

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

**Identifikace požadavků kladených na sportovní
manažery v procesu náboru v České republice**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Tomáš Ruda

Vypracoval:

Tomáš Suk

Praha, 2017

Prohlašuji, že jsem závěrečnou (bakalářskou/diplomovou) práci zpracoval/a samostatně a že jsem uvedl/a všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

.....

Podpis studenta

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 prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucímu své bakalářské práce panu magistru Rudovi, za ochotu, trpělivost a cenné rady při konzultacích. Dále bych rád poděkoval PhDr. Janákovi, CSc, za poskytnutou i doporučenou literaturu. Mé díky patří i rodině za velikou podporu.

Abstrakt

Název: Identifikace požadavků kladených na sportovní manažery v procesu náboru v České republice

Cíle: Hlavním cílem bakalářské práce je identifikace profilu sportovního manažera, který je poptáván na českém trhu práce a vytvoření typové pozice „sportovní manažer“. Výsledný profil sportovního manažera by měl napomoci budoucím manažerům sportu lépe se připravit na požadavky a nároky při vstupu na trh práce.

Metody: V práci byla použita kvalitativní metoda obsahové analýzy, pomocí které byly analyzovány náborové inzeráty.

Výsledky: Bakalářská práce naplnila svůj cíl, bylo zjištěno, jaké požadavky jsou kladeny na manažery sportu na trhu práce a na základě analýz byla sestavena typová pozice „sportovní manažer“.

Klíčová slova: obsahová analýza, typová pozice, náborové inzeráty, kompetence

Abstract

Title: Identification of sport manager's role and creation of the type position of a sport manager in the Czech Republic

Objectives: The aim of this bachelor thesis is to identify the profile of a sport manager, which is demanded by Czech labour market and creation of the type position of a „sport manager“. The resulting profile of the sport manager should help future sport managers to better prepare for the requirements and demands of the labour market.

Methods: In the thesis method of qualitative content analysis was used. Via content analysis recruiting advertisements were analysed.

Results: The bachelor thesis achieved its goal, it has been found what requirements are demanded from sport managers at labour market. The type position of a “sport manager” was created on bases of the analysis.

Keywords: content analysis, type position, recruiting advertisements, competence

Obsah

1. ÚVOD.....	9
2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	11
2.1. Cíl práce.....	11
2.2. Úkoly	11
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
3.1. Lidské zdroje.....	12
3.2. Lidský kapitál.....	14
3.3. Sportovní manažer	15
3.4. Požadavky na sportovní manažery a kompetence.....	16
3.5. Český trh práce	19
3.6. Získávání pracovníků	21
3.6.1. Definování požadavků.....	21
3.6.2. Oslovování uchazečů.....	23
4. METODIKA PRÁCE.....	27
4.1. Výběr a popis výzkumného vzorku.....	27
4.2. Obsahová analýza (analýza primárních dat).....	27
4.3. Sběr dat.....	28
4.4. Postup zpracování dat.....	29
4.5. Analýza dat	30
5. VÝSLEDKY	31
5.1. Psychologické požadavky.....	31
5.2. Odborné znalosti dovednosti, obecné způsobilosti, praxe a zvláštní požadavky 34	
5.3. Pracovní činnosti a odpovědnosti	37
5.4. Shrnutí	39
6. DISKUSE	41

7. ZÁVĚR.....	43
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	44
PŘÍLOHY	48

1. ÚVOD

Nalézt práci, která by člověka naplňovala a bavila je cílem snad každého z nás. K tomu, aby člověk dosáhl této mety je ale potřeba ujit kus cesty, která nemusí být vždy snadná. Pokud se však dokážeme včas adaptovat na nastavené podmínky, získáme cennou výhodu na konkurenčním trhu práce. Touto adaptací rozumějme nabytí zkušeností, osvojení dovedností a ovládnutí toku informací, neboť není důležité je pouze získat, ale také umět je použít a předat dál. S rozvíjející se společností vyspělých ekonomik můžeme v posledních třech dekadách zaznamenat trend rostoucího významu volného času. V ekonomické teorii 3. Gossenův zákon, který řeší uvažování ekonomicky a racionálně uvažujícího člověka. Zákon „*vychází z reality omezeného času, který je třeba rozdělit na pracovní čas, ve kterém subjekt vydělává peníze a získává za ně produkty, a na čas volna, ve kterém produkty spotřebovává*“, jak uvádí Kraft a kol. (2017, s. 39). Zde se dostáváme ke sportovnímu managementu, jehož potřeba roste tím více, čím více lidé chtějí trávit svůj čas volna spotřebou sportovních produktů.

Obsahem této práce je právě analýza podmínek panujících na trhu práce. Následující stránky se věnují tomu, jak pracovní trh chápe pracovní pozici sportovních manažerů. Jaké kvality poptávající firmy vyžadují na svých budoucích spolupracovnících, na svém budoucím lidském kapitálu.

Právě tato forma kapitálu nabývá ve třetím miléniu nebývalé hodnoty. Lidské zdroje se staly tou nejcennější složkou, kterou podniky disponují. Pro organizace je tedy esenciální vybrat z možných kandidátů ty nejvhodnější, přičemž požadavky na praxi a dosažené vzdělání by měli být pokládány na stejnou rovinu s psychologickými či interpersonálními kvalitami.

Předmětem zkoumání budou náborové inzeráty na posty sportovních manažerů, inzerované na pracovních serverech. S využitím obsahové analýzy budou získána data a na jejich základě následně vytvořen kompetenční profil sportovního manažera. Analyzovány budou psychologické nároky na pozici, požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti. V poslední řadě budou zkoumány i pracovní činnosti a odpovědnosti.

Poznatky z této práce jsou věnovány především akademickému prostředí, neboť vysoké školy jsou stále ještě hlavním zdrojem vzdělání. Vezměme v úvahu, že vzdělání (zjednodušeně poskytování vědomostí, informací a studijního zázemí) je produktem vysokých škol. Tento produkt je nabízen studentům a ti se jej buď rozhodnou využít, či nikoliv. Pokud se rozhodnou pro spotřebu, měl by jim za předpokladu vlastní přidané hodnoty posloužit jako velmi výhodná vstupenka na trh práce.

Lidé, společnost, technologie a vůbec vše se neustále vyvíjí. A stejně tak jako se projevuje trh práce a jeho nároky, měla by i akademická půda reagovat na tyto změny, neboť jejím úkolem je připravovat studenty na své budoucí profese. Uvědomme si ale, že tato reakce se vždy dostaví s jistým zpožděním. A to jednak kvůli dynamice trhu, tak i díky legislativě.

2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikace profilu sportovního manažera, který je poptáván na českém pracovním trhu a vytvoření typové pozice „sportovní manažer“. Výsledný profil sportovního manažera by měl napomoci budoucím manažerům sportu lépe se připravit na nároky, které na ně budou kladeny při vstupu na pracovní trh.

2.2. Úkoly

1. Shromáždění poznatků problematiky lidského faktoru ve sportovním managementu a sestavení kompetencí kladených na sportovní manažery
2. Analyzovat stranu nabídky pracovních pozic „sportovní manažer“
3. Na základě získaných dat vytvořit návrh typové pozice „sportovní manažer“

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. Lidské zdroje

Lidé představují základní kámen organizací. Jsou tou složkou, bez které se interní fungování neobejde. Díky adaptabilitě tedy schopnosti se učit se stávají nenahraditelnou zbraní v neustálém konkurenčním boji. Pro udržení této konkurenční výhody, je nutné ji neustále monitorovat ve smyslu hodnocení pracovního výkonu, investovat do jejího rozvoje a vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém je umožněn růst jak organizace, tak lidí. Této problematice se věnuje řízení lidských zdrojů.

Na řízení lidských zdrojů je nahlíženo různě. Armstrong (2015) jej definuje jako strategický a logicky sofistikovaný přístup k řízení toho nejhodnotnějšího, co organizace mají. Tím jsou lidé, kteří v organizaci pracují a kteří jednotlivě i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Koubek (2009, s. 15) upřesňuje řízení lidských zdrojů takto: *„Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.“*

Jiným úhlem pohledu je názor harvardské školy, jejímž hlavním představitelem je Beer a kolegové (1984). Vycházejí z přesvědčení, že problém řízení lidských zdrojů je možné vyřešit, tím, že v organizaci vznikne ústřední vize a strategická vize. Tuto vizi mohou vytvořit pouze manažeři (generalisté). Pokud se tak nestane, zůstane řízení lidských zdrojů souborem nezávislých činností. Beer a kol. (1984) došli k závěru, že *„v současné době existuje spousta tlaků, které vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace“*. Z těchto tlaků vzešla potřeba *„dlouhodobějšího hlediska v řízení lidí a potřebu pohlížet na lidi spíše jako na potenciální bohatství než jen jako na čistě nákladovou položku“*. Jako první také došli k závěru, že řízení lidských zdrojů pokrývá rozhodnutí a realizaci kroků managementu, která ovlivňují zaměstnance organizace (lidské zdroje). Model harvardské školy měl významný vliv na teorii i praxi,

neboť poukázal, že řízení lidských zdrojů se týká spíš manažerů než pouze personálního útvaru.

„Charakteristické, zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné“. Takto cituje Armstrong (2015,s.30) Cappeliho a Crocker—Heftera z roku 1996. Je zde vidět posun ve vnímání lidských zdrojů, pro který byla základním kamenem harvardská škola. Strategie, která vytváří tyto charakteristické postupy má napomoci rozvoji oblastí jako je řízení znalostí, řízení talentů a celkově k vytvoření skvělého pracovního prostředí.

Obecně je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů pomáhat organizaci dosahování neustále lepších výsledků. Aby se organizace mohla zlepšovat, musí efektivně využívat veškeré zdroje, kterými disponuje, tedy zdroji materiálními, lidskými, informačními a finančními. Koubek (2009) dále vychází z faktu, že samotné lidské zdroje – lidé v organizaci – rozhodují o využívání zbývajících třech zdrojů. Je tedy podstatné věnovat se a rozvíjet především lidské zdroje, neboť ty se poté postarají o zlepšení využití zdrojů materiálních, informačních a finančních.

Toto pojetí je značně obecné a proto je třeba úkoly řízení lidských blíže specifikovat. Koubek (2009) vymezil pětici hlavních úkolů, vycházel přitom ze soudobé teorie a praxe:

- 1) Dosazovat zaměstnance na správné pracovní pozice, kde se nejlépe využijí jejich schopnosti
- 2) Optimální využívání pracovních sil v organizaci
- 3) Tvoření efektivních týmu pracovníků a klást důraz na vytváření zdravých mezilidských vztahů
- 4) Personální a sociální rozvoj zaměstnanců
- 5) Dbát legislativy a lidských práv, vytvářet dobrou image organizace

První tři úkoly zabezpečují optimální chod organizace, tedy co možná nejvyšší efektivitu. Čtvrtý úkol má na starost ryze spokojenost pracovníků. V pátém úkolu se snoubí jak zájmy organizace, tak i zájmy zaměstnanců.

3.2. Lidský kapitál

Lidé a jejich činnost v organizaci vytváří a udržuje lidský kapitál. Tento pojem popsali Wright a McMahan (2011, s. 101): „Každý jedinec v organizaci má vlastnosti, které jsou součástí lidského kapitálu. Rovněž se účastní zpracování informací, interpretuje a reaguje na tyto informace, aby přijal rozhodnutí, vyjádřil pocity nebo projevil chování. Seskupování tohoto lidského kapitálu, jak navrhujeme, je základem „lidského kapitálu“ organizace nebo organizační jednotky“. Autoři Scarborough a Elias (2002, s. 9) berou v potaz i fakt, že lidský kapitál je obtížně měřitelný vzhledem k tomu, že je jaksi ukryt v lidských hlavách a projevuje se za speciálních podmínek, kterých nemusí být vždy dosaženo. Jak uvádí Davenport (1999, s. 7) „... jsou to oni (zaměstnanci) a nikoliv jejich zaměstnavatelé, kdo vlastní tento kapitál...Lidé mohou volit. Práce je dvoustranou výměnou hodnot, a nikoliv jednostranným využíváním nějakého bohatství jeho vlastníkem“. Možnost volby je přitom míra angažování se do role v organizaci, to nakolik bude práci vykonávat, anebo zda bude v dané organizaci vůbec působit.

Armstrong (2015) na základě výzkumu provedeném v roce 2003 společností VFO Research services uvádí, že hodnota lidského kapitálu představuje více než 36% celkových výnosů běžné organizace. Lidský kapitál by měl být více respektován a rozvíjen neboť z lidského kapitálu plyne intelektuální kapitál, tedy tok znalostí. Ten se poté stává společenským kapitálem, který popisuje Putnam (1996, s.66) jako „projevy společenského života – vztahy, normy, důvěra – které účastníkům umožňují efektivněji spolupracovat při dosahování sdílených cílů“. Tyto předchozí formy kapitálu dohromady tvoří organizační kapitál, který je chápán jako institucionalizované znalosti vlastněné organizací. (Armstrong 2015)

Jiné pojetí nabízí Koubek (2009) když chápe intelektuální kapitál jako složení tří složek. Jsou jimi lidský kapitál, jenž reprezentuje znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců; společenský kapitál, kterým jsou chápány zásoby a toky znalostí vyplývající ze sítě vztahů mezi spolupracovníky; strukturální kapitál, tedy institucionalizované znalosti vně organizace, které jsou uloženy v databázích, manuálech, atd. Tímto pojetím společně s dalšími autory staví zaměstnance organizace na první místo. Lidský kapitál se jako aktivum může zhodnotit. Z toho vyplývá, že

pokud organizace investují do lidí, může zvýšit jejich znalosti a dovednosti, tedy jejich kvalifikaci. Autor zde připomíná, že na rozdíl od hmotného kapitálu není lidský kapitál majetkem organizace. Pokud tedy společnosti investují do rozvoje svých pracovníků, musejí se také postarat o to, aby jejich zaměstnanci pracovali pro zaměstnavatele rádi. Protože společně s případným odchodem pracovníka, odchází i jeho schopnosti, dovednosti a znalosti. Organizace by měli mít na paměti, že investicí do svých lidí vede ke zvýšení výkonu, flexibility, produktivity a schopnosti inovovat.

Může se zdát, že povinnosti plynou pouze pro firmy. Pokud zaměstnavatel usoudí, že je levnější a efektivnější nedostatečně výkonného pracovníka propustit a nalézt na pracovním trhu jeho náhradníka, učiní tak. V zájmu stávajících zaměstnanců je tedy neustále rozvíjet své schopnosti, znalosti a dovednosti. Motivací k tomu je jistota vyšších finančních odměn a jistota udržení práce. (Koubek, 2009)

Každý člověk je jedinečnou kombinací schopností, dovedností, znalostí, charakterových rysů, sociálních vazeb apod. Pokud tedy v rámci organizace manažeři umožní sobě a svým spolupracovníkům osobní rozvoj, napomohou tak k utváření jedinečného týmu, který přináší organizaci unikátní konkurenční výhodu.

3.3. Sportovní manažer

Sportovním manažerem je řídicí pracovník vykonávající práci v organizaci, která se pohybuje ve sportovním prostředí. Čáslavová (2009) kategorizuje sportovní manažery do tří skupin dle toho, na jaké úrovni se organizace pohybuje. První kategorií jsou manažeři sportovních družstev a jednotlivců ve vrcholovém sportu. Jsou to také specialisté zabezpečující významné sportovní akce. Do druhé kategorie řadí manažery řídicí určité sportovní spolky či organizace. Jsou jimi členové výkonných výborů sportovních svazů, vedoucí sportovních středisek spravovaných armádou a policií, apod. Třetí kategorií jsou manažeři v podnikatelském sektoru, který pokrývá výrobu a vývoj sportovního náradí a náčiní, provoz placených tělovýchovných služeb, marketingové agentury pro tělesnou výchovu a sport apod.

3.4. Požadavky na sportovní manažery a kompetence

K určení požadavků na sportovní manažery je třeba vycházet z činností, které bude manažer zabezpečovat. Tyto činnosti jsou shrnuty Čáslavovou v grafu 1 (2009). Předkládá základní manažerské činnosti, které následně převádí do specifických činností v prostředí sportovního managementu.



Graf 1- Základní manažerské činnosti (vlastní zpracování)

Z uvedených činností jsou patrné sekvenční manažerské funkce. Jimi jsou plánování; organizování; vytváření organizačních struktur; výběr, rozmisťování a vedení lidí; kontrola. Tuto posloupnost manažerských funkcí chápou podobně Koontz a Weihrich (1993). Činnosti v oblasti marketingu, financí a práva jsou podmíněny současnými nároky na manažery. Znalosti a metody získané studiem těchto tří oblastí napomáhají efektivnějšímu rozhodování při řízení každodenního chodu organizace. Poslední činností je komunikace, která provazuje ostatní činnosti. Tyto funkce by se neměly chápat jako navzájem oddělené. Naopak by se měli co nejvíce prolínat. Čáslavová (2009, s. 24) dále rozvádí variabilitu jejich propojení a uplatnění. Tuto variabilitu a zaměření podmiňují tři determinanty: prostředí; specializace; kvalifikace. Autorka

zároveň tvrdí, že nezbytnou podmínkou správného fungování manažera je kreativní aplikování základních činností do oblasti tělesné výchovy a sportu.

Pojem kompetence je produktem mnoha dekad psychologických výzkumů. Než se na začátku osmdesátých let minulého století objevil McClellandův převratný článek „Testing for Competence rather than for Intelligence“ (McClelland, 1973), pojednávající o manažerských kompetencích, bylo třeba mnoha úspěšných i pochybených studií, které McClellandovi poskytly základ pro jeho studii. Prvním významným psychologem byl Francis Galton, který představil v roce 1869 pojetí inteligence. V roce 1905 na něj navázal Alfred Binet, když zavedl pojem inteligenční kvocient (IQ). Dalším psychologem, který rozvinul teorii IQ o jeho měření byl William Stern. V roce 1927 přichází Ch. Spearman s teorií faktoru „G“ (general), také známý pod pojmem „general intelligence“ (obecná inteligence). Tento faktor byl zaveden na základě zkušenosti pedagogů, kteří pozorovali ve svých třídách pozoruhodný jev. Učitelé během několika let školní výuky pozorovali u svých žáků přibližně stále stejnou úroveň dosažených výsledků. Premianti byli během studia vysoko nad průměrem a podprůměrní zůstávali v průřezu let nadále podprůměrnými. Spearman zavedl společně s faktorem „obecné inteligence“ faktor „S“, který prezentuje speciální schopnosti; jimi jsou například paměť či prostorová představivost. (Janák, 2018)

McClellandův článek přinesl nový pojem – manažerské kompetence. Autor v něm prezentoval důkazy poukazující na nedostatečnost a nepřesnost akademických studií a inteligenčních testů. Tyto testy jsou sice schopné předpovídat úspěšnost na školách, avšak nemohou být použity pro predikaci úspěšnosti v zaměstnání či životě. Dle McClellanda je pro předpověď zapotřebí:

- 1) Porovnání lidí, kteří jsou ve své profesi úspěšní s jedinci, kteří úspěšní nejsou.
- 2) Určit osobní dispozice a charakteristiky související s úspěchem a na jejich základě vytvořit kompetenční profil.

Pojem kompetence autor definoval jako: „charakteristiku jedince, která má přímou příčinnou souvislost s vysokým výkonem v práci, nebo v dané situaci“ (McClelland, 1973). Janák (2018) vytvořil model základních složek kompetencí a nazval jej „Model jádrových a povrchových kompetencí.“ (Diagram 1)

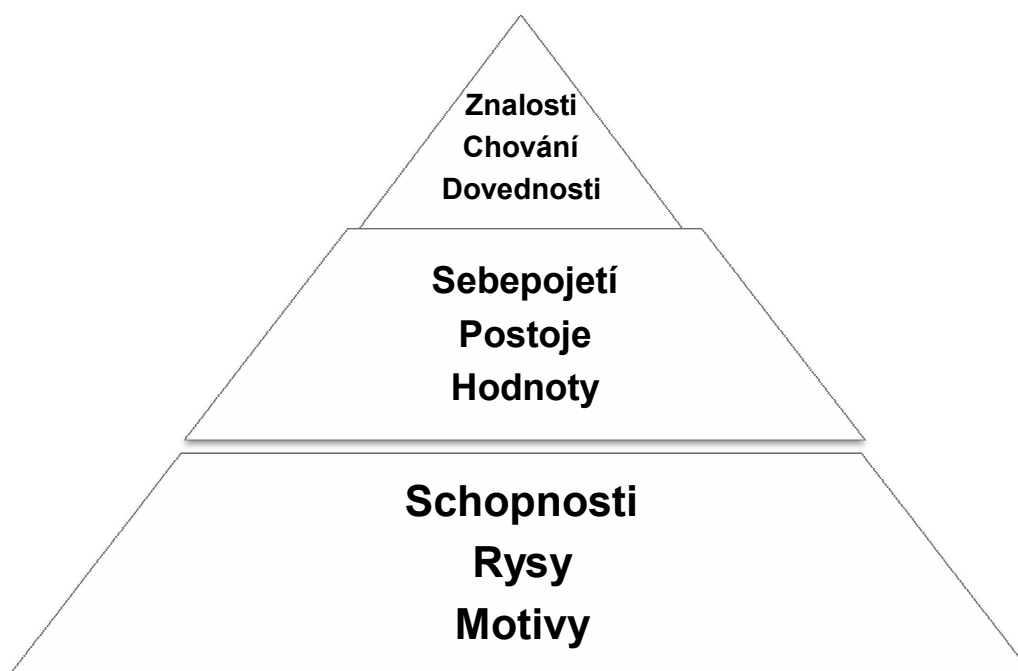


Diagram I Model jádrových a povrchových kompetencí (Janák 2018)

Posouzení účasti vrozené determinace neboli možnosti rozvoje dané charakteristiky je dle autora nejdůležitější v praktickém využití. Z toho důvodu zařazuje znalosti, chování a dovednosti do povrchových (viditelných) kompetencí, které je relativně snadné rozvinout. Mezi skryté kompetence řadí sebepojetí, postoje, hodnoty, schopnosti, motivy a rysy. Tyto kompetence považuje za významnější než povrchové. Jádrové kompetence není téměř možné vytrénovat, jsou totiž do značné míry předávané dědičně a dědičnost je faktor, který je omezuje. Jádrové kompetence tedy tvoří individualitu jedince.

Na akademické půdě University Karlovy fakulty Tělesné výchovy a sportu vznikl kompetenční profil sportovního manažera vypracovaný V. Janákem (Janák, 2015). Vycházel přitom ze studií pěti autorů: Janák & Němčík (2004), Semeňuková (2009), Cibulka (2010), Vaňousová (2010), Peterová (2011). Kompetenční profil byl sestaven z prostého výskytu charakteristik v seznamu kompetencí, tak jak je uvedli autoři. K nejčastěji se objevujícím kompetencím – vyskytovaly se až v 80 % - patřily: cílevědomost, komunikativnost, odolnost vůči stresu, organizační schopnosti, rozhodnost, motivující a motivovaný. Kompletní výsledky jsou obsažené v kapitole „Přílohy“ (příloha 1). Janák (2015) dále porovnal dosažené výsledky s výzkumem autorů Spencer & Spencer (1993), kteří vytvořili kompetenční profil manažera v humanitních službách. Po srovnání konstatoval, že oba kompetenční profily se shodují

v oblastech vedení, organizace, odbornosti, analytického myšlení a schopností sebeovládání. Za nový požadavek na kompetenci autor považuje odolnost vůči stresu. Ten je dle něj charakteristický pro sportovní prostředí. Dále zmiňuje specifické kompetence – pracovitost, nezávislost, cílevědomost, rozhodnost – což Janák interpretuje jako fakt, že je naši sportovní manažeři postrádají a proto jsou považovány za potřebné.

Během analýzy dat vyvstala potřeba rozvést ještě kompetenci „kreativity“. Jak je patrné ve výsledcích práce, stala se součástí typové pozice. Kreativita je velmi složitě uchopitelný termín, jenž se složen z mnoha složek. Ve studii „Jak kreativní definují kreativitu“ (J. Glück, R. Ernst, F. Unger, 2002) byly představeny složky definující kreativitu od dvou skupin badatelů. Skupina umělců popisuje kreativní lidi jako ty, co mají mnoho nápadů, představivost, talent, nebojí se riskovat a jsou nekonvenční intelektuálové. Dále uvedly, že kreativita má velmi blízko k schopnosti řešit problémy a že kreativní lidé jsou vnitřně motivovaní, asertivní a svou kreativitu směřují na účelnost a funkčnost věci. Druhá skupina, studenti psychologie, popsali kreativní člověka jako talentovaného, s představivostí a ochotou riskovat. Zároveň kladli důraz na skutečnost, že kreativní práce má vliv na pozitivní pocity tvůrce a i na vztah mezi kreativní osobou a společností. Autoři Drazin, Glynn a Kazanjian (1999) pojaly kreativitu již v procesu managementu jako schopnost hledání smyslu. Kreativní lidé jsou dle nich schopni učinit takové kroky, aby se ve složitých situacích či událostech dobrali jádra problému. V českém prostředí se kreativitě věnuje Horník (2007), který ji popisuje jako soubor složený ze tří složek: imaginativní, heuristické a schematické.

3.5. Český trh práce

Růst ekonomiky v porovnání s rokem 2016 zrychlil, meziroční nárůst na konci druhého čtvrtletí dosáhl 4.5 %. (kurzy.cz, 2017). Růst ekonomiky stimuluje společnosti k expanzi a tedy i náboru nových zaměstnanců. Míra nezaměstnanosti dosáhla rekordních 4 % (kurzy.cz, 2017) a je nejnižší v celé Evropské Unii – 2.9 % (Statistikaamy.cz, 2017). V červenci 2017 bylo dle serveru kurzy.cz 188 000 volných pracovních míst.

Následující charakteristiky vyplývají z průzkumu pracovního trhu (HAYS, 2017), který provedla společnost Hays Czech Republic s.r.o., která se zabývá vyhledáváním a náborem kvalifikovaných pracovníků. Data pochází z roku 2016.

- Česká Republika je nadále atraktivní pro zahraniční investory, kteří spíše rozvíjejí stávající investice, než se pouštějí do nových. Jsou již obeznámeni s konkurenceschopností české pracovní síly, a proto pokračují v přesunu svých operací na náš trh.
- Přestože přetrvává trend vysoké poptávky po nekvalifikovaných rolích, byl zaznamenán nárůst pracovních příležitostí pro specialisty a to nejen na HPP ale i na zkrácené úvazky. Touto skutečností se dle slov ředitele společnosti Ladislava Kučery přibližuje český pracovní trh blíže vyspělým ekonomikám.
- Společnosti rozšiřují týmy administrativy, HR (human resources), IT, obchodní a prodejní týmy.
- S potřebou nových zaměstnanců se vyhracují boje o uchazeče, organizace mění náborové strategie a motivační systémy, aby přilákaly nejvhodnější talenty.
- Vzrůstají investice do stávajících zaměstnanců za účelem udržet si je. Investice se promítají do oblasti benefitů a vzdělávání.
- Růst poptávky po uchazečích s kratší dobou praxe (juniorní uchazeči) na nově vzniklá pracovní místa (viz. Administrativa, HR, IT, atd.). Z důvodu vysoké poptávky roste i platové ohodnocení na těchto pozicích.
- Poptávka po juniorních uchazečích se pozitivně promítla do možnosti využití absolventů. Ti jsou zaměstnáni velmi rychle po ukončení studií, pokud splňují dvě náležitosti: solidní jazyková vybavenost (komunikativní úroveň) a relevantní praxe během studia.
- Vysoká poptávka po absolventech technických oborů a paradoxně nízký zájem o jejich studium.
- Přetrvávající trend rigidity vzdělávacího systému. Jedná se o nedostatečné propojení akademické sféry s praxí. Dále pak nízká jazyková vybavenost uchazečů, která je s intenzivnější globalizací tristní.

3.6. Získávání pracovníků

Zabezpečování nových zaměstnanců je klíčové pro všechny organizace. Pokud nastane potřeba obsazení nového nebo neobsazeného pracovního místa, je třeba oslovit lidi, které organizace potřebuje. Proces získávání a výběru zaměstnanců se dle Armstronga (2015, s. 273) sestává z následujících kroků:

1. Definování požadavků
2. Oslovování uchazečů
3. Vyřizování žádostí uchazečů
4. Vedení pohovorů s uchazeči
5. Testování uchazečů
6. Posuzování uchazečů
7. Získávání referencí
8. Kontrolování žádostí uchazečů
9. Potvrzení nabídky zaměstnání
10. Sledování nového zaměstnance

V následujících kapitolách se budu úžeji věnovat prvnímu a druhému bodu.

3.6.1. Definování požadavků

Z formálního plánu lidských zdrojů vyplývá, kolik a jaké kategorie lidí je v organizaci potřeba. Avšak během konkurenčního boje vyvstávají situace, kdy je třeba udělat rozhodnutí, které tento formální plán pozmění. Těmito změnami může být vytvoření nového pracovního místa nebo propuštění zaměstnance. Pokud se vytváří nová pracovní pozice, mají personalisté zpravidla dostatek času, aby na danou pozici obsadili. Mohou nastat ale i situace, kdy je potřeba obsazení prázdné pracovního místa urgentní a takové situace mohou podle Armstronga (2015) vytvořit na personalisty určitý tlak, neboť obsadit pracovní pozici si žádá důkladný a tedy i zdlouhavý proces.

Požadavky na zaměstnance jsou charakterizovány v profilech pracovních rolí a specifikací požadavků kladených na zaměstnance. Obsahem těchto dokumentů jsou informace, umožňující vytvoření veřejné nabídky práce.

3.6.1.1. Profil pracovní role

Profil pracovní role popisuje celkový smysl pracovního místa, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a hlavní oblasti výsledků, kterých se má na dané pozici dosahovat. Aby pracovní místo/profil pracovní role zaujal co nejvíce uchazečů, doporučuje se uvést i informace o pracovních podmínkách, kterými jsou mzda, zaměstnanecké výhody či pracovní doba. Pokud existují, uvádí se zvláštní požadavky (měnící se místo výkonu práce, cestování či náročnost pracovního režimu). Profil pracovní pozice obsahující tyto náležitosti se stává bází pro vytvoření specifikace požadavků na zaměstnance.

3.6.1.2. Specifikace požadavků na zaměstnance

Uvedený pojem je znám také jako specifikace pracovního místa a determinuje znalosti, dovednosti a schopnosti, jež jsou nezbytné pro výkon práce. Dále pak schopnosti chování, kvalifikaci, vzdělání, absolvovaný výcvik a zkušenosti, které jsou vyžadovány k zvládnutí potřebných schopností, dovedností a znalostí. V následujícím seznamu Armstrong (2015) popisuje možné body obsažené v specifikaci pracovního místa:

- **Znalosti** – co musí uchazeč vědět, aby mohl vykonávat práci.
- **Dovednosti a schopnosti** – co musí být schopen dělat pro výkon práce
- **Schopnosti chování** – tyto schopnosti by měly být specifikovány pro konkrétní pracovní role na základě analýzy chování zaměstnanců, kteří vykonávají práci efektivně. Měli by být v souladu s kulturou a hodnotami organizace.
- **Odborná příprava a výcvik** – požadované vzdělání
- **Praxe** – prováděné činnosti a dosažené výsledky
- **Specifické požadavky** – požadavky kladené na zaměstnance v určitých oblastech (průzkum trhu, podpora prodeje, atd.)
- **Zvláštní požadavky** – cestování, obtížný pracovní režim

Dle autora je důležité, aby požadavky na zaměstnance nebyly přehnané. Je pochopitelné, že organizace chtějí mít své pracovní pozice obsazené těmi nejlepšími, leč stanovení až příliš vysokých požadavků působí problémy. Ať už s přilákáním možných uchazečů nebo následná nespokojenost zaměstnanců, když zjistí, že jejich kvalifikace danou pracovní pozici převyšuje.

3.6.2. Oslovování uchazečů

Oslovování uchazečů Armstrong (2015) rozdělil mezi tři na sebe navazující kroky:

1. Analyzovat silné a slabé stránky získávání zaměstnanců
2. Analyzovat požadavky, aby bylo možné stanovit požadovaný typ člověka
3. Identifikovat potenciální zdroje uchazečů

3.6.2.1. Analýza faktorů

Úkolem prvního kroku analýza faktorů, které mohou potenciální uchazeče přilákat nebo odradit, jinými slovy je třeba zjistit silné a slabé stránky organizace. Součástí této analýzy by měly být názory stávajících zaměstnanců, pověst organizace na úrovni regionu i státu, vyplácené mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, jistota zaměstnání, možnost osobního rozvoje či kariérního postupu. Armstrong (2015, s. 275) uvádí, že „uchazeči svým způsobem prodávají sami sebe, ale zároveň kupují to, co organizace nabízí“. Organizace tedy musí zkoumat, které její atributy jsou pro uchazeče atraktivní. Toto samotné zkoumání pomáhá vytvářet nejenom hodnotovou nabídku pro zaměstnance (potenciální i stávající) ale také buduje image zaměstnavatele. Tento proces napomáhá organizaci stát se „preferovaným zaměstnavatelem“.

3.6.2.2. Analýza požadavků

Druhým korkem je analýza požadavků, ve které je třeba nejdříve určit, o kterou pracovní pozici jde a do kdy jí obsadit. Následně se využije stávajících profilů pracovních rolí a specifikace požadavků (viz strana 21). Pokud jde o novou pozici nebo stávající nejsou aktuální, je třeba vypracovat nové. V tomto kroku jsou obsaženy podmínky zaměstnání a výsledky analýzy faktorů, které by měly být v náborových inzerátech vyzdvíženy. Doporučenou analýzou je zkoumání dosavadních úspěchů a neúspěchů a následné poučení z chyb. A nakonec přesně zvolit odkud vhodné uchazeče získáme. Zda je budeme hledat v naší organizaci, v jiné organizaci či se zaměříme na vzdělávací instituce.

3.6.2.3. Identifikace zdrojů a metod získávání uchazečů

Prvním místem, kde hledat nové uchazeče by měla být vlastní firma. Lidé, kteří pracují nebo pracovali v dané organizaci, mají zkušenosti s firemní kulturou, poměry a mají

sociální vazby na ostatní zaměstnance. Zaměstnanci sami mohou vyvinout iniciativu a najít potenciálního zaměstnance mezi svými známými. Armstrong (2015) doporučuje využití tzv. „bank talentů“, což jsou elektronické databáze obsahující data vhodných uchazečů – jedná se o placenou službu personálních agentur.

V případě, že se nepodaří volnou pracovní pozici obsadit z vlastní organizace, hledá se vhodná metoda oslovení uchazečů. Výzkum Chartered Institute Personnel and Development (CIPD, 2017) prezentuje nejpoužívanější metody, které byly použity zaměstnavateli:

- vlastní webové stránky –	74 %
- profesní sociální sítě (například LinkedIn) –	60 %
- zprostředkovatelské agentury –	58 %
- pracovní servery –	52 %
- sociální sítě (například Facebook) –	40 %
- absolventi praxe –	29 %
- Speciální tiskoviny –	28 %
- učební obory (SŠ, VŠ) –	28 %
- „word of mouth“, doporučení zaměstnanců –	27 %
- lokální tiskoviny –	21 %

Z průzkumu je patrné, že elektronické poptávání je nejpoužívanější metodou. On-line metody zaujímají přední místa, přičemž vlastní **webové stránky zaměstnavatelů** mají zastoupení 74%. Tato skutečnost je udávána faktem, že inzerce na vlastní doméně nestojí téměř žádné náklady.

Druhé místo (60%) patří **profesním sociálním sítím**. Zmíněný LinkedIn je největší profesní sociální síť, která je na trhu 14 let a je na ní propojeno přes půl miliardy lidí z 200 zemí a oblastí po celém světě (Awan,2017). Fertig (2013) přibližuje nástroje, které využívají personalisté na LinkedInu. Těmito nástroji jsou „pokročilá vyhledávání lidí“, díky nimž si personalisté zadají potřebná klíčová slova. Klíčová slova mohou být schopnosti, vyučení ale také zkušenosti a dosažené výsledky. Zajímavostí je metoda „odposlechu“ konverzací na skupinách schopností (skill-based LinkedIn Groups), kde je možno u jednotlivých přispěvatelů zjistit jejich komunikační dovednosti.

Zprostředkovatelské (personální) agentury jsou využívány v 58 % případů. V České Republice se pracovní agentury seskupují do dvou sdružení, jsou jimi Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS, 2017) a Asociace pracovních agentur (APA, 2016). Obě tyto asociace vznikly za účelem úspěšného rozvoje českého trhu práce.

Na **pracovní servery** se obrací každý druhý zaměstnavatel. V českém prostředí si konkuruje velké množství těchto pracovních portálů, na kterých zaměstnavatelé zveřejňují nabídky práce. Poptávají zde i zprostředkovatelské agentury, které fungují jako prostředník svých klientů. Lidé hledající práci mají možnost zpřesnit vyhledávání pomocí filtrů. Těmito filtry je možno definovat požadované specifikace. Následující typy filtrů jsou ze serveru „jobs.cz“ (2017):

- čas zveřejnění
- plat
- typ úvazku
- vzdělání
- jazyky
- zadavatel
- vhodné pro

Rozvíjejícím fenoménem jsou **sociální sítě**. V letošním roce je využilo 40% zaměstnavatelů. Pokud toto číslo porovnáme s výsledky stejné studie provedené v roce 2015, kdy sociální sítě využívalo 16% organizací (CIPD, 2015), zjistíme, že využívání se více jak zdvojnásobilo. Sociální sítě se stávají přímým konkurentem profesních sociálních sítí. V roce 2015 byly profesní sociální sítě (např. LinkedIn) využívány stejným procentem (40%) organizací jako tomu je v roce 2017 u sociálních sítí. Přitom v roce 2017 je růst profesních sociálních sítí poloviční v porovnání se sociálními sítěmi, dosahuje 50% a využívá je tři pětiny zaměstnavatelů.

Kristen Bahler (time.com, 2017) popisuje ve svém článku dvě hlavní místa kde sociální síť Facebook umožňuje inzerovat práci. Jedním jsou vlastní stránky firem, které mají možnost vytvořit inzerci jako příspěvek na vlastní zed'. Druhým je sekce „práce“, kde firmy inzerují své nabídky, tak jak tomu je na profesních sociálních sítích či pracovních portálech. Pokud je pro uživatele nabídka atraktivní, může reagovat pomocí nového tlačítka, které jej přesměruje na informace o jeho profilu, kde může nastavit parametry jako vzdělání či předchozí pracovní zkušenosti- Není zde sice prostor pro přílohu

s životopisem, ale je možné využít pole s maximálně 1000 znaky, pro stručnou prezentaci. Po odeslání této „zprávy“ se zaměstnavateli zobrazí pouze odeslané informace, uživatel se nemusí obávat o své soukromí (příspěvky na zdi, fotky přátel), které zůstane nezveřejněné, pokud si tak přeje. Celý tento proces je pro uživatele – uchazeče bezplatný.

Zaměstnavatelé zpravidla nepoužívají jedinou metodu, ale spíše jejich kombinace. Armstrong (2015) zmiňuje tři kritéria, na která se bere ohled: a) vhodnost metody na přilákání cílové skupiny uchazečů, b) rychlost získání uchazeče, c) náklady metody.

3.6.2.4. Online recruitment

Online recruitment (online nábor) známý též pod pojmem e-recruitment je využívání internetu k inzerování volných pracovních pozic. Komunikace mezi zaměstnavatelem a uchazečem probíhá převážně pomocí e-mailu. Pokud uchazeč hledá práci na sociálních sítích nebo profesních sociálních sítích, komunikace je umožněna v rámci uživatelského účtu přímo na platformě. Jako hlavní přínos online recruitmentu uvádí Armstrong (2015) oslovení širokého okruhu možných zaměstnanců, nízkou cenu a rychlost zpracování oproti inzerování například v tiskovinách. V neposlední řadě se poskytuje potenciálnímu uchazeči více informací a i zpracování žádostí je pomocí počítačových programů rychlé a přehledné. Nevýhodou, kterou autor zmiňuje, je nezanedbatelné množství nevyhovujících žádostí o zaměstnání.

Z hlediska zaměstnavatele je nejdůležitější rychlost komunikace s uchazečem. Vzhledem k tomu, že v letošním roce poptávka zcela převyšuje nabídku, mohou si uchazeči vybírat z více možností. Organizace musejí co nejvíce zefektivnit výběrová řízení stejně tak výslednou komunikaci a jednání s uchazečem, protože právě tyto patří mezi kritická kritéria rozhodnutí uchazeče. (HAYS, 2017)

4. METODIKA PRÁCE

4.1. Výběr a popis výzkumného vzorku

Prioritou pro zvolení vhodného zdroje dat byla dostupnost těchto dat. Předmětem zkoumání byly náborové inzeráty na volná pracovní místa. Zvolení on-line pracovních portálů zcela vyhovovalo kritériu dostupnosti. Po rešerši pracovních portálů, na kterých české firmy poptávají nové zaměstnance, byly zvoleny portál „jobs.cz“, „cz.jobble.org“ a „prace.cz“. Tyto portály byly zvoleny s ohledem na úzkou specializaci pozice sportovního manažera. Nabídky prací se na těchto portálech téměř neduplikují a pomocí filtrů, které jsou na každé doméně odlišné, se dalo poměrně snadno dobrat požadovaných výsledků.

4.2. Obsahová analýza (analýza primárních dat)

Pro analýzu získaných byla použita kvalitativní metoda obsahové analýzy. Obsahová analýza je metodou analýzy psaných, mluvených či vizuálních komunikačních zpráv (Cole, 1998). Je výzkumnou metodou systematického a objektivního způsobu popisu a kvantifikace jevu (Krippendorff, 1980; Sandekowski, 1995). Dle Pavlici (2000) je tato metoda doporučována pro zorientování v kvalitativních datech. Při hledání jsou přitom důležitá ta data, která se vyskytují s četností na úrovni statistické významnosti. Badatelé je tak umožněno prověřit teoretické otázky aby lépe porozuměl informacím. Skrze obsahovou analýzu je možné utřídit slova (data, informace) do několika mála obsahově souvisejících kategorií. To za předpokladu, že třízená slova, věty a podobně jsou řazena do kategorií, ve kterých sdílí stejný význam (Cavanagh 1997). Krippendorff (1980) dále popisuje obsahovou analýzu jako výzkumnou metodu pro vytvoření opakovatelné a validní dedukce z dat k jejich kontextu za účelem poskytnutí vědomostí, nových vhledů či popisu faktů. Jejím cílem je dosáhnout širokého a uceleného popisu jevu, vytvoření pojetí (concept) nebo kategorií popisující jev.

Navzdory kritice, která obsahovou analýzu nazývá zjednodušenou technikou nepatřící mezi detailní statistické analýzy, či ji považuje za nedostačující kvalitativní metodu (Morgan 1993), má obsahová analýza několik důležitých předností. Předně se jedná o obsahově citlivou metodu (Krippendorff, 1980), další výhodou je flexibilita pojmů ve výzkumném konceptu (Harwood & Garry, 2003). Dle Cavanagha (1997) může být využita k vytvoření porozumění způsobu komunikace.

Jak uvádí Kalus Krippendorff (2004), během obsahové analýzy musí být položeno šest základních otázek, aby se výzkumný pracovník dobral věcné odpovědi. Tyto otázky jsou:

- Která data jsou analyzována?
- Jak jsou definována?
- Z jaké populace jsou data sebrána?
- Jaká je relevantní souvislost?
- Jaké jsou hranice (omezení) analýzy?
- Co má být měřeno?

Pro dosažení nejlepších výsledků byla zvolena specifická metoda obsahové analýzy, kterou použila Wroblowska (2010) ve své dizertační práci „Lidský faktor v produktovém managementu“. Metoda je popsána v následujících kapitolách.

4.3. Sběr dat

Data byla sbírána po 12 týdnů, a to od poloviny září do konce listopadu 2017. Inzeráty byly sbírány z výše uvedených zdrojů a to každý týden. Jednotlivé inzerce byly staženy buď v PDF formátu nebo převedené do wordového dokumentu. Do studie byly zahrnuty veškeré manažerské pozice, které byly inzerované firmami se sportovním zaměřením, sportovními kluby, sportovními agenturami či sportovními spolky. Inzerát byl zahrnut do studie, pokud měl relativně bohatý obsah – obsahoval více než název pracovní role, plat a kontakt.

Pro vyhledávání na stránkách „www.jobs.cz“ byly použity 3 filtry. V kolonce profese byla postupně použita hesla „sportovní manažer“, „sports manager“, „sport“. V první

fázi šetření byl zapnutý filtr na vysokoškolské vzdělání. V druhé fázi byl použit pouze filtr „zadavatel – přímý zaměstnavatel“ a v třetí fázi byl filtr změněn na „zadavatel – neziskovka“. Na základě zkušeností Wroblowské (2010) nebyly do studie zahrnuty inzerce náborových agentur (např: Grafton Recruitment Praha).

Na serveru www.prace.cz byla v kolonce „profese“ použita klíčová slova „sportovní manažer“, „sport manager“, byl použit i termín „manager/manžer“ opět v kolonce profese společně s klíčovým slovem „sport“ v kolonce pro klíčová slova. V první fázi byly použity filtry na vysokoškolské vzdělání pro každé klíčové slovo. V druhé byl zrušen filtr vzdělání a použit filtr pouze na „plný“ pracovní úvazek. Aby se ověřily současné trendy, jak uvádí zmíněná studie (HAYS, 2017) byl použit i třetí filtr „zkrácený“ pracovní úvazek.

Při práci se serverem „www.cz.jooble.org“ byla zadána klíčová slova „sport manager“ a „sportovní manažer“. Filtry zde nebyly nastavené; nebylo možné specifikovat dosažené vzdělání a pracovní vztah byl ponechán na „libovolný“.

Sběrem dat bylo získáno 98 náborových inzerátů. Poté, co byly vyřazeny duplikáty a inzerce na pozice, které neměly nic co dočinění se sportovním managementem, se jejich počet ustálil na 75 unikátních inzercích. Byly zachyceny a zpracovány také 4 inzerce v německém a 3 inzerce v anglickém jazyce.

4.4. Postup zpracování dat

Byla provedena syntéza operacionalizace náborových inzerátů a společně s metodou v disertační práci Wroblowské (2010). Nejprve se určily kategorie (znaky), které budou zaznamenány. Tyto znaky (kategorie, analytické jednotky) rozděleny do 2 skupin:

1. požadavky (obecné, vzdělání, praxe, psychologické a ostatní);
2. pracovní činnosti a odpovědnosti.

Texty náborových inzerátů byly podrobeny obsahové analýze a textové informace byly zaneseny do elektronických formulářů pro záznam dat. Do prvního formuláře byla zaznamenávána 1. skupina, druhý sloužil pro záznam 2. skupiny.

Wroblowska (2010) dále popisuje 7 bodů operačních činností. Pro tuto práci jsou vhodné první 4 kroky, které jsou popsány podrobněji.

První krok obsahuje přenesení všech dat spadajících do sekcí 1 a 2 ze získaných inzerátů do elektronického formuláře pro záznam dat. Druhým krokem bylo převedení dat do souhrnné tabulky. Avšak autor doporučuje sloučit oba kroky do jednoho, ušetří se tím mnoho času. Bylo provedeno slučování synonym a požadavků, které si byly významově blízké. Tím došlo k redukci sledovaných znaků. Ve třetím kroku byly zrušeny kategorie ve skupině „požadavky“, které měly relativní četnost nižší než 5%. V závěrečném čtvrtém kroku byly provedeny kontrolní součty a dopočty řádků. Tím se získaly údaje o počtu inzerátů, ve kterých zcela chyběl požadavek na uchazeče nebo postrádal popis činností a odpovědností dané pozice.

4.5. Analýza dat

Výsledky analýzy poskytly informace, potřebné k vytvoření typové pozice „sportovní manažer“. Analyzovanými kategoriemi byly ty, které obsahuje první sekce tedy požadavky na vzdělání, odborné znalosti a dovednosti, obecné způsobilosti, psychologické požadavky, praxe a speciální požadavky.

V prvním formuláři – psychologické nároky – je jako vzor použita tabulka 4.1. Wroblowské (2010, s. 110). Byla poupravena s ohledem na poznatky získané studiem kompetencí sportovního manažera (Janák, 2015) a doplněna o „motivující“ v sekci „interpersonální vlastnosti“.

Druhý formulář „Odborné znalosti a dovednosti a vybrané způsobilosti“ (společně s praxí a speciálními znaky) byla použita tabulka 4.2. (Wroblowská, 2010, s. 114). Na základě operacionalizace zde byla zařazena sekce „speciální požadavky“ s ohledem na sportovní prostředí.

Třetí formulář prezentuje analýzu pracovních činností a odpovědností. I zde byla použita jako vzor tabulka 4.3 z práce Wroblowské (2010, s. 116).

5. VÝSLEDKY

Obsahem této kapitoly je prezentace a interpretace dat, která poslouží k vytvoření typové pozice sportovního manažera. Hlavní pozornost je věnována především požadavkům na pracovní pozici, neboť ta se sestává ze dvou částí a to „psychologické požadavky“ a „odborné znalosti a dovednosti, obecné způsobilosti, praxe a zvláštní požadavky“. Z těchto dvou dílčích analýz bude vytvořena typová pozice. Neméně pozornosti bude ovšem také věnováno „pracovním činnostem a odpovědnostem“, neboť výsledky této analýzy umožní vhléd do pracovní náplně budoucím sportovním manažerům.

5.1. Psychologické požadavky

Způsob, jakým jsou psychologické nároky na pracovní pozici uspořádány, není náhodný. Autor se opět odkazuje na Wroblowskou (2010, s. 109), která takto učinila z praktických důvodů. Tyto skupiny znaků jsou zkoumány, pokud jsou uchazeči o volná pracovní místa vybírání pomocí psychodiagnostických testů. Dalším důvodem je fakt, že tyto znaky slouží k popisu charakteru člověka na pracovní pozici. Slouží k popisu psychologické náročnosti pracovní pozice. Vymezují skutečnosti v rámci mezilidských vztahů, tak i nároky na vnitřní nastavení uchazeče.

Pro správný výklad tabulky 5.1 je třeba doplnit, že kolonky „výskyt znaků této skupiny min. 1x“ interpretují tu část zkoumaných inzerátů, které obsahovaly alespoň jeden znak (požadavek) v dané skupině. Záznamový arch je k nahlédnutí v příloze 2.

Prvním zkoumanou skupinou byly „Výkonnostní předpoklady a schopnosti“ (znaky A). Tato skupina byla zastoupena v každém zkoumaném inzerátu. Nejvyšší četnosti dosáhl požadavek na „samostatnost/schopen samostatné práce“ s relativní četností 88%. Zde se promítá Janáková (2015), ve které zahrnuje „samostatnost“ pod termín „*nezávislost*“ a konstatuje, že tato vlastnost je vyžadována, neboť je u našich sportovních manažerů postrádána. Stejně tomu je tak i u rozhodnosti („rozhodnost/schopen rychle se rozhodnout“), která dosáhla relativní četnosti 17%. Požadavek na „pečlivost, preciznost, spolehlivost“ dosáhl 57%, tedy druhé nejvyšší relativní četnosti. Společně s uvedenou

samostatností, můžeme tyto dva požadavky označit jako požadavky na kvalitně odvedenou práci. Z výsledků analýzy také vyplývá, že je na sportovních manažerech vyžadováno analytické myšlení nad koncepčním a to až trojnásobně.

Psychologické požadavky		Sportovní manažer	
Znak		Absolutní četnost	Relativní četnost
výkonnostní předpoklady a schopnosti			
A	samostatnost/schopen samostatné práce	66	88%
	orientace na výsledek	36	48%
	rozhodnost/schopnost se rychle rozhodnout	13	17%
	koncepční myšlení	8	11%
	analytické myšlení/schopnosti	27	36%
	pečlivost, preciznost, spolehlivost	43	57%
	kreativita	33	44%
	výskyt znaků této skupiny min. 1x	75	100%
interpersonální vlastnosti			
B	organizační, plánovací a koordinační dovednosti	53	71%
	týmový hráč /schopnost týmové práce/týmový duch	39	52%
	komunikační dovedn./schopnost dobře komunikovat	70	93%
	výborné vyjednávací schopnosti (umění přesvědčit)	22	29%
	prezentační dovednosti	31	41%
	motivující	12	16%
	vůdčí schopnosti, motivovat tým	30	40%
	výskyt znaků této skupiny min. 1x	74	99%
vlastnosti a schopnosti s vazbou na motivaci a cílesměrnost			
C	iniciativní, proaktivní	30	40%
	cílevědomost, schopen sám sebe motivovat	15	20%
	schopen pracovat s notnou dávkou nadšení, nasazení	36	48%
	ochota učit se novým věcem, pracovat na sobě	24	32%
	výskyt znaků této skupiny min. 1x	65	87%
rysy identifikující vitální kapacitu a temperament			
D	dynamická, energická, vitální osobnost	18	24%
	aktivní	10	13%
	výskyt znaků této skupiny min. 1x	28	37%
další psychologické požadavky (odolnost vůle, schopnost adaptace)			
E	dovednost stanovit si priority, zvládat multi-tasking	9	12%
	odolnost vůči stresu	15	20%
	flexibilita (dominantně časová)	28	37%
	empatie	9	12%
	zodpovědnost	56	75%
	výskyt znaků této skupiny min. 1x	67	89%

Tabulka č. 5.1 – Psychologické požadavky na uchazeče na pozici sportovní manažer

Skupina „B“, tedy „interpersonální vlastnosti“ se ukázala být klíčovým psychologickým požadavkem. Vůbec nejvyšší relativní četnosti 93 % v ní dosáhl požadavek na

„komunikační dovednosti/schopnost dobře komunikovat“ a stal se tak nejfrekventovanějším znakem vůbec. Vysokých relativních hodnot dosahovaly také sekvenční manažerské funkce, jako organizování, plánování a koordinace, které se objevily až ve 3/5 případech.

Více jak polovina inzerátů kladla požadavek na týmovou práci a ve 40 % případech byly vyžadovány vůdčí schopnosti. Společně s vůdčími schopnostmi se také objevoval požadavek na motivaci týmu, ten byl zařazen pod znak „motivující“ na základě výsledků kompetenčního profilu sportovního manažera (Janák 2015).

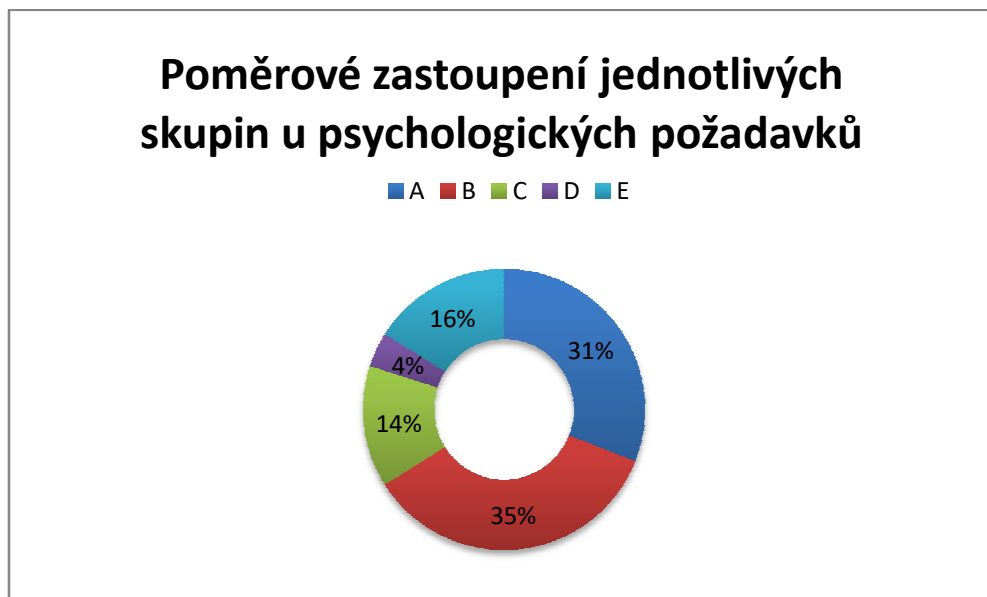
Ve třetí skupině (C) byly zkoumány požadavky na vlastní motivaci, stanovování osobních cílů mimo jiné i to, zda má člověk vůli se rozvíjet. V téměř polovině inzerátů byl požadavek na „schopnost pracovat s notnou dávkou nadšení, nasazení“. Z toho lze usoudit, že polovina firem přímo vyžaduje, aby jejich zaměstnanci pracovali s vášní, aby je práce naplňovala.

Skupina „D“ byla nejméně frekventovanou skupinou. Hlavním důvodem bylo, že obsahovala pouze dva zkoumané znaky. Právě proto je její umístění v grafu 2 tak propastné.

Do poslední skupiny „další psychologické požadavky“ spadaly požadavky, u kterých nebylo možné zařazení do předchozích skupin. Nejčastějším požadavkem byla „zodpovědnost“, jež byla uvedena ve 3/4 případech. Tento znak reprezentuje například „zodpovědnost za chod organizace či projektu“, „nést zodpovědnost“ nebo „zodpovědný přístup“. Požadavek na „flexibilitu“ byl obsažen více než 1/3 pracovních nabídek. Jedná se o flexibilitu ve smyslu pohyblivé pracovní doby, práce přes čas a podobně. Spencer & Spencer (1993) uvádějí jako specifický znak sportovního prostředí „odolnost vůči stresu“, která dosáhla relativní četnosti 20 %. Je třeba zmínit i fakt, že bylo nutné z tabulky vyřadit požadavek na „sebeovládání“, který dosáhl pouhých 3 %. Přitom tuto kompetenci považují zmínění autoři za jednu z klíčových.

Následující graf 2 zobrazuje poměrové zastoupení skupin psychologických požadavků. Celkem bylo zachyceno 733 psychologických požadavků, které byly dále rozděleny a převedeny do relativních hodnot. Z grafu je patrné, že nejdůležitější složkou psychologických požadavků jsou „interpersonální vlastnosti“ dosahující relativní četnosti 35 %. Následována je skupinou „A“, která obsahuje výkonnostní předpoklady a

schopnosti. Obě tyto skupiny představují 2/3 z celkových psychologických požadavků. S téměř identickým zastoupením jsou pak skupiny „C“ a „E“.



Graf 2 – Poměrové zastoupení jednotlivých skupin u psychologických požadavků

Zkoumání této skutečnosti bylo provedeno pouze u psychologických požadavků, neboť mají ucelenější formu oproti analýze v podkapitole 5.2., ve které by takto prezentovaná skutečnost byla nevyhovující.

5.2. Odborné znalosti dovednosti, obecné způsobilosti, praxe a zvláštní požadavky

Tabulka 5.2 byla použita z disertační práce Wroblowské (2010) a poupravena tak, aby odpovídala pozici sportovního manažera. Změny byly provedeny v částech „odborné znalosti a dovednosti“ a „praxe“. Byla přidána skupina „zvláštní požadavky“ s ohledem na sportovní prostředí. Na úvod je třeba podotknout, že z důvodu 5 % hranice relativní četnosti znaku byly zrušeny celkem 4 požadavky na praxi. Celkem bylo zaznamenáno 398 znaků.

První skupina se věnovala požadavkům na dosažené vzdělání uchazečů. Téměř jedna třetina inzerentů nevyžadovala po svých budoucích manažerech vysokoškolské vzdělání a spokojili se se středoškolským s maturitou či vyšším odborným vzděláním. Druhá

třetina již vyžadovala středoškolské či vysokoškolské vzdělání. V 25 % inzerátů bylo striktně vyžadováno dosažené vysokoškolské vzdělání.

znak	Odborné znalosti a dovednosti, obecné způsobilosti, praxe a zvláštní požadavky	Sportovní manažer	
		Absolutní četnost	Relativní četnost
vzdělání			
F	<i>není uveden požadavek na úroveň vzdělání</i>	9	12%
	VŠ	19	25%
	SŠ nebo VŠ	24	32%
	SŠ nebo vyšší odborné vzdělání, nikoliv VŠ	23	31%
odborné znalosti a dovednosti			
G	znalost odborných disciplín	13	17%
	znalost managementu	17	23%
	znalost marketingu	13	17%
	strategické uvažování/podnikatelské myšlení	7	9%
	<i>není uveden požadavek v tomto okruhu kompetencí</i>	33	44%
vybrané obecné způsobilosti			
I	komunikativní znalost NJ, FJ, RJ	32	36%
	výborná angličtina	28	37%
	dobrá /pokročilá/ komunikativní angličtina	22	29%
	práce s PC /M.Office/ na dobré úrovni	52	69%
	řidičský průkaz sk. B	30	40%
	<i>není uveden požadavek v tomto okruhu kompetencí</i>	5	7%
praxe			
J	profesní zkušenost s prokazatelnými výsledky	2	3%
	zkušenost v oboru je výhodou	10	13%
	zkušenost v oboru je podmínkou	18	24%
	zkušenost na pozici min. 1 rok	8	11%
	zkušenost na pozici min. 2 roky	8	11%
	zkušenost na pozici 3 roky a více	8	11%
	zkušenosti s vedením týmu, menší pracovní skupiny	11	15%
	<i>není uveden požadavek na praxi</i>	18	24%
zvláštní požadavky			
K	vztah k sportu	48	64%

Tabulka 5.2 – Odborné znalosti a dovednosti, obecné způsobilosti, praxe a zvláštní požadavky

Požadavky ve skupině „G“ byly směřovány do oblasti odborných znalostí a dovedností. Je nutno konstatovat, že nebyly uvedeny ve více jak 44 % náborových inzerátů. To lze vysvětlit tak, že odborné znalosti a dovednosti jsou vyžadovány spíše po absolventech vysokých škol. Pokud se vrátíme k předchozí skupině, je patrné, že pouze čtvrtina inzercí vyžaduje přímo vysokoškolské vzdělání a třetina inzercí staví na stejnou rovinu

požadavek na „SŠ nebo VS“. Nicméně se po sportovních manažerech vyžadují spíše znalosti managementu než marketingu. Respektive v relativních četnostech 23 % pro „znalost managementu“ a 17 % pro „znalost marketingu“. Společně s marketingem dosáhla stejných hodnot i „znalost odborných disciplín“. Zde je třeba zmínit jedno z úskalí obsahové analýzy. Protože bylo třeba data zařadit do skupin vyššího řádu (v tomto případě do požadavku „znalost odborných disciplín“) musela být unikátní data redukována, aby nedošlo k roztržštění informací. Ty by tak nedosáhla 5 % hranice relativní četnosti. Pro ilustraci do této skupiny patřily pokročilé znalosti účetnictví či znalost práce s analytickými programy. Požadavek na „strategické uvažování/podnikatelské myšlení“ se vyskytoval velmi zřídka a to především na pozicích top managementu.

Nejfrekventovanější kategorií byly „vybrané obecné způsobilosti“. Jen v 7 % případů nebyly požadavky na tyto kompetence uvedeny. Požadavek na práci s počítačem na dobré úrovni se vyskytl v téměř 70 % inzerčí. Druhou nejčastější kompetencí bylo držení řidičského průkazu, ta se vyskytla ve 2/5 případů. Co se týče znalosti cizích jazyků, dosahuje požadavek na angličtinu relativní četnosti 66 %. Tato hodnota je syntézou požadavků „dobrá/pokročilá/komunikativní angličtina“ a „výborná angličtina“. Nutno podotknout, že výrazně upřednostňována je „výborná angličtina“. Ve více jak třetině náborových inzerátů je také požadavek na ještě další světový jazyk a to především na německý, francouzský a ruský jazyk.

Požadavky na praxi byly již zmíněné v úvodu podkapitoly. Z tabulky 5.2 je patrné, že požadavky na praxi jsou vyžadovány ve velmi širokém spektru. Můžeme konstatovat, že nejfrekventovanějším znakem je „zkušenost v oboru je podmínkou“, stejně jako skutečnost, že stejné relativní četnosti 24 % dosáhl i neuvedený požadavek na praxi. Druhým nejčastějším kriteriem byla „zkušenost s vedením tým, menší pracovní skupiny“. Co se podobnosti relativních četností týče, je třeba zmínit požadavky se shodnými 11 %, kterými jsou zkušenosti na pozici od 1,2 a 3 a více roky. Jak již bylo zmíněno, byly zrušeny 4 požadavky na praxi, z důvodu nedostatečné relativní četnosti. Byly jimi „zkušenost ve sportovním managementu“, „zkušenost v marketingu je podmínkou“, „profesní zkušenosti“ a „profesní zkušenosti s prokazatelnými výsledky“.

Poslední skupina byla zařazena do zkoumání na základě operacionalizace, neboť se ukázalo, že požadavek na „vztah k sportu“ se objevoval velmi často. Jak ukazují

tabulka 5.2, celkem se vyskytl ve 48 náborových inzerátech. Takto vysokou četnost požadavku na vztah ke sportu si autor vysvětluje tak, že organizace mají zájem na tom, aby práce sportovního manažera byla více propojena s jeho zájmy a zálibami.¹

5.3. Pracovní činnosti a odpovědnosti

Tato kapitola se věnuje analýze pracovních činností, které byly uvedeny v náborových inzerátech. Data z této analýzy (příloha 3) sice nebudou využita pro sestavení typové pozice „sportovní manažer“, ale poslouží jako základna vědomostí pro budoucí výzkumy v této oblasti. Její přínos je také v ucelených informacích o výkonu práce sportovního manažera. Tabulka 5.3 poskytuje přehledné zastoupení pracovních činností a odpovědností společně s absolutní a relativní četností znaků. Data jsou uspořádána od nejfrekventovanější až po nejméně časté. Aby se udržela forma zpracování dat, byla zachované pravidlo 5 % relativní četnosti. I tak je prezentováno 27 pracovních činností.

S ohledem na výsledky v analýze psychologických požadavků, kde se s největší četností vyskytoval požadavek na komunikační dovednosti, není s podivem, že i v tabulce 5.3 je na prvním místě „komunikace s klienty, partnery“ v nadpolovičním zastoupení. Kompetence komunikace dále pokrývá pracovní činnosti „spolupráce s ostatními odděleními“, „péče o partnery“ a „pravidelný reporting“.

V první „desítce“, co se do relativní četnosti týče, jsou i tradiční manažerské funkce (Koontz a Weihrich,1993) jako vedení, kontrola, organizování. S nižší četností se objevuje i plánování s nábořem a výběrem zaměstnanců.

Pracovní činnosti spojené ryze se sportovním managementem jsou spíše jen okrajové, relativní četnost znaků nepřesahuje 10 %. Mezi ně se řadí „hledání talentovaných hráčů“ (scouting), „péče o sportovce“ a „získávání sponzorů“. Byla zaznamenána i pracovní činnost „prodej reklamních ploch“ avšak ta dosáhla pouhých 2 %.

Vzhledem k tomu, že české podnikatelské prostředí je poměrně náročné na byrokracii², je pracovní činnost „administrativa“ na 3. místě s více jak třetinovým výskytem.

¹ Podobně jako je tomu ve skupině C tabulky 5.1, kde je podobně vykládán požadavek na „schopen pracovat s notnou dávkou nadšení, nasazení“.

č.	Pracovní činnosti a odpovědnosti	Absolutní četnost	relativní četnost
1.	Komunikace s klienty, partnerny	40	53%
2.	Vedení, kontrola	34	45%
3.	Administrativa	27	36%
4.	Spolupráce s ostatním odděleními (např. marketing, nákup)	22	29%
5.	Odpovědnost za zákaznický servis, péče o zákazníky	19	25%
6.	Organizování/vedení marketingových kampaní	18	24%
7.	Monitoring trhu, analýzy trhu	18	24%
8.	Organizace eventů (např. sportovní akce)	17	22%
9.	Hledání nových obchodních příležitostí, partnerů (B2B, B2C)	17	22%
10.	Motivace týmu	15	20%
11.	Péče o partnerny	13	17%
12.	Tvorba obchodního plánu	12	16%
13.	Koordinace projektů/kampaní	12	16%
14.	Vytváření komunikační strategie	12	16%
15.	Nábor a výběr zaměstnanců	10	13%
16.	Pravidelný reporting	9	12%
17.	Prezentace produktů, příprava a realizace nabídek	8	10%
18.	Vést cenovou a promoční strategii	8	10%
19.	Hledání talentovaných hráčů	7	9%
20.	Strategické plánování	7	9%
21.	Péče o sportovce	7	9%
22.	Správa sociálních sítí	6	8%
23.	Správa e-shopu	6	8%
24.	Analýza dat	6	8%
25.	Coachování spolupracovníků	6	8%
26.	Získávání sponzorů	5	6%
27.	Správa webu	4	5%
	Uvedena pouze hlavní činnost nebo název profese	5	6%

Tabulka 5.3 – Pracovní činnosti a odpovědnosti

Můžeme zde také pozorovat nástup nových technologií a následné promítnutí do spektra činností sportovního manažera. Jmenovitě se jedná o správu sociálních sítí, e-shopu a webu. Zde je patrné prolínání práce IT s prací managementu. Tento trend naznačuje i relativně vysoké zastoupení požadavku na práci s PC (skupina „G“ v tabulce 5.2).

² Toto tvrzení vyplývá z průzkumu World Economic Forum 2017 – 2018. Česká republika se umístila na 119. místě ze 137 zemí v „zatížení státními regulacemi“. Tento znak je součástí skupiny „výkon veřejného sektoru“ který si od poslední analýzy (2015 -2016) pohoršil o téměř 20 % (WEF, 2017).

5.4. Shrnutí

Cílem obsahové analýzy bylo přiblížení rozmanitých pracovních pozic sportovních manažerů. První a druhý úsek analyzovaných dat byl výchozím bodem pro vytvoření typové pozice „sportovní manažer“. Byly analyzované rozličné kompetenční požadavky, které byly nezbytné pro výkon nabízených pozic. Třetí oblast zkoumání poskytla dokreslení pracovní pozice o pracovní činnosti a odpovědnosti.

Data byla sbírána z pracovních portálů „www.jobs.cz“, „www.cz.jooble.org“ a „www.prace.cz“. Tyto zdroje byly použity s ohledem na dostupnost dat, nepřekrývající se nabídky pracovních pozic a kvalitně zpracované náborové inzeráty disponující množstvím cílových dat.

Pro vyhledávání na serveru „jobs.cz“ byla použita klíčová slova (filtry) „sportovní manažer“, „sport“, „sports manager“. Pro každé z těchto hesel byly postupně nastavené filtry „vysokoškolské vzdělání“, „zadavatel – přímý zadavatel“ a „zadavatel – neziskovka“. Na serveru „www.cz.jooble.org“ se osvědčila klíčová slova „sportovní manažer“ a „sport manager“, žádné další filtry nebylo možné uplatnit. Klíčová slova na serveru „www.prace.cz“ byla „sportovní manažer“ a „sport manager“. Zde byly použity filtry na „vysokoškolské vzdělání“ poté na „plný“ pracovní úvazek a v posledním šetření „zkrácený“ pracovní úvazek. Celkem bylo analýze podrobena 75 unikátních inzerátů.

Poté byly jednotlivé inzerce kódované v zachytné tabulce s využitím obsahové analýzy a výpočetní technologie. Po přepočítání absolutních a relativních hodnot zkoumaných znaků byly dopočítány chybějící hodnoty. V tomto stádiu bylo teprve možné vytvořit typovou pozici „sportovní manažer“: S ohledem na relativní četnosti znaků a jejich celkový počet byla typová pozice vytvořena ze 12 požadavků. Jedná se tedy o 12 znaků s relativní četností vyšší než 40 %. Zde je třeba zmínit, že požadavek na „anglický jazyk“ vznikl syntézou znaků „dobrá/pokročilá/komunikativní angličtina“ a „výborná angličtina“. Důvod pro tuto syntézu je zjevný. Oba znaky měří požadavek na znalost anglického jazyka a oba tyto znaky se navzájem vylučují. Nebyly tedy oba zároveň zastoupeny v jediném náborovém inzerátu.

Sportovní manažer			
12 nejméně frekventovaných požadavků		Absolutní četnost	Relativní četnost
1	komunikační dovedn./schopnost dobře komunikovat	70	93%
2	samostatnost/schopen samostatné práce	66	88%
3	zodpovědnost	56	75%
4	organizační, plánovací a koordinační dovednosti	53	71%
5	práce s PC /M.Office/ na dobré úrovni	52	69%
6	anglický jazyk	50	67%
7	pečlivost, preciznost, spolehlivost	43	57%
8	týmový hráč /schopnost týmové práce/týmový duch	39	52%
9	orientace na výsledek	36	48%
10	schopen pracovat s notnou dávkou nadšení, nasazení	36	48%
11	kreativita	33	44%
12	prezentační dovednosti	31	41%

Tabulka 5.4 – Typová pozice „sportovní manažer“

Z analýzy vyplynulo, že po sportovních manažerech jsou požadovány spíše behaviorální kompetence, než kompetence na odborné znalosti. Behaviorální kompetence mají zastoupení v 10 případech. Zbylé 2 náleží odborným znalostem, přesněji všeobecným způsobilostem.

Diskuse bude věnována komparaci typové pozice „sportovní manažer“ a kompetenčnímu profilu sportovního manažera dle Janáka (2015).

6. DISKUSE

Pro lepší orientaci ve výzkumech budou u typové pozice „sportovní manažer“ („SM“) použit termín „požadavek“ a u kompetenčního profilu sportovního manažera (SM) termín „kompetence“.

Schopnost komunikovat je v typové pozici nejpreferovanějším požadavkem se zastoupením 93 % náborových inzerátů. Janák (2015) ve svém kompetenčním profilu manažera sportu uvádí „komunikativnost“ na prvním místě společně s dalšími třemi kompetencemi.³ Požadavek na schopnost samostatně pracovat dosáhl relativní četnosti 88 % a v porovnání s kompetencí „rozhodný“, která v sobě obsahuje samostatnost, je preferovanější v typové pozici „SM“. Zodpovědnost je jako požadavek zastoupena ve 3/4 případů a v kompetenčním profilu je zastoupena u „cílevědomosti“, která je v první čtveřici kompetencí. Požadavek i kompetence na „organizační schopnosti“ shodně obsadil čtvrtou příčku.

V pořadí následuje „práce s PC“ a „anglický jazyk“, tedy požadavky zastupující odborné znalosti respektive všeobecné způsobilosti. Tato skutečnost je dána jak neustálým technickým pokrokem, vizualizací a rostoucím významem IT, tak i globalizací a provazováním trhů. Po manažerech je vyžadována flexibilita výkonu práce, tak, že již nemají být odkázáni na přesně stanovené pracovní místo v rámci jednoho města, či státu. Tyto požadavky jsou v kompetenčním profilu zahrnuté pod kompetenci „odborník“.

Co se týče 7., 8. a 9. Požadavku, můžeme tvrdit, že se mají společný jmenovatel v kvalitně a dobře odvedené práci. Zaměstnavatelé tedy dávají již od prvopočátku najevo, že vyžadují již zmíněnou kompetenci na cílevědomost ale také na pracovitost, kterou rovněž uvádí Janák v kompetenčním profilu SM.

Přestože kompetence na týmovou práci je v kompetenčním profilu SM na spodních příčkách, v typové pozici dosahuje nadpoloviční relativní četnosti. S rostoucím významem lidského kapitálu je efektivní vytvářet pracovní týmy s kladnými interpersonálními vlastnostmi.

³ Viz. Příloha 1

Požadavek na kreativitu odpovídá kompetenci „koncepční a tvořivé myšlení“. Byť tato kompetence je z části v rozporu s faktem, že koncepční myšlení dosáhlo relativní četnosti 8%, kdežto analytické myšlené 27 %.

Jako poslední požadavek s hraničními 41 % výskytu byly „prezentační dovednosti“. Z hlediska kompetenčního profilu se jedná o novinku, neboť kompetence na prezentační dovednosti není uvedena. Dalo by se ale polemizovat o tom, že se týká kompetence na „komunikativnost“ a „autorita a vliv“.

Co se týká hranic výzkumu, můžeme tvrdit, že sběr dat probíhal v relativně krátkém období. Vzhledem k tomu, že probíhal během podzimních měsíců, tedy před koncem roku, mohla být pestrost nabízených pozic nižší než v jarním období, kdy je k mání více pracovních pozic s ohledem na nižší sezónní nezaměstnanost. Do požadavků na nabízené pozice se mohla také promítnout současná situace na trhu práce, tedy extrémně nízká nezaměstnanost a větší počet volných pracovních míst. Inzerenti tak mohli slevovat z požadavků na praxi či dosažené vzdělání. Byla také zmíněna polemika o výzkumné metodě obsahové analýzy. Je pravděpodobné, že pokud by data kódoval někdo jiný, mohl by dojít k lehce odlišným výsledkům. V závislosti na rozličném sémantickém porozumění znaků by mohlo dojít k rozdílnému zařazení do jednotlivých skupin.

7. ZÁVĚR

Hlavní cíl práce byl naplněn. Na základě analýzy pracovního trhu byla získána data pro vytvoření typové pozice „sportovní manažer“. Tato typová pozice identifikovala požadavky na sportovní manažery na českém pracovním trhu a napomohla tak identifikaci profilu sportovního manažera. Byly naplněny všechny tři dílčí úkoly, přičemž prvním bylo teoretické zmapování problematiky lidského faktoru ve sportovním managementu a analýza kompetencí sportovních manažerů jak je vnímá teorie. Tyto znalosti byly odrazovým můstkem pro další úkol, který se věnoval analýze náborových inzerátů. Výsledkem analýzy byla sumarizace požadavků, jejich interpretace a následné vytvoření typové pozice „sportovní manažer“ viz tabulka 5.4.

Předkládaná data slouží jako reflexe požadavků, které klade trh práce na uchazeče o pracovní místa. Připomínám, že se jedná o časovou výseč třetího čtvrtletí pro rok 2017. Právě proto, že se jedná o relativně tak krátký časový úsek, nemůžeme doufat, že by mohla posloužit jako zásadní důkaz pro reflexi studijních oborů věnujících se sportovnímu managementu. Tato práce avšak může a měla by posloužit jako odrazový můstek pro další studie a analýzy nároků pracovního trhu, aby bylo možné budoucí uchazeče o pozici „sportovní manažer“, co nejlépe připravit. Mluvím zde o adaptaci jak vysokoškolské výuky, tak individuální zainteresovanosti budoucích sportovních manažerů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. AWAN, A. The power of LinkedIn's 500 Million Member Community. In: *LinkedIn Official Blog* [online]. LinkedIn, 24. 4. 2017 [cit. 2017-09-25]. Dostupné z: <<https://blog.linkedin.com/2017/april/24/the-power-of-linkedins-500-million-community>>.
3. BAHLER, K. How to Use Facebook's New Job Search Feature. In: *Time* [online]. Time Inc., 17. 2. 2017 [cit. 2017-09-25]. Dostupné z: <<http://time.com/money/4674436/facebook-new-jobs/>>.
4. BEER, Michael, SPECTOR, Bert, LAWRENCE, Paul R., MILLS, D. Q. *Managing human assets*. New York: Free Press, 1984. 256 s. ISBN 978 - 0029023907.
5. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 225s. ISBN 978-80-7376-150-9.
6. CAVANAGH, S. Content analysis: concepts, methods and application. In: *Nurse Researcher*. 1997. Vol 4. s 5-16.
7. COLE, F. L. Clinical Nurse Specialist. *CNS*. 1988. Vol. 2, no. 1. s 53 – 57. ISSN 0887-6274.
8. DAVENPORT, Thomas O. *Human Capital: What Is It And Why People Invest It*. vydání 1. San Francisco: Jossey Bass 1999. s 9. ISBN 978-0787940157.
9. DRAZIN, R., GLYNN, M. A., KAZANJIAN, R. K. Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations. *The Academy of Management Review*. April 1999. Vol. 24, no. 2. s 287.
10. FERTIG, A. 6 Ways Recruiters Use LinkedIn to Headhunt. In: *U.S.News* [online]. U.S.News, 16. 6. 2013 [cit. 2017-09-25]. Dostupné z: <<https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/2013/07/16/6-ways-recruiters-use-linkedin-to-headhunt>>.
11. GLÜCK, J., ERNST, R., UNGER, F. How Creatives Define Creativity: Definitions Reflect Different Types of Creativity (2002). *Creativity Research*

- Journal* [online]. 8 June 2010. Vol. 14, no. 1. Dostupné z: <<http://www.tandfonline.com/loi/hcrj20>>. ISSN 1532-6934.
12. HARWOOD, T. G., GARRY, T. An overview of content analysis. In: *The Marketing Review*. 2003. Vol. 3, no. 4. s 479 – 498. ISSN 1469-347X.
 13. HAYS. Platový průzkum Hays 2017. In: *Hays - Recruiting Experts Worldwide* [online, pdf]. HAYS, 23. 3. 2017[cit. 2017-09-24]. Dostupné z: <https://www.hays.cz/platový-průzkum/HAYS_1849239>.
 14. HAYS. Resourcing and talent planing survey 2017. In *CIPD* [online, pdf]. Chartered Institute of Personnel and Development, 2017 [cit. 2017-09-22]. Dostupné z: <<https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/surveys>>.
 15. HAYS. Resourcing and talent planing survey 2015. In *CIPD* [online, pdf]. Chartered Institute of Personnel and Development, 2017 [cit. 2017-09-22]. Dostupné z: <<https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/surveys>>.
 16. HORNÍK, F. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. 2. vydání. Brno: Motiv Press, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
 17. JANÁK, V. Demands on sport coach and his competence profile. Brno, Masarykova univerzita: *Studia Sportiva*, 1/2015. s 178 – 183. ISSN 1802-7679.
 18. JANÁK, V. Behaviorální kompetence manažera marketingu v mezinárodních firmách. In: *Štědroň a kol. (2018). Mezinárodní marketing*. Praha: C.H. Beck: 2018. s 181 – 196. ISBN 978-80-7400-441-4.
 19. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
 20. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2008. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
 21. KRAFT, Jiří; KOCOUREK, Aleš; BEDNÁŘOVÁ, Pavla. *Ekonomie I*. 10. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. s 39. ISBN 978-80-7494-359-1.
 22. KRIPPENDORFF, K. *Content Analysis an Its Methodology*. 2. vydání. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004. 413 s. ISBN 978-07-619-1545-4.
 23. MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Then Itelligence. *American Psychological Science*. January 1973. Vol. 28, no. 1. s 1- 14.
 24. MORGAN, D. L. Qualitative content analysis: a guide to paths not taken. In: *Qualitative Healt Research* [online]. 1993 [cit. 2017-10-15]Vol 1. s 112–121. Dostupné z:

- <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/104973239300300107#articleCitationDownloadContainer>>.
25. NOVÝ, D. Dlouhodobá nezaměstnanost je nejnižší od roku 1997. In. *Statistika a my* [online]. Český statistický úřad, 04/2017 [cit. 2017-9-23]. Dostupné z: <<http://www.statistikaamy.cz/2017/04/dlouhodobá-nezamestnanost-je-nejnizsi-od-roku-1997/>>.
 26. PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: EKOPRESS, 2000. 157 s. ISBN 80-86119-25-4.
 27. PUTNAM, Robert D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*. 1 January 1995. Vol. 6, no. 1. s 66.
 28. SANDELOWSKI, M. Qualitative analysis: what it is and how to begin? In: *Research in nursing and health*. 1995. Vol. 18, no. 4. s 371 -375. ISSN 0160-6891.
 29. SCARBOROUGH, H., ELIAS, Juanita Marie. *Evaluating Human Capital*. Report 2008-02-07T11:30:23Z. London, CIPD: School of history and politics: Politics. 2002.
 30. SPENCER, L. M., SPENCER, S. M. *Competence at work. Models for superior performance*. New York: J. Wiley and Sons, 1993.
 31. WEF. Global Competitiveness Index 2017 – 2018. In *World Economic Forum* [online]. World Economic Forum, 2017 [cit. 2017-12-8]. Dostupné z: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=CZE>>.
 32. WRIGHT, Patric M., MCMAHAN, Gary C. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*. 14 February 2011. Vol. 21, no. 2. s 101.
 33. WROBLOWSKÁ, Z. Lidský faktor v produktovém managementu: doktorská disertační práce. Ostrava: Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava, fakulta ekonomická, 2010. 184 s. 17 příl. Školitel Prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Internetové stránky

34. *Asociace poskytovatelů personálních služeb* [online]. APPS, 2017 [cit. 2017-09-25]. Dostupné z: <<http://www.apps.cz/o-apps/>>.

35. *Asociace pracovních agentur* [online]. Asociace pracovních agentur, 2016 [cit. 2017-09-25]. Dostupné z: <<http://www.apa.cz>>.
36. *Jobs.cz* [online]. LMC s.r.o., 2017 c Dostupné z: <<https://www.jobs.cz>>.
37. *Kurzy* [online]. 2017. Poslední revize 23. 9. 2017 [cit. 2017-09-23]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>>.

PŘÍLOHY

Příloha 1 - Obecný kompetenční profil manažera sportu, FTVS UK (Janák, 2015)

Cílevědomost. Vytrvale sleduje své cíle, vědomost cílů organizace, stanovování cílů sobě i druhým, odpovědný – přebírá odpovědnost	*****
Komunikativnost. Naslouchá, předává informace, vyhledává informace, schopen přesvědčit druhé, umí prosadit své názory, asertivní, zpětná vazba	*****
Odolnost vůči stresu. Nezhroučí se, nezmatkuje, emočně vyrovnaný, dostatek vnitřní resistance, spolehlivý, řeší krize, duševně silný, humor	*****
Organizační schopnosti. Schopen vést, organizovat, rozdělit úkoly, kontrolovat, je systémový, dodržuje řád a vyžaduje to od druhých	*****
Rozhodný. Samostatný, umí rozhodnout, důsledně trvá na principech, umí poručit, přijímá odpovědnost, sebevědomý	****
Motivovaný a motivující. Sám si klade vysoké cíle, stanovuje cíle druhým, umí motivovat, nadchnout, iniciativní, umí chválit i kárat, oceňuje	****
Nezávislost. Není závislý na politice, moci druhých, nepodléhá podřízeným a okolí, je mimo klientelismus	***
Orientace na klienta. Hledá potřeby klienta, vytváří dobré vztahy, řeší potřeby druhého, vychází vstříc, vnímá druhé, osobně je zná	***
Koncepční a tvořivé myšlení. Má koncepci, rozpozná jádro problému, umí řešit praktické problémy, má nápady - vize, je vizionář, reaguje na situaci, IQ	***
Odborník. Zná sportovní profesi (trenér), svou odbornost, má znalosti, dovednosti v oboru, umí předvést, vzdělaný, má přehled, vědomosti, zkušenosti	***
Autorita a vliv. Má autoritu, vůdčí typ, vliv na druhé, přesvědčivý, není slaboch, silná osobnost, umí se prosadit, jeho slovo má váhu- platí, je uznáván	**
Týmový vedoucí. Umí vést, týmový „hráč“, týmově orientovaný, má dobré vztahy uvnitř i s okolím, zapálený pro tým, orientovaný na lidi i úkol	**
Pracovitost. Pracovitý, systémový, není líný, má tah na „branku“,	**

Příloha 2 – záznamový formulář požadavků na uchazeče (zdroj: Wroblowská, 2010 – upraveno)

číslo dotazníku	
týden sběru dat	
SM	Sportovní manažer
Požadavky	
vzdělání	
	<i>není uveden požadavek na úroveň vzdělání</i>
	VŠ SŠ nebo VŠ SŠ nebo vyšší odborné vzdělání, nikoliv VŠ
odborné znalosti a dovednosti	
	znalost odborných disciplín znalost managementu znalost marketingu strategické uvažování/podnikatelské myšlení
	<i>není uveden požadavek v tomto okruhu kompetencí</i>
vybrané obecné způsobilosti	
	komunikativní znalost NJ, FJ, RJ výborná angličtina dobrá /pokročilá/ komunikativní angličtina práce s PC /M.Office/ na dobré úrovni řidičský průkaz sk. B
	<i>není uveden požadavek v tomto okruhu kompetencí</i>
Psychologické požadavky	
	<i>empatie</i> <i>odolnost vůči stresu</i> <i>sebereflexe</i>
výkon. předpoklady a schopnosti	
	samostatnost/schopen samostatné práce orientace na výsledek rozhodnost/schopnost se rychle rozhodnout koncepční myšlení analytické myšlení/schopnosti pečlivost, preciznost, spolehlivost kreativita
	<i>výskyt znaků této skupiny min. 1x</i>

(část 1.)

<p>interpersonální vlastnosti</p>	<p>organizační, plánovací a koordinační dovednosti týmový hráč /schopnost týmové práce/týmový duch komunikační dovedn./schopnost dobře komunikovat výborné vyjednávací schopnosti (umění přesvědčit) prezentační dovednosti motivující vůdčí schopnosti</p>
<p>vlastnosti a schopnosti s vazbou na motivaci a cílesměrnost</p>	<p>výskyt znaků této skupiny min. 1x</p>
<p>rysy identifikující vitální kapacitu a temperament</p>	<p>iniciativní, proaktivní cílevědomost, schopen sám sebe motivovat schopen pracovat s notnou dávkou nadšení, nasazení ochota učit se novým věcem, pracovat na sobě</p>
<p>další psych. požadavky (odolnost vůle, schopnost adaptace)</p>	<p>výskyt znaků této skupiny min. 1x</p>
<p></p>	<p>dynamická, energická, vitální osobnost aktivní</p>
<p></p>	<p>výskyt znaků této skupiny min. 1x</p>
<p></p>	<p>dovednost stanovit si priority, zvládat multi-tasking flexibilita (dominantně časová) zodpovědnost</p>
<p></p>	<p>výskyt znaků této skupiny min. 1x</p>
<p>praxe</p>	
<p></p>	<p>profesní zkušenost s prokazatelnými výsledky pracovní zkušenost v marketingu je podmínkou pracovní zkušenost v sportovním managementu zkušenost v oboru je výhodou zkušenost v oboru je podmínkou zkušenost profesní zkušenost na pozici min. 1 rok zkušenost na pozici min. 2 roky zkušenost na pozici 3 roky a více zkušenosti s vedením týmu, menší pracov. skupiny</p>
<p>Speciální</p>	<p>není uveden požadavek na praxi</p>
<p>(část 2.)</p>	<p>vztah k sportu</p>

Příloha 3 – záznamový formulář Pracovních činností a odpovědností (vlastní zpracování)

číslo inzerátu	relativní	absolutní
žádné pracovní činnosti a odpovědnosti	5	
Pracovní činnosti a odpovědnost		
Komunikace s klienty, partnery	40	53%
Vedení, kontrola	34	45%
Administrativa	27	36%
Spolupráce s ostatním odděleními (např. marketing, nákup)	22	29%
Odpovědnost za zákaznický servis, péče o zákazníky	19	25%
Organizování/vedení marketingových kampaní	18	24%
Monitoring trhu, analýzy trhu	18	24%
Organizace eventů (např. sportovní akce)	17	22%
Hledání nových obchodních příležitostí, partnerů (B2B, B2C)	17	22%
Motivace týmu	15	20%
Péče o partnery	13	17%
Tvorba obchodního plánu	12	16%
Koordinace projektů/kampaní	12	16%
Vytváření komunikační strategie	12	16%
Nábor a výběr zaměstnanců	10	13%
Pravidelný reporting	9	12%
Prezentace produktů, příprava a realizace nabídek	8	10%
Vést cenovou a promoční strategii	8	10%
Hledání talentových hráčů	7	9%
Strategické plánování	7	9%
Péče o sportovce	7	9%
Správa sociálních sítí	6	8%
Správa e-shopu	6	8%
Analýza dat	6	8%
Coachování spolupracovníků	6	8%
Získávání sponzorů	5	6%
Správa webu	4	5%
Prodej reklamních ploch	2	2%
Práce s Google Analytics	2	2%