

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Kompetenční profil sportovního manažera z pohledu
studentů FTVS a vrcholových manažerů**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Vypracovala:
Bc. Karolína Závadská

Praha, duben 2017

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými parametry.

Jméno a příjmení: Fakulta/katedra: Datum vypůjčení: Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi pomohli s tvorbou diplomové práce. Především velké díky patří panu PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc. za jeho ochotu, cenné rady, informace a odborné vedení. Dále bych chtěla poděkovat vrcholovým sportovním manažerům za možnost provést s nimi rozhovory a také všem studentům FTVS, kteří si udělali čas a pomohli mi s výzkumem.

Abstrakt

- Název:** Kompetenční profil sportovního manažera z pohledu studentů FTVS a vrcholových manažerů
- Cíle:** Cílem práce je identifikace požadovaných kompetencí pro pozici sportovního manažera a následná tvorba seznamu kompetenčních nároků a sestavení kompetenčního profilu manažera sportu.
- Metody:** Pro dosažení cíle práce byly použity studie odborné literatury z oblasti managementu, personálního managementu a psychologie. Pro konečné sestavení profilu byla použita metoda rozhovoru a dotazování.
- Výsledky:** Výsledkem práce je vytvoření kompetenčního profilu sportovního manažera, jenž obsahuje kompetence rozdělené do několika okruhů i jejich požadovanou úroveň.
- Klíčová slova:** manažer, sportovní manažer, kompetence, manažerské kompetence, kompetenční profil

Abstract

- Title:** Competency profile of sports manager from the perspective of students FTVS and TOP managers
- Targets:** The goal of this work is to identify required competencies for the position of sports manager and then created the list of competence claims and build competence profile of sports manager.
- Method:** To achieve the goals of this work were used study of literature in the field of management, personal management and psychology. For the final compilation of the profile method was used interview and interrogation.
- Results:** The result of this work is to create a competence profile of sports manager, which includes competencies divided into several groups and their required level.
- Key words:** manager, sports manager, competence, competence of manager, competency profile

OBSAH

1 ÚVOD.....	9
2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY	10
2.1 Cíle a úkoly.....	10
2.2 Výzkumné otázky	10
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	11
3.1 Management.....	11
3.1.1 Manažer	12
3.1.2 Manažerská hierarchie	15
3.1.3 Osobnost manažera	16
3.1.4 Vlastnosti a předpoklady manažera	17
3.1.5 Osobní rozvoj manažera	20
3.1.6 Manažerský kvocient	22
3.1.7 Manažerská etika	23
3.1.7.1 Etický kodex	24
3.2 Sportovní management	24
3.2.2 Vývoj sportovního managementu	25
3.2.4 Sportovní manažer	26
3.2.5 Činnosti sportovního manažera	27
3.3 Kompetence	29
3.3.1 Klíčové kompetence	31
3.3.2 Manažerské kompetence.....	32
3.3.3 Měření kompetencí	34
3.3.3.1 Behaviorální přístup.....	34
3.3.3.2 Analogové metody	34
3.3.3.3 Analytické metody	35
3.3.3.4 Další metody	35
3.3.4 Životní cyklus kompetencí.....	36
3.3.5 Kompetenční modely	37
3.3.6 Tvorba kompetenčního profilu	38
3.3.5.1 Přípravná fáze	39
3.3.5.2 Fáze sběru dat	39
3.3.5.3 Fáze analýzy	39

3.3.5.4	Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	40
3.3.5.5	Ověření a validizace modelu.....	40
4	METODICKÁ ČÁST	42
4.1	Výzkumný soubor a metody	42
4.1.1	Metoda a technika sběru dat	42
4.1.2	Cílová skupina	42
4.1.3	Výzkumný vzorek.....	42
4.1.4	Sběr dat	43
4.1.5	Struktura dotazníků.....	43
4.1.6	Pilotáž	44
4.1.7	Struktura rozhovorů	44
4.1.8	Rozpočet výzkumu	45
4.1.9	Rozsah platnosti.....	45
4.1.10	Analýza dat a výsledky výzkumu	45
5	PREZENTACE VÝSLEDKŮ	46
5.1	Studenti FTVS	46
5.1.1	Členění respondentů	46
5.1.2	Hodnocení kompetencí	46
5.1.2.1	Nezbytné kompetence TOP manažera	48
5.1.2.2	Důležité kompetence TOP manažera.....	55
5.1.2.3	Méně důležité kompetence TOP manažera	58
5.2	Vrcholoví manažeři.....	64
5.2.1	Členění respondentů	64
5.2.2	Hodnocení kompetencí	65
5.2.2.1	Nezbytné kompetence TOP manažera	65
5.2.2.2	Důležité kompetence TOP manažera.....	68
5.2.2.3	Méně důležité kompetence TOP manažera	69
5.3	Kompetenční profil vrcholového sportovního manažera.....	74
6	DISKUZE	75
7	ZÁVĚR	79
8	POUŽITÁ LITERATURA	81
	Seznam tabulek	85
	Seznam grafů	86

Seznam obrázků.....	87
Seznam příloh	88

1 ÚVOD

Sport jako ho známe a definujeme v dnešní době, se vyvíjel již od počátku lidských dějin. Úplně na začátku vývoje se jednalo o prvotní poznatky aktivit u starověkých civilizací, kterými byly především lov, různé rituály a začlenění se do společnosti. Později se jednalo o starověké olympijské klání, dále snaha o dosažení rovnováhy mezi duší a tělem, až po počátky vzniku klubů, oddílů, svazů, které vedly ke vzniku profesionálních sportovních oddílů a sportovců samých.

Žádný sportovní klub či organizace nemůže správně fungovat bez vedoucího pracovníka tedy manažera, který daný klub či organizaci řídí. Problematika managementu a tím i manažera je v dnešní době velmi aktuální téma. Právě manažer je osoba, která vymezuje a optimalizuje způsoby práce a jednání v současné společnosti, a také musí řešit problémy, které mu přinášejí neustále se měnící podmínky.

Manažerská práce zahrnuje velké množství řídicích činností. Tyto znalosti manažer získává nejen v teoretické přípravě, ale především ze zkušeností z praxe, ať už se jedná o informace od kolegů anebo vlastní poznatky. Manažeři musí být vybaveni znalosti z plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Důležité je i chápání mezilidských vztahů v organizaci.

Manažer si musí uvědomovat, že je to právě on, kdo má být příkladem pro ostatní pracovníky a je zodpovědný za výkony svého týmu. Dalším důležitým bodem v kariéře úspěšného manažera je často opomíjená etika a s ní související dodržování pravidel. Tento bod zmiňuji ve své práci především z důvodu korupčních skandálů a dalších morálních prohřešků např. neustále se zvyšující dopingové aféry sportovců v posledních letech.

Z těchto důvodů a výše uvedených informací jsem se rozhodla sestavit kompetenční profil vrcholového manažera sportu. Do profilu jsem chtěla zahrnout teoretickou i praktickou část, a proto jsem se rozhodla získat informace jak od studentů FTVS, kteří s praxí v tomto oboru ještě nemají žádné nebo minimální zkušenosti, tak od samotných manažerů. Předpokládám, že studenti a manažeři budou mít rozdílné názory na kompetence, které by manažer sportu měl mít, jelikož praxe nás naučí se na věci dívat a řešit je z úplně jiného pohledu a úhlu než teorie z odborné literatury.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY

2.1 Cíle a úkoly

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení kompetenčního profilu sportovního manažera pomocí rozhovorů se sportovními manažery a dále pomocí dotazníkového šetření studentů FTVS.

K dosažení tohoto cíle byly zvoleny následující dílčí úkoly:

- Prostudování odborné literatury mající vztah k řešení dané problematiky a diskuze informací ve srovnání s reálným výzkumem
- Sestavení dotazníku pro sběr manažerských kompetencí z pohledu studentů FTVS
- Vytvoření schématu rozhovorů s vedoucími pracovníky vedoucí k analýze preferencí jednotlivých manažerských kompetencí
- Sestavení dotazníku vedoucího k analýze preferencí jednotlivých manažerských kompetencí z pohledu studentů FTVS
- Vyhodnocení rozhovorů a dotazníku
- Sestavení kompetenčního profilu vrcholového sportovního manažera
- Analýza výsledků a diskuze

2.2 Výzkumné otázky

- Jaké kompetence jsou požadovány po vrcholových sportovních manažerech od studentů FTVS, a v jaké důležitosti jsou požadovány?
- Jaké kompetence na sobě požadují samotní vrcholoví sportovní manažeři a v jaké důležitosti?

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

3.1 Management

Pojem management nemá svoji jednoznačnou definici, ke které by se přikláněli všichni autoři. Management tedy můžeme chápat jako proces koordinování činností pracovníků, který je utvářen samotným jedincem nebo skupinou lidí, s cílem dosažení určitých výsledků, jichž by nebylo možno dosáhnout individuální prací. Cílem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí, a právě z tohoto důvodu je nezbytné, aby společnost lidí, jež chce daného cíle dosáhnout, měla odpovídající manažerské schopnosti. [10]

Pojmu management odpovídá český termín řízení, a to především ve smyslu řízení všech podnikových činností. Definice, které zdůrazňují určité části řízení, můžeme rozdělit zhruba do tří skupin. Jedná se o definice zdůrazňující vedení lidí, definice zdůrazňující specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, a nakonec definice zdůrazňující předmět studia a jeho účel. [7]

H. Weihricha a H. Koontze ve své knize popisují management jako „*proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.*“ Tato definice preferuje úlohu vedení lidí. [36, str.28]

Definice od K. Müllera naopak upřednostňuje specifické funkce vykonávané vedoucímu pracovníky a říká, že management jsou typické činnosti, jenž manažer vykonává. Jedná se především o rozhodování, plánování, organizování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování lidí atd. [26]

Poslední skupinu definic managementu zastupují autoři Vodáček a Vodáčková, kteří se přiklánějí k zdůraznění předmětu studia. Definují management jako ucelený soubor ověřených názorů, přístupů, zkušeností, doporučení a metod. Výše uvedené principy vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí specifických činností a jsou nezbytné k dosažení cílů organizace. [35]

Každá z výše uvedených definic se sice zaměřuje na jiné části řízení, ovšem můžeme zde najít i společné prvky, jakože lidé jsou vykonavateli managementu a cílem manažerské činnosti je dosažení úspěchu.

3.1.1 Manažer

Podle Druckera manažer obecně znamená a jedná se především o „*profesi, jejichž nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvary, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá přitom spolupracovníků.*“ [11, str. 6]

Na tom, že manažera je nutno chápat jako profesi se shoduje i Veber, který uvádí, že: „*Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnost, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.*“ [33, str. 20]

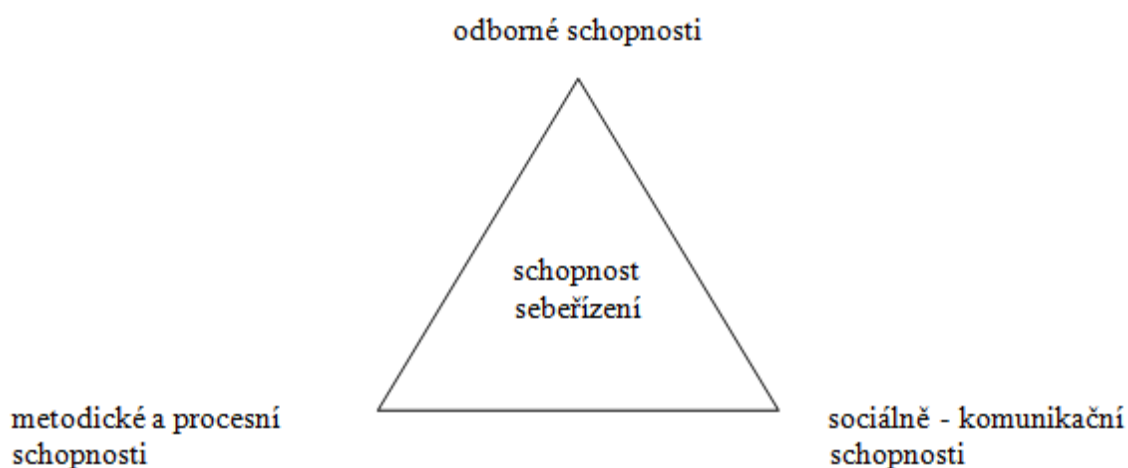
Manažer je tedy řídicí, vedoucí pracovník, který vykonává manažerské funkce, což jsou typické činnosti výkonu jeho zaměstnání. Klasifikací manažerských funkcí se věnovalo a nadále věnuje mnoho odborných publikací. Já zde uvedu klasifikaci od autorů Koontze a Weihricha, kterou ve své knize užívá Čáslavová:

- Plánování;
- Organizování;
- Výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění;
- Vedení lidí;
- Kontrola. [7]

Aby manažer mohl vykonávat a zvládat své funkce správně, musí disponovat určitými dovednostmi, které ve své knize uvádí Daigeler. Jedná se o tyto dovednosti:

- Odborné znalosti;
- Metodické a procesní schopnosti;
- Sociálně – komunikační schopnosti;
- Schopnost integrace;
- Schopnost sebeřízení. [9]

Obrázek č. 1: Složky manažerských schopností



Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

Tabulka č. 1 Role manažera

Role	Znalosti	Dovednosti	Postoj	Hodnoty
Analytik	Přehled o statistických metodách + základy ekonomie, logiky, sociologie, a vlastního oboru	Sběr a analýza informací, odhad trendů na základě relevantních dat	Ochota zkoumat informace, pocit uspokojení z práce s daty, grafy, empirickými údaji	Správná analýza užitečná pro rozhodování
Plánovač	Plánovací principy, plánovací techniky a postupy	Převedení cílů do plánovacích programů, předvídaní možností pravděpodobnosti výsledků, vývoj plánů v podmínkách omezených zdrojů, zpracování velkých čísel v realitě rozvoje společnosti	Přání projektovat minulost a současnost do budoucnosti, přání transportovat filozofii do praxe	Plán jako směr aktivity, aplikace cílů do konkrétního užití
Realizátor změn	Rozeznat jaké možnosti nastávají ve společnosti, organizace ve skupině, aj, zavádění a prosazování změn	Iniciovat změny, podněcovat lidi ke změnám, analýza potřeby z komplexního hlediska, řešení potřeb podniku	Přání samostatného převzetí odpovědnosti, přání kooperovat sdílet řešení s ostatními, vést je ke změnám	Řídící vztahy, systémové, organizační spolupráce s veřejností v konkurenčním prostředí
Nositel zdrojů	Agenda okruhů informací o zdrojích	Rozmísťování a vytváření sítě nositelů zdrojů	Spolupracovat s partnery v distribuci a na trhu, racionální chování z hlediska nákladovosti	Spolupráce s ostatními subjekty

Komunikační partner	Principů a procesů komunikace, ovlivňování a přesvědčování lidí, kanálů komunikace	Naslouchat, jasně hovořit „profesním jazykem“, vstoupit do komunikačních sítí	Ochota sdílet názory a poety s ostatními, důvěryhodnost (ochota důvěřovat)	Potřeba širokého porozumění
Vychovatel	Principů učení a vzdělávání, vyučovacích metod a postupů, metod „učení prací“	Vedení lidí v práci, identifikovat potřeby lidí a vzdělávat se, ukazovat na příkladech	Ochota učit a překonávat obtíže vzdělávání	Práce naskýtá příležitosti k učení, kultivace osobnosti pracovníků
Řešitel problémů	Postupu řešení problémů, hledání a identifikace problém, techniky, analýzy a ohodnocení variant řešení	Sběr a analýza dat, tvorba variant rozhodování, zohlednění vlivů působících na řešení problémů	Problémy je třeba nacházet a překonat	Hledání viny nepomáhá řešit problémy, nezaujatý problémově orientovaný přístup, vše co směřuje k optimálnímu řešení je prospěšné
„pomocník“ druhých	Psychologie a sociologie	Vytváření klima otevřenosti a podpory	Přání otevřených vtaů mezi lidmi	Zdravé klima řešící konflikty a stimulující k výkonnosti
Koordinátor	Systémů a procesů, vazeb částí a celku, zásad komunikace, sdělování informací a stanovení priorit	Znázornění a implementace nových systémů a procesů, efektivní jednání, vedení jednotlivců, skupin a stanovení cílů	Systémový přístup k řízení	Část musí tvořit s celkem jeden organismus
Tvůrce týmu	Techniky výstavby a vývoje týmu	Vytváření týmu z individualit a skupin	Přání vytvořit efektivní tým lidí vzájemně se podporujících	Respektování lidského potenciálu
Výkonný vedoucí	Plánování, organizace, kontrola, praxe i teorie managementu, vedení personálu	Jaké dostupné zdroje mají být efektivně využity v řídicím procesu	Systematičnost v práci, nadšení pro nové cesty, způsoby a metody managementu	Zdroje musí být využity pro naplnění cílů

Zdroj: vlastní zpracování dle [7, str. 14]

Role manažera představuje soubor složitých úloh, funkcí a povinností, jež se v dnešních podmínkách stále více odvíjí od procesu vytváření a následného rozvíjení podnikatelsky orientovaného chování organizace. Aby organizace efektivně fungovala, dosahovala stanovených cílů a vytvářela kvalitní produkci, musí manažer jako profesionální odborník zvládat náročné úkoly.

Dle autora výše uvedené tabulky (Stýblo) je přirozené, že se v praxi managementu veškeré tyto role vzájemně střetávají a každá z nich je podle situace více či méně preferována. [31]

3.1.2 Manažerská hierarchie

Úrovně manažera se rozlišují podle postavení v organizaci či stupně řízení, na které manažer plní své úkoly. Jedná se o liniové (operativní) manažery, střední manažery a vrcholové manažery.

Obrázek č. 2: Manažerská hierarchie



Zdroj: vlastní zpracování

Linioví (operativní) manažeři

Tito manažeři se nachází na nejnižší hierarchické úrovni. Vedou zaměstnance (výkonné pracovníky) při jejich každodenním plnění úkolů a povinností. Dále provádějí kontrolu a v jakémkoliv případě nejasností či nesrovnalostí se snaží o nápravu chyb a řeší problémy, které se vyskytují v provozu. Do této úrovně manažerů patří vedoucí dílen, vedoucí administrativních oddělení, vrchní sestry v nemocnicích, trenéři apod. [4]

Střední manažeři (Middle management)

Jedná se o pozici středního managementu, která je nadřízená liniovým manažerům a je přímo odpovědná za jejich řízení a řízení přidělených úseků. Zároveň jsou tito vedoucí podřízení vrcholovému managementu, plní jejich úkoly, plány a strategické cíle. Mezi střední manažery patří vedoucí odboru, stavbyvedoucí, vedoucí marketingového oddělení či manažeři závodů. [4]

Vrcholoví manažeři (TOP management)

Jde o nejvýše postavené a nejdůležitější manažery, jelikož na jejich práci závisí konečné výsledky. Jsou zodpovědní za celkovou výkonnost organizace a patří mezi nejmenší manažerskou skupinu, protože takovýchto manažerů v organizacích obecně není mnoho. Mezi jejich kompetence patří plánování, organizování, vedení lidí, sestavování strategie a cílů a také samotné plnění cílů. [4]

Ve své diplomové práci se budu věnovat manažerům na vrcholové úrovni, jelikož takových prací nebylo napsáno mnoho, naopak vytvoření kompetenčních profilů liniových manažerů bylo popsáno již ve velké spoustě prací.

3.1.3 Osobnost manažera

Ani v dnešní době neexistuje přesná definice osobnosti v oblasti psychologie. Odborníci z této oblasti se již dlouhou dobu dohadují, jestli jsou převládající složkou genetické dispozice či působení prostředí. V současné době se shodli, že obě komponenty mají přinejmenším vyrovnané zastoupení, a tedy ani jednu nelze opomíjet.

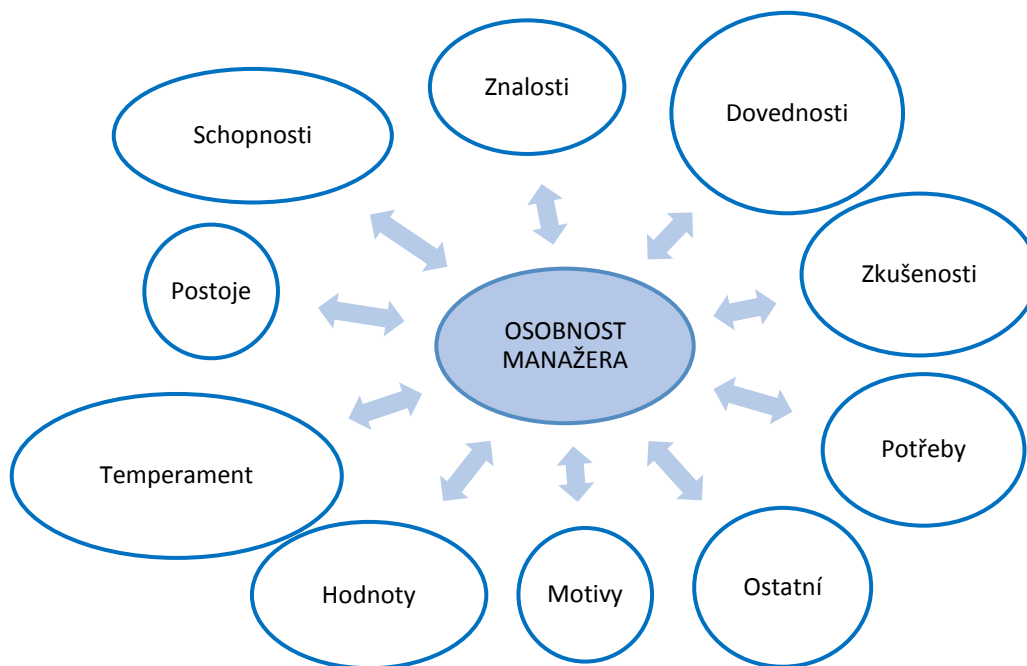
Praktické zkušenosti nám ovšem ukázaly, že osobnost vykazuje řadu rysů, jež není snadné zařadit mezi jiné kategorie. Je složité říci, zda jde o vlastnosti, postoje nebo motivy. S jistotou můžeme pouze sdělit, že působí na chování jednotlivců a mají neobyčejný význam z hlediska pracovní úspěšnosti. [32]

Definice osobnosti není jednoduchá, a proto její skutečnou otázkou je, zda se člověk dá cestou definice ideálního manažera či se rozhodne vycházet z potřeby úspěšného manažera. Příklady úspěšných manažerů poukazují na fakt, že i velmi rozdílné osobnosti s odlišnými vlastnostmi a schopnostmi se mohou stát úspěšnými manažery. Obvykle se v této oblasti pracuje s rozdělením do tří kategorií:

1. Jaký člověk je a jak se projevuje? (chování, charakter, vlastnosti)
2. Co člověk umí (znalosti, dovednosti, kompetence)
3. Co člověk chce a kam směřuje (motivы, potřeby, zájmy, hodnoty a postoje)

[24, 25]

Obrázek č. 3: Osobnost manažera



Zdroj: vlastní zpracování dle [24]

Jak můžeme vidět z výše uvedeného obrázku, osobnost manažera ovlivňována širokým spektrem vlivů. Ideální manažer by měl v první řadě umět jasně vymezovat cíle, vyjadřovat své pokyny, příkazy a přání, jasně formulovat své myšlenky, aby nedocházelo k mystifikacím a špatnému pochopení z řad zaměstnanců, měl by umět rozhodovat i ve složitých a stresových situacích, měl by mít silnou vůli, sebekontrolu a být spravedlivý a tolerantní. Dále by měl akceptovat a chápat zaměstnance, poskytovat jim zpětnou vazbu, dobře organizovat a kontrolovat a v neposlední řadě pružně reagovat, jelikož musí počítat s organizačními změnami a rozvojem. [25]

Osobnost sportovního manažera se bude od ostatních manažerů trochu lišit. Sportovní manažer by měl mít určité vědomosti a přehled v oblastech psychologie, sociologie, pedagogiky, managementu, marketingu ale také v logice a statistice. Profesi sportovního manažera nemůže vykonávat každý. Daný člověk musí mít určité znalosti a vzdělání v tomto oboru. Důraz je kladem především na odborné, organizační, informační a komunikační znalosti. [8]

3.1.4 Vlastnosti a předpoklady manažera

Obecně můžeme říci, že vlastnosti manažera vyjadřují relativně stálý způsob chování každého jednotlivce. Pokud má tedy jedinec určité vlastnosti, je předpoklad, že se

v běžných situacích bude chovat obdobně. Některé vlastnosti jsou společné všem lidem, jiné jsou naopak individuální a řada dalších se vyvíjí v souladu se společenskými požadavky, které závisejí na sociálním klimatu a prostředí. Soubor relativně stálých vlastností vytváří charakter člověka, který je utvářen prostředím (výchovou a sebevýchovou), a vyjadřuje jaký vztah má jedinec k objektivní realitě [15]

Podmínkou úspěšného manažera je splnění předpokladů pro řídicí činnosti. Musíme ovšem zmínit, že existuje mnoho předpokladů a odborníci se nemohou shodnout na tom, zda by měli u manažera převládat talent, přirozené předpoklady a schopnosti k řízení či znalosti. [6] Předpoklady k manažerské práci dělíme na vrozené a získané:

1. **Vrozené vlastnosti** manažera můžeme vyjádřit v pěti bodech:

- Potřeba řídit – pouze lidé, kteří chtějí řídit ostatní a tato činnost jim přináší uspokojení, se stávají úspěšnými manažery;
- Potřeba moci – manažeři, kteří chtějí být úspěšní nespolehají pouze na svoji autoritu, ale hlavně na své znalosti, dovednosti a zkušenosti;
- Schopnost vcítit se – úspěšný manažer musí mít schopnost pochopit své spolupracovníky a umět zvládat vyskytující se emocionální reakce;
- Vhodný temperament – jedná se o vhodné povahové vlastnosti, které určují chování a reakce člověka na vnější podněty;
- Inteligence – dobrý manažer má schopnost samostatného myšlení a je obdařen vlastnostmi jako jsou představitivost, zdravý úsudek, schopnost komunikovat, jednat s ostatními taktně a diplomaticky. [6]

2. **Získané vlastnosti** manažera, které může sám manažer vzděláváním a tréninkem měnit:

- Odborné znalosti;
- Ekonomické znalosti;
- Sociálně – psychologické znalosti;
- Znalost metod řízení;
- Dobrá duševní a tělesná kondice. [6]

Sportovní manažer by měl zvládat vytvořit si u svých podřízených respekt a autoritu, jelikož typickou funkcí pro tuto činnost je vůdcovství. Manažeři by měli mít velmi dobré komunikační schopnosti, jelikož právě komunikace s lidmi je v tomto zaměstnání na denním pořádku. Lze tedy říci, že dobré vyjednávací vlastnosti jsou klíčem k úspěšnosti

sportovního manažera. Jaké vlastnosti by tedy měl mít manažer z hlediska vyjednávání, a naopak jaké vlastnosti jednání narušují? Tento přehled nám ukazuje následující tabulka:

Tabulka č. 2: Zhodnocení vlastností manažera při jednáních

Vlastnosti	
Užitečné	Neužitečné
Vytrvalost	Touha zalíbit se
Trpělivost	Přílišná agresivita
Vynalézavost	Naivita
Naslouchání partnerovi	Projevování nejistoty
Analytické uvažování	Tendence k hádce
Přesvědčování	Skákání do řeči
Zdvořilost	
Ctižádost	

Zdroj: vlastní zpracování dle [8]

Úspěšný manažer jakožto i dobrý vedoucí pracovník by měl dále splňovat následující požadavky:

- Kvalifikace – úspěšný manažer musí mít dané vzdělání a znalosti problematiky a samozřejmě stále doplňování aktuálních vědomostí a dovedností;
- Motivace – úspěšný manažer si musí uvědomit, že čím vyšší postavení v managementu, tím větší upozadění soukromého života
- Asertivita – úspěšný manažer by měl být schopen podat svůj názor či požadavek vstřícně, neurážlivě ale také dostatečně rozhodně. Měl by být ke svým podřízeným tvrdý a neústupný, pokud je třeba, ovšem na druhou stranu by se měl umět vyvarovat projevů zloby. Měl by mít jasné představy o chodu svého oddělení. Manažery, kteří umí jednat asertivně, nelze manipulovat ani jim nic vnucovat, čímž se posiluje jejich sebevědomí, zvyšuje sebeúcta a tvořivost.
- Delegování – manažeři by měli delegovat úkoly, které oni sami nemusí vykonávat. Samozřejmě nejde o to, aby se zbavili nudných či obtížných úkolů, ani o usnadnění jejich života. Delegování naopak život manažera zkomplikuje, ale také se bude vyplácet, protože zvýší manažerovu úspěšnost. Při delegování musí

manažer zajistit, aby lidé, na které deleguje, chápali proč mají danou práci udělat a co se od nich očekává.

- Přesvědčivost, autorita a vystupování – vybudování a udržení vlastní image, ale i image celé společnosti. [2]

Stručně tedy můžeme shrnout, že vlastností a předpokladů je veliké množství a výše uvedené jsou pouze výběr toho, co by měl úspěšný manažer splňovat. Při výkonu manažerských činností a jejich úspěch je nejdůležitější respektování požadavků, které vyplývají z tzv. analýzy 4E:

- účelnost – děláni správných věcí;
- účinnost – děláni věcí správným způsobem;
- hospodárnost – děláni věcí s minimálními náklady;
- odpovědnost – děláni věcí spravedlivě a podle práva. [12]

3.1.5 Osobní rozvoj manažera

Osobním rozvojem manažera rozumíme změny v jeho osobním potenciálu, jeho postupné zvyšování a následná přeměna v kompetence. Aby změny mohly být trvalé, je nezbytné, aby byly řízeny systematicky. Pro takový postup rozvoje manažera je nutné provedení analýzy vzdělávacích potřeb manažera, sestavení plánu rozvoje, volba metody realizace, a nakonec vyhodnocení výsledků. [32]

1) Analýza vzdělávacích potřeb – tato analýza se zabývá zjišťováním kompetencí, které jsou potřebné k vykonávání cílové funkce a následně dochází k porovnávání se stávající úrovní kompetencí manažera. Zjištěná diference mezi požadovanou a skutečnou kompetencí se nazývá vzdělávací potřebou.

2) Plán rozvoje – obsahuje sestavení cílů, výběr metody získávání kompetencí, dále určení, kdo bude provádět rozvojové aktivity a také časový harmonogram.

3) Realizace osobního rozvoje – zmíněná realizace manažera probíhá metodami získávání zkušeností a vzděláváním.

Získávání zkušeností

Zkušenosti člověk získává plněním daných úkolů, při kterých rozvíjí své dovednosti a znalosti. Jedná se o následující metody – asistování, delegování, individuální koučování, rotace, rozšiřování práce a obohacování práce.

- *Asistování* – jde o spolupráci mezi manažerem a jeho nadřízeným či zkušenějším kolegou, který je označován jako „mentor“. Výhodou je rychlý přenos kvalitních metod a vyhnutí se opakování chyb. Naopak nevýhodou je možnost častého plnění rutinních úkolů.
- *Delegování* – nadřízený či výše postavený pracovník deleguje své úkoly na manažera. Výhodou delegování je otestování potenciálu manažera, nevýhodou je nebezpečí demotivování rozvíjeného manažera.
- *Individuální koučování* – v rámci tohoto procesu se vedoucí pracovník snaží prostřednictvím řízené diskuze pomoci manažerovi se rozvíjet, řešit problémy a dosahovat co nejlepších výsledků. Výhodou uvedené metody je individuální pozornost, kterou vedoucí pracovník věnuje konkrétním potřebám rozvíjeného manažera. Nevýhodou je značná časová zátěž.
- *Rotace* – další metoda je založena na převádění rozvíjeného manažera z jedné pracovní pozice na druhou.
- *Rozšiřování práce* – činnost, kterou manažer vykonává se postupně rozšiřuje o další aktivity na horizontální úrovni, které jsou většinou na stejné úrovni náročnosti. Výhodou této metody je zpestření práce a nevýhodou, že manažer může nabýt dojem setrvávání na stávající pozici.
- *Obohacování práce* – jde o změnu, kdy náplň práce je obohacována o činnost odpovědnější a náročnější. Výhodou je pocit sebeuplatnění a nevýhodou možné přecenění potenciálu manažera. [11]

Vzdělávání

Hlavním cílem vzdělávání manažerů je rozšiřování jejich znalostí a dovedností, které se promítají do vnitřních kvalit osobnosti, známé jako vzdělanost. Vzdělávání manažerů můžeme rozvíjet pomocí sebevzdělávání nebo vzdělávacích programů.

- *Sebevzdělávání* – rozvoj manažera prostřednictvím jeho vůle. Sám sebe hodnotí a motivuje. Výhodou této metody je určení si vlastního tempa a efektivní využití času. Nevýhodou může být opomíjení všeobecnějšího vzdělávání díky němuž dochází k vnímání souvislostí.
- *Vzdělávací programy* – jedná se o odborné semináře pro veřejnost, které se zabývají sledováním trendů, nových metod a postupů v manažerských specializacích, ale také o speciální firemní programy, které se zaměřují na jednotlivé skupiny manažerů. [32]

4) Hodnocení výsledků rozvoje – je vydáváno na základě porovnání výsledků rozvojových aktivit a cílů, je podkladem pro plánování dalšího rozvoje manažera a také posuzuje změnu úrovně kompetencí. [32]

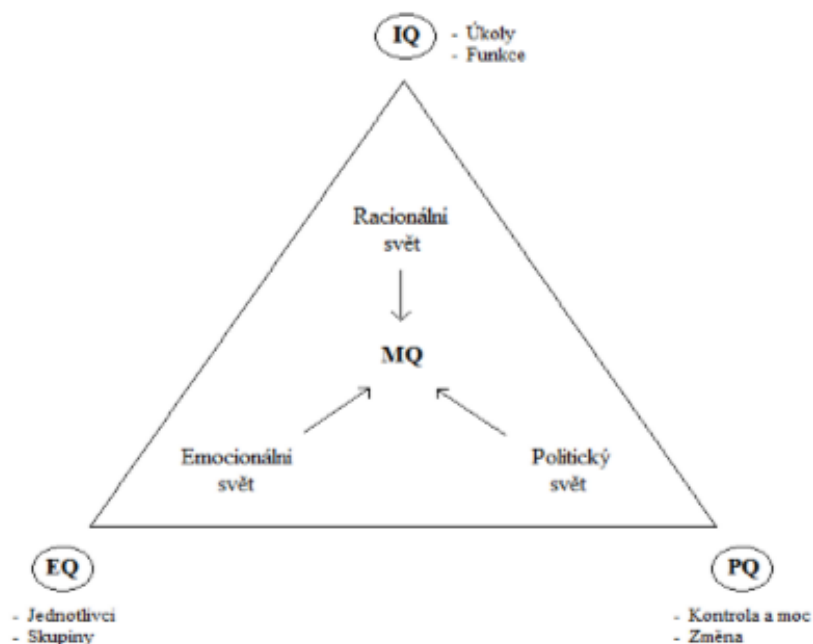
3.1.6 Manažerský kvocient

Úspěšný manažer by měl mít vysoko úroveň manažerského kvocientu, který se skládá ze tří dimenzí:

- inteligenční kvocient (IQ) – schopnost řešit problémy, analytické myšlení, podnikatelský úsudek, schopnost pronikat do podstaty věci atd.;
- emoční kvocient (EQ) – týmová práce, adaptabilita, charisma, schopnost motivovat atd.;
- politický kvocient (PQ) – schopnost porozumět politickým souvislostem (jak získat moc a jak ji následně použít k uskutečňování věcí).

$$MQ = IQ + EQ + PQ$$

Obrázek č. 4: Složky manažerského kvocientu



Zdroj: Owen [27]

Každá dimenze v sobě zahrnuje mnoho dovedností, kterým se člověk během života může naučit. Člověk nemusí být vysokoškolsky vzdělaný, aby se stal úspěšným manažerem. Ke zvyšování úrovně manažerského kvocientu můžeme přispívat neustálým vzděláváním

a zdokonalováním IQ, EQ a PQ. Následné tyto kvocienty každý člověk uplatňuje v různých situacích různými způsoby. [27]

Jelikož jsem se v této práci rozhodla zabývat vrcholovým managementem, je důležité zmínit i výše uvedený manažerský kvocient. Samozřejmě úspěšní vrcholoví manažeři musejí mít jak IQ, tak EQ na vysoké úrovni, ale k tomu všemu se musí umět orientovat i v politické oblasti. Právě tuto oblast obsahuje politický kvocient. Příkladem je vyjednávání o financích, protože většina takových vyjednávání je především politická diskuze o penězích, moci atd.

3.1.7 Manažerská etika

Z obecného hlediska lze etiku charakterizovat slovy Putnové a Sekničky jako „*souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání.*“ [29, str. 14]

Tato kapitola byla do diplomové práce zahrnuta z důvodu, že v dnešní době je etika ve sportovním prostředí velmi diskutovaným tématem. Slova jako fair play, morálka a tolerance jsou řešeny dnes a denně. Naproti tomu neprofesionalita některých sportovních manažerů, myšleno především rozrůstajícími se korupčními kauzami, ještě zvyšují význam etického chování. Proto bude manažerská etika zahrnuta do seznamu kompetencí manažera.

Normy a hodnoty profesních etik se odvozují z obecně mravních norem a také vyjadřují určitá specifika jednotlivých povolání. Je jedno, na jaké úrovni řízení management manažeři figurují, v jaké oblasti působí či jaké funkce a role v jejich činnosti dominují. Předpokládají se pozitivní morální vlastnosti a komunikační schopnosti, které se přímo podepisují na osobnosti manažera a nepřímo na úspěšnosti. [21]

Na druhé straně existují i názory, že etika je přepych, který si manažeři budou moci dovolit až budou ekonomicky dostatečně silní a úspěšní. Nebo jiný názor na tuto problematiku, který zní, že v managementu je dovoleno využívat všech dostupných možností, které nejsou zákonem regulovány. Jako kdyby legislativa mohla obsáhnout všechny postupy a vynalézavost managementu. [5]

Každopádně nerespektování profesní etiky manažera může mít za následek vážné problémy v managementu, které budou negativně ovlivňovat strategické záměry podnikatelského subjektu, a tím i celé společnosti. Pro každého manažera je tedy žádoucí,

osvojit si principy manažerské etiky v manažerské praxi, která je předpokladem efektivního řízení a fungování organizace a také úspěšnosti manažera. [21]

3.1.7.1 Etický kodex

Etický kodex je důležitým regulátorem etického chování, který představuje souhrn základních etických pravidel a norem, zabezpečující respektování minima etiky v chování subjektů. Vzniká jako výslednice hledání optimálního etického chování. Na jedné straně má sloužit jako prevence před různými druhy korupce, skandály, poškozování zájmů apod., na druhé straně jako morální standard, který má zabezpečit minimum etiky v chování osoby, profese nebo odvětví. [39]

Nejrozšířenější jsou etické kodexy v USA. V současnosti má více než 90 % amerických firem vlastní etický kodex. Každá úspěšná organizace by měla mít svá psaná pravidla chování. Nositel firemních hodnot je právě manažer, a jestliže má být svým spolupracovníkům vzorem, je velice důležité jeho čestné a etické chování. Zaměstnanci jsou velmi citliví na spravedlivé chování svých nadřízených ke všem členům týmu, aby manažer neměl své oblíbence a aby respektoval zákony. Etika se také projevuje ve způsobu komunikace s lidmi. Správný manažer se k lidem chová s respektem a nikdy ostatními nemanipuluje. Vždy ctí pravidla slušného chování. [2]

Profesní etické kodexy

Profesní etické kodexy upravují chování, které je očekáváno od příslušníků dané profese. Dodržování těchto kodexů je podporováno disciplinárními kroky a příslušníci profese jsou obeznámeni, co se stane v případě, když kodex poruší. Každá profese by měla mít vymezený svůj etický kodex. Profesní etika představuje standard očekávaného chování určité profesní skupiny. Cílem profesního kodexu je zavázat příslušníka profese k vykonávání práce v souladu s morálními normami, a dále apelovat na pracovní hrdost, vést ke správnému chápání solidarity, která obohacuje důstojnost daného povolání. [21]

3.2 Sportovní management

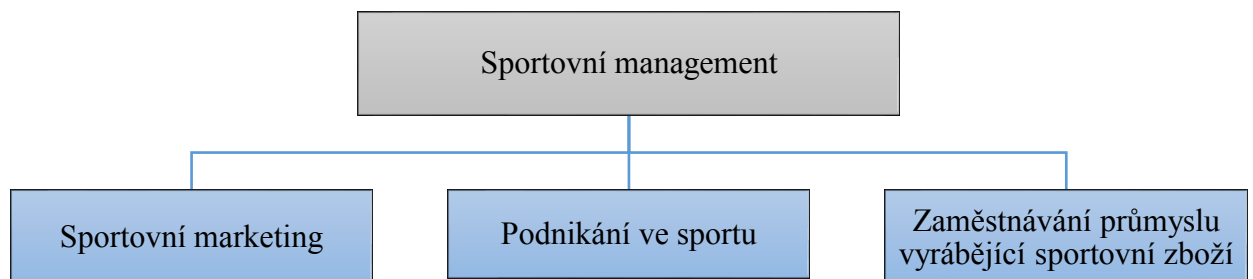
Oproti výše zmíněnému managementu, se ve sportovním managementu objevuje navíc složka sportovní, která zahrnuje jak oblast diváctví (pasivní účastník), tak oblast zdatnosti (aktivní účastník). Právě touto složkou se zkoumání základních manažerských činností dostává z obecné roviny do roviny konkrétnější. Manažerské činnosti se zaměřují především na oblast tělesné kultury a sportu.

Stejně jako pojem management nemá svojí jednoznačnou definici, ani pro sportovní management neexistuje jednoznačný výklad. Podle Čáslavové můžeme sportovní management neboli sportmanagement (pojem, který se užívá v americké literatuře), chápat jako způsob uceleného vedení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot a družstev, které jsou alespoň zčásti podnikatelsky zaměřené. Dále můžeme hovořit přímo o vedení a řízení v sektoru výroby sportovních služeb či provozování placených služeb v sektoru tělovýchovném a sportovním. [7]

V rámci zahraniční literatury se mi jeví jako nejzajímavější a nejideálnější vyjádření Hoye, který říká, že existují určitá specifika sportu, kvůli kterým je třeba se na tento obor dívat jako na samostatnou a jedinečnou disciplínu. Do těchto specifík patří vašeň pro kluby, soutěže, samotní sportovci, způsoby financování nebo iracionální chování. Specifikou sportu je dále také vysoká míra loajality vůči produktu, kterým může být značka nebo klub. [16]

Co se týče ekonomického hlediska, jsou pro oblast sportovního managementu typické tři faktory, které odlišují sportovní management od dalších oblastí managementu. [12]

Obrázek č. 5 Členění sportovního managementu



Zdroj: vlastní zpracování dle [12, str. 15]

3.2.2 Vývoj sportovního managementu

O začátku sportovního managementu můžeme tedy hovořit od chvíle, kdy lidé zorganizovali první sportovní akci nebo závod, vyrobili vybavení pro sportovce či se sami zúčastnili sportovní akce. Management sportu jako studijní obor je relativně nová disciplína, která vznikla v roce 1957. Jednou ze zemí, ve které se myšlenka sportovního managementu zrodila a zároveň nejrychleji rozvíjela, byly Spojené státy americké. První program sportovního managementu byl vytvořen na univerzitě v Ohio, kde studentům přednášeli hlavně odborníci z praxe. Později začaly nabízet tento program i další americké univerzity a sportovní management se začal čím dál více rozvíjet. V této době

byl kladen velký důraz na rozdíl mezi administrativou a managementem, jelikož administrátoři vykonávali své funkce ve veřejném sektoru, zatímco manažeři pracovali v sektoru soukromém. Později tento rozdíl úplně vymizel a začal se klást důraz především na kvalitu a obsah studia. Studium tehdy bylo zaměřeno na všeobecné úkoly managementu a dále umění absolventů převádět dané úkoly do oblastí své činnosti ve sportovním managementu. [12]

I v České republice se postupem času začala vytvářet pozice sportovního manažera. Vytvořila se především jako „*reakce na problémy sportu, kdy tato oblast silně pociťuje, že neprofesionální přístup omezuje tvorbu finančních zdrojů, efektivnost finančních toků, komerční aktivity, ale i samostatnou výkonnostní úroveň a napomáhá neefektivnímu fungování jejich organizačních struktur.*“ [7, str. 27]

V podmínkách tržního hospodářství je vznik této profese naprosto nutný. V České republice se profese sportovního manažera začala utvářet především na úrovni sportovních klubů, zvláště u kolektivních sportů, kde se točí velké množství peněz. Na takovéto úrovni dochází tedy k propojení tělesné výchovy a sportu s problematikou ekonomickou a legislativně právní. [7]

3.2.4 Sportovní manažer

Sportovní manažer je řídicí osobou ve sportovním managementu, který má své specifické funkce a činnosti. Zároveň ovšem sportovní manažer musí zastávat i funkce manažera obecného managementu, jelikož se tyto funkce často prolínají.

Podle Čáslavové můžeme rozdělit prostředí ve sportu a tělesné výchově v České republice, kde mohou manažeři vykonávat své činnosti a funkce, do tří sektorů:

- **Spolkový sektor tělesné výchovy a sportu** (tělovýchovné jednoty a kluby na bázi obchodních společností i spolků, zastřešující sportovní organizace na bázi veřejně prospěšných společností);
- **Komunální sektor** (školní tělovýchovné kluby, zajišťování akcí „sportu pro všechny“, sportovní aktivity seniorů a tělesně postižených);
- **Podnikatelský sektor** (vedení zařízení, provozovaných jako obchodní společnosti či podnikatelské subjekty, které poskytují placené tělovýchovné a sportovní služby, podniky vyrábějící sportovní nářadí a načiní a v neposlední řadě organizace poskytující marketingové a reklamní služby). [7]

Sportovní manažer tedy může vykonávat svoji činnost ve třech sektorech, jak je uvedeno výše. To samé platí o pozici sportovního manažera, která může mít více podob. Čáslavová jí rozdělila do tří částí:

- **Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti.** Do této kategorie řadíme vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích. Dále se jedná o vyškolené specialisty pro sportovní akce, jedná se například o přípravu na mistrovství světa, přípravu OH. Nesmíme opomenout také specialisty, kteří se podílejí na sportu ve volném čase lidí, mezi zdravotně handicapovanými lidmi apod.
- **Manažer, pracující na úrovni řízení určité sportovní organizace.** Tato část zahrnuje i členy výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáře svazů nebo vedoucí sportovních středisek, které jsou řízeny složkami, jako je například armáda nebo policie.
- **Manažeri, provozující svoji činnosti v podnikatelském sektoru.** Tito manažeri se zabývají provozem placených tělovýchovných služeb nebo výrobou sportovního zboží. Spadají sem i vedoucí fitness či pracovníci reklamních a marketingových agentur. [7]

3.2.5 Činnosti sportovního manažera

V první řadě by mělo být zmíněno, že řízení profesionálního sportovního týmu je velmi podobné řízení firmy, a proto je pro sportovní organizaci tato funkce stejně důležitá, jako činnost manažera ve firmě. Dále se také musí zmínit odlišnost práce sportovního manažera ve sportovních organizacích. Nelze tedy tvrdit, že každý sportovní manažer vykonává všechny činnosti, které uvádí Čáslavová ve své knize. [7]

Níže uvedená tabulka konkretizuje obsah a rozsah činnosti sportovního manažera. Obsahuje základní činnosti běžného manažera, příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera, a nakonec specifické činnosti sportovního manažera.

Tabulka č. 3: Činnosti sportovního manažera

Základní činnost manažera	Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera	Specifické činnosti
Plánování	<ul style="list-style-type: none"> - Strategický plán rozvoje příslušné organizace - Dlouhodobý, střednědobý a aktivní program - Strategický postup manažera při plánování akcí TVS 	Sponzorská činnost
Organizování	<ul style="list-style-type: none"> - Postupy vyhodnocování výsledků - Uplatnění metody CPM při organizování a zabezpečení tréninkových cyklů (ME, MS, OH) - Využití výpočetní techniky při sportovních soutěžích, portfolio metoda pro vyhodnocování činnosti SK 	Sportovní reklama
Vytváření organizačních struktur	<ul style="list-style-type: none"> - Zdokonalování organizační struktury TVS ČR - Zdokonalování org. struktury SK - Zkvalitnění org. struktury placených TVS služeb 	Transfer hráčů a trenérů
Výběr, rozmisťování a vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> - Výběr a rozmisťování lidí při práci ve spolcích TVS a jejich stimulace - Výběr a rozmisťování lidí v placených TVS službách 	Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací TVS
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> - Ukazatele finanční kontroly TVS organizací 	Zabezpečení norem při uzavírání smluv v tuzemsku i zahraničí
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing v oblasti placených TVS služeb - Marketing v podnicích vyrábějící TVS zboží - Marketingová koncepce TVS klubů 	Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení
Finance	<ul style="list-style-type: none"> - Přehled o aktuálních ekonom. trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře - Reflex v hospodaření spolků a organizací TVS 	Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů apod.

Právo	- Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS - Zákony o TVS, stanovy a další normy	Úspěšná realizace činnosti manažera v TVS je podmíněna průběžnými manažerskými funkcemi v pozici analytických, rozhodovacích a implementačních činností včetně komunikace
Komunikace	- Vyjednávání sponzorských kontaktů - Ve vedení lidí ve sport. organizacích (komunikace nadřízený – podřízený)	

Zdroj: vlastní zpracování dle [7, str.16-17]

3.3 Kompetence

Kompetence je definovaná nejčastěji jako předpoklad či schopnost vykonávat určitou činnost nebo profesi. Znamená tedy způsobilost zvládat danou pracovní pozici, umět ji vykonávat, být kvalifikovaný pro příslušnou oblast a mít vědomosti a dovednosti, které jsou potřeba. Toto pojetí zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, jenž je výsledkem jeho rozvoje, víceméně nezávislou na vnějším světě a umožňuje mu podat určitý (požadovaný) výkon. U kompetence jde o širší význam než u kvalifikace. Pojem kvalifikace je více zaměřen na formální osvědčení dosažených výstupů z učení a vzdělávání. Kompetence oproti tomu zahrnuje také další osobnostní vlastnosti člověka. [40]

V této práci je důležitý význam slova kompetence především jako předpoklad pro úspěšný výkon činnosti, práce nebo funkce. Podle Kubeše je kompetence takové chování, které vede k očekávaným výsledkům. Pokud je tedy pracovník kompetentní, což znamená, že plní své úkoly na velmi dobré či vynikající úrovni, tak splňuje tyto předpoklady:

- Vnitřně disponuje vlastnostmi, dovednostmi, schopnostmi, vědomostmi a zkušenostmi, které jsou nezbytné k takovému chování;
- Má motivaci toto chování použít, jelikož v něm vidí hodnotu a je ochotný vynaložit energii pro takové chování;
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít. [22]

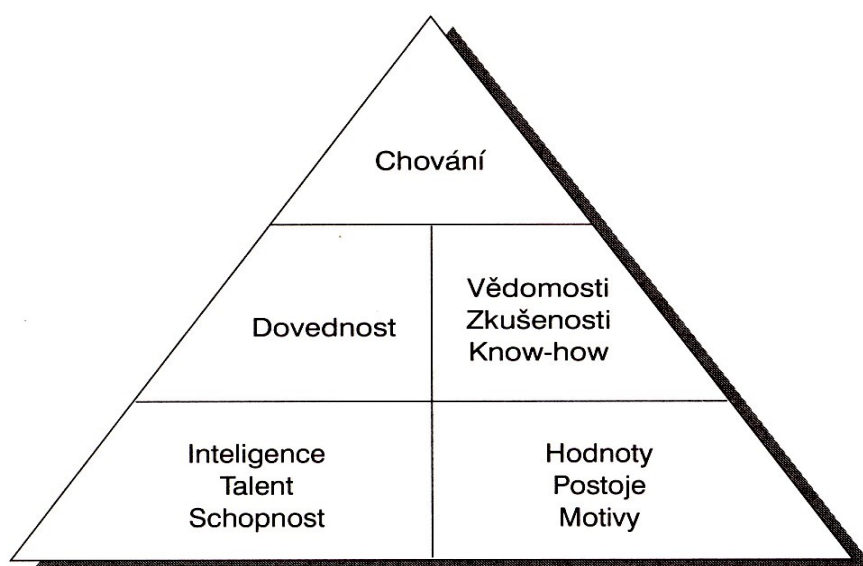
Jestliže kterákoliv z daných podmínek není splněna, nemůže být kompetentní výkon splněn.

Kubeš ve své knize uvádí i další pohled na dělení kompetencí manažera. Jeho dělení se odvíjí na typu práce a dovedností k této práci potřebných. Požadované kompetence pro danou pozici vznikají jako kombinace následujících tří kategorií:

- Manažerské kompetence – řešení konfliktů, výběr a hodnocení zaměstnanců, koučování zaměstnanců a delegování, strategické plánování;
- Interpersonální kompetence – prezentační dovednosti, spolupráce, vyjednávání, aktivní naslouchání;
- Technické kompetence – řešení problémů, analýza a sběr dat, rozhodování, programování. [23]

Pojem kompetence jako způsobilost vnesl do manažerské praxe R. Boyatzis. Tuto myšlenku uvádí ve své knize Hroník, která představuje soubor určitých předpokladů k činnosti, proto má tedy blíže k činnosti samotné, než k vlastnosti nebo rysu. [17] Kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činností. Hroník definuje kompetence jako „soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi, jsou také pozorovatelné způsoby, pomocí kterých se dosahují efektivní výkony“. [18, str. 61]

Obrázek č. 6: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: vlastní zpracování dle [21]

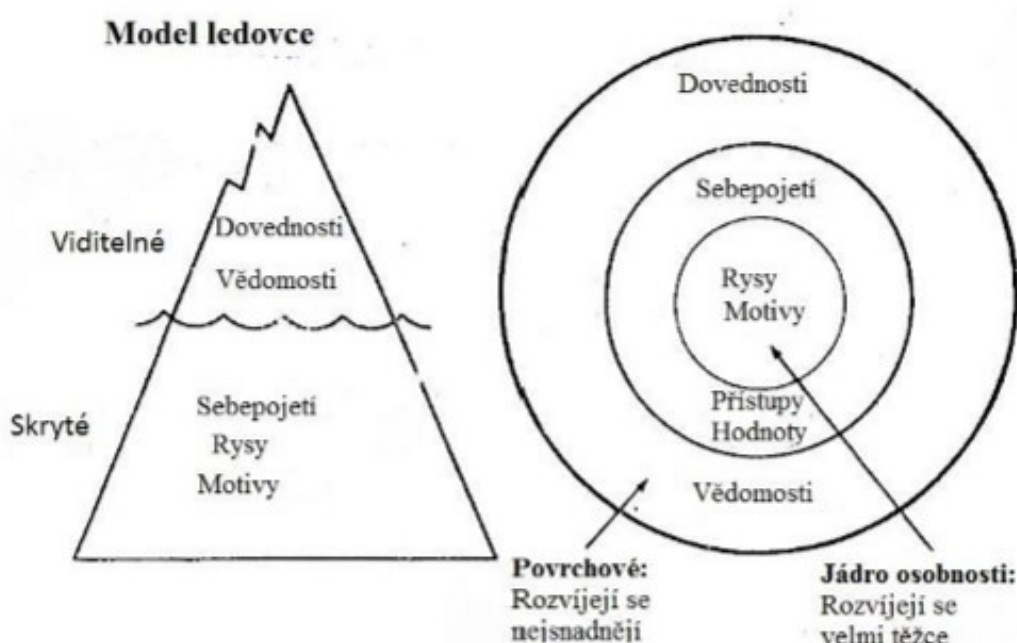
Chování (viz obr. č. 2) je jediným přímo pozorovatelným projevem člověka, který tvoří vrchol pyramidy. Uprostřed pyramidy jsou zahrnuty charakteristiky, které člověk získává během života a také pracovní praxe. Ve spodním patře se nalézají základní složky osobnosti člověka, které jsou jen stěží ovlivnitelné.

Spencer & Spencer chápou kompetenci jako „Základní charakteristiku, která je příčinně souvislá s doporučujícími kritérii a/nebo s vynikajícími výkony v práci či jiných situacích.“ [30, s. 9]

Tito autoři dále říkají, že do kompetence vstupují prvky osobnosti, které je možné rozčlenit do pěti kategorií:

- Motivy;
- Rysy;
- Sebepojetí;
- Vědomosti;
- Dovednosti. [30]

Obrázek č. 7: Ústřední a povrchové kompetence



Zdroj: Spencer & Spencer [30, s. 11]

Na obrázku č. 4 lze vidět, že dovednosti a vědomosti jsou povrchové charakteristiky člověka, a dají se tedy celkem jednoduše rozvíjet hlavně prostřednictvím tréninku. Na druhé straně motivy, rysy a sebepojetí jsou hlouběji skryté charakteristiky a jsou jádrem osobnosti. Nejobtížnější na rozvoj jsou především motivy a rysy. Sebepojetí se řadí právě mezi tyto dvě skupiny.

3.3.1 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence slouží k popisu chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité. Jsou definovány jako přenosný a univerzálně použitelný soubor vědomostí, dovedností a postojů, které jedinci potřebují pro svůj rozvoj a osobní naplnění, dále pro zapojení se do společnosti a úspěšnou zaměstnatelnost. [38]

V roce 1995 provedl Marco Siegrist zkoumání významu klíčových kompetencí při novém obsazování pracovních míst ve Švýcarsku. Respondenti v tomto výzkumu požadovali následující klíčové kompetence v pořadí podle četnosti odpovědí:

1. Komunikativnost a kooperativnost
2. Schopnost řešit problémy a tvořivost
3. Samostatnost a výkonnost
4. Odpovědnost
5. Schopnost uvažovat a učit se
6. Schopnost zdůvodňovat a učit se [3]

3.3.2 Manažerské kompetence

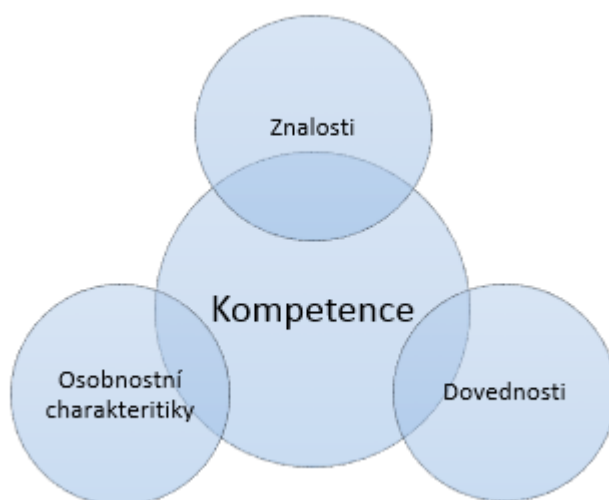
Dle Prokopenka a Kubra manažerské kompetence znamenají schopnost vykonávat funkci nebo soubor funkcí a u toho dosahovat určité úrovně výkonosti. Manažerskou kompetenci můžeme rozdělit na řadu složek, ovšem nejvyužívanější definice kompetence manažera je vyjádřena popisem jeho znalostí, postojů a povahových rysů (osobnostních charakteristik) a dovedností. [28]

Znalosti definujeme jako získané a paměti uchované informace o určitých pojmech a vztazích mezi nimi.

Postoje a povahové rysy představují celkem složitou oblast. Některé povahové rysy jsou určitě nezbytné pro určitý druh práce, proto můžeme říci, že existuje mnoho osobnostních rysů, které odlišují dobré manažery od těch špatných.

Dovednosti jsou schopnosti dělat dané věci, aplikovat znalosti a postoje v pracovním prostředí. Mezi manažerské dovednosti patří odborně technické, organizační, analytické, koncepční, komunikační, kulturní a vůdcovské dovednosti. [28]

Obrázek č. 8: Složky kompetence



Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

Na manažerské kompetence se lze dívat i z jiného hlediska. Bělohlávek sestavil takovýto seznam kompetencí:

- **Způsob myšlení:** koncepční a operativní myšlení, schopnost analýzy, pružnost myšlení;
- **Vlastnosti osobnosti:** průbojnost, asertivita, spolehlivost, vytrvalost, stabilita, pohotovost;
- **Postoje:** orientace v nejistotě, orientace na zákazníka, orientace na výkon, kreativita;
- **Odborné znalosti:** znalosti managementu a marketingu, znalost ekonomiky a financování, znalost práva a technické znalosti;
- **Praktické dovednosti:** jazykové znalosti, práce s počítačem, organizační dovednosti a řízení času, komunikační dovednosti a sebe prezentace, vedení lidí a jejich motivace. [4]

Šuleř dále zahrnuje mezi manažerské kompetence schopnosti, jež definuje jako kapacitu osobnosti vykonávat určitou činnost, které vzniká z vlohy a je geneticky zakódována v našem organismu. Schopnosti členíme na rozumové, mechanické a psychomotorické, přičemž největší význam mají pro manažery rozumové schopnosti a to následující:

- Koncepční (strategické) myšlení;
- Operativní myšlení;
- Pružnost myšlení. [32]

Autoři zabývající se problematikou manažerských kompetencí se víceméně shodují na pěti základních typech kompetenčních charakteristik manažera. Tyto základní charakteristiky uvádí ve svém článku Janák:

- Motivace;
- Osobnostní rysy a schopnosti;
- Sebepojetí a postoje k druhým;
- Znalosti a vzdělání;
- Dovednosti a zkušenosti. [20]

3.3.3 Měření kompetencí

Jestliže jsou kompetence pro určitou pozici definovány, potom je důležité změřit, do jaké míry je potřebná kompetence rozvinuta. Měřením se zjišťuje velikost rozdílu mezi tzv. skutečným stavem a stavem potřebným. Lze nalézt více metod, které měří úroveň kompetencí. Liší se v přesnosti posouzení, náročnosti použití a dále ve vhodnosti pro různé druhy kompetencí.

3.3.3.1 Behaviorální přístup

Tento přístup je založen na chování manažerů, jakým způsobem by se měli v určité situaci chovat. Dané chování vypovídá o úrovni dané kompetence. Měření úrovně kompetencí je důležité hlavně pro další rozvoj pracovníků a spočívá v jejich pozorování. Na druhé straně se setkáváme s tzv. pozorovateli, kteří jsou pro tuto funkci vyškoleni. Záznamy chování v průběhu měření jsou velice důležité, jelikož pracovník díky nim zjistí své silné a slabé stránky, a také co by měl konkrétně zlepšit. [23]

Výše zmíněná metoda je tvořena třemi následujícími složkami:

- Indikátory chování – dávají kompetenci jasný a zřetelný obsah. Jsou srozumitelné a představují popisy pozitivních i negativních projevů kompetencí.
- Podnětové situace – jedná se o situaci, kde se pozorovatelé zaměřují na projevy chování v situacích, ve kterých se projevují dané kompetence.
- Hodnocení – je důležité, aby v této složce figurovali spolehlivě vyškolení hodnotitelé. [23]

3.3.3.2 Analogové metody

Analogová metoda vychází z předpokladu, že situace, ve které jsou kompetence posuzovány je velice podobná reálné situaci. Typickým představitelem těchto metod jsou

skupinová cvičení, jimiž se zkoumá chování teď a tady, ve formě, v jaké jsou vyprovokována podnětovou situací. [23]

3.3.3.3 Analytické metody

Analytické metody jsou zaměřeny na sledování generických (druhových) kompetencí daného člověka, které se snaží měřit. Oproti analogickému přístupu uvádějí, že podnětové situace se nemusí shodovat s realitou, ani se jí nemusí podobat. Mezi tyto metody jsou řazeny testy schopností, dotazníky zjišťující míru temperamentu, motivační testy a dotazníky všech zájmů. Jsou využívány především psychometrické nástroje. [23]

3.3.3.4 Další metody

a) **Competency based interview (CBI)**

Rozhovor, jenž patří mezi jednu z nejčastěji používaných metod v oblasti lidských zdrojů. Jedná se o nástroj, který hodnoceného pracovníka přivádí k identifikování a analýze minulých událostí. Hodnotitel v odpovědích pracovníka hledá důkazy o přítomnosti či rozvinutosti kompetencí. Je nutné striktně se držet toho, jak se hodnocený pracovník v analyzované situaci skutečně choval. [23]

Pro realizaci metody CBI je důležité dodržování určitých zásad, jakými jsou:

- navození atmosféry;
- striktně se držet chování;
- zaměření rozhovoru na podstatné a konkrétní kroky vypovídající o kompetenci. [23]

b) **360 ° Hodnocení**

Jedná se o metodu zaměřenou na přítomnost, jejíž princip spočívá v tom, že hodnocený je hodnocen podle stejných kritérií lidmi, kteří s ním jsou v úzké spolupráci. Jde především o pohled nadřízených či podřízených a méně častěji i lidmi mimo podnik (např. zákazníci, dodavatelé), kteří umožňují hodnocenému pochopit jeho silné stránky, popřípadě možnost rozvoje. [23]

Podle Edwardse a Ewana je jednou z velkých devíz tohoto přístupu motivace hodnocených lidí realizovat případné změny, jelikož zaměstnanci vnímají toto hodnocení jako objektivnější a mnohem čestnější. Následné výstupy z hodnocení 360° zpětné vazby jsou kvantitativního a kvalitativního charakteru. Kvantitativní výstupy poskytují informace o úrovni jednotlivých kompetencí a veškeré projevy

chování, které danou kompetenci zastupují. Oproti tomu kvalitativní výstupy jsou přepisem slovních výpovědí hodnotitelů. [14]

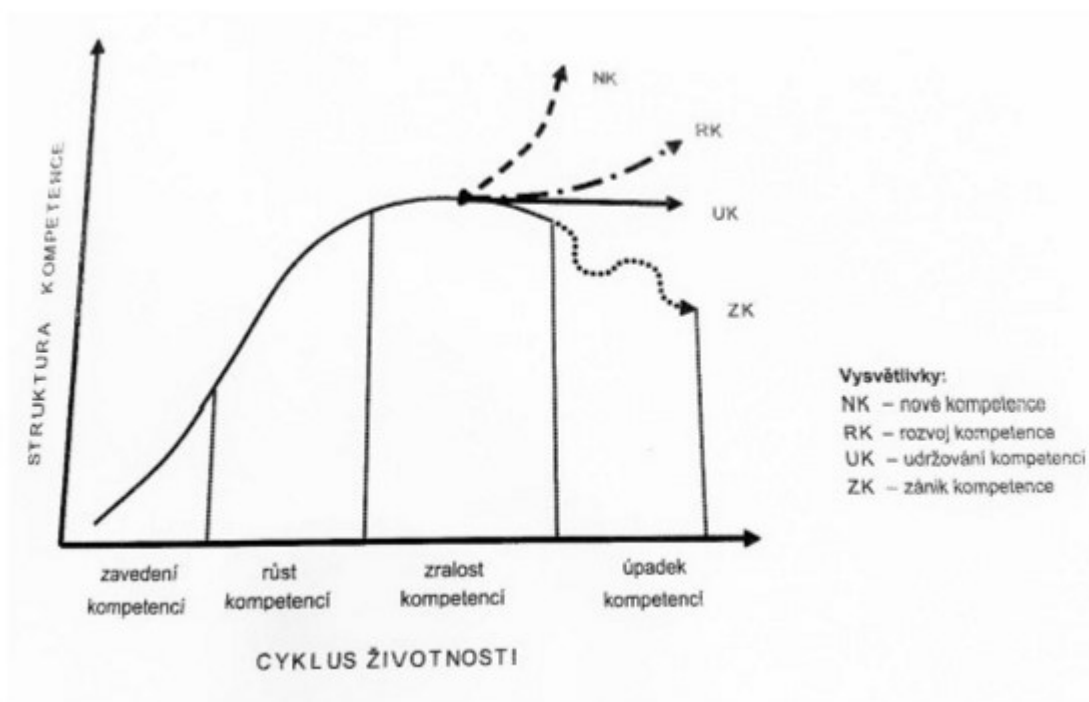
Metoda hodnocení 360° zpětné vazby má široké uplatnění. Organizace jej úspěšně aplikují například při:

- strukturální změny řízení;
- změna organizační kultury;
- v zaměstnaneckých vztazích (kariérní růst, odměňování). [14]

3.3.4 Životní cyklus kompetencí

V dnešní době dynamika v podnikatelském sektoru vyvolává velké změny, co se týče řízení firemních procesů. Kompetence, které dříve stačily na toto řízení, dnes již stačit nemusí. Jednoduše řečeno u kompetencí, které jsou v současnosti hodnoceny jako velmi důležité, může dojít ke změně a začnou být vnímány jako zastaralé a nepotřebné. Tato změna vnímání dané kompetence může být zapříčiněna například technologickou inovací. U kompetencí tedy pozorujeme jejich životní cyklus. V první fázi vznikají, následně prudce roste jejich používání až k nejvyšší úrovni zvládnutí, a nakonec některé začnou zanikat. Následující obrázek zachycuje popsaný životní cyklus. [22]

Obrázek č. 9: Křivka životního cyklu kompetencí



Zdroj: Kováč [22, str. 23]

Výše uvedený obrázek ukazuje stav, kdy se po období růstu kompetence přesune do fáze zralosti. Když se kompetence dostane do tohoto bodu, který lze označit jako vrchol, mohou nastat následující čtyři situace.

- Zánik kompetence – jedná se o ty kompetence, které začnou být zastaralé a postupně jsou nahrazovány novými. Jde především o kompetence, jejichž další používání může ohrozit chod organizace.
- Udržování kompetencí – tyto kompetence je nutné mít ve firmě neustále, jelikož mají trvalou hodnotu. V minulosti se dané kompetence osvědčily, a proto je třeba s nimi počítat i v budoucnosti. Jde například o plánování a delegování zaměstnanců.
- Rozvoj kompetencí – kompetence, které se dostanou jako kvantitativně, tak kvalitativně na vyšší úroveň, a to díky dalšímu rozvoji, který probíhá prostřednictvím odborného vzdělávání.
- Nové kompetence – v případě, kdy se organizace přetváří například z mechanistického způsobu řízení na způsob štihlý. Tato změna způsobu řízení vyžaduje naprosto nové kompetence, které si musejí zaměstnanci osvojit. [22]

3.3.5 Kompetenční modely

V systému kompetencí je pro kvalitní výběr pracovníka důležité poznat jeho osobnost tzv. odhalit, co se nachází za prvním dojmem, popřípadě jaký potenciál pro danou pozici pracovník má. Organizace sledující aktuální trendy si nechávají vytvořit tzv. kompetenční modely, které přímo odpovídají jejich požadavkům, filozofii a kultuře. [19]

Kompetenční model se využívá nejen při výběru nových pracovníků, ale i při návrhu tréninkových jednotek či pro hodnocení pracovního výkonu a plánování kariéry. Dále firmám odhaluje to, co od svých lidí očekává a tím, co od nich ve skutečnosti požaduje. [23]

Kompetenční modely tedy popisují kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobností, které jsou nutné k tomu, aby lidé efektivně plnili úkoly v organizaci. Pro jednodušší měření jsou tyto charakteristiky seskupeny do více homogenních celků a nazýváme je kompetence. Jednotlivé kompetence jsou identifikovány v předchozí kapitole.

Kompetenčních modelů je mnoho druhů a záleží tedy na rozhodnutí firmy, jaké kompetenční modely použije pro hledání a popis nových i stávajících zaměstnanců.

Pokud mají kompetenčnímu profilu vyhovovat všichni zaměstnanci, aniž bychom se ohlíželi na větší specifíčnost jejich práce, nazýváme tyto modely tzv. „modely ústředních kompetencí“. [23]

Jiný typ kompetenčního modelu má za úkol popsat pracovníka přímo v jeho pozici, resp. manažera vykonávající vedoucí funkci v jisté firmě. Je otázkou, zdali se dají využít stejné kompetenční modely pro obdobné funkce v různých firmách. Logicky můžeme říci že ano, nicméně je potřeba brát v potaz odlišení firem, ať už zaměřením výroby nebo regionálním působením. A proto je pravděpodobné, že i přes totožný název se budou manažerské kompetence, které se požadují po řídicích pracovnících lišit. Dostáváme se k tzv. „generickým modelům“, které se skládají z generických kompetencí, tj. kompetencí primárně se vyskytujících zpravidla ve všech kompetenčních modelech vedoucích pracovníků. Jedná se například o kompetenci „schopnost řešení problémů“, protože každý manažer se ve své praxi setká s řešením nějakého vzniklého problému. Tyto modely jsou pokusem usnadnit firmám jejich kompetenční přístup. Jsou velmi dobrou pomůckou, neboť je za nimi práce desítek výzkumných ústavů, a proto je jejich úspěšnost použití vysoká. [23]

Hroník ve své knize uvádí, že efektivní kompetenční model je takový, který splňuje následující body:

- vychází z pozorovatelného a očekávaného chování;
- obsahuje 10-12 jednotlivých kompetencí;
- je tvořen mostem mezi firemními hodnotami a popisem práce (job description);
- je platný alespoň pro klíčové pozice nebo dokonce pro všechny pozice v dané firmě;
- je sdílený, což znamená, že byl utvořen jak zdola, tak i shora a po jeho zhotovení se neustále obnovuje. [17]

3.3.6 Tvorba kompetenčního profilu

Kompetenční profil bude tvořen dle autorů Kubeše, Spillerové a Kurnického. Tento model byl do diplomové práce vybrán z důvodu jeho jednoduchosti, přehlednosti a využitelnosti pro širokou veřejnost. V této publikaci jsou velice dobře popsány jednotlivé fáze a názorné zpracování kompetenčních profilů, které je následně možné rozpracovat dále do potřebného formátu.

Fáze tvorby kompetenčního profilu dle Kubeše a spol.:

- přípravná fáze;
- fáze sběru dat;
- fáze analýzy;
- tvorba kompetencí a kompetenčního profilu;
- ověření a validizace profilu. [23]

3.3.5.1 Přípravná fáze

Jedná se o fázi, která tvoří základ pro tvorbu kompetenčního profilu. Jedním z nejdůležitějších bodů této fáze je ujasnění cíle, což znamená přesně vědět, co chceme sledovat a jakou oblast kompetencí chceme sledovat. Další důležitý bod v této fázi je cílová skupina, na kterou bude kompetenční profil zaměřen. Stručně řečeno, hlavními prvky této fáze jsou nastudování materiálů o dané problematice, správné zvolení postupu při tvorbě kompetenčního profilu, stanovení cílů (co budeme sledovat a poté hodnotit) a v neposlední řadě také stanovení cílové skupiny. [23]

3.3.5.2 Fáze sběru dat

Tato fáze přímo navazuje na první, výše zmíněnou přípravnou fázi. Ve fázi sběru dat je cílem získání detailního popisu pracovního místa, pro které bude kompetenční profil vytvořen. Patří sem velké množství metod od přímého pozorování, dotazníků až po strukturované rozhovory. [23] Podle Spencer & Spencer se v klasickém přístupu a tvorbě kompetenčního profilu využívá šest zdrojů získávání dat:

- rozhovor;
- průzkumy;
- panely expertů;
- vytvořené databáze kompetenčních modelů;
- analýza pracovních funkcí;
- přímé pozorování. [30]

Volba technik závisí na záměru či výzkumu projektu.

3.3.5.3 Fáze analýzy

V pořadí třetí fáze je ovlivněna záměrem výzkumu a také rozsahem zvolených technik sběru dat. Důležité je, zda získané informace posuzujeme vzhledem k existujícímu modelu nebo vytváříme zcela nový model, ve kterém posuzujeme kompetence poprvé. Výstupem fáze analýzy je seznam kompetencí, který se následně v poslední fázi testuje na vybrané skupině respondentů. Pro tuto fázi nalezneme společná obecná doporučení:

- Nejdříve je potřeba stanovit si rysy a vlastnosti chování pro danou pracovní pozici. Poté vytvořit zdroj s popisy, které byly získány.
- Druhým krokem je podrobnější rozepsání vybraných rysů a vlastností chování. Výsledkem tohoto kroku je to, že do další fáze analýzy se dostanou pouze ty záznamy, které jsou potřebné pro tvorbu a popis kompetencí.
- Třetím krokem fáze analýzy je vytváření skupin z jednotlivých výroků tzv. kompetenční témata. Ty jsou nadále zkoumány a upravovány tak, aby tvořili homogenní celky.
- Konečným krokem je vlastně fáze ověřovací. Získané projevy ověřujeme na skupině dotazovaných. Výroky jsou v tomto kroku přehodnoceny dotazníkovou metodou a výsledkem je zjištění, jestli bude dotazovaná kompetence zařazena do kompetenčního modelu. [23]

3.3.5.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

Základem je podrobná charakteristika kompetence tak, aby rysy jejího chování byly popsány výstižně, jednoduše a především srozumitelně. Dalším důležitým krokem v této fázi je utvoření názvu pro danou kompetenci a následné vytvoření stupnicové škály neboli důležitost jednotlivé kompetence. [23]

3.3.5.5 Ověření a validizace modelu

Po skončení tvorby kompetenčního modelu je důležitá validizace. V této konečné fázi se ověřuje, zda vytvořený kompetenční profil popisuje to chování, které přispívá k vysokým nebo až nadprůměrným výsledkům, a především ovlivňuje práci jedince pozitivním směrem, čímž je myšlen správný rozvoj pracovníka. [23]

Při tvorbě kompetenčního profilu, by měly být využity následující aktivity:

- Vyjasnění cíle projektu;
- Rozsah projektu a cílová skupina;
- Zvolení přístupu;
- Sběr dat a analýza;
- Validizace kompetenčního profilu. [23]

Tvorbu kompetenčního modelu lze tedy shrnout tak, že pomáhá uvědomit si důležitost klíčových kompetencí pracovníků, které firma či organizace potřebuje k tomu, aby byla úspěšná. Dále díky vytvoření kompetenčního modelu může být ovlivněn také rozvoj kompetencí těchto lidí. V neposlední řadě je třeba zmínit sjednocení myšlení a jazyka mezi manažery a ostatními pracovníky.

4 METODICKÁ ČÁST

V diplomové práci se zabývám vytvořením kompetenčního profilu manažera sportu.

4.1 Výzkumný soubor a metody

Cílem tohoto výzkumu je vytvořit ideální kompetenční profil vrcholového sportovního manažera. Pro tento výzkum je potřeba správně zvolit vhodnou metodu pro sběr dat a jejich analýzu.

4.1.1 Metoda a technika sběru dat

Pro získání potřebných dat a informací do diplomové práce, ve které je vytvářen kompetenční profil vrcholového sportovního manažera, byla zvolena primární metoda sběru dat. V práci byla využita jak kvantitativní metoda v podobě dotazníkového šetření, tak kvalitativní metoda, a to polostrukturovaný rozhovor. Dotazník byl vytvořen pro studenty fakulty tělesné výchovy a sportu, obor management sportu. Otázky byly rozděleny do kompetenčních skupin, tj. schopnost řídit, dovednosti, osobnostní charakteristiky a odborné znalosti. Studenti se pomocí numerického škálování vyjádřili, které kompetence jsou podle nich pro vrcholového sportovního manažera nezbytné, důležité, a které naopak tolik důležité nejsou. Druhou metodou je výše zmíněný polostrukturovaný rozhovor, který byl udělán se samotnými vrcholovými sportovními manažery, kteří mají již zkušenosti z praxe.

4.1.2 Cílová skupina

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, cílové skupiny v diplomové práci jsou dvě. Tu první tvoří studenti FTVS, kteří se pomocí dotazníkového šetření vyjádřili, jaké kompetence by podle nich měl mít ideální vrcholový sportovní manažer, aby v praxi uspěl.

Druhou cílovou skupinou jsou samotní vrcholoví sportovní manažeři, kteří se v rozhovorech vyjadřovali, které kompetence jsou pro ně samotné důležité, které schopnosti, dovednost využívají v praxi nejvíce, aby byli ve své práci úspěšní. Obě tyto cílové skupiny jsou považovány za základní soubor, jelikož obě jsou pro práci velmi důležité.

4.1.3 Výzkumný vzorek

Výzkumným vzorkem této diplomové práce jsou studenti FTVS, obor management sportu, kteří byli ochotní dotazník vyplnit, a dále 8 vybraných vrcholových sportovních

manažerů, se kterými byl udělán rozhovor. Co se týče studentů, odhad získaných dotazníků byl přibližně 100 kusů.

4.1.4 Sběr dat

Dotazníky byly se souhlasem učitelů distribuovány v rámci výuky na FTVS, a díky osobnímu kontaktu se studenty nedocházelo ke zkreslení otázek, nebo špatnému pochopení, neboť se studenti mohli kdykoliv během vyplňování dotazníku na cokoli nejasného zeptat. Výhodou tohoto způsobu dotazování byla 100 % návratnost. Rozhovory se konaly po domluvě s jednotlivými manažery.

4.1.5 Struktura dotazníků

Dotazníky byly vytvořeny pro studenty FTVS, v jejichž úvodu byl napsán krátký text, kde se respondent seznamoval s dotazníkem, a především účelem jeho vyplnění. Dotazník byl sestaven tak, aby na první pohled nevzbuzoval dojem, že je příliš dlouhý. Také bylo dbáno na vzhled, grafickou úpravu, srozumitelnost, jednoduchost a jednoznačnost. Za dotazníkem byl přiložen seznam všech kompetencí s jejich vysvětlením, který se vyskytuje i ve výsledkové části práce. Na závěr dotazníku bylo dodáno krátké poděkování za ochotu a čas, který respondenti dotazníku věnovali.

Operacionalizace

První dotazník byl tvořen z otevřených otázek za účelem zjištění co nejvíce manažerských kompetencí, a to z následujících kategorií:

- a) osobnostní charakteristiky
- b) dovednosti
- c) schopnost řídit
- d) odborné znalosti

Studenti byli požádáni o vypsání alespoň 5 kompetencí z každé kategorie, kterými by měl vrcholový manažer disponovat. Po přidání k literárním zdrojům bylo zjištěno 68 kompetencí. Několik kompetencí bylo vyřazeno z důvodu podobného významu s jinou kompetencí. Například nápaditý x kreativní. V tomto případě bylo ponecháno kreativní. Nakonec byl vytvořen seznam 50 kompetencí, který byl použit v druhém dotazníku.

Druhý dotazník byl vytvořen kombinací otevřených i uzavřených otázek. V první části dotazníku studenti posuzovali důležitost kompetencí. Kompetence tentokrát nebyly seřazeny podle kategorií, ale abecedně, aby nedocházelo ke zkreslení. V druhé části dotazníku byly položeny doplňující otázky k určitým kompetencím, z důvodu posouzení

rozdílnosti názorů mezi studenty a manažery. Šlo o kompetence, ke kterým se sportovní manažeři ve svých rozhovorech vyjadřovali nejvíce. Poslední tři otázky byly identifikačního charakteru.

Posouzení důležitosti kompetencí

Byla vytvořena 3 stupňová numerická posuzovací škála, z důvodu nejjednoduššího rozdělení všech 50 kompetencí do tří skupin (od nezbytných po méně důležité). Respondent tedy vyjadřoval odpověď pomocí označení vybrané číselné hodnoty.

Dotazovaní studenti hodnotili jednotlivé položky podle důležitosti na základě vlastního vnímání s tím, že nezbytné položky hodnotili známkou 1, naopak méně důležité hodnotili známkou 3. Kritériem bylo rozdělit známky rovnoměrně mezi všechny kompetence, aby nedocházelo k případům, kdy budou studenti kroužkovat pouze nebo převážně jedno číslo u všech kompetencí.

4.1.6 Pilotáž

Pilotáž je velmi důležitá etapa při tvorbě dotazníku. Má odhalit možné nedostatky, které by se mohly v dotazníku objevit a mohly by vést k nesprávnému pochopení otázek ze strany dotazovaného nebo ke zkreslení získaných informací. Pilotáž neodhalila žádné vážné nedostatky, a tak dotazníky nemusely být nijak upravovány.

4.1.7 Struktura rozhovorů

Do diplomové práce byl vybrán polostrukturovaný rozhovor. Jeho velkou výhodou je, že tazatel i dotazovaný mohou volně reagovat na otázky. Tazatel má pouze připravený okruh otázek, na které se chce dotazovat a pokud je to vhodné, pokládá dotazovanému další doplňující či rozšiřující otázky.

Rozhovor byl veden s 8 vrcholovými sportovními manažery, z toho tři byly ženy. Jednalo se o majitele/majitelky a ředitele/ředitelky sportovních organizací. Délka rozhovorů s jednotlivými manažery byla v rozmezí 15-30 minut.

Operacionalizace

První část rozhovoru bylo vyplnění dotazníku posouzení důležitosti kompetencí:

- a) osobnostní charakteristiky
- b) dovednosti
- c) schopnost řídit
- d) odborné znalosti

Kompetence byly seřazeny abecedně, a ne podle kategorie, z důvodu, aby například jedna z výše uvedených kategorií (např. dovednosti) nebyla posuzována lepšími známkami než ostatní. Pokud manažeři nerozuměli významu určitých kompetencí, byla s nimi daná kompetence rozebrána a vysvětlena, jak je myšlena. Zároveň s nimi byl prodiskutován význam všech kompetencí, jak oni sami dané kompetence chápou.

Druhá část rozhovoru se týkala zdůvodnění posuzování důležitosti výše zmíněných 4 hlavních skupin kompetencí. V rozhovorech manažeři vysvětlovali, proč dané kompetence posuzovali jako nezbytné nebo naopak, které kompetence pro ně jsou méně důležité a vrcholový manažer se bez nich dokáže obejít. Do rozhovoru byly zahrnuty i otázky ohledně jejich dosavadní profesionální manažerské kariéry.

4.1.8 Rozpočet výzkumu

Náklady na výzkum byly téměř nulové. Týkaly se pouze vytištění dotazníků a mého dobrovolného volného času, který jsem využila na dotazování a rozhovory. K vyplnění dotazníku nebyli respondenti motivováni žádnou odměnou, ale pouze vidinou pomoci vytvořit ideální kompetenční profil vrcholového sportovního manažera.

4.1.9 Rozsah platnosti

Výzkum byl proveden pouze na studentech FTVS, oboru management sportu a vrcholových sportovních manažerech, tím pádem lze výsledky aplikovat pouze na toto sportovní odvětví, a proto jsou nepřenositelné.

4.1.10 Analýza dat a výsledky výzkumu

Na základě získaných dat z dotazníků a rozhovorů s manažery mohla být provedena analýza a díky ní tak zjistit, které kompetence jsou pro fungování sportovních manažerů na vrcholové úrovni nezbytné, jaké důležité a také ty, které jsou méně důležité. Pro lepší přehlednost byly vytvořeny tabulky s přehledem jednotlivých kompetencí, které byly seřazeny od nejdůležitějších po nejméně důležité.

5 PREZENTACE VÝSLEDKŮ

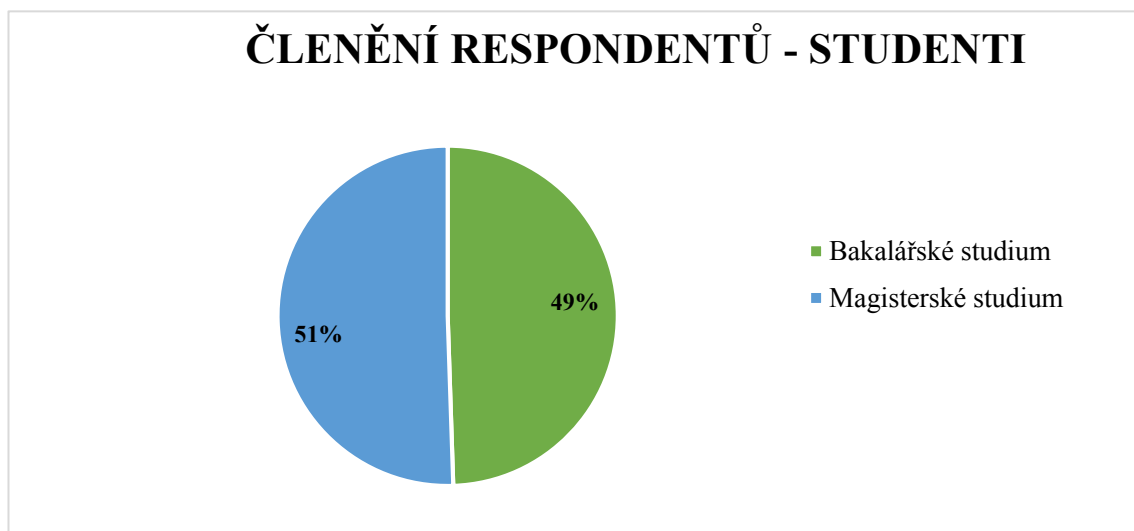
Prezentace výsledků je bezprostředně následována výkladem a diskuzí.

5.1 Studenti FTVS

5.1.1 Členění respondentů

Studenti byli dotazováni na jejich ročník (úroveň) studia, tzn. jestli studují na bakalářském či navazujícím magisterském studiu. Jelikož obor management sportu nelze studovat dálkově, jednalo se o studenty prezenčního studia. Ve této práci jsem chtěla zohlednit názory jak mladších studentů, většinou bez zkušeností s praxí, tak studentů z vyšších ročníků, kteří se již s praxí setkali. Následující graf ukazuje procentuální zastoupení studentů z celkového výběru respondentů.

Graf č. 1: Členění respondentů – studenti



Z grafu č. 1 je zřejmé, že dotazovaných bylo téměř 50:50. Z 95 studentů celkem na dotazník odpovědělo 48 studentů bakalářského studia a 47 studentů navazujícího magisterského studia. Pro tuto práci se jedná o výsledek pozitivní, jelikož jde o téměř stejné procentuální zastoupení názorů od nižších i vyšších ročníků studentů managementu sportu.

5.1.2 Hodnocení kompetencí

Kompetence jsou rozděleny do skupin na osobnostní charakteristiky, dovednosti, schopnosti řídit a také odborné znalosti.

Osobnostní charakteristiky jsou vlastnosti, které se projevují celkem neměnným chováním na vnější svět. Jsou vrozené, ale některé se dají i částečně naučit a rozvíjet.

Dovednosti nepatří do skupiny vrozených vlastností. Vznikají díky neustálému opakování činnosti, jsou tedy nacvičené. Lze tedy říci, že po nějakém čase se procvičovaná činnost stává automatickou.

Schopnosti také nepatří do skupiny vrozených vlastností, stejně jako dovednosti. Jedině se s nimi nerodí, schopnosti jejichž jádrem jsou vrozené vlohy neboli dispozice, je potřeba rozvíjet výcvikem, vzděláním či zkušenostmi. Jedině tak je člověk může využívat při určitých činnostech.

Odborné znalosti jsou věci, které jsou pro práci vrcholového sportovního manažera důležité, ale nelze je zařadit do předešlých tří skupin.

Původní seznam kompetencí byl vytvořen na základě literárních zdrojů, vlastních poznatků a názorů studentů. Seznam, který byl použitý v dotazníku a také u rozhovorů s manažery byl upraven na konečných 50 nejčastěji se vyskytujících kompetencí. Kompetence v seznamu nebyly rozděleny do jednotlivých skupin, ale byly seřazeny abecedně, z důvodu získání informací, která skupina kompetencí je pro vrcholového manažera nejdůležitější. Kompetence byly hodnoceny na 3 stupňové numerické škále, kde číslo 1 znamenalo pro vrcholového manažera nezbytnou kompetenci a číslo 3 méně důležitou kompetenci. Výsledná známka jednotlivých kompetencí byla získána aritmetickým průměrem všech známek, které daná kompetence obdržela.

Na základě posouzení důležitosti jednotlivých kompetencí byl seznam rozdělen na nezbytné položky, důležité položky, a nakonec na méně důležité. Jelikož je velmi obtížné rozhodnout, které kompetence jsou pro vrcholového manažera nezbytné, a které naopak méně důležité, byly rozděleny následovně. Kritérium pro to, aby kompetence byla brána jako nezbytná, byla známka 1,85 a lepší. Mezi nezbytné kompetence tedy bylo zařazeno 25 položek. Naopak kritérium pro méně důležité kompetence byla známka 2,20 a horší.

Všechny položky ze seznamu, tj. nezbytné, důležité a méně důležité kompetence jsou prezentovány pomocí grafů a tabulek. V tabulce jsou vypsány jednotlivé kompetence a obsahuje výslednou známku (aritmetický průměr), absolutní četnost známky (u nezbytných kompetencí je to číslo 1 u méně důležitých číslo 3), rozptyl a procentuální zastoupení. Jestliže mají kompetence stejnou výslednou známku, tak o tom, která bude v seznamu výše a je tedy důležitější, rozhodne absolutní četnost. V případě relativně velkých rozdílů, které se vyskytly mezi názory mužů a žen, jsou tyto diference statisticky zkoumány a také následně diskutovány.

Před samotným hodnocením uvádím v tabulkách kompetence, které se do jednotlivých částí seznamu vešly.

5.1.2.1 Nezbytné kompetence TOP manažera

Mezi nezbytné kompetence studenti zařadili nejvíce kompetencí ze skupiny schopnost řídit, kterých se zde vyskytuje deset. Po šesti kompetencích získaly skupiny osobnostní charakteristiky a dovednosti. Nejméně důležitá skupina mezi nezbytnými kompetencemi se stala skupina odborných znalostí, která má zde pouze tři zástupce. Kompetence, které se zařadily svojí známkou mezi nezbytné, jsou shrnuty v následující tabulce. Celkový seznam nezbytných kompetencí, které by vrcholový manažer měl mít, obsahuje 25 položek.

Tabulka č. 4: Seznam nezbytných kompetencí TOP manažera z pohledu studentů FTVS

Osobnostní charakteristiky	Dovednosti	Odborné znalosti	Schopnost řídit
Cílevědomost	Komunikace se zaměstnanci	Jazyková vybavenost	Plánování
Autorita	Umět jednat v krizové situaci	Znalost zákazníka a jeho priorit	Organizování
Spolehlivost	Umět se rozhodnout	Znalost konkurence	Vedení lidí
Sebevědomí	Umět jednat s lidmi		Schopnost vést efektivní diskuzi
Důvěryhodnost	Umět vystupovat		Schopnost vyhodnotit situaci
Průbojnost	Stát si za svým rozhodnutím		Delegace úkolů
			Time management
			Delegace pravomoci
			Výběr pracovníků
			Rozdělování úkolů

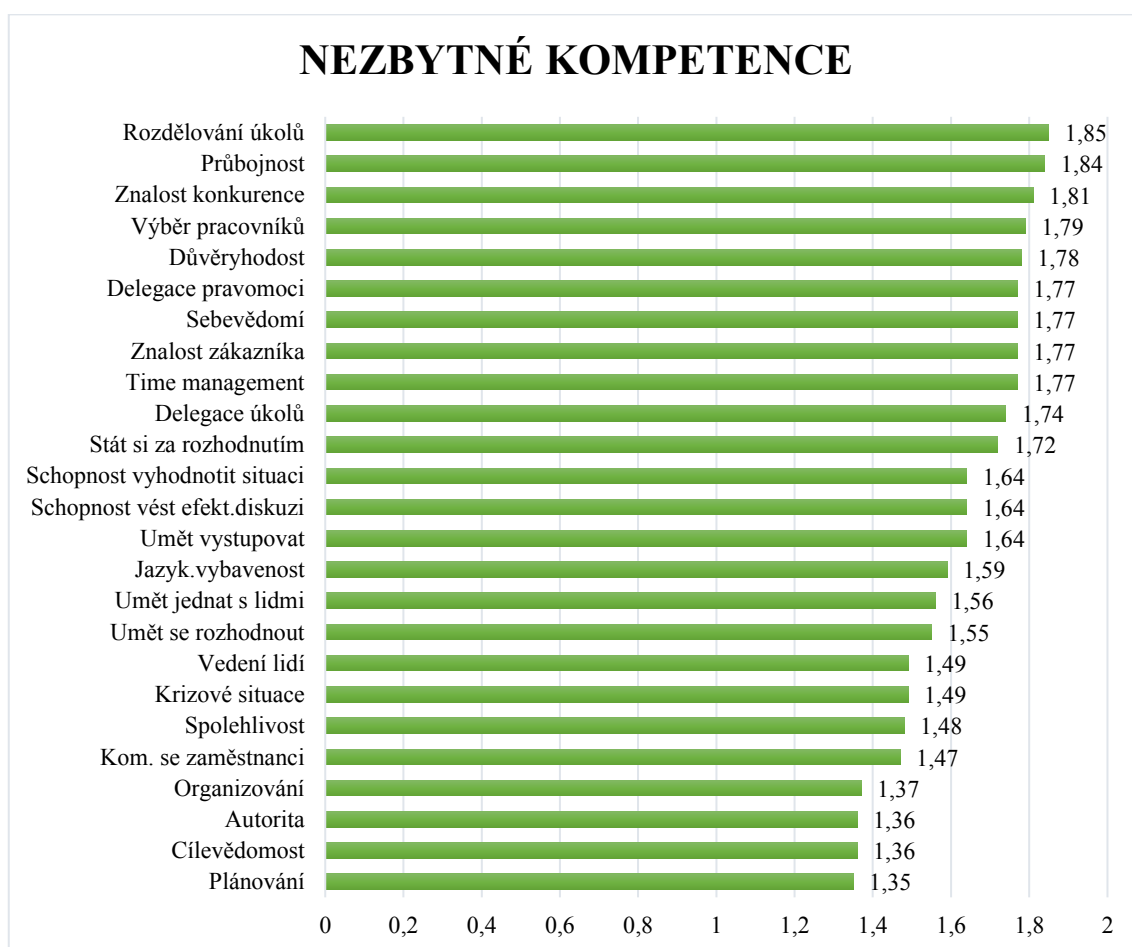
Nezbytné kompetence vrcholového manažera – význam:

- Plánování – dokáže stanovit cíle organizace v daném čase a následně vymezit postupy, jak k těmto cílům dojít.
- Cílevědomost – ví co chce dokázat, a za tím si také jde.
- Autorita – má u svých zaměstnanců respekt. Názory, postoje či rozhodnutí tohoto člověka ostatní členové skupiny přijímají a obvykle se jimi i řídí.
- Organizování – je schopen uspořádat i vytvářet řád a systém uvnitř organizaci.
- Komunikace se zaměstnanci – je schopen se zaměstnanci diskutovat a na všem se domluvit.
- Spolehlivost – zaměstnanci a klienti se na něj mohou spolehnout a se vším obrátit. To, co řekne, také dodrží.
- Vedení lidí – dokáže vést lidi, aby společně dosáhli nového cíle, a to takovým způsobem, aby dosažení cíle bylo v zájmu jak samotného manažera, tak podřízených.
- Umět jednat v krizové situaci – musí se umět vypořádat se stresovými situacemi, udržet chladnou hlavu a jednat racionálně.
- Umět se rozhodnout – pokud má na výběr z více možností, umí se rozhodnout pro jednu, aniž by musel své rozhodnutí později měnit.
- Umět jednat s lidmi – ať už se jedná o zaměstnance či klienty. Měl by být asertivní, ovládat se a nedávat najevo emoce.
- Jazyková vybavenost – v dnešní době již samozřejmost umět alespoň jeden cizí jazyk, další jazyky výhodou.
- Schopnost vést efektivní diskuzi – umí naslouchat, jeho názory nejsou vždy ty nejlepší. Dokáže uznat názory a nápady ostatních.
- Schopnost vyhodnotit situaci – nic ho nezaskočí, dokáže se vyrovnat i s netradičními situacemi.
- Umět vystupovat – jako vrcholový manažer se musí umět prezentovat na veřejnosti, umět se chovat.
- Stát si za rozhodnutím – pokud udělá finální rozhodnutí a ví, že je to správné rozhodnutí, tak si za ním také umí stát. Nenechá se zviklat na základě např. sympatií.
- Delegace úkolů – má pod sebou takové zaměstnance, na které se může obrátit a spolehnout. Tito zaměstnanci za něj zvládnou vyřešit úkoly, když je potřeba.

- Time management – umí si naplánovat čas tak, aby vše stíhal a všude byl včas.
- Znalost zákazníka a jeho priorit – ví, co zákazník nebo klient, kterého zastupuje chce a dokáže mu jeho přání a potřeby splnit.
- Delegace pravomocí – vědět, kdy a jaké pravomoci může přenášet na své zaměstnance a spolupracovníky.
- Sebevědomí – je suverénní a je si jistý, že svoji profesi vykonává dobře, a tak jak by měl.
- Důvěryhodnost – zaměstnanci a klienti mu věří. Cítí, že se mu mohou svěřit i se svými soukromými problémy a informacemi.
- Výběr pracovníků – je schopen vybrat si své podřízené, kterým může věřit a spolehnout se na ně i v době své nepřítomnosti.
- Znalost konkurence – musí znát firmy, organizace, které působí ve stejném odvětví jako on.
- Průbojnost – musí umět být razantní, důrazný. Nebát se říci svůj názor a jít si za svým cílem.
- Rozdělování úkolů – ví, který podřízený, jaké úkoly zvládne a na základě těchto informací dané úkoly rozděluje.

V následujícím grafu č. 2 jsou uvedeny nezbytné kompetence vrcholového manažera, které jsou hodnoceny na základě aritmetického průměru. V tabulce č. 5 jsou pak dále uvedeny i ostatní hodnotící kritéria, kterými jsou absolutní četnost, rozptyl a procentuální význam.

Graf č. 2: Nezbytné kompetence TOP manažera z pohledu studentů FTVS



Tabulka č. 5: Nezbytné kompetence TOP manažera – další hodnotící kritéria

Kompetence	Aritmetický průměr	Četnost známky 1	Rozptyl	Student %
Plánování	1,35	66	0,34	69,5 %
Cílevědomost	1,36	65	0,29	68,4 %
Autorita	1,36	64	0,29	67,4 %
Organizování	1,37	62	0,27	65,3 %
Komunikace se zaměstnanci	1,47	56	0,35	59 %
Spolehlivost	1,48	56	0,40	59 %
Umět jednat v krizové situaci	1,49	59	0,48	62,1 %
Vedení lidí	1,49	58	0,46	61,1 %
Umět se rozhodnout	1,55	52	0,44	54,7 %
Umět jednat s lidmi	1,56	51	0,44	53,7 %
Jazyková vybavenost	1,59	52	0,52	54,7 %
Umět vystupovat	1,64	51	0,59	51,6 %

Schopnost vést efektivní	1,64	49	0,55	53,7 %
Schopnost vyhodnotit situaci	1,64	48	0,52	50,53 %
Stát si za svým rozhodnutím	1,72	43	0,57	45,3 %
Delegace úkolů	1,74	36	0,43	37,9 %
Time management	1,77	40	0,56	42,1 %
Znalost zákazníka a jeho priorit	1,77	38	0,51	40 %
Sebevědomí	1,77	35	0,47	36,8 %
Delegace pravomoci	1,77	33	0,41	34,7 %
Důvěryhodnost	1,78	38	0,53	40 %
Výběr pracovníků	1,79	39	0,57	41,1 %
Znalost konkurence	1,81	34	0,50	35,8 %
Průbojnost	1,84	32	0,49	33,7 %
Rozdělování úkolů	1,85	28	0,45	29,5 %

Graf č. 2 a tabulka č. 5 nám ukazují, že nejdůležitější kompetencí vrcholového manažera pro studenty FTVS je plánování a na čtvrtém místě s nepatrným odstupem organizování. Tento výsledek není až tak překvapující, jelikož i v odborné literatuře najdeme, že vrcholový manažer by měl mít především koncepční dovednosti, tedy schopnosti řídit celou firmu, do kterých plánování i organizování patří. Jde tedy o to, aby vrcholový manažer uměl stanovit cíle, kterých má organizace dosáhnout, určení variant, jak těchto cílů dosáhnout a samozřejmě také, v jakém časovém horizontu vytyčených cílů dosáhnout.

Mezi tyto dvě schopnosti řízení organizace se vměstnaly osobnostní charakteristiky, a to cílevědomost a autorita. Cílevědomost je pro vrcholového manažera určitě velice důležitá kompetence, protože kdyby manažer na tak vysoké úrovni neměl žádné cíle, plány, čeho všeho chce dosáhnout, tak by nikdy nevystoupal tak vysoko. Autorita je dle mého názoru studenty také správně zařazena na nejvyšší příčky, jelikož bez respektu a uznání zaměstnanců by se manažerovi špatně pracovalo. Tyto dvě kompetence mají stejnou výslednou známku, a tak o jejich umístění a důležitosti rozhodovala absolutní četnost známky 1, která je prezentována v tabulce č. 5. „Cílevědomost“ hodnotilo jako nezbytnou 65 respondentů, zatímco „autoritu“ stejně ohodnotilo o jednoho respondenta méně, tedy 64.

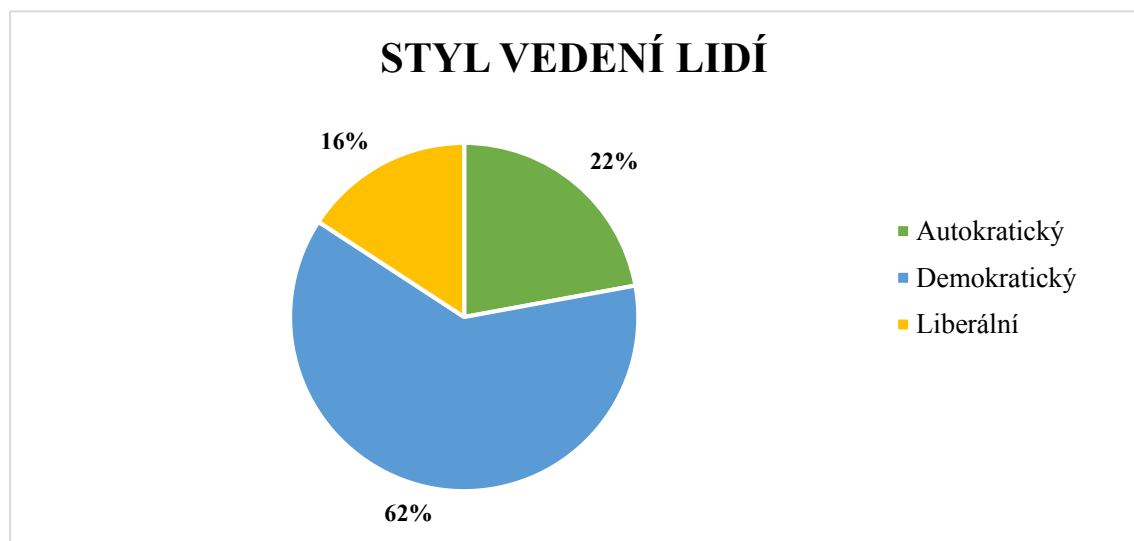
Stejnou výslednou známku mělo v tabulce nezbytným kompetencí ještě několik kompetencí. Dokonce čtyřikrát se zde vyskytla známka 1,77, a to u kompetencí „time

management“ , „znalost zákazníka a jeho priorit“ , „sebevědomí“ a „delegace pravomocí“ . Opět se umístění, resp. důležitost rozhodovala podle absolutní četnosti známky 1. „Time management“ získal celkem 40krát nejvyšší ohodnocení (více než 42 % respondentů hodnotilo tuto kompetenci jako nezbytnou). Oproti tomu „delegace pravomocí“ byla ohodnocena nejvyšší známkou „pouze“ 33krát, tedy téměř o 8 % méně respondentů hodnotilo tuto kompetenci jako nezbytnou.

Překvapena jsem byla „až“ desátým místem jazykové vybavenosti. Vzhledem k tomu, že respondenti jsou mladí studenti, tak jsem očekávala tuto kompetenci mnohem výše (TOP 5). V dnešní době, kdy se minimálně jeden světový jazyk ne-li dokonce dva, berou jako samozřejmost. Určitě také záleží, v jakém sportovním odvětví manažer pracuje, ovšem u vrcholového manažera bych znalost cizích jazyků brala jako jednu z nejdůležitějších kompetencí.

Doplňková otázka byla položena ke kompetenci vedení lidí. Zajímalo mě, co si studenti myslí o tomto tématu. Jaký styl by měl manažer používat a proč?

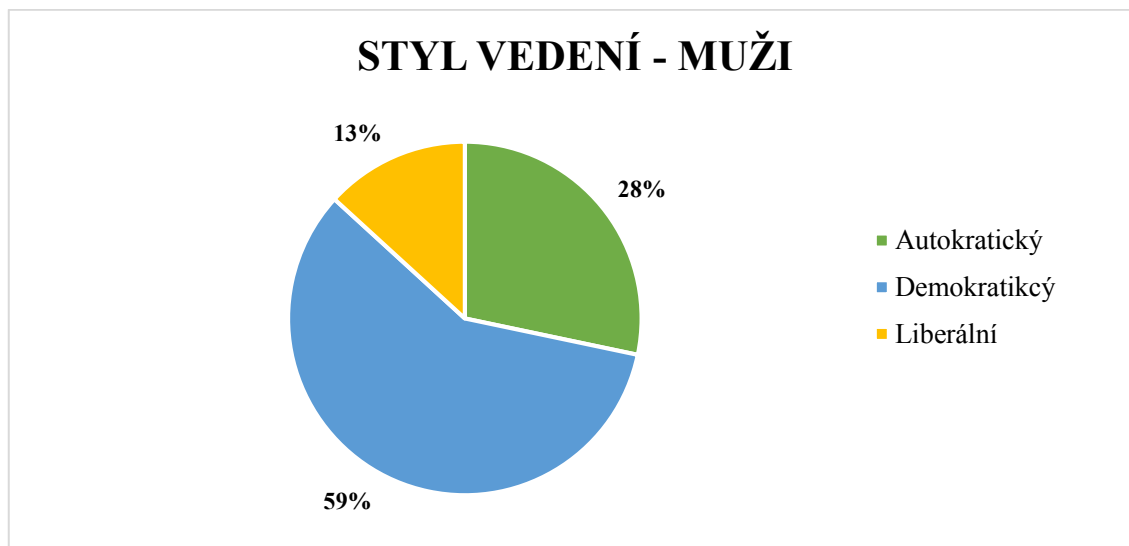
Graf č. 3: Styl vedení lidí



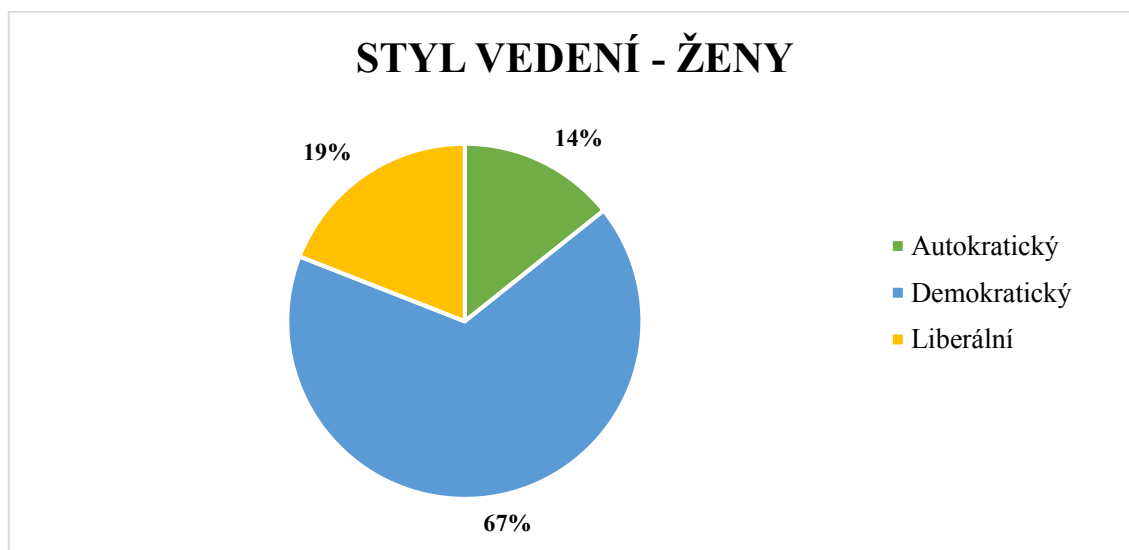
Studenti měli na výběr ze všech tří stylů vedení, tedy autokratický, demokratický a liberální. Z výše uvedeného grafu č. 3 vyplývá, že studenti nejvíce podporují demokratický styl, celkem 62 % dotazovaných respondentů odpovědělo tento styl vedení lidí. Důvod výběru demokratického stylu vedení studenti zdůvodňovali tak, že dobrý vrcholový manažer musí umět naslouchat svým zaměstnancům, nechat je vyjádřit se

a vzít v potaz jejich názory. Samozřejmě konečné rozhodnutí musí manažer udělat sám, ovšem spolupracovníci mu rozhodování mohou svými názory a tipy mnohdy usnadnit.

Graf č. 4: Styl vedení lidí – názor mužů



Graf č. 5: Styl vedení lidí – názor žen



Na grafu č. 4 a grafu č. 5 jsou vidět názory mužů a žen na styl vedení lidí. Obě pohlaví se shodli na tom, že vrcholový manažer by měl využívat demokratického stylu vedení. Co je ovšem zajímavé, že ženy na druhé místo zařadily styl liberální (19 %), zatímco muži styl autokratický (28 %). Více žen než mužů by tedy bylo benevolentnějších, některá rozhodnutí by nechávala na spolupracovnících. Naopak více mužů než žen by bylo aktivních, chtěli by rozhodovat sami, svým zaměstnancům by dávali pouze rozkazy a příkazy, které mají splnit.

5.1.2.2 Důležité kompetence TOP manažera

Druhá část seznamu kompetencí byla již vyrovnanější. Vyskytují se v ní tři osobnostní charakteristiky, dvě dovednosti, tři odborné znalosti a dvě schopnosti řízení. Kompetence, které byly zařazeny do této části seznamu jsou uvedeny v níže uvedené tabulce.

Tabulka č. 6: Seznam důležitých kompetencí TOP manažera z pohledu studentů FTVS

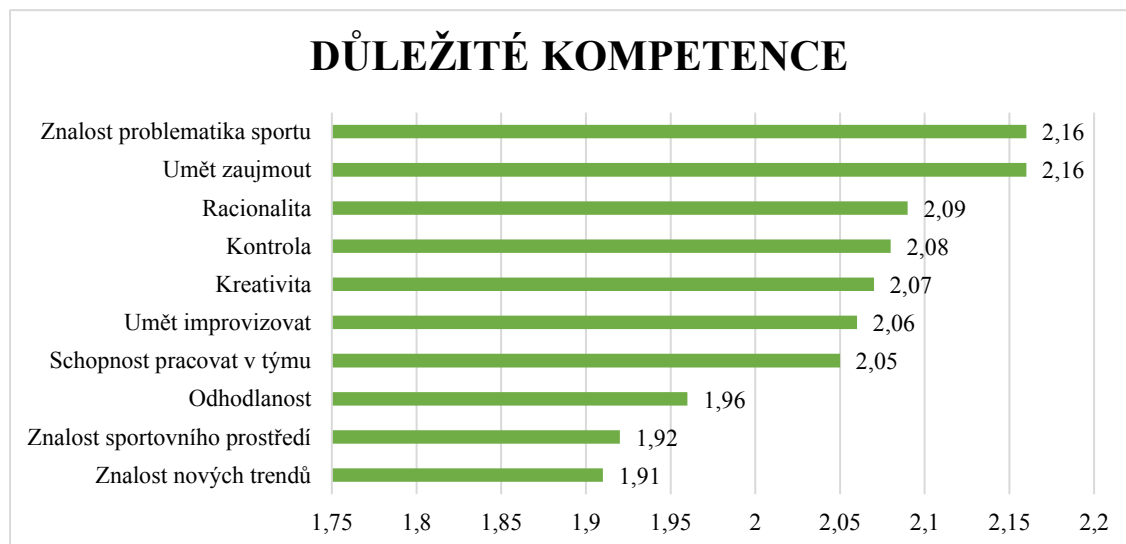
Osobnostní charakteristiky	Dovednosti	Odborné znalosti	Schopnost řídit
Odhodlanost	Umět improvizovat	Nové trendy v oblasti sportu	Schopnost pracovat v týmu
Kreativita	Umět zaujmout	Znalost sportovního prostředí	Kontrola
Racionalita		Problematika sportu + etika	

Důležité kompetence TOP manažera – význam:

- Znalost nových trendů – znát nové trendy ve sportu, které se u nás i ve světě rozrůstají. Příkladem je v dnešní době online marketing.
- Znalost sportovního prostředí – znát organizační strukturu českého sportu. Na koho (jakou organizaci) se v případě potřeby obrátit.
- Odhodlanost – aby ve své branži něco dokázal, musí si jít za svým, být odhodlaný a proto, aby byl úspěšný udělat téměř cokoliv.
- Schopnost pracovat v týmu – dává prostor k vyjádření všem členům svého týmu. Umí naslouchat, nemusí být vždy po jeho.
- Umět improvizovat – když přijde nečekaná situace, umí reagovat a není zaskočený.
- Kreativita – je nápaditý, má stále nové nápady, práce s ním není stereotypní.
- Kontrola – nechávat zaměstnancům volnost, ale občas jejich práci zkontrolovat, aby manažer věděl, že práci dělají, tak jak mají.
- Racionalita – jednat s rozmyslem a nenechat se ovlivnit sympatiemi či naopak nelibostí k druhému člověku.
- Problematika sportu + etika – znát nejaktuálnější problémová sportovní témata jako je např. sportovní etika.

- Umět zaujmout – umět hovořit o daném tématu či problému tak, aby si ho klienti, a v některých případech také veřejnost zapamatovala.

Graf č. 6: Důležité kompetence TOP manažera z pohledu studentů FTVS



Tabulka č. 7: Důležité kompetence TOP manažera – další hodnotící kritéria

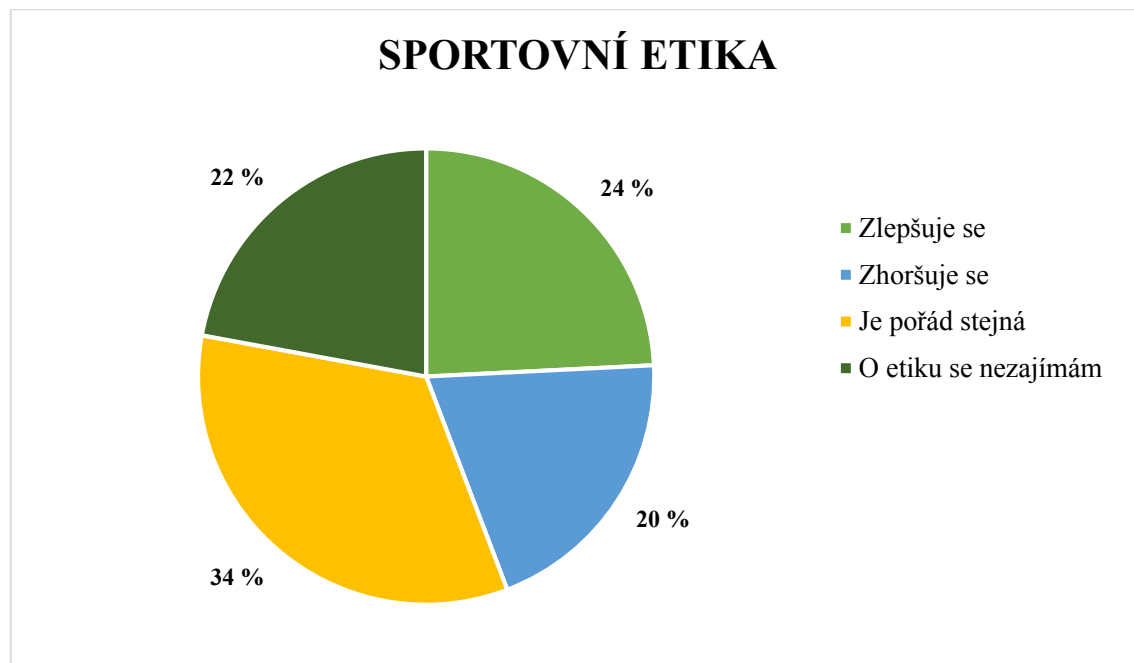
Kompetence	Aritmetický průměr	Četnost ohodnocení 2	Rozptyl	Student %
Nové trendy v oblasti sportu	1,91	30	0,67	31,6 %
Znalost sportovního prostředí	1,92	49	0,48	51,6 %
Odhodlanost	1,96	37	0,61	39 %
Schopnost pracovat v týmu	2,05	38	0,60	40 %
Umět improvizovat	2,06	35	0,63	36,8 %
Kreativita	2,07	28	0,70	29,5 %
Kontrola	2,08	43	0,54	45,3 %
Racionalita	2,09	40	0,57	42,1 %
Umět zaujmout	2,16	38	0,58	40 %
Problematika sportu + etika	2,16	35	0,58	36,8 %

V grafu č. 6 a tabulce č. 7 se vyskytují kompetence, které studenti nepovažují za nezbytné, tedy bez kterých by vrcholový manažer nemohl vykonávat svojí práci, ale i přes to, by tyto kompetence měl mít. Ve dvou případech se u kompetencí vyskytla stejná celková známka, a to 2,16. Jednalo se o položky „umět zaujmout“ a „problematika sportu + etika“. Z důvodu vyššího počtu ohodnocení známkou 2 (celkem 38krát) u kompetence

„umět zaujmout“ byla právě tato kompetence zařazena v pořadí před „problematika sportu + etika“, která byla ohodnocena známkou 2 celkem 35krát.

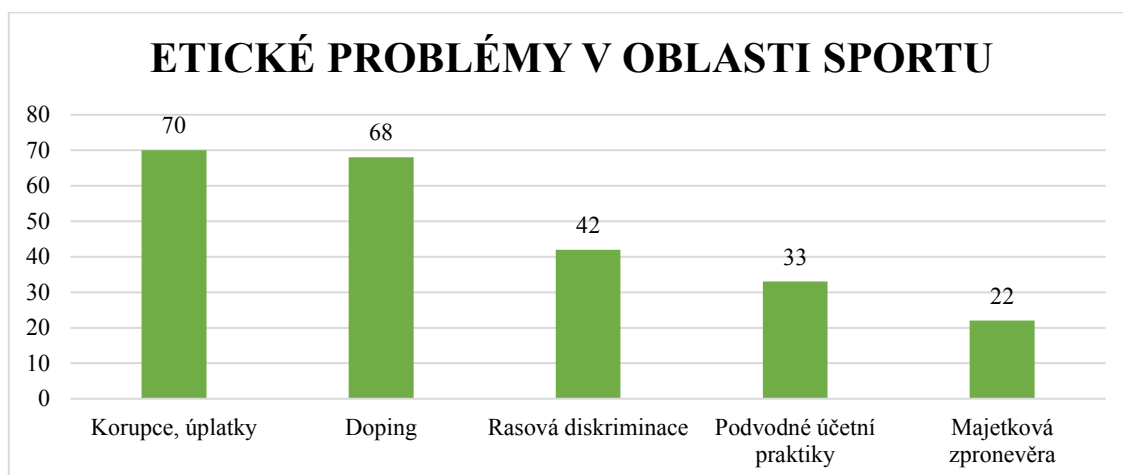
Doplňující otázka byla položena ke kompetenci „problematika sportu + etika“. Sice studenty nebyla hodnocena příliš vysoko, ale v rozhovorech s manažery byla považována za důležitou, a správný manažer by se o tuto oblast měl zajímat. Z tohoto důvodu mě zajímal i názor studentů.

Graf č. 7: Názory na sportovní etiku



Z grafu č. 7 je patrné, že studenti se o sportovní etiku zajímají. Jen 22 % studentů odpovědělo, že je etika nezajímavá a tuto oblast ve sportu vůbec neřeší. Nejvíce studentů, kteří se ohledně sportovní etiky vyjádřili pozitivně odpovědělo, že situace kolem této problematiky je pořád stejná (34 %). Téměř totožné procentuální zastoupení pak měli odpovědi, že sportovní etika se zlepšuje nebo naopak zhoršuje, a to 24 % respektive 20 %. Ani jedna z odpovědí, však neměla oproti ostatním vyloženě navrch.

Graf č. 8: Etické problémy v oblasti sportu



Pro studenty, kteří na otázku ohledně sportovní etiky odpověděli pozitivně, tedy že se o etiku zajímají, byla připravena doplňující otázka, a to které problémy v oblasti sportovní etiky považují za největší. Nejčastěji byly zaškrťovány odpovědi „korupce, úplatky“ a „doping“. Tyto odpovědi se daly očekávat, jelikož jsou z oblasti sportovní etiky i nejvíce rozebírány v médiích. Jako příklad může být uvedena v posledních měsících probíraná kauza státem řízeného dopingu u ruských sportovců či úplatky, které měl vzít chomutovský trenér Růžička od jednoho z rodičů. Do TOP 5 problémů, které se vyskytují ve sportu, studenti dále zařadili rasovou diskriminaci, podvodné účetní praktiky a majetkovou zpronevěru.

5.1.2.3 Méně důležité kompetence TOP manažera

Identifikace těchto kompetencí je také důležitá, a to z důvodu, protože manažeři budou vědět, že jejich rozvíjení v budoucnu není až tak důležité. Nejméně zastoupenou skupinou mezi méně důležitými kompetencemi jsou schopnosti řídit a dovednosti. Větší zastoupení zde mají skupiny osobnostní charakteristiky a odborné znalosti, které mají po pěti kompetencích.

Tabulka č. 8 Seznam méně důležité kompetence TOP manažera z pohledu studentů FTVS

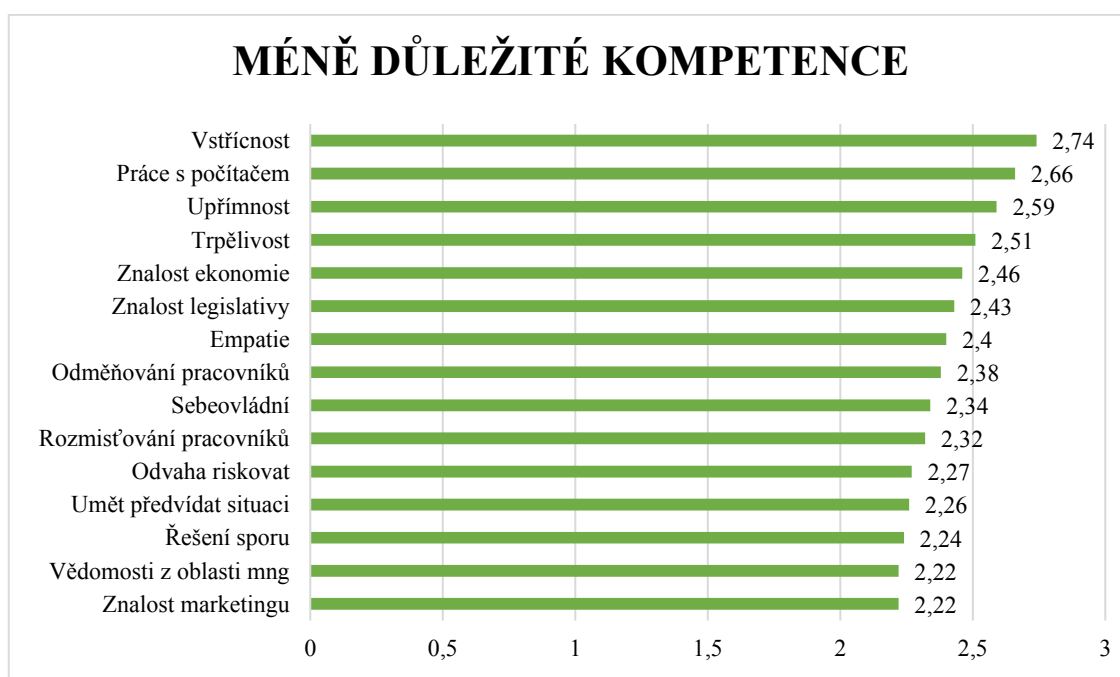
Osobnostní charakteristiky	Dovednosti	Odborné znalosti	Schopnost řídit
Sebeovládání	Řešení sporu mezi pracovníky	Vědomosti z oblasti managementu	Rozmísťování pracovníků
Empatie	Umět předvídat situaci	Znalost marketingu	Odměňování pracovníků
Trpělivost	Odvaha riskovat	Práce s počítačem	
Upřímnost		Znalost legislativy	
Vstřícnost		Znalost ekonomie	

Méně důležité kompetence TOP manažera – význam:

- Vědomosti z oblasti managementu – měl by mít vědomosti z oblasti celého systému řízení, tedy jak řídit organizaci, aby správně fungovala.
- Znalost marketingu – měl by znát různé nástroje, metody a techniky marketingu, které vedou k uspokojení přání a potřeb klientů.
- Řešení sporu mezi lidmi – umět řešit a reagovat na situace, ve kterých se zaměstnanci či klienti nedokáží shodnout. Dokázat navrhnout kompromis.
- Umět předvídat situaci – mít tušení, co se stane, pokud se manažer pro danou věc rozhodne. Tedy jaké bude mít jeho rozhodnutí následky.
- Odvaha riskovat – umět zariskovat, i když není jistota úspěchu.
- Rozmísťování pracovníků – umět správně rozmístit pracovníky, aby každý dělal to, v čem je nejlepší a čemu nejvíce rozumí.
- Sebeovládání – musí se umět ovládat, i když mu jsou některé situace proti srsti.
- Odměňování pracovníků + motivace – umět motivovat a odměňovat pracovníky za dobré výkony, aby měli důvod stále efektivně pracovat.
- Empatie – dokáže se vcítit a porozumět emocím druhých. Umí odložit svoje názory a předsudky.
- Znalost legislativy – měl by znát zákony a předpisy, které souvisí s jeho prací.
- Znalost ekonomie – měl by znát pracovní trh na kterém se pohybuje, kam investovat a kam naopak ne.

- Trpělivost – umí být trpělivý, ať se týče práce svých zaměstnanců nebo naopak své, umí si počkat na vhodný okamžik.
- Upřímnost – jedná se zaměstnanci a klienty otevřeně a bez přetvářky. Říká jim, co si myslí. Někdy ovšem v reálném životě zcela upřímný být nelze.
- Práce s počítačem – umí si vyhledat informace, o kterých potřebuje vědět více. Znalost základních počítačových aplikací např. Microsoft Office.
- Vstřícnost – vychází svým zaměstnancům a klientům vstříc. Dělá pro ně věci, které by dělat nemusel.

Graf č. 9: Méně důležité kompetence TOP manažera z pohledu studentů FTVS



Tabulka č. 9: Méně důležité kompetence TOP manažera – další hodnotící kritéria

Kompetence	Aritmetický průměr	Četnost ohodnocení 3	Rozptyl	Student %
Znalost marketingu	2,22	34	0,45	35,8 %
Vědomosti z oblasti managementu	2,22	35	0,47	36,8 %
Řešení sporu mezi pracovníky	2,24	42	0,61	44,2 %
Umět předvídat situaci	2,26	40	0,51	42,1 %
Odvaha riskovat	2,27	43	0,55	45,3 %
Rozmísťování pracovníků	2,32	43	0,50	45,3 %
Sebeovládání	2,34	46	0,52	48,4 %
Odměňování pracovníků	2,38	46	0,44	48,4 %

Empatie	2,40	49	0,47	51,6 %
Znalost legislativy	2,43	58	0,60	61,1 %
Znalost ekonomie	2,46	52	0,47	54,7 %
Trpělivost	2,51	54	0,43	56,8 %
Upřímnost	2,59	66	0,45	69,5 %
Práce s počítačem	2,66	68	0,33	71,6 %
Vstřícnost	2,74	68	0,19	71,6 %

Na základě tabulky č. 9 a grafu č. 9 je možné konstatovat, že nejméně důležitou kompetencí pro vrcholového manažera podle studentů je „vstřícnost“. Je pravda, že tato vlastnost se pro manažera na vrcholové úrovni moc nehodí, jelikož kdyby byl manažer vstřícný a dělal by věci z důvodu, aby potěšil ostatní, tak by to nikdy nedotáhl na nejvyšší úroveň.

Na úplném chvostu nejméně důležitých vlastností se pohybují i osobnostní charakteristiky jakými jsou „upřímnost“ a „trpělivost“. Je pravda, že upřímnost je důležitá lidská vlastnost, a každý manažer by měl být upřímný. Ovšem když se na to podíváme z druhé strany, někdy je potřeba trochu poupravit realitu, aby se dotyčný dostal ke kýženému cíli, obzvláště na vrcholové úrovni ve sportovním odvětví. Z tohoto důvodu je upřímnost řazena mezi kompetence méně důležité. Stejně tak i trpělivost. Nejedná se o stěžejní kompetenci, kterou by vrcholový manažer musel mít, aby byl úspěšný.

Mezi méně důležité kompetence se zařadily téměř všechny odborné znalosti, které mají souvislost s managementem tzn. znalost ekonomie, znalost legislativy, vědomosti z oblasti managementu a také znalost marketingu (řazeno od kompetencí s nejhorší celkovou známkou). Důvod je vcelku jednoduchý, všechny tyto znalosti si manažeři mohou vyhledat, najít nebo na ně mají zaměstnance, externí pracovníky. Jedná se o kompetence, bez kterých vrcholový manažer může bez problému fungovat, i když jeho znalosti v těchto oborech nejsou stoprocentní. Mezi těmito znalostmi byly dvě položky, které mají stejnou výslednou známku. Oproti nezbytným kompetencím byla jejich důležitost posouzena podle absolutní četnosti známky 3. Tabulka č. 9 ukazuje, že 34 respondentů hodnotilo jako méně důležitou „znalost marketingu“ a „vědomosti z oblasti managementu“ ohodnotilo stejnou známkou 35 respondentů.

Položka, které byla zařazena mezi méně důležité kompetence a upřímně jsem byla překvapena je „odměňování pracovníků“. Naopak si myslím, že tato kompetence by si zasloužila být ve skupině důležitých ne-li nezbytných kompetencí. Odměňování

a motivace zaměstnanců by mělo být pro manažera důležité a nemělo by být opomíjeno. Každý zaměstnanec by přeci měl být za dlouhodobě dobře odváděnou práci motivován a odměňován formou určitých benefitů. Pokud to tak nebude, tak nemá pracovník důvod dále odvádět kvalitní práci. Jeho produktivita práce bude buď stagnovat nebo se bude dokonce snižovat.

Studentův t-test

Zajímavé je také srovnání rozdílného posouzení důležitosti kompetencí mezi muži a ženami. V následující tabulce jsou vypsané kompetence, u kterých se pomocí Studentova t-testu ukázalo, že názorové rozdíly jsou statisticky významné.

Pro porovnání názorů byl použit dvojvýběrový nepárový studentův t-testu, který se používá při porovnávání dvou souborů výběrových dat. Data představují dvě nezávislé skupiny měření (názory mužů a žen), u kterých byla testována nulová hypotéza H_0 , jež byla buď zamítnuta (pokud byly rozdíly mezi názory mužů a žen statisticky významné) nebo nebyla zamítnuta (nevýznamné statistické rozdíly mezi skupinami). Jedná se tedy o nepárovou situaci, a je zde potřeba nejdříve otestovat rozdíl rozptylů obou souborů tzv. F-test. Tímto krokem bylo zjištěno, zda jde o statisticky významný či nevýznamný rozdíl rozptylů na vybrané hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Pokud byla hodnota větší než 0,05 jednalo se o statisticky nevýznamný rozdíl a oba rozptyly byly statisticky shodné. V tomto případě se do excelového vzorce T-testu zadávalo číslo 2. Naopak, když byla hodnota menší než 0,05 šlo o statisticky významný rozdíl a rozptyly byly různé. Zde se do vzorce T-testu zadávalo číslo 3. T-test na rozdíl od F-testu testuje významnost rozdílů středních hodnot obou souborů. Jestliže u T-testu vyšel výsledek $p < 0,05$, znamenalo to, že rozdíl mezi testovanými průměry je statisticky významný a nulová hypotéza H_0 o shodě průměrů se zamítá.

U devíti kompetencí, které jsou vypsané v tabulce č. 10 je rozdíl mezi průměry obou skupin statisticky významný, a proto lze konstatovat, že rozdílnost pohlaví ovlivňuje názory na tyto kompetence.

Tabulka č. 10: Rozdíly v hodnocení kompetencí mezi muži a ženami – Studentův t-test

Kompetence	Muži	Ženy	T-test
Sebevědomí	1,60	2,00	0,005
Plánování	1,46	1,20	0,014
Upřímnost	2,46	2,76	0,026
Schopnost vyhodnotit situaci	1,78	1,46	0,036
Trpělivost	2,38	2,66	0,043
Organizování	1,46	1,24	0,044
Výběr pracovníků	1,91	1,63	0,044
Znalost sportovního prostředí	2,04	1,76	0,048
Stát si za svým rozhodnutím	1,85	1,56	0,049

První kompetencí s největším rozdílem v hodnocení se stala kompetence sebevědomí. Zatímco muži hodnotili sebevědomí celkem vysoko, u žen se nedostalo ani mezi nezbytné kompetence. Je tedy zřejmé, že muži své nedostatky nahrazují dostatkem sebevědomí, a pokud něco neví, neznají, ale věří si, tak pro ně není až takový problém dané věci vyřešit.

Rozdíl mezi vnímáním kompetencí plánování a organizování také není zanedbatelný. Ženy tyto dvě kompetence řadily na první, respektive druhé místo a také jejich celková známka je velice nízká. Je tedy vidět, že ženy mají rády vše předem naplánované, zorganizované. Oproti tomu muži tyto kompetence řadili „až“ na sedmé, respektive osmé místo a důležitější je pro ně například umět jednat v krizové situaci, tedy něco, co je nepředvídatelné a nelze předem naplánovat.

Další diference je v hodnocení kompetence „upřímnost“. Jedná se o kompetenci, kterou obě pohlaví zařadili mezi méně důležité kompetence. Ženy však tuto položku zařadily až na úplný chvost všech padesáti kompetencí. Pro ženy tedy upřímnost v jejich pracovní kariéře nehraje velkou roli. Pro muže je upřímnost přeci jenom důležitější, a vědí, že v některých pracovních případech je někdy potřeba skutečnost trochu poupravit.

Rozdíl mezi vnímáním kompetence „schopnost vyhodnotit situaci“ se dal celkem předpokládat. Ženy řadily tuto kompetenci mnohem výše než muži a je pro ně tedy důležitější. Ženy se obecně rozhodují déle a obtížněji než muži, proto i schopnost vyhodnotit situaci je právě pro ženy složitější a důležitější. Naopak muži, kteří jsou na vysokých pracovních postech mnohem více sebejistí, sebevědomí, věří si a s touho

schopností nemají takový problém. Z tohoto důvodu řadili jiné kompetence výše, na úkor této položky, které jim přišli důležitější.

Další významnou názorově rozdílnou položkou je „trpělivost“. Tato kompetence se umístila jak u mužů, tak u žen mezi méně důležitými kompetencemi. Ženami byla opět stejně jako výše zmíněná upřímnost, hodnocena na úplném chvostu. Může to být zapříčiněno tím, že ženy jsou od mala trpělivější než muži, dokáží být tedy trpělivé, na svoji příležitost si počkat, a proto tuto charakterovou vlastnost umístily níže, neboť ji pokládají za jakousi samozřejmost.

Zajímavý je rozdíl u kompetence „výběr pracovníků“. Ženy řadily tuto kompetenci vysoko, tedy je pro ně velmi důležité vybírat si své zaměstnance sami. Díky tomu vědí, co od zaměstnanců očekávat, jak se s nimi bude spolupracovat apod. Oproti tomu muži nepřikládají této kompetenci takovou důležitost a nepotřebují si své podřízené a spolupracovníky vybírat sami.

Ženy a muži vnímají jinak také důležitost kompetence „znalost sportovního prostředí“. Zatímco, ženy zařadily tuto položku mezi nezbytné kompetence a znalost aktuálních událostí ve sportovním prostředí je pro ně velice důležitá, muži tuto kompetenci zařadili „pouze“ mezi důležité položky. Pro muže tedy tato kompetence není nezbytnou a dokáží i bez aktuálních znalostí, které se týkají sportovního prostředí, vykonávat funkci vrcholového sportovního manažera.

Poslední diferenci, kterou zde zmíním je u kompetence „stát si za svým rozhodnutím“. U mužů se tato položka pohybuje na hraně nezbytných kompetencí. Předpokládám, že je to především z toho důvodu, že muži občas své finální rozhodnutí mohou změnit, i když se to ostatním zaměstnancům nemusí líbit. Mohou si to dovolit, jsou vrcholoví manažeři, a jak již bylo zmíněno výše, mají větší přirozenou autoritu než ženy. U žen by tyto změny rozhodnutí mohly vyvolat diskuzi na téma neumí se rozhodnout, neví co chce apod.

5.2 Vrcholoví manažeři

5.2.1 Členění respondentů

Manažeři byli zařazeni do věkového rozmezí, kvůli zjištění délky praxe v oboru. Jelikož ve vrcholovém sportovním managementu pracují většinou muži, tak jsem velice ráda, že se mi povedlo do této práce získat i rozhovor se třemi ženami z celkového počtu osmi respondentů.

Tabulka č. 11: Členění respondentů – manažeři

Věkový interval	Počet manažerů
30-35 let	-
36-40 let	2
41-45 let	4
46-50 let	2

Z tabulky č. 11 je zřejmé, že nejvíce dotazovaných bylo ve věku v intervalu 41-45 let, tedy manažerů, kteří mají minimálně 15letou praxi v oboru. Nejmladší manažeři, se kterými byl dělán rozhovor jsou v intervalu 36-40 let. I tak se jedná o manažery, kteří mají alespoň 10letou praxi v oboru a mají dostatek zkušeností.

5.2.2 Hodnocení kompetencí

Hodnocení kompetencí probíhalo jako u studentů. Kompetence byly opět rozděleny do skupin na osobnostní charakteristiky, odborné znalosti, dovednosti a schopnost řídit. Manažerům byl nejdříve dán k vyplnění dotazník, kterým měli ohodnotit důležitost jednotlivých kompetencí, po kterém následoval rozhovor, ve kterém manažeři vysvětlovali své názory.

Stejně jako u studentů, také u manažerů byl na základě posouzení důležitosti kompetencí vytvořen seznam, který by rozdělen na nezbytné, důležité a méně důležité kompetence. Kritérium pro nezbytné kompetence zůstalo stejné, tedy celková známka 1,85 a lepší. Naopak pro méně důležité kompetence se známka trochu posunula a to na 2,25 a horší.

Veškeré kompetence jsou zaneseny a popsány v tabulkách a grafech pro lepší přehlednost. Procentuální význam manažerů v tabulkách byl zohledněn pouze pro rychlejší orientaci a přehlednost. Následně budou porovnány názory studentů a manažerů, z nichž vznikne konečný kompetenční profil vrcholového sportovního manažera.

5.2.2.1 Nezbytné kompetence TOP manažera

Mezi nezbytné kompetence manažeři zařadili nejvíce kompetencí ze skupiny schopnost řídit, stejně jako studenti, a to deset. Ostatní tři skupiny byly již celkem vyrovnané. Dovednosti mezi nezbytnými kompetencemi získaly sedm položek, osobnostní charakteristiky získaly šest položek a poslední odborné znalosti čtyři. Seznam nezbytných kompetencí, které by podle samotných vrcholových manažerů měl manažer mít, obsahuje 27 kompetencí.

Tabulka č. 12: Seznam nezbytných kompetencí z pohledu TOP manažerů

Osobnostní charakteristiky	Dovednosti	Odborné znalosti	Schopnost řídit
Spolehlivost	Umět jednat s lidmi	Jazyková vybavenost	Schopnost vyhodnotit situaci
Důvěryhodnost	Umět se rozhodnout	Znalost sportovního prostředí	Schopnost vést efektivní diskuzi
Sebeovládání	Umět jednat v krizové situaci	Znalost zákazníka a jeho priorit	Delegace pravomocí
Cílevědomost	Umět vystupovat	Problematika sportu + etika	Schopnost pracovat v týmu
Autorita	Umět improvizovat		Vedení lidí
Sebevědomí	Umět zaujmout		Odměňování pracovníků
	Odvaha riskovat		Time management
			Plánování
			Delegace úkolů
			Organizování

Tabulka č. 13: Nezbytné kompetence TOP manažera – další hodnotící kritéria

Kompetence	Aritmetický průměr	Četnost hodnocení 1	Manažer %
Schopnost vyhodnotit situaci	1	8	100 %
Spolehlivost	1	8	100 %
Umět jednat s lidmi	1	8	100 %
Umět se rozhodnout	1	8	100 %
Jazyková vybavenost	1,13	7	87,5 %
Důvěryhodnost	1,25	6	75 %
Schopnost vést efektivní diskuzi	1,25	6	75 %
Umět jednat v krizové situaci	1,25	6	75 %
Umět vystupovat	1,25	6	75 %
Delegace pravomocí	1,38	5	62,5 %

Sebeovládání	1,38	5	62,5 %
Schopnost pracovat v týmu	1,38	5	62,5 %
Umět improvizovat	1,38	5	62,5 %
Znalost sportovního prostředí	1,38	5	62,5 %
Znalost zákazníka a jeho priorit	1,5	6	75 %
Vedení lidí	1,5	4	50 %
Cílevědomost	1,5	4	50 %
Autorita	1,63	3	37,5 %
Odměňování pracovníků	1,63	3	37,5 %
Sebevědomí	1,63	3	37,5 %
Time management	1,63	3	37,5 %
Umět zaujmout	1,63	3	37,5 %
Plánování	1,63	3	37,5 %
Problematika sportu + etika	1,75	5	62,5 %
Odvaha riskovat	1,75	3	37,5 %
Organizování	1,75	2	25 %
Delegace úkolů	1,75	2	25 %

Tabulka č. 13 nám ukazuje, že nejdůležitějšími kompetencemi ve skupině nezbytných kompetencí podle vrcholových manažerů jsou tyto čtyři: „schopnost vyhodnotit situaci“, „spolehlivost“, „umět jednat s lidmi“ a jako poslední „umět se rozhodnout“. Tyto položky byly ohodnoceny ve všech případech známkou 1 a jejich celková známka je tedy 1. Pro manažery je tedy nejdůležitější osobnostní charakteristika „spolehlivost“, tedy aby se na něj mohli zaměstnanci a klienty kdykoliv a v jakémkoliv případě obrátit. V takto vysokém postavení, které beze sporu vrcholový manažer je, manažer musí umět jednat s lidmi, vědět, co v pravou chvíli říci, jak se chovat apod. Poslední dvě kompetence, které jsou pro samotné manažery nejdůležitější k sobě mají dost blízko. Manažer samozřejmě musí umět správně vyhodnotit situace, které nastanou, ovšem musí se umět v daných situacích i správně rozhodnout.

Přesně uprostřed hodnocení, tedy celkovou známkou 1,5 dostaly tři kompetence, a to „znalost zákazníka a jeho priorit“, „vedení lidí“ a „cílevědomost“. Celkem 6 manažerů ohodnotilo známkou 1 položku „znalost zákazníka a jeho priorit“. Další dvě kompetence hodnotili shodně 4 manažeři jako nezbytnou. Všech 8 manažerů se shodlo na stylu vedení lidí, a to na demokratickém. Zdůvodnění bylo jednomyslné. Každý úspěšný a dobrý manažer by měl mít kolem sebe skupinu zaměstnanců, kterým důvěřuje a může se na ně

spolehnout. Zaměstnanci znají svoji náplň práce, za co jsou zodpovědní a respektují tyto věci. Na druhou stranu by měl být právě on svým zaměstnancům lektorem, motivovat je, dávat jim cíle a úkoly, prostor ke zlepšení a možnost karierního růstu.

Na druhém konci grafu nezbytných kompetencí se umístily položky „delegace úkolů“, „odvaha riskovat“, „organizování“ a „problematika sportu + etika“. Tyto kompetence se stále vešly mezi nezbytné kompetence, s celkovou známkou 1,75, ovšem rozdělení známek již nebylo tak jednoznačné, jako u kompetencí na začátku grafu. Položku „problematika sportu + etika“ ohodnotilo celkem 5 manažerů známkou číslo 1, jako nezbytnou, a z nadpoloviční většiny tuto kompetenci podporují. Manažer by se o danou oblast měl zajímat a většinový názor ohledně sportovní etiky zněl, že se v blízké budoucnosti nebude ani zhoršovat, ale ani zlepšovat. Položky „organizování“ a „delegace úkolů“ ohodnotili stejnou známkou pouze 2 manažeři. Mezi nezbytnými kompetencemi se nejvíce krát vyskytla celková známka 1,63, a to u šesti případů. Jednalo se o tyto kompetence: odměňování pracovníků, sebevědomí, time management, umět zaujmout, plánování a delegace úkolů.

5.2.2.2 Důležité kompetence TOP manažera

Do skupiny důležitých kompetencí manažeři zařadili nejvíce kompetencí ze skupiny schopností řídit, a to pět. Skupiny osobnostních charakteristik a odborných znalostí získaly po dvou kompetencích. Dovednosti zde mají zastoupení pouze jednou kompetencí.

Tabulka č. 14 Seznam důležitých kompetencí z pohledu TOP manažerů

Osobnostní charakteristiky	Dovednosti	Odborné znalosti	Schopnost řídit
Průbojnost	Stát si za rozhodnutím	Znalost konkurence	Rozdělování úkolů
Trpělivost		Znalost nových trendů	Komunikace se zaměstnanci
			Kontrola
			Řešení sporu mezi lidmi
			Výběr pracovníků

Tabulka č. 15 Důležité kompetence TOP manažera – další hodnotící kritéria

Kompetence	Aritmetický průměr	Četnost ohodnocení 2	Manažer %
Rozdělování úkolů	1,88	5	62,5 %
Komunikace se zaměstnanci	2	8	100 %
Kontrola	2	8	100 %
Průbojnost	2	6	75 %
Znalost konkurence	2	0	0 %
Stát si za svým rozhodnutím	2,13	3	37,5 %
Řešení sporu mezi lidmi	2,25	6	75 %
Výběr pracovníků	2,25	6	75 %
Trpělivost	2,25	4	50 %
Znalost nových trendů	2,25	4	50 %

Mezi důležité kompetence tedy manažeři zařadili výše zmíněných deset kompetencí. Zajímavá položka je „znalost konkurence“. I když je zařazena mezi důležité kompetence, ani jednou nebyla ohodnocena známkou 2. Manažeři ji hodnotili buď známkou 1, jako nezbytnou anebo naopak známkou 3, jako méně důležitou. Na druhé straně položky „komunikace se zaměstnanci“ a „kontrola“ hodnotili všichni manažeři jako důležitou, tedy známkou 2. Ve čtyřech případech získaly kompetence stejnou celkovou známku a to 2,25. Jde o položky „řešení sporu mezi lidmi“, „výběr pracovníků“, „trpělivost“ a „znalost konkurence“. První dvě zmíněné kompetence byli manažeři hodnoceny vícekrát jako důležité (šestkrát), oproti dalším dvěma, které byly touto známkou hodnoceny čtyřikrát.

5.2.2.3 Méně důležité kompetence TOP manažera

Mezi méně důležité kompetence manažeři zařadili nejvíce kompetencí ze skupiny osobnostních charakteristik, a to šest. Další nejvíce zastoupenou skupinou byla skupina odborných znalostí, která zde má pět zástupců. Po jedné položce mají skupiny dovednosti a schopnost řídit. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že pro samotné manažeři nejsou až tak důležité některé vrozené vlastnosti, kterými osobnostní charakteristiky jsou. Mnohem důležitější jsou pro ně schopnosti a dovednosti, které se manažer může naučit a trénovat se v nich.

Tabulka č. 16: Seznam méně důležitých kompetencí z pohledu TOP manažerů

Osobnostní charakteristiky	Dovednosti	Odborné znalosti	Schopnost řídit
Odhodlanost	Rozmísťování pracovníků	Vědomosti z oblasti managementu	Schopnost předvídat situaci
Empatie		Znalost legislativy	
Kreativita		Práce s počítačem	
Racionalita		Znalost ekonomie	
Vstřícnost		Znalost marketingu	
Upřímnost			

Tabulka č. 17: Méně důležité kompetence TOP manažera – další hodnotící kritéria

Kompetence	Aritmetický průměr	Četnost známky 3	Manažer %
Odhodlanost	2,38	3	37,5 %
Umět předvídat situaci	2,38	4	50 %
Empatie	2,5	4	50 %
Kreativita	2,5	4	50 %
Racionalita	2,5	5	62,5 %
Vstřícnost	2,5	5	62,5 %
Vědomosti z oblasti managementu	2,63	5	62,5 %
Znalost legislativy	2,63	5	62,5 %
Upřímnost	2,75	6	75 %
Znalost ekonomie	2,75	6	75 %
Znalost marketingu	2,75	6	75 %
Práce s počítačem	2,88	7	87,5 %
Rozmísťování pracovníků	2,88	7	87,5 %

Z tabulky č. 17 vyplývá, že vrcholoví manažeři, stejně jako studenti, řadili mezi méně důležité kompetence odborné znalosti z oblasti managementu a marketingu. Vrcholoví manažeři rozhodnutí zařadit právě tyto kompetence mezi méně důležité zdůvodňovali tak, že nepotřebují dopodrobna znát veškeré informace, které se týkají těchto oblastí. Buď na

tyto oblasti mají zaměstnance, nebo si mohou informace, které budou potřebovat vyhledat. Nejméně důležité kompetence jsou pro manažery „rozmisťování pracovníků“ a „práce s počítačem“. Tyto dvě kompetence byly shodně ohodnoceny 7krát známkou 3, tedy méně důležitá kompetence. Naopak kompetence „odhodlanost“ byla manažery hodnocena jako méně důležitá pouze 3krát. I přes to, byla však se svojí celkovou známkou zařazena do této skupiny kompetencí. Celkem 4krát se u osobnostních charakteristik objevila stejná známka, a to 2,5. „Empatii“ a „kreativitu“ manažeři ohodnotili známkou 3 celkem 4krát. „Racionalita“ a „vstřícnost“ byla manažery ohodnocena známkou 3 celkem 5krát, proto druhé dvě kompetence byly zařazeny za první dvě výše zmíněné kompetence.

Rozdíly ve vnímání důležitosti vybraných kompetencí mezi studenty FTVS a manažery ukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 18: Rozdíly v hodnocení vybraných kompetencí – aritmetický průměr

Kompetence	Studenti FTVS	Vrcholoví manažeři
Schopnost vyhodnotit situaci	1,64	1
Spolehlivost	1,48	1
Umět jednat s lidmi	1,56	1
Umět se rozhodnout	1,55	1
Jazyková vybavenost	1,59	1,13
Sebeovládání	2,34	1,38
Schopnost pracovat v týmu	2,05	1,38
Umět improvizovat	2,06	1,38
Znalost sportovního prostředí	1,92	1,38
Odměňování pracovníků	2,38	1,63
Umět zaujmout	2,16	1,63
Odvaha riskovat	2,27	1,75
Problematika sportu	2,16	1,75
Stát si za svým rozhodnutím	1,72	2,13
Výběr pracovníků	1,79	2,25

Z tabulky č. 18 vyplývá, že studenti a manažeři mají v některých případech jiné názory na důležitost kompetencí vrcholového manažera. V tabulce je shrnuto 15 kompetencí s největším názorovým rozdílem.

TOP 5 kompetencí, které označili vrcholoví manažeři za nejdůležitější (schopnost vyhodnotit situaci, spolehlivost, umět jednat s lidmi, umět se rozhodnout, jazyková vybavenost) studenti hodnotili o něco hůře, ale stále jako nezbytné. Tyto kompetence se u studentů umístily na konci první desítky, respektive na začátku druhé desítky.

Největší rozdíly však zaznamenaly položky „sebeovládání“, „odměňování pracovníků“ a „odvaha riskovat“. Tyto tři kompetence byly od manažerů ohodnoceny jako nezbytné, ovšem u studentů skončily až mezi méně důležitými kompetencemi. Nejvíce viditelný rozdíl je u kompetence „sebeovládání“. Zatímco studenti poslaly tuto položku až do páté, tedy poslední desítky, manažeři ji zařadily na konec první desítky. Manažeři z praxe a zkušeností vědí, že i když se jim některé situace nebo někteří lidé nemusí líbit, musí udržet chladnou hlavu a nenechat vyplout na povrch své emoce. Druhou kompetencí s největším rozdílem je „odměňování pracovníků“. Opět bych řekla, že jde v tomto případě především o zkušenosti. Aby si manažeři udrželi kvalitní pracovníky a jejich produktivita práce stále rostla, musí se ke svým zaměstnancům umět chovat a jejich práci také náležitě ocenit. Co se týče odvahy riskovat, čím déle jsou manažeři v daném oboru a mají delší praxi, tím více dané odvětví znají, a proto si mohou dovolit občas zariskovat. Názorový rozdíl u této kompetence je tedy logický, z důvodu žádné nebo minimální praxe studentů, oproti deseti a více leté praxi manažerů.

Další kompetence, na jejichž důležitosti se studenti s manažery úplně neshodli, jsou následující: „schopnost pracovat v týmu“, „umět improvizovat“, „znalost sportovního prostředí“, „umět zaujmout“ a „problematika sportu + etika“. Všechny tyto kompetence byly u manažerů zařazeny do skupiny nezbytných kompetencí, u studentů „pouze“ do skupiny důležitých. Jediný rozdíl, který mě zde překvapuje, je „schopnost pracovat v týmu“, jelikož studenti i manažeři se přikláněli k demokratickému stylu vedení. Manažeři tak svůj názor potvrdili, studenti však „schopnost pracovat v týmu“ mezi nezbytné kompetence nezařadili. Oproti tomu rozdíl u problematiky sportu, respektive sportovní etiky, mě tolik nepřekvapuje. Téměř ¼ studentů odpověděla, že se o etiku vůbec nezajímá, oproti tomu manažeři odpovídali pozitivně s tím, že manažer by se o sportovní etiku měl zajímat.

Jediné dvě kompetence, které hodnotili studenti lépe než manažeři, a jejich názorový rozdíl stojí za zmínku jsou „výběr pracovníků“ a „stát si za svým rozhodnutím“. Manažeři ani jednu kompetenci nepovažují za nezbytně důležitou. U položky „stát si za svým rozhodnutím“ se vyjádřili, že se jedná o důležitou kompetenci, ale někdy je potřeba

přehodnotit a změnit názor, proto nebyla zařazena mezi nezbytné kompetence. Naopak studenti si myslí, pokud se vrcholový manažer již jednou rozhodne, měl by si stát za svým rozhodnutím. Co se týče „výběru pracovníků“ spíše souhlasím se studenty, tedy manažer by si měl vybírat své pracovníky a podřízené sám, jelikož on s nimi bude pracovat, bude se na ně muset spoléhat. Manažeri to však nevidí jako nezbytnou kompetenci, věří lidem, kteří mají výběr pracovníků na starosti a nemusí se tím osobně zabývat.

5.3 Kompetenční profil vrcholového sportovního manažera

Kompetenční profil je vytvořen z 20 kompetencí, které byly označeny za nejdůležitější. V následující tabulce je uveden jejich přehled.

Tabulka č. 19: Kompetenční profil

Kompetence	Skupina	Výsledná známka
Spolehlivost	Osobnostní charakteristika	1,24
Umět se rozhodnout	Dovednost	1,28
Umět jednat s lidmi	Dovednost	1,28
Schopnost vyhodnotit situaci	Schopnost řídit	1,32
Jazyková vybavenost	Odborná znalost	1,36
Umět jednat v krizové situaci	Dovednost	1,37
Cílevědomost	Osobnostní charakteristika	1,43
Schopnost vést efektivní diskuzi	Schopnost řídit	1,45
Umět vystupovat	Dovednost	1,45
Plánování	Schopnost řídit	1,49
Autorita	Osobnostní charakteristika	1,50
Vedení lidí	Schopnost řídit	1,50
Důvěryhodnost	Osobnostní charakteristika	1,52
Organizování	Schopnost řídit	1,56
Delegace pravomocí	Schopnost řídit	1,58
Znalost zákazníka a jeho priorit	Odborná znalost	1,64
Znalost sportovního prostředí	Odborná znalost	1,65
Sebevědomí	Osobnostní charakteristika	1,70
Time management	Schopnost řídit	1,70
Schopnost pracovat v týmu	Schopnost řídit	1,72

Všechny kompetence, které obsahuje kompetenční profil, jsou již detailně popsány v předchozích kapitolách. Do kompetenčního profilu vrcholového manažera bylo zařazeno osm kompetencí ze skupiny schopnost řídit, pět kompetencí ze skupiny osobní charakteristiky, čtyři kompetence ze skupiny dovedností a tři kompetence ze skupiny odborných znalostí.

Výsledná známka byla získána průměrem výsledných známek studentů a manažerů, z důvodu objektivity, jelikož manažerů bylo podstatně méně než studentů. Názory obou skupin pro mě byly velmi důležité (manažeři hodnotili podle dlouholetých zkušeností, oproti tomu studenti především z teoretického hlediska).

6 DISKUZE

Písenné dotazování studentů, které probíhalo osobně a jejich odpovědi tím pádem byly sbírány také osobně, bylo prováděno pouze v Praze na Univerzitě Karlově, a to z logistických důvodů. Z celkového počtu 95 studentů, tak bylo jen 14 respondentů z Moravy či Slezska. To samé můžeme říci o rozhovorech s vrcholovými manažery. Rozhovory opět probíhaly, stejně jako dotazování studentů, pouze v Praze, tudíž ani jeden z dotazovaných manažerů nebyl z Moravy nebo Slezska. Jednalo se pouze o manažery z Čech. Tyto informace vypovídají o tom, že zcela jistě nejde o reprezentaci struktury základního vzorku, a proto se nejedná o reprezentativní vzorek, ale jde o vzorek dostupný. Ovšem díky relativně vysokému počtu respondentů, kteří se do výzkumu zapojili, lze konstatovat, že i tento vzorek má dobrou vypovídající hodnotu.

Velmi zajímavé jsou názorové rozdíly ve vnímání důležitosti určitých kompetencí, které vznikají mezi studenty a studentkami. I přes to, že respondenti byli žádáni, aby kompetence hodnotili pro ideálního vrcholového sportovního manažera, je jedno, zda se jedná o muže či ženu, tak se nebyli schopni při hodnocení odpoutat od svých vrozených dispozic. Tato informace může být nápomocna pro budoucí zkoumání. Představuje tak prostor pro odlišné zkoumání, které by mohlo být zaměřeno a rozděleno na samostatné zkoumání názorů žen a názorů mužů. Důvodem jsou především rozdílné osobnostní charakteristiky mužů a žen, které se jen těžko zbaví nebo naopak naučí.

Ještě větší názorové rozdíly vznikají mezi vrcholovými manažery a studenty FTVS. Tyto rozdíly ovšem byly očekávány, neboť deseti a více letá praxe se v názorech manažerů, oproti studentům, musí projevit. Jelikož obor management sportu nelze studovat dálkově, pouze prezenčně, tak studenti ani nemají možnost za jejich dobu studia, kromě povinné 3 měsíční praxe v posledním ročníku studia, do praxe nahlédnout. Proto tedy hodnotí všechno především z teoretického hlediska, co se naučili na hodinách, a to jaký by měl manažer být, co by měl znát a umět. Praxe je však mnohdy naprosto odlišná, což potvrdili i samotní manažeři. Samozřejmě odpovídali, že vysokoškolský titul je v dnešní době důležitý, ale nejvíc je naučila samotná praxe a zkušenosti. Ze školy do pracovního života si určitě mohou přenést informace o tom, jaký by měl úspěšný manažer být, jak by se měl chovat, ale realita je mnohdy naprosto jiná. Pro tuto práci, však byly důležité názory obou skupin respondentů. Důvod je jednoduchý, i když se studenti rozhodují především na základě teorie, je to přece jenom základ pro úspěšného manažera. Manažeři se převážně rozhodují na základě svých zkušeností a instinktu, ovšem v některých případech je

potřeba držet se i právě výše zmíněné teorie, jasně daných informací, které se naučili ve škole. Využila jsem tak názorů jak studentů, tak manažerů a vytvořila kompetenční profil, který je názorově ve středu obou skupin respondentů.

Bylo také zajímavé pozorovat jakým způsobem respondenti dotazník ohledně důležitosti kompetencí vyplňují. Studenti si z velké části nejdříve celý seznam přečetli a následně začali vybírat nejdříve nezbytné kompetence, následně kroužkovali méně důležité kompetence, a nakonec jim vyšli kompetence důležité. Manažeři si seznam také nejdříve důkladně přečetli, ale vyplňovat začali ve většině případů od začátku do konce. Rovnou tedy hodnotili důležitost, ani by vybírali kompetence po skupinách, jak to dělala převážná většina studentů.

Vzhledem k tomu, že je kompetenční profil sestaven jak z názorů mužů, tak z názorů žen, je potřeba počítat s jeho ovlivněním. Pokud by se kompetenční profil sestavoval individuálně pouze pro manažery a pouze pro manažerky, obsahoval by nejspíš odlišné klíčové kompetence.

Ve skupině „osobních charakteristik“ ženy lépe hodnotily kompetence „cílevědomost“, „spolehlivost“, „důvěryhodnost“ a „průbojnost“. Je to dáno faktem, že ženy musí být ve světě businessu průbojnější než muži, aby něčeho dosáhly. S průbojností pak souvisí i cílevědomost. Na druhé straně muži lépe hodnotily kompetence „autorita“, „sebevědomí“ a „odhodlanost“. Muži mají od jakživa větší přirozenou autoritu než ženy, a s tím souvisí i jejich sebevědomí. Pokud vědí, že si jich lidé váží, poslouchají, podporují, tak i jejich sebevědomí narůstá.

Ve skupině „dovednosti“ ženy lépe hodnotily kompetence „umět jednat s lidmi“, „stát si za svým rozhodnutím“ a „umět vystupovat“. Muži lépe hodnotily následující kompetence: „umět jednat v krizové situaci“ a „umět se rozhodnout“. Je pravda, že muži se v důležitých věcech rozhodují rychleji a jednoznačněji než ženy. Ženy musí o daném problému, informaci více přemýšlet, a proto druhá dovednost, která byla muži hodnocena výše, tedy „umět jednat v krizové situaci“, je pro muže také snazší.

Ve skupině „schopnost řídit“ ženy lépe ohodnotily obecné kompetence „plánování“, „organizování“ a také „schopnost vyhodnotit situaci“. Oproti tomu muži hodnotili jako důležitější „schopnost vést efektivní diskuzi“, „time management“ a „delegace úkolů“.

V jediné skupině „odborné znalosti“ se ženy i muži svými názory relativně shodli (jazyková vybavenost – ženy na 11.místě, muži na 9. místě, znalost zákazníka a jeho priorit – ženy na 18. místě, muži na 16. místě), proto není potřeba tuto kategorii dále rozebírat.

Seznam kompetencí byl vytvořen hlavně z písemných zdrojů, které byly psané v českém jazyce, vlastních poznatků a dotazování studentů, pomocí nichž byl seznam doplněn a upraven. Manažerům byl dán již vytvořený seznam, z důvodu pouze jednoho sezení, kvůli časové vytíženosti manažerů. Z toho vyplývá, že seznam kompetencí je omezen a může být neúplný. Další neúplnost seznamu vyplývá z omezení naším kulturním prostředím, jelikož lze předpokládat a odhadovat, že sportovní manažeři a studenti oboru management sportu z USA, Kanady či Austrálie by doporučili a ohodnotili jinak důležitost klíčových kompetencí.

Dalším zkreslením kompetenčního profilu je velký rozdíl respondentů studentů na jedné straně a vrcholových sportovních manažerů na straně druhé. Zatímco studentů bylo celkem 95, manažerů „pouze“ 8. Do této práce byli vybráni vrcholoví manažeři, tedy nejméně zastoupená skupina z managementu. I když jsem porovnála názory studentů a manažerů, z jejichž středních hodnot mi vyšel konečný kompetenční profil, kvůli velkému rozdílu v počtu respondentů nelze říci, zda jsou názorové rozdíly mezi těmito dvěma skupinami ze statistického hlediska významné. Získat názory alespoň 80 vrcholových sportovních manažerů, aby se daly statisticky porovnat s názory studentů, bylo pro mě, jako studentku nemožné. Takový výzkum by dle mého názoru musel trvat déle než půl roku, a to především kvůli časové vytíženosti manažerů.

Z výše napsaných odstavců plyne, že výsledky této diplomové práce jsou významné pouze pro české prostředí. Tento vytvořený kompetenční profil by v cizině tedy mohl být použit jako inspirace, ovšem ne jako základ pro výběr ideálního sportovního vrcholového manažera.

Osobně si myslím, že by měly být vytvořeny minimálně dva kompetenční profily pro každé pohlaví zvlášť. První varianta kompetenčních profilů by byla vytvořena pouze pro manažery na vrcholové úrovni, a to z hlediska studentů managementu na jedné straně a samotných manažerů na druhé straně.

Druhá varianta kompetenčních profilů by byla vytvořena pro ženské pohlaví, tedy studentky a manažerky. Jen tak lze úplně zjistit rozdíly mezi mužským a ženským vnímáním kompetencí a zároveň mezi názory studentů a manažerů. Velmi zajímavý by byl výzkum, který by se zaměřil na porovnání vnímání jednotlivých kompetencí manažerů či manažerek, kteří by byli z různých zemí.

7 ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo vytvořit kompetenční profil vrcholového sportovního manažera, který bude složen z klíčových a nejdůležitějších kompetencí. Kompetenční profil byl tvořen na základě posouzení důležitosti jednotlivých kompetencí, které jsou právě důležité pro práci vrcholového sportovního manažera. K posouzení byla použita 3stupňová numerická škála a důležitost kompetencí posuzovali, jak samotní manažeři, tak studenti FTVS oboru management sportu. Seznam posuzovaných kompetencí vznikl na základě studia odborné literatury, a také byla použita metoda dotazování, díky kterému bylo možné daný seznam doplnit a upravit. Při úpravě seznamu byly odstraněny kompetence se stejným nebo velmi podobným významem, aby v seznamu byla ponechána pouze jedna kompetence k jednomu konkrétnímu významu. Některé kompetence nebyly brány v potaz vůbec, jelikož nebyly pro práci vrcholového manažera nijak důležité.

Konečný kompetenční profil prezentuje klíčové kompetence, které by měl sportovní manažer na vrcholové úrovni mít. Obsahuje osm schopností řídit, pět osobnostních charakteristik, čtyři dovednosti a tři odborné znalosti. 3 nejvýše hodnocené kompetence ze skupiny schopností řídit jsou – 1. schopnost vyhodnotit situaci (1,32), 2. schopnost vést efektivní diskuzi (1,45), 3. plánování (1,49). 3 nejvýše hodnocené kompetence ze skupiny osobních charakteristik jsou – 1. spolehlivost (1,24), 2. cílevědomost (1,43), 3. autorita (1,50). 3 nejvýše hodnocené kompetence ze skupiny dovedností jsou – 1. umět se rozhodnout (1,28), 2. umět jednat s lidmi (1,28), 3. umět jednat v krizové situaci (1,37). 3 nejvýše hodnocené kompetence ze skupiny odborných znalostí jsou – 1. jazyková vybavenost (1,36), 2. znalost zákazníka a jeho priorit (1,64), 3. znalost sportovního prostředí (1,65). Hodnota, která se vyskytuje za každou kompetencí, je její výsledná známka.

I když se v kompetenčním profilu vyskytují nejčastěji kompetence ze skupiny schopností řídit, tak první z nich se vyskytuje až na 4. místě. První tři místa, vzhledem k výsledné známce, zauímají kompetence ze skupin „dovednosti“ a „osobní charakteristiky“. Z toho vyplývá, že pro práci vrcholového sportovního manažera jsou nejdůležitější kompetence jak ty, které se dají naučit, tak i vlastnosti vrozené, bez kterých by manažer na vrcholové úrovni neuspěl.

Touto problematikou by se v budoucnu mělo zabývat více prací a měla by se prozkoumat do větší hloubky, jelikož s rostoucí popularitou sportu a vznikem stále nových trendů, příkladem může být stále více populární online marketing, se i manažeři v budoucnu budou muset učit nové kompetence, aby na trhu měli co ukázat a nabídnout. Vytvořené kompetenční profily pro vrcholové manažery by měly být určitě potřebnější, než tomu bylo v minulosti.

8 POUŽITÁ LITERATURA

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd., V Ekopressu 1. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-00-0.
- 2) ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- 3) BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 2. vyd. Přeložil Dana LISÁ. Praha, Česká republika: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.
- 4) BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-0396-X.
- 5) BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.
- 6) BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-828-4.
- 7) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 8) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management v tělesné výchově a sportu: (vybrané kapitoly) ; Eva Čáslavová*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0050-1.
- 9) DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- 10) DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- 11) DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-140-2.
- 12) DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2002. ISBN 80-248-0130-2.
- 13) DURDOVÁ, Irena. *Sociálně-ekonomické aspekty sportu*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-075-8.

- 14) EDWARDS, M.R. and EWEN, A.J. (1996) '360-degree feedback: Royal fail or holy grail?', *Career Development International*, 1(3), pp. 28–31. doi: 10.1108/13620439610118537.
- 15) FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- 16) HOYE, Russell. *Sport management: principles and applications*. 3rd ed. New York: Routledge, 2012. ISBN 978-0-08-096432-4.
- 17) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- 18) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 19) CHADT, Karel, Lubomír KOUŘIL a Jana PECHOVÁ. *Art of creativity, aneb, Kreativita jako klíčová kompetence v době změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-82-2.
- 20) JANÁK, Vladimír. *Demands on sport coach and his competence profile*. Studia Sportiva, Vol.1..p.178- 182. Masarykova Universita Brno 2015, Muni press Olomouc. ISSN 1802-7679.
- 21) JANOTOVÁ, Helena, Karel SCHELLE a Ilona SCHELLEOVÁ. *Profesní etika*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. ISBN 80-86861-42-2.
- 22) KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.
- 23) KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- 24) LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- 25) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- 26) MÜLLER, Klaus. *Management für Ingenieure: Grundlagen, Techniken, Instrumente*. 3. korrigierter Nachdr. Berlin: Springer, 1993. ISBN 3-540-18454-6.

- 27) OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2400-3.
- 28) PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- 29) PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- 30) SPENCER, L., M., SPENCER, S., M. *Competence at Work*. 1. vyd. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993. 376 s. ISBN 0-471-54809-X.
- 31) STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- 32) ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- 33) VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 34) VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.
- 35) VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.
- 36) WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

Internetové zdroje

- 37) ECOPSI – *Benchmarking Interim Report* [online]. 2012. [cit 2017-02-28]. Dostupné z: http://www.leedsmet.ac.uk/images/ECOPSI_Benchmark_Preliminary_Report_MY_9_2012.pdf.
- 38) Hučínová, L.: *Klíčové kompetence – nová výzva z EU I*. [online]. ČR, 2005 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/10/KLICOVE-KOMPETENCE---NOVA-VYZVA-Z-EU-I.html>.
- 39) Jan Urban - *Jak vytvořit etický kodex organizace* [online]. Hospodářské noviny, ©1996-2017 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-53354960-jak-vytvorit-eticky-kodex-organizace>

40) *Kompetence* [online]. Managementmania, ©2011-2016 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Role manažera.....	13
Tabulka č. 2: Zhodnocení vlastností manažera při jednáních.....	19
Tabulka č. 3: Činnosti sportovního manažera	28
Tabulka č. 4: Seznam nezbytných kompetencí TOP manažera z pohledu studentů FTVS	48
Tabulka č. 5: Nezbytné kompetence TOP manažera – další hodnotící kritéria.....	51
Tabulka č. 6: Seznam důležitých kompetencí TOP manažera z pohledu studentů FTVS	55
Tabulka č. 7: Důležité kompetence TOP manažera – další hodnotící kritéria	56
Tabulka č. 8 Seznam méně důležitých kompetencí TOP manažera z pohledu studentů FTVS	59
Tabulka č. 9: Méně důležité kompetence TOP manažera – další hodnotící kritéria	60
Tabulka č. 10: Rozdíly v hodnocení kompetencí mezi muži a ženami – Studentův t-test	63
Tabulka č. 11: Členění respondentů – manažeři.....	65
Tabulka č. 12: Seznam nezbytných kompetencí z pohledu TOP manažerů.....	66
Tabulka č. 13: Nezbytné kompetence TOP manažera – další hodnotící kritéria.....	66
Tabulka č. 14 Seznam důležitých kompetencí z pohledu TOP manažera	68
Tabulka č. 15 Důležité kompetence TOP manažera – další hodnotící kritéria.....	69
Tabulka č. 16: Seznam méně důležitých kompetencí z pohledu TOP manažerů.....	70
Tabulka č. 17: Méně důležité kompetence TOP manažera – další hodnotící kritéria	70
Tabulka č. 18: Rozdíly v hodnocení vybraných kompetencí – aritmetický průměr.....	71
Tabulka č. 19: Kompetenční profil	74

Seznam grafů

Graf č. 1: Členění respondentů – studenti.....	46
Graf č. 2: Nezbytné kompetence TOP manažera z pohledu studentů FTVS.....	51
Graf č. 3: Styl vedení lidí.....	53
Graf č. 4: Styl vedení lidí – názor mužů.....	54
Graf č. 5: Styl vedení lidí – názor žen.....	54
Graf č. 6: Důležité kompetence TOP manažera z pohledu studentů FTVS.....	56
Graf č. 7: Názory na sportovní etiku.....	57
Graf č. 8: Etické problémy v oblasti sportu.....	58
Graf č. 9: Méně důležité kompetence TOP manažera z pohledu studentů FTVS.....	60

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Složky manažerských schopností	13
Obrázek č. 2: Manažerská hierarchie.....	15
Obrázek č. 3: Osobnost manažera.....	17
Obrázek č. 4: Složky manažerského kvocientu	22
Obrázek č. 5 Členění sportovního managementu	25
Obrázek č. 6: Hierarchický model struktury kompetence	30
Obrázek č. 7: Ústřední a povrchové kompetence	31
Obrázek č. 8: Složky kompetence.....	33
Obrázek č. 9: Křivka životního cyklu kompetencí	36

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník – Získání seznamu kompetencí

Příloha č. 2: Dotazník – Ohodnocení důležitosti kompetencí

Příloha č. 1 - Dotazník – Získání seznamu kompetencí

Dobrý den,

Jmenuji se Karolína Závadská a jsem studentkou Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako jeden z hlavních materiálů, který použiji ve své diplomové práci pojednávající o kompetenčním profilu vrcholového sportovního manažera. Dotazník je anonymní.

Přeji příjemné vyplňování a děkuji za Vaše názory.

1) Sportovní manažer na vrcholové (TOP) úrovni musí pro správný výkon své funkce disponovat určitými kompetencemi.

- Vypište alespoň **5 osobních charakteristik**, které by měl sportovní manažer na vrcholové úrovni mít (např. odolnost vůči stresu):

- Vypište alespoň **5 dovedností**, které by měl sportovní manažer na vrcholové úrovni mít (např. odvaha riskovat):

- Vypište alespoň **5 odborných znalostí**, které by měl sportovní manažer na vrcholové úrovni mít (např. znalost konkurence):

- Vypište alespoň **5 schopností řízení**, které by měl sportovní manažer na vrcholové úrovni mít (např. delegace úkolů):

Ještě jednou děkuji za Váš čas a odpovědi, které mi pomohou při výzkumu prováděného v rámci diplomové práce.

Příloha č. 2 - Dotazník – Ohodnocení důležitosti kompetencí

Dobrý den,

Jmenuji se Karolína Závadská a jsem studentkou Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako jeden z hlavních materiálů, který použiji ve své diplomové práci pojednávající o kompetenčním profilu vrcholového (TOP) sportovního manažera. Vyplňování by mělo trvat zhruba 20 minut. Vaše odpovědi v první otázce zakroužkujte a směřujte tak, aby každé číslo mělo zastoupení alespoň ve 30% odpovědí. Dotazník je anonymní.

Přeji příjemné vyplňování a děkuji za Vaše názory.

1) Vrcholový sportovní manažer musí pro správný výkon své funkce disponovat určitými vlastnostmi. Jakou důležitost, podle Vašeho názoru, přikládáte jednotlivým vlastnostem?

(nezbytné = 1, důležité = 2, méně důležité = 3)

2) U každé známky (1, 2, 3) uveďte alespoň u **3 kompetencí** důvod, proč jste danou kompetenci zařadil/a právě mezi nezbytné/důležité/méně důležité kompetence?

3) Jaký styl vedení by měl TOP manažer nejčastěji využívat?

- a) Autokratický
- b) Demokratický
- c) Liberální

4) Zdůvodněte, proč by měl manažer využívat styl vedení, který jste vybrali?

5) Co si myslíte o situaci etiky v oblasti sportovního managementu v ČR

- a) zlepšuje se
- b) zhoršuje se
- c) je pořád stejná
- d) vůbec se o etiku nezajímám

6) Co považujete za největší etické problémy v oblasti sportu?

Vyberte max. 5 možností

(Pokud jste u otázky č. 5 odpověděli za d) nevyplňujte)

Diskriminace (rasová nesnášenlivost)	Korupce, úplatky	
Konflikt zájmů	Zneužívání vnitřních informací organizace k nekalým praktikám	
Nečestné jednání se zaměstnanci	Majetková zpronevěra	
Podvodné účetní praktiky	Špatná vymahatelnost práva	
Produkce nekvalitních, nebezpečných výrobků	Nedodržování obchodních podmínek uvedených ve smlouvě	
Doping	Nečestné jednání se zákazníky	

7) Co by se podle Vás měli učit muži od žen a naopak?

8) Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

- 9) Odkud pocházíte?
- a) Praha a středočeský kraj
 - b) Severní Čechy
 - c) Jižní Čechy
 - d) Vysočina
 - e) Morava a Slezsko

- 10) Jsem studentem:
- a) Bakalářského studia
 - b) navazujícího Magisterského studia

Ještě jednou děkuji za Váš čas a odpovědi, které mi pomohou při výzkumu prováděného v rámci diplomové práce.