostredníctvom akčného výskumu, by skutočne mohlo vyriešiť skúmaný problém. Aplikujú sa potencionálne riešenia problému a sledujú sa výsledky. V prípade ak sa nevyrieši skúmaný problém, akčný výskumník musí

vyskúšať iné nápady a zistiť, či by mohlo spôsobiť rozdiely iné riešenie. (D. Sutradhar, 2021)

#### 6. Úvaha o výskume a výsledkoch

Po vyrozprávaní príbehu o tom, čo sa stalo s akými účastníkmi, musí teraz akčný výskumník prezentovať svoje chápanie o udalostiach, čo považuje za významné a aké sú jeho úsudky. Posúdi výsledky výskumu a procesy spolupráce ako prísne, reflexívne a relevantné pri rozhodovaní úspechu projektu. (D. Coghlan a A. Shani ,2018)

Akčný výskum, rovnako ako každý iný výskum, musí byť zaznamenaný logickým a usporiadaným spôsobom, aby sa prínosy výskumu mohli zdieľať. Pri písaní správy o akčnom výskum by mal mať akčný výskumník vždy na pamäti, pre koho správu píše. (D. Sutradhar, 2021)

#### **Obrázok č. 4** Etapy akčného výskumu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Winter a Munn-Giddings (2001) zhrnul akčný výskum do štyroch etáp. Začína tým, že sa presne určí zameranie prieskumu, rozhodne sa o zamýšľanom zlepšení a navrhne sa plán na pozorovanie a zaznamenávanie ich aktivít. Následne sa aplikujú dané aktivity v danom odvetví a príslušné pozorovania sa zaznamenajú, ktoré sa potom kriticky zvažujú individuálne a spoločne. Ak sa zamýšľané zlepšenie ešte nedosiahne, revidovaný plán sa použije na uskutočnenie druhého cyklu pozostávajúceho z rovnakých štyroch etáp. Ak sa ani na konci druhého cyklu nedosiahne zamýšľané zlepšenie, revidovaný plán vytvorený na

základe poznatkov získané v cykle dva sa použije na vykonanie tretie cyklu atď. Akčný výskum sa zastaví iba vtedy, keď sa dosiahne zamýšľané zlepšenie.

#### 1.4 Výhody akčného výskumu

Umožňuje výskumníkovi pracovať na probléme, pričom poskytuje nielen odpovede na problém, ale aj informačnú teóriu. Posilňuje účastníkov, umožňuje zmenu a vytvára príležitosti pre organizačné vzdelávanie. Poskytuje bohaté údaje z viacerých zdrojov. Vytvára solídnu teóriu o praxi, a preto vedie k zlepšeniam. (Marcinkoniene, 2007)

Rozširuje sa výskumná základňa odborníkov z praxe o účasť na akčnom výskume. V učiteľskom povolaní učiteľ lepšie porozumie vyučovaciemu procesu a umožní mu zdokonaľiť vyučovacie metódy aj v prípade, že výskum nakoniec neuskutoční. Pomáha pri všeobecnom rozvoji pracovného prostredia, pretože vedie k rozvoju lepších pracovných postupov a stratégií pre poskytovanie služieb. V rámci účasti na akčnom výskume dochádza k zapájaniu sa do skupín akčného výskumu, čo vedie k vytvoreniu nového sociálneho prostredia. Tým sa vytvárajú nové vzťahy, profesijné praktiky, náročné zmeny a modifikácie. Výsledkom tejto zmeny sú lepšie postupy, čo vedie k lepšiemu rozvoju profesie a vytváraniu efektívnej pracovnej sily. (Balnaves a Caputi 2001)

H. Bhasin, 2020 uvádza množstvo výhod akčného výskumu:

- Poskytuje systematické prístup k riešeniu podnikateľských výziev
  - Model akčného výskumu berie do úvahy problémy holistickým spôsobom a taktiež je zaručené, že sa jednotlivé problémy riešia proaktívne s účinnými riešeniami,
  - Zlepšuje pripravenosť organizácie predvídaním zmeny vopred a rozvíjaním vnútorných mechanizmov v proaktívnej reakcii na zmenu.
  - Keďže model akčného výskumu je systematický, kladie dôraz na zabezpečenie toho, aby sa všetky základy problému zohľadňovali v správnom poradí a aby sa primerane riešili.
- Pomáha analyzovať problémy a navrhovať vhodné riešenie
  - Akčný výskum sa zameriava na uvedenie informácií do praxe.
  - Organizácie môžu použiť úspešné programy zmien z krátkodobého aj dlhodobého hľadiska.
- Podporuje kultúru učenia

- V rôznych oblastiach môžu byť použité všetky zhromaždené dáta, ktoré boli použité v celom procese, ako napríklad rozhodovanie a riešenie problémov, strategické plánovanie, komunikačný proces a organizačná reštrukturalizácia, implementácia nástrojov kvality pre neustále zlepšovanie, rozvoj vedenia implementácia iniciatív na zlepšenie procesov a iné.
- Pomáha k lepšiemu pochopeniu, ktoré je spojené s organizačným fungovaním a výzvami: poskytuje alternatívne, alebo strategické riešenia na riešenie aktuálneho problému alebo organizačných problémov.
- Vyžaduje zapojenie lídrov a iných zainteresovaných strán
  - Procesný experti, ktorý efektívne preberajú celý proces, poskytujú spätnú väzbu a sú zapojení do rozsiahlej komunikácie s hlavnými zainteresovanými stranami na rôznych úrovniach. Do procesu akčného výskumu zapájajú vrcholový manažment, rovnako tak aj zainteresované strany, keďže bez ich súhlasu a zapojenia do výskumu nie je možné dosiahnuť ciele a implementácie zmeny.
- Podporuje spoluprácu
  - Akčný výskumníci spolupracujú s klientom už v procese identifikácie problémov, vypracúva efektívne plány ponúkajúce reálne a praktické riešenia problémov, navrhuje techniky a metódy na identifikáciu reálnej príčiny problémov .
  - Pomáha pri vytváraní vzájomnej dôvery a závislosti, ktoré sú pri dosahovaní organizačného úspechu veľmi dôležité.
  - Zapája ľudí a ich dôveru do celého procesu zmien a pomáha pri prebudení organizačnej kultúry
- Pomáha pretvárať organizačnú kultúru
  - Ľudia sa cítia zaujatý procesom akčného výskumu a chcú pomôcť. Všetci zúčastnení cítia, že ich príspevok do výskumu je hodnotný.
  - Organizácia, v ktorej je zavedený autoritatívny štýl riadenia, si nakoniec môže uvedomiť, že väčšina ľudí sa cíti odpojená od zmien.
- Pomáha zlepšovať výkon na všetkých úrovniach
  - Výsledkom modelu akčného výskumu je komplexný prístup, ktorý sa rieši všetky oblasti zlepšovania organizácie.
  - Organizácie môžu lepšie dosiahnuť dlhodobé ciele, zbierať spätnú väzbu na meranie výsledkov, implementovať intervencie a prenášať naučené znalosti a zručnosti na začlenenie procesu do kultúry organizácia.

- Zvyšuje sa tým výkonnosť celej organizácie.
- Pomáha zosúladiť akcie s organizačnou stratégiou
  - Zmena je spôsob ako zostať konkurencieschopná a rásť pre organizácie
  - Akčný výskum pomáha organizáciám vykonať potrebné vylepšenia v jej činnosti, aby mohla dosiahnuť svoje ciele.
- Pomáha rozvíjať vedenie
  - Vedenie sa podieľa na procese zmeny, rozvíja zručnosti pre prácu so skupinami, snaží sa im porozumieť a prichádza s riešeniami v spolupráci.
  - Rozvíjanie vodcovstva týmto spôsobom je dobré pre kultúru organizácie a pomáha k zlepšeniu budovania angažovanosti.
  - Vedenie chápe hodnotu organizačného učenia a učí sa ho uľahčovať, aby naďalej organizácia úspešne rástla.
- Vidí organizáciu ako celý systém
  - Akčný výskum pomáha pri pohľade na systém organizácie ako celok a nie na jeho jednotlivé zložky.

(H. Bhasin, 2020)

## 1.5 Nevýhody akčného výskumu

Za hlavnú nevýhodu akčného výskumu sa považuje to, že odborník hodnotí sám seba. Existuje riziko v prospech akčného výskumu pri výbere účastníkov akčného výskumu. V akčnom výskume môže jednoducho vzniknúť problém, v prípade nátlaku na účastníkov alebo pri dobrovoľnom výbere, pochybná je taktiež úprimnosť v odpovediach poskytnutých účastníkmi, skrz prítomnosti strachu z následkov v odpovediach, ktoré môžu nastať po výskume. Znižuje to schopnosť akčného výskumu naplniť požadované potreby, z dôvodu osobného hodnotenia nemusí byť prezentovaný skutočný obraz situácie. (Coghlan a Brannik, 2005)

Jednou z ďalších nevýhod akčného výskumu je prezentácia záverečnej správy odborníkom a písomná platnosť. Akčný výskumník nemusí podať správnu správu z dôvodu, že informácie nemusia byť dobré pre danú profesiu, vrátane záverov, ktoré môžu byť k ich metódam práce kritické. Akčný výskumník alebo odborník nemusí byť ochotný to napísať do záverečnej správy a preto bude platnosť správy spochybnená. Ďalšou z nevýhod je objektivita pri písaní správy, keďže odborník nemusí byť schopný oddeliť osobné záležitosti a napísať záverečnú správu objektívnym spôsobom, keďže sa dotýkajú jeho profesie. Jednou

z pochybností pre toto tvrdenie je, či odborník bude ochotný prijať nápravné opatrenia na základe zistení pri výskume. (Parson a Kimberlee, 2002)

Za nevýhodu akčného výskumu taktiež možno považovať, že výsledky akčného výskumu nemožno zovšeobecňovať. Výsledky je možné použiť, aplikovať len na určitú časť populácie a na presný systém. Akčný výskum je náročnejší na vykonávanie, pretože trvá dlhšie a vyžaduje si zdokonaľovanie metodológie v priebehu výskumu.

## **1.6 Príklady akčného výskumu v praxi**

*Fínsko: Spoluvytváranie významu pre rozvoj strategickej flexibility zmeranej na trh (Gyling, Elliott, a Toivonen, 2012)*

Úspešným príkladom aplikácie akčného výskumu v marketingu je prípad fínskej poisťovacej spoločnosti, ktorá prenajímala služby. Fínska poisťovacia spoločnosť vyžadovala aby do poskytovania služieb zákazníkom zhrnula ďalších nájomcov (viacúrovňové subdodávateľské firmy) na správu budov, čistenie, údržbu, catering a podobne. Majiteľ firmy si bol vedomý slabých stránok svojich nájomcov a chcel v spolupráci s výskumníkmi nájsť riešenia slabých stránok. Výskumní pracovníci prostredníctvom akčného výskumu dospeli k záveru, že na to, aby sa firme rozvíjala strategická flexibilita zameraná na trh, je nutné aby bolo splnené spoločné chápanie hodnotových príslubov firmy a spoluvytváranie významu chápania medzi vnútornými a vonkajšími stranami. Účinným spôsobom ako dosiahnuť požadovanú zmenu sa ukázali lepšie zmluvy s nájomcami..

*Juhovýchodná Ázia: Interný marketing ako riešenie kontraproduktívneho správania na pracovisku (Eng a Tang, 2012)*

Spoločnosť pôsobiaca v oblasti pre technické riešenie v juhovýchodnej Ázii zažívala množstvo kontraproduktívnych spôsobov správania u svojich zamestnancov. Zamestnanci mali nízke nasadenie, slabú motiváciu, nízku morálku, vysokú absenciu a fluktuáciu. Pracovná angažovanosť bola na historickom minime. Veľké množstvo zamestnancov zneužívalo systém nadčasov na hodiny navyše, aby získali vyššie platy, priemerné ročné nadčasy na zamestnanca boli 1,7 mesiaca. V roku 2014 to viedlo k veľkému zvýšeniu režijných nákladov spoločnosti. Vedenie spoločnosti potrebovalo identifikovať príčiny a implementovať riešenia v snahe kontrolovať prevádzkové náklady. Použili prístup technického akčného výskumu a stanovili niekoľko príčin a riešení vedúcich k úspešnému konaniu pre spoločnosť. Zistili, že spoločnosť má veľmi silnú konkurenčnú pozíciu vo

svojom odvetví, čo by malo priaznivo prispieť k morálke zamestnancov. Ich mzda však nebola konkurencieschopná a chýbali aktívne interné marketingové programy. Vysoká miera fluktuácie spojená s neexistenciou interného marketingu viedla k neustále meniacim sa pracoviskám a organizačnej kultúre. Vyvinuli tak prísne interné marketingové programy. Vplyv týchto programov (v rámci 6-mesačného obdobia) zahŕňajú nižšie režijné náklady spoločnosti na nadčasy (-3%) a vyššie celkové hodnotenie nálady zamestnancov (+9%).

#### *Preskúmanie štruktúry internetových pracovných skupín*

Za posledné roky došlo k výraznému zvýšeniu počtu organizácií, ktoré používajú informačné technológie a komunikáciu sprostredkovanú počítačom. Výsledkom bolo mnoho konvergencií medzi informačnými systémami a akčným výskumom. V niektorých prípadoch manažéri podnikových sietí používali techniky akčného výskumu na zjednodušenie rozsiahlych zmien svojich informačných systémoch, naopak v iných firmách išlo o projekty komunitného akčného výskumu, v ktorom využívali počítačovú komunikáciu na rozšírenie účasti. Nasledujúci príklad akčného výskumu sa nachádza v oblasti využívania technológie ako potenciálne účinný doplnok k procesom akčného výskumu.

Lau a Hazard (1997) použili vo svojej vlastnej štúdií prístup akčného výskumu na preskúmanie štruktúry internetových pracovných skupín založených na spolupráci. Počas obdobia dvoch rokov sa obidvaja vedci zúčastnili na troch akčných výskumných cykloch riešenia problémov medzi zdravotníckymi odborníkmi z rôznych regiónov, ktorých cieľom je prechod na komunitnejší zdravotný program. Cieľom tohto výskumu bolo zistiť, ako internetová komunikácia ovplyvní ich doterajší vývoj na virtuálnu kolaboratívnu pracovnú skupinu. V prvej fáze definovali očakávania a poskytli technológie prispôsobené pracovnej skupine. V spätnej väzbe účastníci poznamenali, že by bolo vhodnejšie aby mali kratšie a časovo rozloženejšie školenia s pokynmi viac zamerané na konkrétne projekty. V ďalšej fáze došlo k úplnému zavedeniu systému. V záverečnej fáze stabilizovali systém a došlo k vzniku virtuálnych skupín. Vedci tak zistili, že tí ktorí interaktívne používali systém, mali väčšiu šancu založenia projektov, ktoré mali charakter spolupráce, a že nevýhodou bol nedostatok vysokokvalifikovaných informácií o komunitnej zdravotnej starostlivosti. Účastníci výskumu uviedli, že sa veľa naučili z iniciatívy.

*Vizuálne rozhranie pomocou dynamického storyboardu, zjednodušenie mentálneho modelu študentov ISEII (Mancas a Le Meur, 2016)*

Špecifické problémy pre predmet informačné systémy spočívali v tom, že je ťažké pre študentov si predstaviť ako funguje svet podnikania, a taktiež integrovať koncepty informačných systémov a použiť získané znalosti pri odpovediach na otázky typu prípadových štúdií. Hlavnou otázkou tímu akčného výskumu bolo či je možné lepšie navrhnuť vizuálne rozhranie pomocou dynamického storyboardu, aby zjednodušilo vytvorenie mentálneho modelu študentov. Skúsenosti získané z Information Systems Explorer (ISEI) a informácie z prehľadu literatúry poskytli pohľad na tvorbu novej verzie systému ISEII, ktorá zahŕňala inovatívne koncepty pri poskytovaní vedomostí študentom. Filozofiou dizajnu ISEII bolo, aby sa študenti mohli dozvedieť viac o základných konceptoch informačných systémov prostredníctvom simulovanej kancelárie, využitím interaktívneho multimédiá pri poskytovaní desktopového prostredia virtuálnej reality. Systém umožňuje študentom vo virtuálnej kancelárii kontrolovať informácie spojené s objektami a odpovedať na položené otázky.

Nový systém je možné používať ako pomôcku pri prednáškach a študenti ho môžu používať pri učení, opakovaní si. Systém bol integrovaný s prednáškami počas jedného semestra. V jednotlivých prezentáciách ISEII boli zadané úlohy študentom v rôznych prípadových situáciách, zamerané na to, ako pri riešení obchodných problémov v simulovanej spoločnosti aplikovať koncepty informačných systémov. Na konci jednotlivých školení sa zbierali objektívne aj subjektívne údaje, ktoré boli vykonávané prostredníctvom dotazníkových prieskumníkov a rozhovorov, aby bolo možné efektívne vyhodnotiť návrh. Pred vyhodnotením študenti dostali súbor kognitívnych testov a klasifikovali ich na základe ich štýlov a ich analytických, technických a riadiacich schopností.

Výsledky hodnotenia ukázali, že nový systém ISEII zvýšil záujem študentov o učenie a ich motiváciu učiť sa. Hlavné ponaučenie bolo, že ak sa používateľovi poskytnú jasné ciele a primeraná úroveň interaktivity, tak sa zvýši účinnosť systému. Daným výskumom sa zistilo, že študenti mali tendenciu strácať koncentráciu a záujem, keď neboli vstavané otázky v starej verzii systému na okamžité získanie spätnej väzby na danú tému. Výskum taktiež odhalil, že ak bude návrh systému zameraný na študenta sa proces učenia výrazne zlepší, znamená to, že bude navrhnutý podľa mentálnych modelov koncových používateľov na základe individuálnych potrieb

*Akčný výskum: Začlenenie zážitkového vzdelávania do kurzov športového koučingu (britská vysokoškolská inštitúcia HEI)*

Študentským trénerom boli poskytnuté možnosti trénovania s deťmi miestnych škôl. Údaje sa zbierali počas troch rokov, prostredníctvom rozhovor so študentmi, úvah trénerov a pedagógov. Zážitkové vzdelávanie predstavovalo dve kľúčové výzvy.

1. Riešenie zložitých emócií a uvedomenia si kompetencií zo strany študentov, trénerov a pedagógov.

2. Zabezpečiť, aby deti dostávali vhodnú trénerskú prax.

Integrácia sprostredkovaných pedagogických stratégií pomohla tieto problémy prekonať. Tento akčný výskumný projekt, ktorý čerpal zo zriedkavo zvažovaných hlasov trénerov a študentských trénerov, je zjavné, že zážitkové učenie prináša výhody, úskalia a rôzne úrovne efektivity. Zážitkové učenie je teda najlepšie vnímať ako pedagogickú filozofiu ako takú, a nie ako liek na všetko, čo je zlé na tradičnom formálnom vzdelávaní trénerov. Pedagógovia ho môžu realizovať mnohými spôsobmi a dokonca aj v spojení s tradičnými vyučujúcimi metódami. Z akčného výskumu zistili, že zážitkové učenie nie je dobré, zlé alebo dokonca proti tradičnému priamemu vyučovaniu. Ak je vhodne a dostatočne zorganizovaný, môže byť užitočnou pedagogickou filozofiou, výborným cvičením na uvedomovanie si a stimulom pre interpersonálnu reflexiu samotných študentských trénerov a pedagógov. (C. Cronin a J. Lowes, 2016)

## 2 Cieľ práce a výskumné otázky

Hlavným cieľom diplomovej práce je prostredníctvom aplikácie akčného výskumu nájsť možnosti ako spropagovať pozemný hokej na Slovensku a ako získať finančné prostriedky na podporu fungovania klubov a rozšírenie jeho pôsobenia.

Následne bol hlavný cieľ rozdelený na jednotlivé ciele:

- Zistiť akým spôsobom vniesť pozemný hokej do povedia ľudí,
- Zistiť záujem detí o pozemný hokej,
- Zistiť nedostatky v kluboch a nájsť riešenia na ich odstránenie,
- Zistiť ako získať finančné prostriedky a prilákať sponzorov,
- Zistiť ako následne sponzorov udržať.

K dosiahnutiu jednotlivých cieľov a následne k splneniu hlavného cieľa bolo potrebné odpovedať na niekoľko dôležitých otázok:

- Zistiť ako často jednotlivé kluby aktualizujú informácie na svojich webových stránkach.
- Zistiť prekážky v propagovaní pozemného hokeja v jednotlivých kluboch na Slovensku.

### 3 Metodika práce a metódy skúmania

Diplomová práca je tvorená nasledovnými časťami: úvod, súčasný stav riešenej problematiky, cieľ práce a výskumné otázky, metodika práce a metódy skúmania, záver a prehľad použitej literatúry.

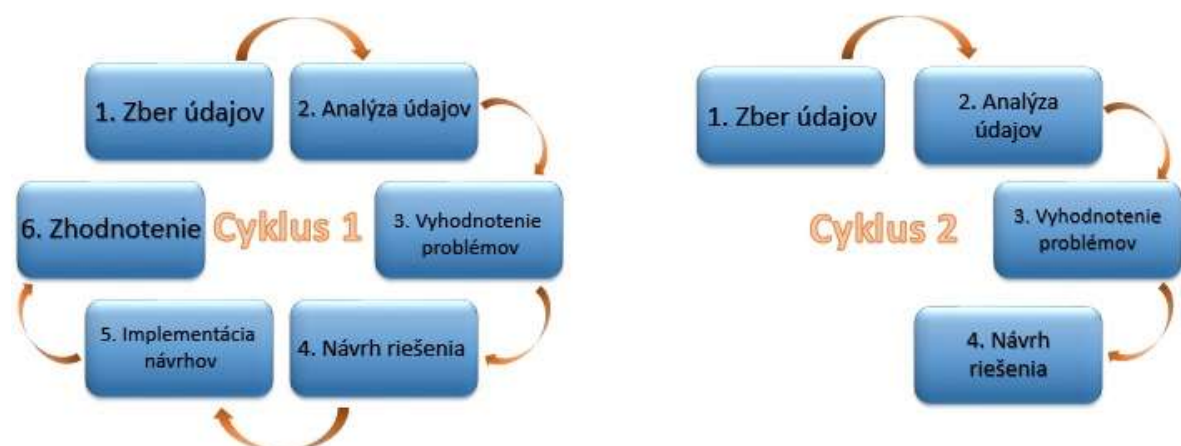
Hlavným zdrojom informácií v danej diplomovej práci bola zväčša zahraničná literatúra, internetové zdroje týkajúce sa akčného výskumu a vedecké články a výskumy, kde bola použitá metóda akčného výskumu.

V prvej kapitole, ktorá má názov „Súčasný stav riešenej problematiky“ je použitá metóda analýzy na základe, ktorej je spracovaná teoretická časť. Metódou selekcie sme vyčlenili údaje týkajúce sa akčného výskumu a následne sme vykonali charakteristiku základných údajov danej témy pomocou metódy deskripcie.

Praktická časť je rozdelená na dve časti, kde v prvej časti je použitá metóda rozhovoru a v druhej časti je použitý dotazník, ktorý sme následne konzultovali s opýtanými hráčkami a trénermi. Rozhovory boli realizované priamo na sústredueniach v Galante, kde sa konala príprava na halové Majstrovstvá Európy, ktoré sa žiaľ nekonali.

#### 3.1 Postup vypracovania práce

Obrázok č. 5 Cykly v akčnom výskume



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako prvú metódu za účelom zberu empirických dát sme zvolili formu neadresného štandardizovaného dopytovania prostredníctvom dotazníka. Na základe informácií z dotazníka sme zisťovali informovanosť ľudí o pozemnom hokeji, s cieľom zistiť, koľko ľudí pozná pozemný hokej na Slovensku.

Ako ďalšiu metódu sme zvolili osobný rozhovor. Osobný rozhovor je interakcia medzi pýtajúcim sa a opýtaným, v ktorom sa pýtajúci snaží získať informácie, ktoré pomôžu odhaliť to, čo je v mysli opýtaného ako sú napríklad jeho myšlienky, pocity, znalosti, skúsenosti.

Medzi hlavné výhody osobného rozhovoru patrí že, rozhovor umožňuje hlbšie pochopiť názory respondenta, umožňuje preniknúť hlbšie do jeho postojov. Medzi výhody tak isto patrí aj reprezentatívnosť a väčšia flexibilita. Výhodou je tiež, že rozhovor je stále pod kontrolou. Informácie sa nezískavajú len výpoveďou, ale aj reakciou, gestami, mimikou.

Medzi nevýhody osobného rozhovoru môžeme zaradiť že, ľudia nemusia byť k zastihnutiu a mať čas na rozhovor. Otvorené otázky nepredkladajú opýtanému žiadnu variantu odpovedí a je len na respondentovi akú odpoveď zvolí. (Surynek a Komarkova, 1999)

Rozhovory boli vedené niekoľko týždňov. Vopred pripravené otázky mali priniesť potrebné informácie. Každý rozhovor mal voľný priebeh. Rozhovory boli vedené s hráčkami, ktoré sú zároveň aj trénerky v jednotlivých kluboch a rovnako aj s realizačným tímom, ktorý takisto vidí do celej problematiky. Bolo uskutočnených 9 rozhovorov. Rozhovory sa viedli v priateľskom duchu. Otázky boli smerované na jednotlivé kluby, aby hovorili o svojich nedostatkoch, aby bolo možné následne nájsť riešenia.

Následne sme zhodnotili jednotlivé problémy v pozemnom hokeji a navrhli riešenie. Ako hlavný problém sme vyhodnotili nedostatok hráčov v kluboch, na základe čoho sme odporučili využiť novú metódu na nábor hráčov do klubu HKM Nová Dubnica. Metódu, ktorú sme zvolili bola nábor detí do klubov prostredníctvom škôl. Následne sme nábor vykonali a zhodnotili počty nových detí v danom klube za jednotlivé roky. Porovnaním sme zistili, či bolo dané riešenie úspešné.

Týmto sa však akčný výskum neskončil a začali sme druhý cyklus akčného výskumu, v ktorom sme sa zamerali na problémy vo financovaní a marketingovej komunikácii jednotlivých klubov.

Opätovne sme robili rozhovory s hráčkami a realizačným tímom, ktorý vidí do celej problematiky. Následne sme zvolili metódu dotazníka, ktorý obsahoval 10 otázok. Rozposlali sme ho jednotlivým klubom pozemného hokeja na Slovensku. Ďalej sme dotazník rozobrali aj formou rozhovoru s jednotlivými hráčkami a trénermi klubov. Cieľom dotazníka bolo zistiť aké platformy využívajú jednotlivé kluby na propagáciu a informovanie verejnosti ohľadne pozemného hokeja.

K výhodám dotazníka patrí to že, je možné nazbierať veľa respondentov za krátky čas, dotazník je možné poslať bez toho, aby bol respondent prítomný. Najväčšou výhodou dotazníka sú nízke náklady.

Hrozbu nižšej návratnosti dotazníka môžeme považovať za negatívum. Pri zasielaní dotazníkov sa pri nepochopení otázky nemá respondent na koho obrátiť. K nevýhodám môžeme zaradiť aj to že, nie je možnosť flexibility a otázky sú dané vopred. (Surynek a Komarkova, 1999)

Nakoniec sme zhodnotili dané problémy a navrhli riešenia, ktoré by sa v budúcnosti mohli aplikovať na vyriešenie problémov v jednotlivých kluboch.

### **3.2 Charakteristika účastníkov prieskumu**

*Matúš (39 rokov)* je trénerom Slovenskej reprezentácie žien, od 7 rokov bol hráčom v klube ŠK Šenkvice, pred dvomi rokmi prestúpil do klubu KPH Rača, kde je hráčom mužského tímu. Rovnako je aj členom predsedníctva Slovenského zväzu pozemného hokeja na Slovensku.

*Barbora (24 rokov)* je aktívnou hráčkou klubu KPH HOKO Zlaté Moravce a je súčasťou tímu Slovenskej reprezentácie žien. Pozemný hokej hrá od útleho detstva.

*Lenka (18 rokov)* pochádza zo Šenkvíc, kde s pozemným hokejom začínala ako dieťa a v 15 rokoch prestúpila do klubu KPH Rača, kde je aktívnou hráčkou a je rovnako aj hráčkou Slovenskej reprezentácie žien. Je trénerkou detí v klube ŠK Šenkvice, na svoj klub nikdy nezanevrela.

*Šarlotka (21 rokov)* hrá pozemný hokej už od 5 rokov za klub KPH Rača rovnako ako jej dve staršie sestry, ktoré ju k pozemnému hokeju priviedli. Je členom Slovenskej reprezentácie žien a trénerkou detí v klube KPH Rača.

*Zuzana (35 rokov)* hrala pozemný hokej od detstva za klub HC Nová Dubnica a bola úspešnou reprezentantkou Slovenska. Dnes je na materskej dovolenke a aktívne trénuje deti v klube HC Nová Dubnica. Je podpredsedníčkou Slovenského zväzu pozemného hokeja na Slovensku.

*Igor (38 rokov)* hral pozemný hokej 15 rokov no skrz zranenie musel prestať a stal sa trénerom detí a mládeže v klube ŠK Šenkvice.

*Natália (25 rokov)* je aktívnou hráčkou klubu KPH Rača a Slovenskej reprezentácie žien. Hokej začala hrať už ako dieťa a vyvinula si k nemu silný vzťah. Momentálne vytvára internetový obchod spojený s pozemným hokejom a marketingom.

*Dominika (29 rokov)* je hráčkou klubu KPH Rača a manažérkou Slovenskej reprezentácie žien. S pozemným hokejom začala v 15 rokoch.

*Daniela (25 rokov)* je veľmi úspešnou brankárkou klubu KPH Rača a rovnako je aj brankárkou Slovenskej reprezentácie žien. S pozemným hokejom začala ako dieťa a úspešne sa vypracovala a získala veľa ocenení za najlepšiu brankárku na mnohých turnajoch.

### **3.3 Predmet skúmania – Pozemný hokej**

Pozemný hokej je rozšírený po celom svete. Je v skutočnosti druhým najväčším kolektívnym športom na svete, ktorý sa hrá vo viac ako 100 krajinách. V Kanade je to populárny rodinný šport, ktorý hrajú hlavne v kluboch muži aj ženy. Hrá sa aj na mnohých školách a ponúka hráčom, administrátorom a funkcionárom celoživotné športové a spoločenské príležitosti. V Britskej Kolumbii hrá pozemný hokej viac ako 8 000 športovcov a pomáha mu množstvo dobrovoľníkov, vďaka čomu je najaktívnejšou provinciou pozemného hokeja v Kanade. (J. McBryde, 1986)

Počiatky hry siahajú až k najstarším civilizáciám sveta, no moderná hra pozemného hokeja bola vyvinutá na Britských ostrovoch. Moderná hra sa začala v Anglicku v polovici 19. storočia a prvý klub pozemného hokeja „Blackheath Football and Hockey Club“ bol založený v roku 1861.

Počas prvých rokov sa veľa pravidiel a konceptov zmenilo, kým sa hra rozšírila po celom Britskom impériu. Z týchto počiatkov vznikli nielen impozantné krajiny pozemného hokeja v Indii, Pakistane a Austrálii, ale aj vývoj hry vo viac ako 100 krajinách. Tým sa stal pozemný hokej po futbale druhým najväčším kolektívnym športom na svete.

Britská armáda bola z veľkej časti zodpovedná za šírenie hry, najmä v Indii a ďalekom východe. Medzinárodná súťaž sa začala v roku 1896. V roku 1928 sa hokej stal indickou národnou hrou a na olympijských hrách v tom roku indický tím, ktorý súťažil po prvýkrát, získal zlatú medailu bez inkasovaného gólu v piatich zápasoch. Požiadavka na viac medzinárodných zápasov viedla k zavedeniu majstrovstiev sveta v roku 1971. Medzi ďalšie významné medzinárodné turnaje patrí Ázijský pohár, Ázijské hry, Európsky pohár a Panamerické hry. (The editors of Encyclopaedia Britannica, 2019)

Od olympijských hier v roku 1908 v Londýne je pozemný hokej mužským olympijským športom. Ženská hra bola prvýkrát uznaná na olympijských hrách v Moskve v roku 1980. V pozemnom hokeji sa konajú majstrovstvá žien aj mužov, a rovnako aj súťaže na iných medzinárodných hrách.

### Slovenský zväz pozemného hokeja

Pozemný hokej nie je na Slovensku populárnym športom. Kluby pozemného hokeja sa nachádzajú len na západnom Slovensku. Nachádzajú sa tu štyri kluby, ktoré môžeme vidieť v tabuľke č.1. Každý klub má niekoľko vekových kategórii, nie však každú kategóriu. Kategórii mužov a žien je veľmi málo, keďže väčšina dospelých, čo kedysi hrávalo to malo iba ako zábavu, keďže na Slovensku sa pozemným hokejom nedalo ani nedá žiť a veľa z nich skončilo. Začínajú sa odznova budovať kategórie malých detí, ktoré sú nástupcovia starších.

Tabuľka č. 1 Kluby pozemného hokeja na Slovensku

Kluby na Slovensku	Počet družstiev v jednotlivých kluboch							
	U8	U10	U12	U15	U23 Chlapci	U23 Dievčatá	Ženy	Muži
HKM Nová Dubnica	1	2	0	0	0	0	0	0
KPH Rača	1	2	1	1	1	1	1	1
ŠK Šenkvice	1	2	1	1	1	0	0	1
KPH HOKO Zl.Moravce	1	2	1	0	0	1	1	0

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Aktuálna situácia pozemného hokeja na Slovensku

Keďže pozemný hokej je málo známy a propagovaný, je na Slovensku veľmi málo klubov. Družstvá žien a mužov sú na Slovensku len v dvoch kluboch, preto musia Slovenskú ligu hrať len medzi sebou. Jednotlivé kluby sa snažia zapájať do zahraničných líg aby sa mohli viac zlepšovať v hre. Na Slovensku je aj reprezentácia pozemného hokeja mužov aj žien. Chodí sa na zahraničné turnaje a každý druhý rok sa pravidelne pripravujú na Majstrovstvá Európy a Pohár Európskych majstrov. Snažia sa z toho vyťažiť čo najviac ale všetky súťaže sa konajú v zahraničí a na Slovensku je tak slabá propagácia daného športu.

Z predbežného rozpočtu na rok 2018 boli príjmy Slovenského zväzu pozemného hokeja prevažne tvorené dotáciami Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. Ďalej príjmy tvoria členské poplatky hráčov a príspevky 2% z daní.

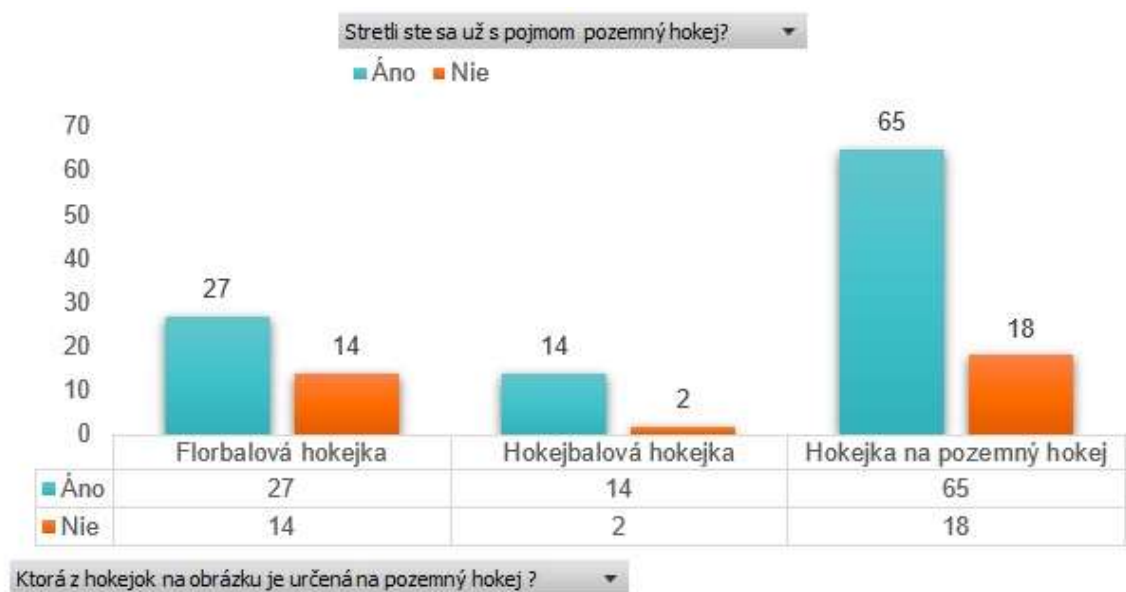
## 4 Výsledky práce

Ako prvý krok v akčnom výskume sme spravili dotazník o pozemnom hokeji, ktorý sme realizovali na vzorke 140 respondentov. Vzorku tvorí 60 % žien a 40 % mužov.

Najväčšiu časť respondentov až 88 % tvorili muži a ženy vo veku od 20 do 35 rokov. 6% respondentov bolo vo veku do 20 rokov a najmenšiu časť 1 % tvorili respondenti vo veku viac ako 50 rokov.

Na otázku či sa respondenti už stretli s pojmom pozemný hokej odpovedalo 24 % nie a 76 % áno. Na ďalšiu otázku či respondenti vedia rozoznať rozdiel medzi hokejkami sme im dali na výber ako prvú možnosť hokeju na florbal, druhá možnosť bola hokejka určená na hokejbal a tretou možnosťou bola hokejka na pozemný hokej. Zo 106 respondentov, ktorý odpovedali áno na predchádzajúcu otázku, či sa stretli s pojmom pozemný hokej, len 65 respondentov čo je 61% určilo správnu odpoveď. 39% respondentov, ktorý označili možnosť, že sa stretli s pojmom pozemný hokej nepozná hokejku na pozemný hokej.

Tabuľka č. 2 Správnosť poznania hokejky



Zdroj: vlastné spracovanie

### 4.1 Akčný výskum cyklus 1 - Zber údajov - Informácie získané individuálnymi rozhovormi

Pre realizáciu akčného výskumu sme oslovili niekoľko hráčov, ktoré sú aktívnymi trénermi v kluboch a členov zväzu pozemného hokeja na Slovensku.

## Nedostatky pozemného hokeja na Slovensku

Najčastejšou odpoveďou na najväčšie nedostatky pozemného hokeja na Slovensku bola slabá **členská základňa**.

*„Najväčšie nedostatky v pozemnom hokeji vidím v tom, že máme celkovo málo tímov na Slovensku a nie každý tím má všetky kategórie. Ťažko sa potom posúvame ďalej, keď nemáme moc s kým hrať“ (Šarlotka, 21)*

Keďže je pozemný hokej na Slovensku pre mnohých ľudí úplne neznámym športom, v jednotlivých kluboch je **málo hráčov a málo tímov** na celom Slovensku. Ďalším nedostatkom je aj to, že nie každý tím má všetky kategórie, to znamená, že väčšinou v jednej kategórii sú dva alebo tri tímy. Ťažko sa potom tímy a jednotliví hráči posúvajú ďalej, keď nemajú proti komu hrať.

*„V našom klube nemáme všetky vekové kategórie. Staršie kategórie sa nám rozpadli a teraz všetko rozbiehame od začiatku. Snažíme sa z malých detí vychovávať dobrých športovcom s láskou k športu. Bude to trvať niekoľko rokov kým deti vyrastú, postúpia do vyššej vekovej kategórie a dúfame, že sa tento šport bude rozrastať na Slovensku.“ (Zuzana, 35)*

Ďalším veľkým problémom na Slovensku je, že **málo ľudí vie** o pozemnom hokeji pričom v iných krajinách patrí medzi najznámejšie športy.

*„Väčšina ľudí z mojich osobných skúseností ani nevie a zamieňajú si ho častokrát s florbalom alebo hokejbalom.“ (Lenka, 18)*

**Propagácia** je jeden z ďalších problémov pozemného hokeja na Slovensku. Propagovaním sa šport dostáva do povedomia ľudí, získavajú sa tak noví hráči, je väčší záujem o daný šport, prilákajú sa tým sponzori, ktorý sú tak isto potrebný na podporu daného športu.

*„Na Slovensku je slabá propagácia športu a hlavne pozemného hokeja. Propagovaním môžu jednotlivé kluby získať veľmi veľa a časom sa môžu založiť nové kluby na strednom aj východnom Slovensku.“ (Barbora, 24)*

Na Slovensku je tak isto **nedostatok športových ihrísk**, kluby nemajú kde trénovať.

*„ Na Novej Dubnici sa nám vonku trénuje veľmi ťažko, keďže ihrisko s umelou trávou je veľmi malé oproti ihriskám, na ktorých by mali deti hrať. Keď prídu na zápas často krát majú problémy s rozostavením na ihrisku, keďže sú zvyknutý hrať na malom ihrisku, rovnako majú problém to aj ubehať. Bohužiaľ iné možnosti nemáme.“ (Zuzana, 35)*

### **Nedostatok trénerov a slabá motivácia pre trénerov.**

*„Tréneri u nás v klube nie sú platený, majú to ako svoju záľubu. Pár krát sa nám stalo keď tréneri nemohli prišli pomáhať aj rodičia. Našťastie máme deti, ktorých rodičov baví rovnako hokej ako deti a veľa krát chodia pomáhať ako sa len dá. Sme tam taká malá hokejová rodina.“ (Matúš, 39)*

### **Problémy v kluboch**

V klube KPH Rača je najväčším problémom nedostatok trénerov. Detí im do klubu pribúdajú stále nové ale pre nedostatok trénerov sa im nemôžu dostatočne venovať. Aby sa mohli plnohodnotne venovať mládeži aj novým deťom potrebuje klub pre každú kategóriu aspoň dvoch trénerov. Ďalším veľkým problémom v danom klube je nedostatok jednotlivých kategórií, napríklad 15-ročný chlapec skončí v žiakoch a keďže v klube chýba kategória dorast chlapi (U18), musí chlapec hrať rovno za kategóriu mužov, kde má malú šancu sa presadiť a na jeho výkon je to ešte veľmi ťažké, chlapec tým stráca motiváciu a častokrát sa stane, že tak skončí s hokejom. Ďalej chýbajú v danom klube aj mládežnícke družstvá dievčat. Keďže nie je ani jedno družstvo dievčat nemá kto nahradiť ďalšiu generáciu žien.

V klube HKM Nová Dubnica je tak isto veľkým problémom nedostatok trénerov. Ideálny prípad pre trénerov je, aby mala každá kategória jedného trénera a jedného asistenta trénera. Veľkým problémom však v tomto klube je počas letnej sezóny pre nedostatok ihrísk. Daný klub trénuje na veľmi malom ihrisku a na zlej umelej tráve, čo deťom bráni sa rozvíjať v individuálnej ale aj v tímovej hre. Pre deti je ťažko predstaviť si, že zápasy sa hrajú na raz tak veľkom ihrisku. Je pre nich zložitejšie aj nabratie kondície a sily na hratie hry na širšie a dlhšie ihrisko.

Pre klub ŠK Šenkvice nie je problém v ihrisku keďže si svoje ihrisko svojpomocne postavili s pomocou a podporou rodičov hráčov, jednotlivých bývalých a súčasných hráčov a rovnako aj dobrovoľníkov. Investovali do toho nemalé peniaze bez pomoci zväzu pozemného hokeja na Slovensku. Ich najväčším nedostatok rovnako ako aj v ostatných kluboch je nedostatok trénerov. Rovnako ako v predošlých kluboch aj v klube ŠK Šenkvice

chýbajú jednotlivé kategórie a to hlavne dievčatá U23 a ženy, ktoré v tomto klube nie sú žiadne.

Klub KPH HOKO Zlaté Moravce má síce ihrisko, ale vo veľmi zlom stave. Umelá tráva je nerovnomerná, sú to len malé štvorce pospájané v kope. Deti sa tak nemôžu plne sústrediť na hru a zlepšovať sa. Klub KPH HOKO Zlaté Moravce má rovnaký problém ako ostatné kluby v nedostatku trénerov a nedostatok jednotlivých kategórií hráčov.

## **4.2 Analýza údajov – Identifikácia problémov**

Z rozhovorov môžeme usúdiť, že nedostatkami v pozemnom hokeji sú slabá členská základňa, nedostatok hráčov a tímov v jednotlivých kluboch, málo ľudí o ňom vie, nedostatočná propagácia, nedostatok športových ihrísk, nedostatok trénerov a slabá motivácia. Aby sme dostali pozemný hokej viac do povedomia ľudí, je nutné rozšíriť členskú základňu, to znamená prilákať viac detí. Tým sa vyrieši problém, že je málo hráčov a tímov na Slovensku, budú sa teda rozrastať jednotlivé kluby o nové kategórie a deti budú mať s kým hrať. Získaním nových detí sa pozemný hokej dostane aj do povedomia rodičov, čo je ďalšia veľká komunita, ktorá môže propagovať pozemný hokej.

Navrhujeme spraviť nábor detí na pozemný hokej s tým, že sa dostaneme bližšie k deťom aby si ho deti mohli aj samé vyskúšať a bližšie ho spoznať.

## **4.3 Implementácia návrhov z akčného výskumu**

Na Novej Dubnici bolo niekoľko rokov až dva kluby pozemného hokeja. Dlhé roky mali medzi sebou rozbroje až sa nakoniec oba rozpadli. Na Novej Dubnici tak zanikol pozemný hokej na niekoľko rokov. Po pár rokoch, sa rozhodla aktívna hráčka Slovenskej reprezentácie, že už skončí s aktívnym hraním a začne sa venovať trénovaniu detí, aby mal hokej na Slovensku budúcnosť. V roku 2019 založila tak nový klub HKM Nová Dubnica. Vybavila športovú halu na Novej Dubnici na zimnú sezónu a na letnú sezónu vybavila ihrisko s umelou trávou. Klub sa začínal s počtom hráčov &. Deti ešte nemohla prihlásiť do Slovenskej ligy, keďže ich bolo málo a nemali dostatok skúseností s hokejkou. Ako môžeme vidieť v tabuľke č. 3 za mesiac november pribudlo ďalších 6 detí, v marci jedno dieťa a za mesiac jún dve deti. Postupne sa tak klub začal rozrastať a na konci školského roka 2020 mal klub 16 detí.

**Tabuľka č. 3** Databáza členov – prírastky/úbytky za 1. sezónu

1.sezóna 2019/2020	
SEPTEMBER	7
NOVEMBER	+ 6
MAREC	+ 1
JÚN	+ 2
<b>CELKOVÝ POČET DETÍ</b>	16

Zdroj: Vlastné spracovanie

Začiatkom školského roka 2020 teda v septembri odišli z klubu 4 deti. Klub HKM Nová Dubnica robil nábor nových detí tak, že si vytvorili pozvánku, ktorú rozniesli po školách a na jednom tréningu čakali nové prírastky. Prišlo tak 8 nových detí do klubu. Za mesiac október prišlo jedno dieťa a následne v júni odišli tri a prišlo jedno dieťa. Na konci školského roka bol tak celkový počet detí v klube HKM Nová Dubnica 19. Deti postupne ako sa zlepšovali začali chodiť na zápasy a učili sa stále nové veci.

**Tabuľka č. 4** Databáza členov – prírastky/úbytky za 2. sezónu

2.sezóna 2020/2021	
poč. Stav z 2019/2020	16
SEPTEMBER	- 4
	+ 8
OKTÓBER	+ 1
JÚN	- 3
	+ 1
<b>CELKOVÝ POČET DETÍ</b>	19

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Obrázok č. 6** Nábor detí do klubu HKM Nová Dubnica 2021



Zdroj: <https://www.facebook.com/HKMNovaDubnica/>

Na začiatku tretej sezóny teda v septembri v roku 2021 bolo v klube 19 detí. Spravil sa nábor nových detí, ale tentokrát inou formou. Spravili sa pozvánky na tréningy, kde mohli prísť nové deti, aby si vyskúšali pozemný hokej, ale spravil sa aj nábor detí na školách. Nová Dubnica má tri základné školy. Po dohode s riaditeľmi jednotlivých základných škôl, bolo povolené klubu HKM Nová Dubnica prísť na vybranú hodinu telesnej výchovy pod dozorom učiteľa telesnej výchovy a ukázať deťom pozemný hokej. Keďže veľa detí ani rodičov si to nevie predstaviť, často krát sa prehliadajú letáky keďže žijeme vo veľmi rýchlej dobe, najlepší spôsob ako prilákať deti na šport je, aby si to samé skúsili. Z klubu prišli na jednotlivé hodiny telesnej výchovy dvaja tréneri so všetkým vybavením. Deti si tak mohli vyskúšať chytiť hokejku a pohrať sa s loptou. Na ukážku doniesli aj všetko vybavenie v čom by mal každý hráč hrať pre bezpečnosť. Deťom sa to veľmi zapáčilo a tak v septembri v roku 2021 pribudlo do klubu HKM Nová Dubnica až 12 nových hráčov. Následne v decembri prišli ďalšie dve nové deti a vo februári v roku 2022 prišlo jedno dieťa. Momentálny stav v klube v marci je 34 aktívnych hráčov. Deti hrávajú pravidelne zápasy a stále prichádzajú nový hráči.

**Tabuľka č. 5** Databáza členov – prírastky/úbytky za 3. sezónu

3.sezóna 2021/2022		
poč. Stav 2020/2021	19	
SEPTEMBER	+	12
DECEMBER	+	2
FEBRUÁR	+	1
<b>CELKOVÝ POČET DETÍ</b>	<b>34</b>	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Môžeme skonštatovať, že nápad robiť nábor detí do klubu v jednotlivých školách v meste Nová Dubnica bol úspešný. Prišlo tak najviac detí do klubu za celé tri roky. Klub sa tak rozrastá a začína túto formu náboru detí aplikovať každý rok. Môžeme tento spôsob náboru do klubov posunúť a odporučiť aj do iných klubov.

#### **4.4 Akčný výskum cyklus 2 - Zber a analýza údajov**

V rozhovoroch boli identifikované nasledovné kľúčové oblasti, ktoré brzdia rozvoj pozemného hokeja na Slovensku.

##### **4.4.1 *Financovanie***

##### **Získanie finančných prostriedkov na pozemný hokej na Slovensku**

- Eurofondy,
- Od štátu,
- Od sponzorov, lokálnych podnikateľov (reklama sponzora na sociálnych sieťach,)
- 2 % dotácie od mesta,
- Usporiadať podujatie,
- Forma členského od hráčov
- Peniaze je možné získať od obce/miestnej časti ako „formou odplaty“ za propagáciu obce, alebo od VÚC ako obdobný princíp,
- Od sponzorov zo súkromného sektor ako odmenu za propagáciu jeho mena či tovarov/služieb.

### **Investovanie finančných prostriedkov**

Peniaze v klube je nutné investovať do jeho rozvoja. Zabezpečiť sídlo klubu „clubhouse“ a vlastné ihrisko. Je veľmi dôležité udržiavať hlavne hraciu plochu v stave, aby klub mohol byť konkurencieschopný. Veľmi dôležité je pre klub zabezpečiť súťaž, ktorá bude hráčov motivovať hrať a byť stále lepší. Investovať treba taktiež do ľudí, ktorý sa v budúcnosti môžu o klub starať a riadiť ho. Viest' ich k tomu, aby sa vzdelávali a aby sledovali moderné trendy v pozemnom hokeji. Taktiež treba investovať aj do hráčov a dať im pocit, že klubu na nich záleží.

Je potrebné materiálne vybavenie a pokrytie výdavkov na výjazdy na turnaje a v ďalších rokoch na mzdy trénerov, keďže žiadny tréner na Slovensku nie je platená, všetci to robia z radosti, dobrého pocitu a motivácie posunúť hokej na Slovensku na vyššiu úroveň. Viac podporiť trénerov, ponúknuť im školenia pre ich rozvoj a motiváciu.

Zakladať nové kluby a rozširovať hokejovú komunitu po celom Slovensku. Organizovať tábory po celom Slovensku aby mali deti aj z východu možnosť skúsiť hrať pozemný hokej keďže všetky kluby na Slovensku sa nachádzajú na západe Slovenska.

#### **4.4.2 Marketingová komunikácia**

##### **Propagácia pozemného hokeja na Slovensku**

Keďže v dnešnej dobe trávi veľa ľudí svoj čas na sociálnych sieťach sa respondenti zhodli, že najlepšia propagácia pozemného hokeja je možná skrz sociálne siete, ktoré v dnešnej dobe hýbu svetom. Je to najlacnejšia forma reklamy a široko dostupná.

„V dnešnej dobe máme hrozne veľa možností na propagáciu. Chce to len dobré nápady a obetovať tomu viacej času, ktorého je veľmi málo. Máme malý počet bývalých hráčov a funkcionárov ochotných pokračovať po skončení aktívnej kariéry v práci s hokejom. Na minimum ľudí je následne vytváraný tlak vykonávať veľa rôznorodých prác, čo vedie k ich vyhoreniu. Preto nám stále chýbajú ľudia, ktorý by sa venovali aj propagovaniu.“ (Matúš, 39)

Každý klub pozemného hokeja na Slovensku má svoju internetovú stránku, ktoré žiaľ neboli dlhodobo aktualizované a nikto sa o propagáciu nestará.

„Sociálne siete sú najlepšou formou propagácie. No chce to nejaký čas strávený na internetu a prípravu propagácie. V našom klube to nemá kto robiť, keďže tréneri majú svoju prácu rodinu a deti a hokej je pre nich len záľuba rovnako ako pre mňa.“ (Igor, 38)

Každoročne sa robí nábor do jednotlivých klubov, no tento rok to plánujú pozmeniť formovou ukážkou na školách. Jedným z nápadov bol aj priniesť pozemný hokej priamo do škôl na telesnú výchovu alebo spraviť školský krúžok len, aby sa s tým deti viacej zoznámili.

Ďalším nápadom je v lete spraviť hokejový týždenný denný tábor pre deti. Deti by tak mali každý deň tréningy rôznymi hravými formami.

„Keďže rodičia pracujú po celý rok a potrebujú v lete dať deti do táborov pokiaľ sa im o nich nemá kto postarať. Preto si myslím, že jeden zo spôsobov ako deti udržať pri hokeji a rovnako aj prilákať nové deti je spraviť v lete denný hokejový tábor. Deti získajú veľa skúsenosti počas tábora rovnako ako aj tréneri.“ (Dominika, 29)

Aby sa pozemný hokej dostal nie len do povedomia detí ale aj dospelých je návrh vysielat' zápasy mužskej a ženskej reprezentácie na živo v televízií, alebo LIVE na instagrame.

„Motivujúcim pre deti je podľa mňa aby videli, kde všade sa môžu dostať hokejom, aké zážitky môžu mať, akú hru môžu hrať a koľko nových ľudí môžu spoznať. Preto si myslím, že by sa viac mali propagovať všetky turnaje aj tie zahraničné na internete, na sociálnych sieťach a rovnako aj vysielat' zápasy, keďže málo detí rovnako aj rodičov si pustí nejaký zápas v televízií a vedia si skutočne predstaviť ako vyzerá taký poriadny zápas.“ (Natália, 25)

## Prilákanie sponzorov

Respondenti sa zhodovali v odpovedi ponúknutia reklamného priestoru na ihrisku, webovom sídle, dresoch a podobne.

*„Aby sme prilákali sponzorov musíme im rovnako niečo ponúknuť. Napríklad ich logo na drese Slovenskej reprezentácie, aby boli čo najviac zviditeľnený alebo im ponúknuť priestor na našej webovej stránke, alebo ich propagovať prostredníctvom sociálnych sietí.“* (Natália, 25)

Sponzorov by sa snažili na začiatok získať hlavne cez známych a rodičov hráčov, je to väčšia pravdepodobnosť, že to povedie k úspechu.

*„Niekde začať treba a najlepším začiatkom podľa môjho názoru je začať prostredníctvom blízkyh ľudí, či už známyh trénerov alebo rodičov detí. Rodičia si veľa medzi sebou dávajú vedieť všetky informácie a keď klub potrebuje pomoc rodičia sa vždy snažia. Vidia, že to ich deti baví a chcú pomôcť ako len môžu.“* (Barbora, 24)

Ďalšou častou odpoveďou bola väčšia aktivnosť na sociálnych sieťach ako instagram, facebook a stránku jednotlivých klubov.

*„Jednotlivé kluby síce majú svoje internetové stránky aj sociálne siete len sú málo aktualizované. Počas zápasov alebo turnajov na to tréneri čas nemajú keďže musia všetko organizovať a aby bolo o všetko postarané je potrebné, aby sa niekto toho chopil a angažoval sa. Je potrebné mať väčšiu aktivitu keďže v dnešnej dobe je to najjednoduchší spôsob.“* (Šarlotka, 21)

Ponúknutie kvalitných hráčov a kvalitnej hry na ihrisku, dosahovanie úspechov má pre sponzorov veľký zmysel podporiť daný šport. Čím viac je šport v povedomí ľudí, čím viac ľudí o ňom vie a má oň záujem, tým väčšia motivácia je to pre sponzora.

*„Na získanie sponzorov je potrebné aj niečo dokázať v danom športe. Je jasné, že sponzori budú radšej podporovať šport, ktorému sa darí a má nejaké výsledky ako šport, ktorý len tak prežíva. Aj my ako hráčky tomu veľa obetujeme a každý jeden úspech je pre nás veľmi dôležitý.“* (Natália, 25)

Ďalším návrhom je športujúca mládež – zmysluplne strávený voľný čas detí. Firma podporujúca mládežnícky šport je pozitívne vnímaná v očiach verejnosti.

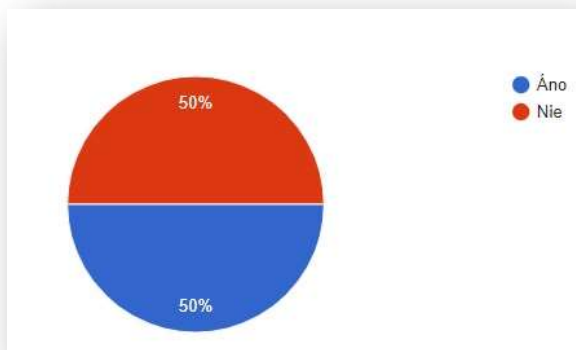
## Udržanie sponzorov

Keďže Slovenská reprezentácia žien aj mužov chodí na zahraničné turnaje aj na šampionáty, propagovali by ich v zahraničí na jednotlivých turnajoch, prostredníctvom sociálnych sietí. Propagovali by ich skrz úspechy, ktoré dosiahnu. Stálym tvorením nových príležitostí ako by ich mohli propagovať, usporadúvať turnaje pre deti a mládež. Potlačou ich loga na dresoch by boli neustále na očiach ľudí. Pravidelne ich informovať o využívaní ich finančných prostriedkov. Snažili by sa sponzorov priamo zapojiť do života klubu, aby boli jeho súčasťou. Ponúkli by im možnosť zúčastniť sa spoločenských akcií klubu a taktiež turnajom mimo sídla klubu, aby „žili“ s klubom určitý čas.

### 4.4.3 Použitie sociálnych sietí klubmi

Do dopytovania sa zapojili všetky štyri kluby pozemného hokeja na Slovensku. Na prvú otázku, či kluby využívajú na svoju propagáciu webstránku odpovedalo 50%, čo predstavuje 2 kluby (KPH Rača, ŠK Šenkvice) Áno a zvyšné dva kluby (HKM Nová Dubnica, KPH Hoko Zlaté Moravce) nepoužívajú webstránku.

**Graf č. 1** Využívanie webstránky na propagáciu



Zdroj: vlastné spracovanie

Z klubu HKM Nová Dubnica sa vyjadrila Zuzana „*veľmi radi by sme ľudí informovali aj cez oficiálnu webovú stránku klubu, len v momentálnej situácii to nie je možné, keďže to zaberie veľa času a zatiaľ sme nenašli zručného človeka v našom klube, ktorý by ju vytvoril a venoval jej pravidelný čas.*“

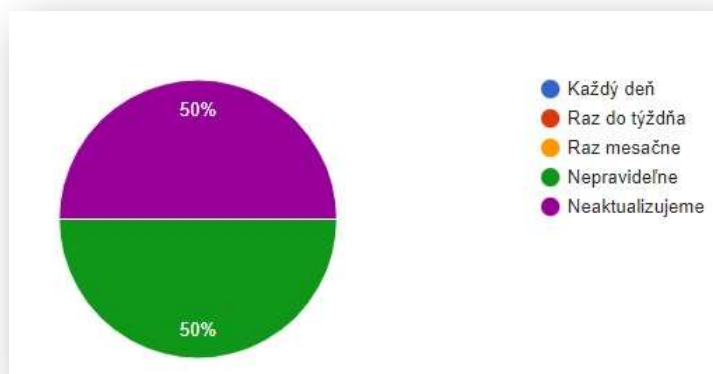
Na druhú otázku ako často aktualizujete svoju webovú stránku sa z vyjadrili dva kluby, ktoré majú svoju webovú stránku. Klub ŠK Šenkvice uviedol, že svoju webovú stránku neaktualizuje.

*„Máme síce svoju webstránku no nie je dokončená. Chýba tam veľmi veľa údajov či už o klube, histórii, hráčov, aktuálnych informácií. Nemáme človeka, ktorý by sa tomu venoval, dokončil ju a pravidelne ju aktualizoval.“ (Igor, 38)*

Klub KPH Rača síce má svoju webstránku no aktualizuje ju nepravidelne. Naposledy bola aktualizovaná v lete v roku 2021.

*„V roku 2018 sme spravili v spolupráci s RTVS video o talentoch pozemného hokeja na campe Hockey Magic pre hráčov a trénerov. Bola to super príležitosť zviditeľniť sa. No o webstránku sa nemal kto starať a venovať jej čas. Dlho sme už nič podobné nerobili aj skry momentálnu situáciu, ktorá nám to nedovolila.“ (Natália, 25)*

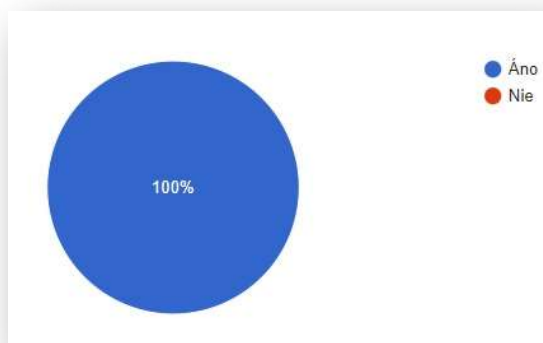
**Graf č. 2** Aktualizácia webstránky



Zdroj: vlastné spracovanie

Na otázku či vidia možnosť na propagáciu v sociálnych sieťach odpovedali všetky kluby, čo je 100% áno.

### Graf č. 3 Možnosť propagácie na sociálnych siet'ach

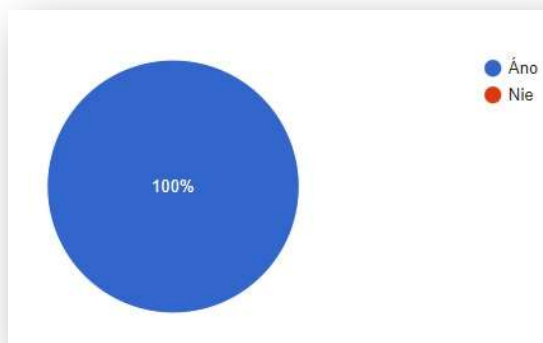


Zdroj: vlastné spracovanie

*„Sociálne siete sú v dnešnej dobe najlepšou formou propagácie, sú dostupné pre každého kdekoľvek a kedykoľvek. Pre kluby, ktoré nemajú dostatok financií, rovnako ako my je to najlepšia cesta na propagáciu. Chce to len venovať tomu čas a úsilie.“* (Dominika, 29)

Na otázku či kluby využívajú na svoju propagáciu sociálne siete znova odpovedalo 100%, teda všetky kluby, že sociálne siete využívajú.

### Graf č. 4 Využívanie sociálnych sietí na propagáciu

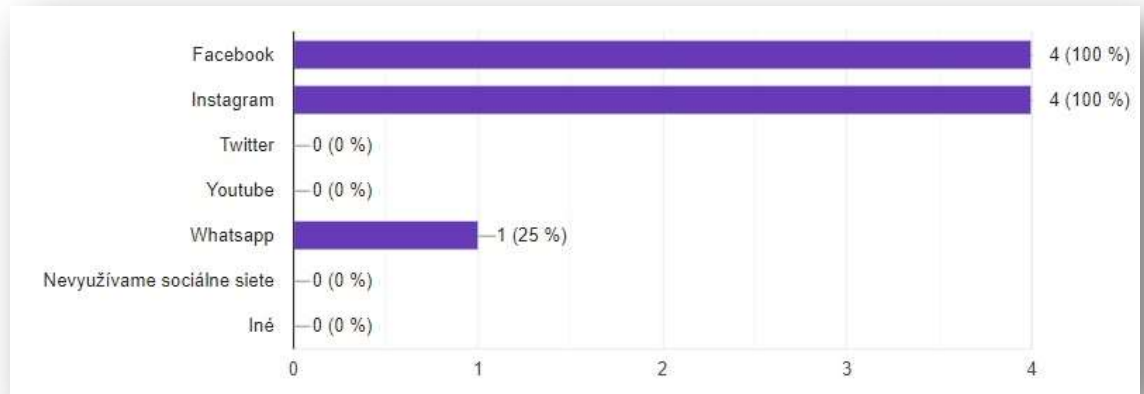


Zdroj: vlastné spracovanie

*„Síce sociálne siete využívame, avšak veľmi málo. Na to aké máme možnosti ich nevyužívame dostatočne. Myslím si, že by sme ich mali viac využívať, viac aktualizovať a ukázať na sociálnych siet'ach napríklad na instragrame aj ukážky tréningov, ukázať deťom aký máme kolektív, aby sa nebáli prísť nové deti napríklad.“* (Šarlotka, 21)

Na otázku aké druhy sociálnych sietí využívate sa 100%, čiže všetky kluby vyjadrili, že využívajú facebook a instagram. Jeden klub HKM Nová Dubnica využíva aj sociálnu sieť whatsapp.

**Graf č. 5** Druhy sociálnych sietí



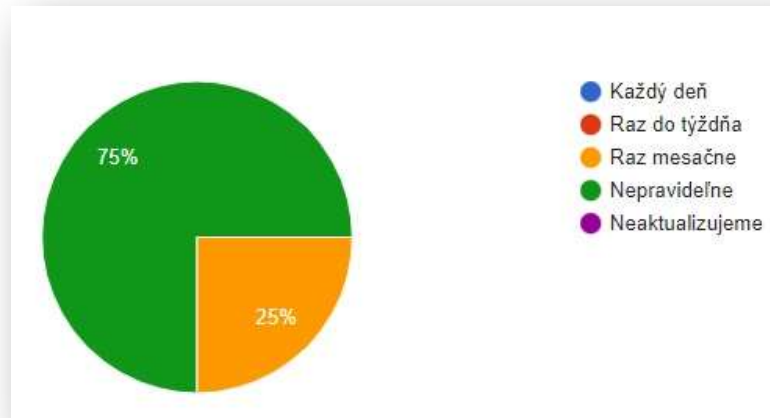
Zdroj: vlastné spracovanie

*„Sociálnu sieť whatsapp využívame pravidelne na komunikáciu s rodičmi. Nemusím každému vypisovať alebo vyvolávať osobitne. Máme založenú skupinu zvlášť pre rodičov, kde komunikujeme aj rodičia medzi sebou keď je nejaký problém alebo zmeny a zvlášť skupinu máme pre trénerov, kde sa dohadujeme na tréningoch, dávame si vedieť keď niekto nemôže prísť na tréning.“ (Zuzana, 35)*

75%, čo predstavujú tri kluby sa vyjadrili, že svoje sociálne siete aktualizujú nepravidelne.

*„Nedá sa aktualizovať sociálne siete pravidelne, keď máme málo súťaží. Keďže u nás sa o sociálne siete stará tréner. Človek pri tréningoch na to aj zabudne spraviť nejaké ukážkové video na sociálnu sieť a počas zápasov sa tréneri sústreďia na svojich hráčov. Chýbajú nám ľudia, ktorý by to mali na starosti.“ (Barbora, 24)*

**Graf č. 6** Aktualizovanie sociálnych sietí



Zdroj: vlastné spracovanie

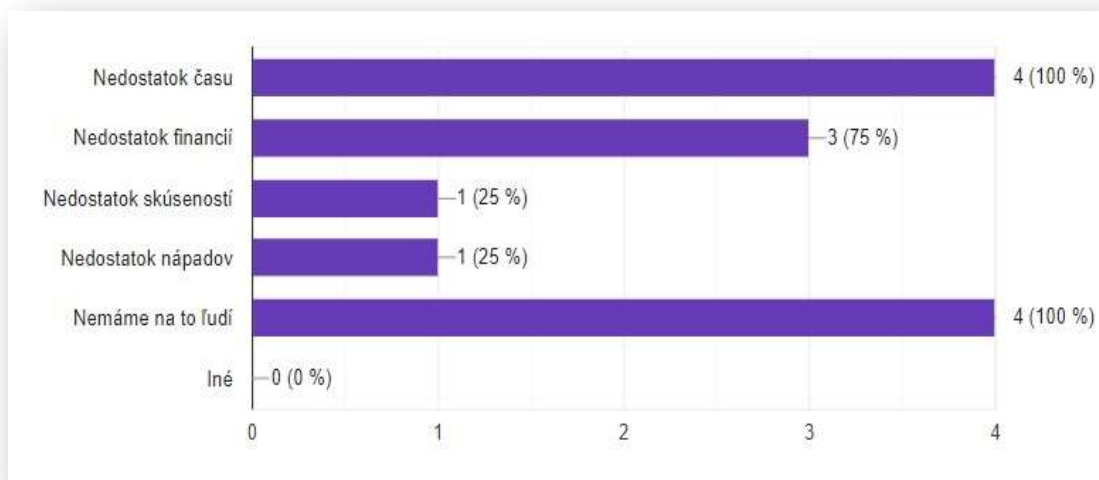
25%, čo je jeden klub a konkrétne klub KPH Rača označil, že aktualizuje sociálne siete raz mesačne.

*„Snažíme sa pridávať fotky a príspevky hlavne na instagram pri každej možnej príležitosti. Možno neaktualizujeme pravidelne každý jeden mesiac ale obdobie keď chodíme na turnaje a máme zápasy snažíme sa čo najviac zdokumentovať.“ (Dominika, 29)*

Všetky štyri kluby uviedli, že najčastejšie nedostatky v propagovaní je nedostatok času a nemajú na to ľudí. 75%, čo predstavujú tri kluby uviedli, že majú nedostatok financií na propagovanie a 25%, čo je jeden klub uviedol, že majú nedostatok skúseností a nedostatok nápadov.

*„V propagovaní nášho klubu vidím ako najväčšiu chybu nedostatok času. Keďže každý jeden tréner chodíme do práce, máme doma rodinu a tréningovanie pozemného hokeja máme ako záľubu. Keď človek chce propagovať musí tomu obetovať určité množstvo času. Veľmi rád by som tomu venoval nejaký čas ale už veľa času mi zaberajú tréningy s deťmi.“ (Igor, 38)*

**Graf. č. 7** Prekážky v propagovaní



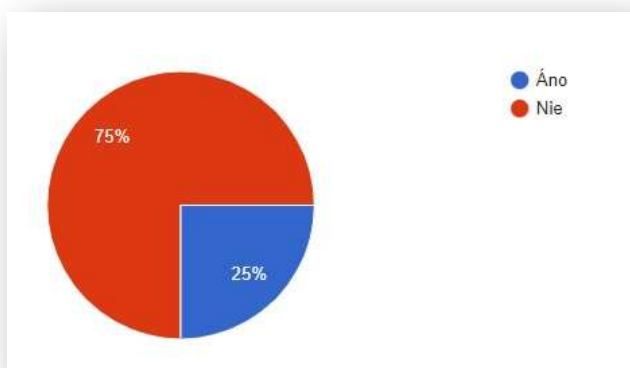
Zdroj: vlastné spracovanie

„Myslím si, že vo všetkých kluboch je najväčší problém s časom. Samozrejme, že máme nedostatok financií ale propagácia cez sociálne siete ako máme napríklad facebook alebo instagran je bezplatná, čiže nemáme žiadne náklady. Najväčší náklad pre nás je čas. Človek ako tréner nedokáže robiť všetko aj organizovať turnaje, zápasy, vybavovať ihriská, nejaké darčeky pre deti, vybaviť im príslušenstvo aby mali s čím hrať a ešte sa aj starať o sociálne siete.“ (Daniela, 25)

Na nasledujúcu otázku, či svoje kluby informujú ľudí o blížiacich sa zápasoch odpovedalo 75% čo predstavuje v našom prípade tri kluby, že neinformujú ľudí o blížiacich sa zápasoch. Jeden klub a to konkrétne klub ŠK Šenkvice informuje o väčšine blížiacich sa udalostí.

„Cez našu facebookovú stránku sa snažíme rodičov, členov klubu, deti, mládež aj verejnosť informovať o všetkých blížiacich sa zápasoch v jednotlivých kategóriách. Pridávame aktuálne príspevky aj o pandemickej situácii, čo sa týka klubu, o jednotlivých turnajoch a zápasoch. Je to pre nás najlepšia forma komunikácie s verejnosťou.“ (Igor, 38)

**Graf č. 8** Informovanosť o blížiacich sa zápasoch



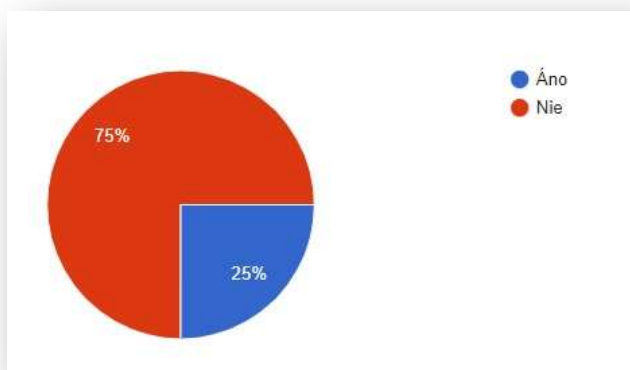
Zdroj: vlastné spracovanie

*„Na našej facebookovej ale aj instagramovej stránke pridávame príspevky a informácie z turnajov a zápasov. Je pravda, že nepridávame príspevky pred tým než sa má konať určitý turnaj alebo zápas ale až po skončení alebo počas trvania turnaja.“ (Domika, 29)*

Na otázku či jednotlivé kluby organizujú súťaže pre deti odpovedal jeden klub, že organizuje a to konkrétne klub ŠK Šenkvice. Ostatné kluby, čo predstavuje 75% neorganizujú súťaže pre deti.

*„Náš klub každoročne organizuje Športový deň s hokejom. Konajú sa tam vždy dva ligové záverečné zápasy. Následne je grilovačka a posedenie všetkých hráčov a ich príbuzných a samozrejme ľudí, ktorý sa prídu pozrieť a užiť si s nami atmosféru. Sme tam všetci jedna veľká hokejová rodina.“ (Lenka, 18)*

### Graf č. 9 Organizovanie súťaží pre deti



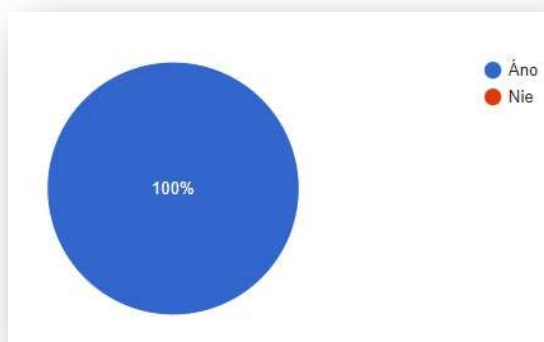
Zdroj: vlastné spracovanie

Na poslednú otázku, či organizujú kluby pozemného hokeja nábor nových detí odpovedali všetky kluby áno.

*„Je to veľmi dôležité pre klub robiť nábor nových detí. Pokiaľ chceme mať dostatok kategórií v našom klube a celkovo kluby na Slovensku je dôležité prijímať nových hráčov do klubov. Robíme to každoročne na začiatku nového školského roka.“ (Barbora, 24)*

*„Pravidelne organizujeme nábor nových detí a často krát sa nám stáva, že deti prichádzajú aj mimo náboru, teda počas celého roka. Deti si medzi sebou povedia a oboznámia sa s hokejom a chcú to vyskúšať. Väčší problém máme potom už s počtom trénerov.“ (Zuzana, 35)*

### Graf č. 10 Organizovanie náboru detí



Zdroj: vlastné spracovanie

## 4.5 Návrh implementácie odporúčaní vychádzajúcich z akčného výskumu

Na základe akčného výskumu môžeme zhodnotiť, že hlavným problémom pozemného hokeja na Slovensku je slabá popularita. Keďže je to pre veľa ľudí neznámy šport, chýbajú financie, ihriská, vybavenie pre deti, je potrebné prilákať viac detí, aby sa mohol pozemný hokej čo najlepšie rozrastať a je nutné ho správne spropagovať. Propagáciou sa dostane viac do povedomia ľudí, prilákajú sa tak noví hráči a sponzori. Na začiatok je dôležité si spraviť správny komunikačný mix.

Je potrebné si na začiatok stanoviť niekoľko základných cieľov, krokov a postupov, ktoré chce Slovenský zväz pozemného hokeja svojím pôsobením docieľiť. Je treba si stanoviť reálne dosiahnuteľné ciele, ktoré je potrebné následne rozdeliť na primárne a sekundárne ciele.

Pre veľa spoločností je veľmi ťažké vyčleniť zo svojho finančného rozpočtu finančné prostriedky na účel sponzoringu, ale naopak si neuvedomujú aké dôležité to môže byť pre ich výnos. Sponzoring spočíva v podpore tovaru alebo služieb s cieľom získať reklamu a väčší záujem o ich výrobky alebo služby. Začlenenie marketingovej komunikácie do spoločnosti môže pozitívne ovplyvniť dobré meno spoločnosti a zvýšiť zisky. Ľudia chodia za športom na zápasy s cieľom uvoľniť sa a zabaviť sa, nejdú tam kvôli hmotnej veci, ako napríklad kúpa potravín, hračiek alebo nejakých nástrojov. K športu musia mať ľudia vybudovaný vzťah, musí to byť ich koníček, a tým pádom by cieľom marketingovej komunikácie spoločnosti mal byť ľudsky prístup a osloviť každého spotrebiteľa, zvoliť taktiku, ktorá presvedčí ľudí, že im na ich zákazníkovi záleží a ich postoj k športu. V športovom marketingu je nutné zvoliť ľudskejší prístup, keďže ľudia nejdú pre hmotnú vec ale idú za zážitkom užiť si daný šport.

### **Propagácia**

Je dôležité si na začiatku každej sezóny či vonkajšej alebo halovej stanoviť ciele a informovať verejnosť o blížiacich sa podujatiach a zápasoch, poskytnúť informácie o novinkách jednotlivých klubov a nových možnostiach a príležitostiach pre hráčov. V propagácii je potrebné sa zamerať na cieľovú skupinu, ktorou sú v tomto prípade deti vo veku 7-18 rokov aby prilákali hráčov a všetkých ľudí bez ohľadu na vek ako divákov a fanúšikov. Je potrebné sa zameriavať na sociálne siete ako facebook a instagram, na tvorbu a aktualizovanie informácií na webovej stránke všetkých klubov na Slovensku. Rovnako

dôležitý je výber správnych médií, televízia, rozhlas, rádio, forma letákov, propagácia na billboardoch. Na to všetko však treba zohľadniť finančné prostriedky, ktoré by si mal zväz vyčleniť na marketingovú komunikáciu a správne s nimi naložiť.

### **Sponzoring**

V kluboch je najväčší problém nedostatok financií. Na Slovensku si hráči pozemného hokeja zväčša tvoria svoje príjmy sami. Nakoľko je tento šport na Slovensku stále len v začiatkoch, hráči nie sú platený ako v zahraničí, chýbajú ihriská, v kluboch chýbajú špecialisti ako napríklad fyzioterapeuti, kondičný tréneri, maséri a pod. preto nie je tento šport atraktívnym pre potencionálnych sponzorov.

V súčasnosti sa množstvo firiem snaží využívať iné prostriedky reklamy ako klasickej reklamy a mnohé spoločnosti sa tak obracajú práve k sponzoringu so svojimi finančnými prostriedkami, ktorý sa v dnešnej dobe stáva známejším komunikačným nástrojom. Prostredníctvom televíznych prenosov sa objavujú a dostávajú do popredia rôzne logá spoločnosti, ktoré je možné vidieť na jednotlivých dresoch hráčov, športoviskách alebo v reklamných spotoch.

Keďže pozemný hokej pozná málo ľudí rovnako aj firiem, je dôležité oslovovať sponzorov a niečím ich zaujať. Ponúknuť im dôvod, prečo by mali sponzorovať daný šport a navrhnúť im dobrú propagáciu. Napríklad ich spropagovať v zahraničí na medzinárodných turnajoch. Je to pre nich príležitosť dostať svoje meno aj do zahraničia. Propagovať ich prostredníctvom potlače ich loga na tričkách, dresoch, alebo na reklamných plochách. Je dobré si sponzora vážiť a pozvať ho aspoň na jeden zo zápasov nech sa trošku vžije s daným športom.

Ďalším spôsobom propagácie pre kluby sú sociálne siete, kde musia mať dobrú základňu fanúšikov a na svojich stránkach propagovať sponzorov prostredníctvom jednotlivých príspevkov alebo súťaží.

### **Internetová stránka**

V dnešnej dobe je internet neoddeliteľnou súčasťou k získavaniu informácií. Slovenský zväz pozemného hokeja má svoju internetovú stránku [www.szph.sk](http://www.szph.sk). Stránka bohužiaľ pôsobí veľmi fádne a neusporiadaným dojmom, jej adresa je odvodená z názvu zväzu. Na úvodnej stránke sa nachádza logo zväzu. Nachádza sa tam vertikálne a horizontálne menu. V horizontálnom menu nájdeme súťaže, pozemný hokej a halový

hokej, výsledky hospodárenia zväzu za jednotlivé roky, stanovy a predpisy, doping v športe, povinné zverejňovanie (arbitrážna komisia, čerpanie dotácií poskytnutých MŠVVaŠ, disciplinárna komisia, dobrovoľnícka činnosť, konferencia, kontrolór, kontrolná komisia, predsedníctvo, zmluvy, zoznamy), dokumenty (ekonomické tlačivá, registrácia, zápisy, pravidlá, tlačivo na 2 %), ďalej zákon o športe, zoznam klubov na Slovensku a kontakt. Vertikálne menu obsahuje podujatia, ktoré sa konali ako napríklad turnaj mužov Záhreb 2019, Eurohockey Championship III 2019, HME 2019 B divízia junior, liga ženy sezóna 2018/2019. Stránka bola naposledy aktualizovaná v roku 2019, preto sa tam medzi novinkami nachádza projekt podpory mládežníckeho hokejového klubu. Nachádzajú sa tam časy zápasov, zoznam podujatí na ktorých boli hráči v roku 2019.

Keďže stránka nie je od roku 2019 aktualizovaná, je navštevovaná minimom ľudí. Z akčného výskumu môžeme usúdiť aká dôležitá je propagácia pre daný šport. Preto je dôležité stránku aktualizovať, upraviť ju aby navštevovateľov zaujala rovnako ako aj sponzorov. Odporučili by sme na stránku dávať aktuálne informácie o zápasoch o podujatiach, o turnajoch, o nábore detí do jednotlivých kluboch, o akciách v jednotlivých mestách týkajúce sa pozemného hokeja. Na stránku by sme rovnako odporučili dať informácie o všetkých blížiacich zápasoch a turnajoch, na ktoré sa môžu dostať diváci a fanúšikovia. Zvolili by sme lepšiu reklamu na danej stránke, zoznam jednotlivých hráčov, zdieľať fotky a videá zo zápasov a turnajov aby sa verejnosti dostalo čo najviac a prilákali ich na zápasy a deti do klubov. Rovnako tak športovci robia dobré meno svojmu klubu.

## **Facebook**

Všetky štyri kluby na Slovensku majú založenú svoju facebookovú stránku. Po prezretí jednotlivých facebookových stránok sme si všimli viaceré nedostatky, ktoré obsahujú a pre lepšiu propagáciu a sledovanosť by bolo dobré vylepšiť jednotlivé nedostatky. Z dotazníka a rozhovoru môžeme usúdiť, že kluby svoje stránky neaktualizujú často. Neinformujú ľudí o blížiacich sa udalostiach naopak pridávajú príspevku počas priebehu veľkých turnajov a po jednotlivých zápasoch.

Facebook ponúka veľa možností ako spropagovať jednotlivé kluby ale aj informovať ľudí o možných náborech detí, informovaní o blížiacich sa udalostiach a rovnako aj o možných problémoch v kluboch ako napríklad v čase pandémie. Prostredníctvom facebooku sa dajú spraviť udalosti, ktoré informujú o blížiacich sa udalostiach, dajú sa

rozposlať pozvánky priateľom a pozvať ľudí. Bolo by dobré informovať ľudí, kde sa môžu ísť pozrieť na zápas uviest' konkrétne miesto, čas a dátum konania.

Aby sa zapojili ľudia do facebookovej stránky jednotlivých kluboch, navrhla by som ponúkať ľuďom jednotlivé súťaže. Ľudia tak získajú nové povedomie o stránke a prilákajú ďalších fanúšikov stránky. Stránka môže povoliť účasť na súťaži len tým, ktorým sa páči stránka daného klubu, určitého príspevku, označovať v ňom priateľov alebo zdieľať danú súťaž.

### **Instagram**

Rovnako ako facebook aj instagram ponúka možnosť vytvorenia súťaží prostredníctvom uverejňovania príspevkov. Aby bol profil na instagrame úspešný je dôležité pre jednotlivé kluby aby ukazovali svojim sledovateľnom život v klube. Dostanú svojich sledovateľov tak do diania celého klubu a stanú sa tak jeho súčasťou a získajú tak viac fanúšikov. Instagram je dobrý priestor pre prezentovanie sponzorov, kde ich jednotlivé kluby propagujú a rovnako aj s nimi môžu tvoriť súťaže. Instagram ponúka aj možnosť live vysielania, čo môžu kluby využiť na streamovanie zápasov online. Ľudia tak môžu fandiť svojim klubom a deťom pokiaľ sa nemôžu dostaviť na daný zápas.

### **Reklamný spot**

Keďže pozemný hokej pozná veľmi málo ľudí, navrhli by sme natočiť reklamný spot, ktorý by sa uverejnil na jednotlivých stránkach kluboch, na sociálnych sieťach ako napríklad instagram. Facebook, youtube, keďže sú to bezplatné formy reklám, ale rovnako by sme navrhli dať ako reklamný spot do lokálnej televízie v mestách kde sú kluby. Krátky reklamný spot by spočíval v natočení tréningov a malá ukážka zo zápasu. V pozadí reklamy by hrala rýchla svieža hudba a na konci by sa nachádzali informácie o najbližších zápasoch a podujatiach. Ďalší reklamný spot by mohol byť informačný, kde by jeden muž a jedna žena z tímu pozvali divákov na najbližšie podujatie s odkazom na internetové stránky na sociálnych sieťach.

### **Plagáty**

Plagáty sú veľmi dôležitou formou reklamy pre informovanie diváka o blížiacich sa podujatiach. Naším návrhom by bol plagát, na ktorom by bol umiestnení hráč, vyfoteny počas hry, s informáciami blížiaceho sa podujatia. Pre plagáty je veľmi dôležité umiestnenie. Je veľmi dôležité aby bol umiestnený na miestach, kde sa zhromažďuje veľké množstvo

ľudí, napríklad hromadná doprava, autobusové zastávky, miesta kde je povolené lepenie plagátov, zvolili by sme umiestnenie do priemyselných parkov, do škôl, na internáty, rozdávanie na väčšom podujatí aby sa informovalo čo najväčšie množstvo ľudí.

### **Podpora predaja**

Podpora predaja sa zameriava z krátkodobých podnetov na zvýšenie podpory predaja produktov alebo služieb. Jednotlivé kluby by sa mohli zamerať na predaj klubových tričiek pre deti, predaj malých ozdobných hokejok, výroba predaj šálov a šiltoviek s logom klubu, odznaky a kľúčenky pre deti. Podpora predaja by sa mohla uskutočňovať počas jednotlivých zápasov alebo turnajov konajúcich sa na Slovensku ale aj v zahraničí.

### **Public relations**

Vo vzťahu s verejnosťou v športe ide o budovanie vzťahov so športovými novinármi a získavanie publicity pre športovcov prostredníctvom získaných mediálnych kanálov, či už online alebo off-line. Úlohou športových vzťahov s verejnosťou je pomáhať, posilňovať a udržiavať tie väzby, ktoré si vyžadujú čas, trpezlivosť, počúvanie a rešpektovanie úloh všetkých zúčastnených. Je veľmi dôležité pre všetky kluby budovať si dobré meno, vzťahy s verejnosťou a postavenie. Jednotlivé hokejové kluby sa snažia nadviazať kontakt už u malých školákov uskutočnením náborov na školách a amatérskych priateľských zápasov medzi deťmi. Kluby pozemného hokeja na Slovensku sa snažia čo najlepšie komunikovať so svojimi hráčmi, vstúpiť im hodnoty a vychovávať z nich rozumných a dobrých športovcov, ktorí berú daný šport ako zábavu.

Súťaž o naj športovca v Zlatých Moravciach, ktorá sa koná každoročne, vyhodnocuje ju mesto Zlaté Moravce, kde ľudia hlasujú na základe ankety. Mesto každoročne oceňuje športovcov, zdravotníkov a osobnosti kultúry. Zlatomoravčania posielajú svoje nominácie so svojimi favoritmi priamo na radnicu. V nominácií sa každoročne nachádzajú hráčky pozemného hokeja. Je to dobrý marketingový návrh, ktorý by sa podľa môjho názoru mohol konať v každom meste. Je to rovnako aj motivácia pre športovcov a príležitosť sa zviditeľniť ako jednotliviec a reprezentovať daný šport.

### **Vzdelávanie členov**

Každý dobrý tréner chce neustále rozširovať svoje doterajšie znalosti a skúsenosti. Navrhli by sme organizovať vzdelávanie pre trénerov, kde by bol kladený dôraz na technické a taktické stavebné kamene rozvoja pozemného hokeja. Plán kurzov by bol navrhnutý tak,

aby poskytol trénerom základ pre technické a taktické vzdelávanie, ktoré je prispôsobené každej fáze dlhodobého rozvoja športovca. Takýto základ umožňuje trénerom rozvíjať sa a prispôbovať prax a učenie založené na hre podľa potrieb skupiny športovcov. Dobrý tréner by mal byť aj dobrým psychológom pokiaľ chce viesť tím a mal by porozumieť jednotlivo všetkým hráčom.

Pokiaľ chceme na Slovensku organizovať medzinárodné súťaže mali by sme mať aj vzdelávanie pre rozhodcov. Kvalitný rozhodca sa rovnako môže ujať na Slovensku ako aj v zahraničí. Rozhodcovia by mali poznať všetky pravidlá, zaujímať sa o novinky v športe, musia byť fyzicky zdatný, keďže musia sledovať hru na ihrisku.

## 5 Diskusia

Cieľom záverečnej práce bolo prostredníctvom aplikácie akčného výskumu nájsť možnosti riešenia ako spropagovať pozemný hokej na Slovensku a ako získať finančné prostriedky na podporu fungovania klubov a rozšírenie jeho pôsobenia. Prostredníctvom rozhovor s hráčmi, trénermi a členmi klubov sme zisťovali nedostatky v jednotlivých kluboch na Slovensku. Z prvého cyklu akčného výskumu sme zistili, že medzi najväčšie nedostatky patria: slabá členská základňa v jednotlivých kluboch, nedostatok ihrísk na Slovensku, slabá propagácia pozemného hokeja, slabá informovanosť o hokeji a nedostatok trénerov v jednotlivých kluboch a slabá motivácia. Zamerali sme sa na problém slabej členskej základne, na základe ktorej sme zhodnotili, že vyriešením daného problému by sa jednotlivé kluby mohli posunúť ďalej.

V prvom akčnom cykle sme navrhli spraviť nábor detí do klubu HKM Nová Dubnica prostredníctvom ukážky hokeja v školách. V jednotlivých tabuľkách môžeme vidieť porovnanie detí, ktoré pribudli do klubu počas jednotlivých rokov a môžeme usúdiť, že za rok 2021 pribudlo najviac detí, vďaka novému spôsobu náboru. Môžeme tak skonštatovať, že nový nábor detí sa ujal v klube HKM Nová Dubnica a môžeme ho odporučiť aj ostatným klubom pozemného hokeja na Slovensku. Prírastkom nových detí môžeme zabezpečiť šírenie pozemného hokeja medzi deťmi a rovnako aj medzi rodičmi.

Akčný výskum sme rozšírili o druhý cyklus, v ktorom sme sa zameriavali na problémy financií, marketingovej komunikácie a používania sociálnych sietí v jednotlivých kluboch. Keďže v dnešnej dobe je čoraz viac ľudí na sociálnych sieťach je dôležité venovať sa im aj v jednotlivých kluboch, keďže je to najlacnejšia forma propagácie. Navrhli sme zlepšenia internetových stránok klubov, aby sa navštevovatelia webových stránok dozvedeli čo najviac o klube, súťažiach, blížiacich sa udalostiach, aby bola stránka čo najprehľadnejšia a dalo sa v nej jednoducho orientovať. Rovnako dôležité je pravidelne aktualizovať sociálne siete ako facebook a instagram aby sa sledovatelia dozvedeli čo najviac a aby prilákali čo najviac ľudí. Je dôležité vysielat' zápasy naživo, dávať ukážky videí z tréningov, pridávať fotky z turnajov aby sa prilákalo čo najviac detí. Ďalší spôsob ako spropagovať pozemný hokej sme navrhli spraviť plagáty o blížiacich sa udalostiach, aby boli stále na očiach ľudí a aby sa čo najviac ľudí o nich dozvedelo. Na jednotlivých podujatiach spraviť podporu predaja prostredníctvom predaja klubových tričiek, hokejok pre malé aj väčšie deti, šiltovky, kľúčenky a podobné propagačné nástroje.

Keďže sme nemohli dokončiť druhý cyklus akčného výskumu a implementovať dané návrhy, odporučili by sme spraviť propagáciu, ktorú sme nemohli uskutočniť v januári tohto roku na Halových majstrovstvách Európy, ktoré sa mali konať na Slovensku no boli presunuté na rok 2023 pre zhoršenú pandemickú situáciu. Cieľom bolo spraviť propagáciu na blížiacu sa udalosť. Nafotiť fotky s jednotlivými hráčkami Slovenskej reprezentácie, následne spraviť plagáty, ktoré mali byť na billboardoch, na autobusových zastávkach, v autobusoch, električkách a trolejbusoch. Na facebooku a instagrame vytvoriť udalosť, a krátku nahrávku ako pozvánku na blížiaci sa turnaj. 10 dní pred začatím turnaja odpočítavať dni prostredníctvom nafotených fotiek a prilákať tak čo najviac divákov. Boli dohodnuté autobusy z jednotlivých klubov, ktoré mali zobrať deti na jednotlivé zápasy. Vysielat' jednotlivé zápasy naživo, pre tých ktorý sa nemôžu dostať na daný turnaj. To sú plány na budúci rok, ktoré by sa mali zrealizovať a prilákať tak viac ľudí a informovať viac ľudí o pozemnom hokeji.

Jednotlivé návrhy a odporúčania sa môžu použiť a uplatniť aj v iných športoch ako je pozemný hokej. Pre každý šport je potrebná a dôležitá propagácia, využívanie sociálnych sietí a samozrejme aj nábor nových detí. Rovnako sa môžu jednotlivé kluby inšpirovať inými športami a ich propagáciou.

## ZÁVER

V úvode práce sme sa zamerali na teóriu akčného výskumu, vysvetlenie jeho podstaty, výhody a nevýhody a popísanie celého cyklu akčného výskumu. Pre dostatočné objasnenie témy sme spomenuli históriu pozemného hokeja a jeho charakteristiku.

Cieľom diplomovej práce bolo prostredníctvom aplikácie akčného výskumu nájsť možnosti riešenia ako spropagovať pozemný hokej na Slovensku a ako získať finančné prostriedky na podporu fungovania klubov a rozšírenie jeho pôsobenia. Prostredníctvom akčného výskumu sme zisťovali nedostatky v kluboch. Na základe rozhovorov s hráčmi, trénermi a členmi zväzu sme nachádzali nedostatky v jednotlivých kluboch pozemného hokeja na Slovensku. Vo väčšine prípadov sa nedostatky zhodovali a boli to hlavne: slabá členská základňa v jednotlivých kluboch, nedostatok ihrísk na Slovensku, slabá propagácia pozemného hokeja, slabá informovanosť o hokeji a nedostatok trénerov v jednotlivých kluboch a slabá motivácia.

Na základe výsledkov práce sme navrhli na konci prvého akčného cyklu na problém slabej členskej základne ako riešenie nábor detí do klubu prostredníctvom ukážky športu na školách, kde si deti jednotlivo mohli vyskúšať daný šport. Po implementácii daného návrhu môžeme zhodnotiť, že návrh na zlepšenie členskej základne v klube HKM Nová Dubnica bol úspešný. V porovnaní s predošlým rokom pribudlo do klubu o 44 % viac detí.

Následne pokračoval druhý cyklus akčného výskumu, kde sme sa zamerali na problémy financovania, marketingovej komunikácie a použitia sociálnych sietí klubmi. Prostredníctvom rozhovorov a dotazníka sme zhodnotili najväčšie nedostatky ktorými boli: nedostatok finančných prostriedkov, slabá motivácia trénerov, nedostatok trénerov, nedostatok ihrísk, slabá motivácia detí, nedostatok času venovaný propagácií a sociálnym sieťam a slabá informovanosť verejnosti.

Na základe výsledkov druhého cyklu akčného výskumu sme navrhli riešenia a odporúčania na zlepšenie propagácie a získania finančných prostriedkov pozemného hokeja. V dnešnej dobe je veľmi dôležitým faktorom propagácia, na ktorú by sa mali zamerať jednotlivé kluby. Navrhli sme zlepšiť sociálne siete ako napríklad facebook, instagram či webové stránky jednotlivých klubov. Zvýšiť aktivitu na sociálnych sieťach, aby sa ľudia s danými klubmi viac stotožnili a boli viac informovaný o blížiacich sa udalostiach. Je dôležité na prostredníctvom propagácie dávať ľuďom viac informácií napríklad formou

plagátov, reklamných spotov, videí a podobne. Tieto hlavné propagačné zdroje by mali kluby používať skoro denne, aby sa dostali do užšieho kontaktu s fanúšikmi a nádejnými hokejistami.

Zároveň by sme chceli odporučiť používanie akčného výskumu pri riešení marketingových problémoch v praxi. Odporučili by sme použiť akčný výskum v jednotlivých kluboch, ktoré by chceli zlepšiť marketing. Odhalia tak množstvo nedostatkov a nájdu spôsoby na ich vyriešenie.

## Zoznam použitej literatúry

1. ADELMAN, Carol, *Kurt Lewin a výskum pôvodu akčného výskumu, vzdelávací akčný výskum: Kurt Lewin and the Origins of Action Research*, Educational Action Research, 1. vyd. 1993. 7-24 s. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1080/0965079930010102>
2. BALNAVES, Mark, - CAPUTI, Peter, *Úvod do metód kvantitatívneho výskumu: Introduction to quantitative research methods*, 1. vyd. Sage Publications, 2001. 272 s. ISBN 9781446223284
3. BHASIN, Hitesh, *7 krokov procesu akčného výskumu: 7 steps Process of Action Research*, 1. vyd. Market research, 2020. Dostupné na: <https://www.marketing91.com/action-research/>
4. BRADBURY, Hilary, *Príručka akčného výskumu: The Sage Handbook of Action Research*, 3. vyd. Sage Publications. 2015. 856 s. ISBN 978-1-4462-9454-3.
5. Britannica, *Encyklopédia pozemného hokeja: The Editors of Encyclopaedia. „field hockey“* Encyclopedia Britannica, 2019 Dostupné na: <https://www.britannica.com/sports/field-hockey>
6. CARTWRIGHT, Dorwin, – ZANDER, Alvin, *Výskum a teória: Research and Theory*, 1. vyd. Evanston : Row Peterson, 1953. 642s. ISBN 1135296626.
7. COGHLAN, David, *Vykonávanie akčného výskumu vo vlastnej spoločnosti: Doing action research your own organization*. 5. vyd., Sage Publications, 2019. ISBN 978- 1-5264-5881-0.
8. COGHLAN, David, *Vykonávanie akčného výskumu pre študentov obchodu a manažmentu: Conducting Action Research for Business and Management Students*, 1 vyd. Londýn: Sage Publications, 2018. 144 s. ISBN 978-1-5264-0477-0.
9. COGHLAN, David, - BRANNICK, Teresa, *Vykonávanie akčného výskumu vo vašej organizácii: Doing Action Research in your Organization*, 1. vyd. Londýn: Sage Publications, 2005. 157 s. ISBN 1-4129-0246-0.
10. CRONIN, Colun a spol., *Začlenenie zážitkového vzdelávania do kurzov športového koučingu VŠ: štúdia akčného výskumu: Embedding experiential learning in HE sport coaching courses: an action research study*. Journal of Hospitality, Leisure, Sport and

Tourism Education, 1. vyd. 18 pp. 2016. ISSN 1473-8376 Dostupné na:  
<https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2016.02.001>

11. GREENWOOD, Davydd John, - LEVIN, Morten, *Zavedenie akčného výskumu: Introduction of Action Research*, 2. vyd. SAGE Publications, 2007. ISBN 978-1-4129-2597-6.

12. ENG, Sereikhuoch, - DHOLAKIA, Nikhilsesh, *Akčný výskum: Prehľad a návrh na uplatnenie v marketingovom prieksume: Action Research: A Review and Proposal for Application in Marketing Inquiry*, 763 s. 2019. ISSN 2160-3717 Dostupné na:  
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3553>

13. FERRANCE, Eileen, *Témy vo vzdelávaní: akčný výskum: Themes in education: Action research*, 1. vyd. LAB, Northeast and Island Regional Education Laboratory at Brown University: Providence. RI, 2000. 33 s.

14. FREYER, Walter, *Príručka športového marketingu: Handbuch des Sport-Marketing*. 2. vyd. Weisbaden: Forkel Verlag, 1991. ISBN 978-3771964207.

15. GUMMESSON. Evert, *Kvalitatívny výskum marketingu: Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability*, European Journal of Marketing, Vol. 39, 2005. pp. 309-327. ISSN: 0309-0566, Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/03090560510581791>

16. GUMMESSON, Evert, *Kvalitatívne metódy v manažérskom výskume: Qualitative Methods in Management Research*, 2. vyd. Londýn: Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 2000. 240 s. ISBN 0-7619-2013-7.

17. GYLLING, Catharina, - TAIVONEN, Marja, - ELLIOT, Richard, *Co-coreation fo meanign as a prerequisite for market-focused strategic flexibility*, European Journal of Marketing 2012. 1301 s. Dostupné na: [10.1108/03090561211248035](https://doi.org/10.1108/03090561211248035)

18. LAU, Francis, - HAYWARD, Robert, *Výskumný dokument: Budovanie virtuálnej siete v školiacom programe komunitného výskumu zdravia: Research Paper: Building a Virtual Network in Community Health Research Training Program*, 1. vyd., 1997. Dostupné na:  
[http://search.ahfmr.ab.ca/tech\\_eval/gss.htm](http://search.ahfmr.ab.ca/tech_eval/gss.htm)

19. LEWIN, Kurt, *Akčný výskum a problémy menšín: Action research and minority problems*, 2. vyd. Journal of Social Issues, 1946. 33-46.

20. MANCAS, Matei, - LE MEUR, Oliver, *Aplikácia modelov výraznosti: Applications of Saliency Models*, 1. vyd. 2016. Dostupné na: [0.1007/978-1-4939-3435-5\\_18](https://doi.org/10.1007/978-1-4939-3435-5_18)
21. MARCINKONIENE, Romualda, - KEKÄLE, Tauno, *Akčný výskum ako nástroj zmeny kultúry: Action research as culture change tool*, *Balistic Journal of Management*, vol 2., 2007. ISSN 1746-5265 Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/17465260710720273>
22. MCBRYDE, John, *Pibaritský rozvoj mužského a ženského pozemného hokeja v Kanade v kontexte samostatných medzinárodných hokejových federácií: The pibartite development of men's and women's field hockey in Canada in the context of separate international hockey federations*, 1. vyd. 1986. Dostupné na: [10.14288/1.0077352](https://doi.org/10.14288/1.0077352)
23. PARSONS, Richard D. - BROWN, Kimberlee S., *Učiteľ ako reflexný účastník a akčný výskum: Teacher as Reflective Parctitioner and Action Researcher*, 1. vyd. Belmont, Calif: Wadsworth Publishing, 2002. 192 s. ISBN 978-0-5345-5711-9.
24. SCHNEIDER, Barbara, *Participačný akčný výskum: Výskum používateľov služieb duševného zdravia a projekty počutia (našich) hlasov: Participatory action research: Mental health service user research, and the hearing (our) voices projects*, 1. vyd., 2012. 152 – 165s. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/160940691201100203>
25. SCHULTZ, Christian, – MIETZNER, Dana, - HARTMANN, Frank, *Akčný výskum ako životaschopná metodológia vo výskume pondikania: Action Research as a Viable Methodology in Enterpreneurship Research*, 1 vyd. online: Springer International Publishing Switzerland, 2016. ISBN 978-3-319-27108-8.
26. STARK, Jody, *Potenciál akčného výskumu inšpirovaný Deweyanom: The Potential of Deweyan-Inspired Action Research*, *Education and Culture* vol. 30 no 2., 2014. 87 – 101 pp., ISSN 1559-1786 Dostupné na: [10.1353/eac.2014.0013](https://doi.org/10.1353/eac.2014.0013)
27. SURYNEK, Alois, - KOMÁRKOVÁ, Ružena, - KAŠPÁROVÁ, Eva, *Metódy sociologického a sociálne psychologického výskumu*. Praha: VŠE, 1999, ISBN 80-7079-203-5.
28. SUTRADHAR, Dhananjay, *Etické hľadisko pri vykonávaní akčného výskumu: Ethical Consideration in Conducting Action Research*, 2021. Dostupné na: <https://yoursmartclass.com/ethical-consideration-of-conducting-action-research/>
29. TANG, Siew Fun, *Charakteristiky akademickej kvality a spokojnosti: Empirický prieskum medzi študentmi dvoch malajzských súkromných univerzít: Academic quality*

characteristics and satisfaction: An empirical survey among the students of two Malaysian private universities. Academic Research International, 1. vyd. SAVAP International, 2012. ISSN 2223-9944, Dostupné na: <http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.2%281%29/2012%282.1-26%29.pdf>

30. WINTER, Richard, - MUNN-GIDDINGS, Carol, *Príručka pre akčný výskum v zdravotníctve a sociálnej starostlivosti: A Handbook for Action Research in Health and Social Care*. 1. vyd. London: Routledge, 2001. 304 s. ISBN 9780203199671 Dostupné na: <https://doi.org/10.4324/9780203199671>