

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

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

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Tomáš Ruda

Vypracoval:

Bc. Zbyněk Vitek

Praha, březen 2018

Prohlašuji, že jsem závěrečnou (diplomovou) práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl 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 touto cestou vyjádřil poděkování Mgr. Tomáši Rudovi za jeho spolupráci a ochotu při tvorbě a vedení mé diplomové práce.

Abstrakt

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

Cíle: Hlavním cílem primárního šetření je přezkoumat situaci na straně nabídky pracovní pozice „Sportovní manažer“ na pracovním trhu České republiky a Německa. Porovnat v čem spočívají rozdíly v požadavcích na sportovní manažery a využít dosažených výsledků empirického výzkumu k představení sportovního manažera. Dílčí cíle, komentáře a doporučení, byly formulovány takto:

- 1) Zjistit, které znalosti a dovednosti jsou relevantní pro inzerenty a kvantifikovat je.
- 2) Ověřit, zda inzerenti vyžadují vzdělání a praxi, a blíže určit typ vzdělání, délku a druh praxe.

Metody: Teoretická část je zpracována formou rešerše. A to z odborné literatury a publikací. K naplnění vědecko-výzkumného cíle byla použita také metoda komparace. Zjištění jsme doplnili formulací doporučení pro realizaci procesu náboru a výběru při získávání nejvhodnějšího kandidáta na pozici „sportovní manažer“.

Výsledky: Z empirických poznatků a výzkumu náborových inzerátů je zřejmá identifikace a rozdíl požadavků na odborné znalosti, stupeň vzdělání, druh a délku praxe při obsazování pozice sportovního manažera na českém a německém trhu.

Ověření zdali inzerenti vyzdvihují důležitost vysokoškolského vzdělání, ale také znalosti odborných disciplín a praxe s prokazatelnými výsledky.

Klíčová slova: manažer, sportovní manažer, náborové inzeráty, manažerské kompetence

Abstract

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

Objectives: The main objective of the primary survey is to examine the job-side situation of "Sports Manager" on the labour market on the Czech Republic and Germany. Compare the differences between demands for sports managers and use the results of empirical research to introduce a sports manager. The partial goals, comments and recommendations were formulated as follows:

- 1) Determine which knowledge and skills are relevant to HR department (human resources department) and quantify them.
- 2) Verify that HR department requires education and practice, and specify the type of education, length and type of practice.

Methods: The theoretical part is processed in the form of a research. From professional literature and publications. A comparison method was used to fulfill the scientific research objective. We have added the findings by formulating recommendations for the implementation of the recruitment and selection process in order to obtain the most suitable candidate for the position of "sports manager".

Results: From the empirical knowledge and research of recruitment insertions are distinct the identification and difference of the requirements for the professional knowledge, the level of education, the type and the length of practice in occupying the position of a sports manager on the Czech and German market.

Verifying whether HR departure highlights the importance of higher education, as well as knowledge of professional disciplines and practices with proven results.

Keywords: manager, sports manager, recruitment ads, managerial competencies

Obsah

| | |
|--|----|
| 1. ÚVOD..... | 3 |
| 2. CÍL PRÁCE..... | 5 |
| 3. TEORETICKÁ ČÁST..... | 6 |
| 3.1. Manažer | 7 |
| 3.1.1. Manažerské funkce | 8 |
| 3.1.2. Manažerské role | 9 |
| 3.2. Sportovní management | 12 |
| 3.2.1. Vývoj sportovního managementu | 13 |
| 3.2.2. Sportovní manažer | 13 |
| 3.2.3. Činnosti sportovního manažera | 14 |
| 3.2.4. Vlastnosti sportovního manažera..... | 16 |
| 3.2.5. Sportovní prostředí | 17 |
| 3.2.6. Uplatnění sportovního manažera | 18 |
| 3.2.7. Studium sportovního managementu v ČR..... | 19 |
| 3.3. Personální management | 20 |
| 3.3.1. Hlavní činnosti..... | 21 |
| 3.3.2. Specifikace pracovního místa | 22 |
| 3.3.3. Strategie lidských zdrojů | 23 |
| 3.3.4. Analýza a popis pracovního místa a pracovní role | 25 |
| 3.3.5. Metody zjišťování analýzy pracovních míst..... | 27 |
| 3.3.6. Metody používané k analýze pracovních míst..... | 28 |
| 3.3.7. Zdroje informací pro analýzu pracovních míst..... | 31 |
| 3.4. Psychologie práce a organizace | 32 |
| 3.4.1. Psychologie a personální práce | 35 |
| 3.4.2. Pracovní výkon a jeho faktory z hlediska psychologie..... | 35 |

| | | |
|--------|--|----|
| 3.4.3. | Individuální rozdíly mezi lidmi | 36 |
| 3.4.4. | Požadavky na pracovníka | 36 |
| 3.4.5. | Pracovní způsobilost | 37 |
| 3.4.6. | Pracovní motivace a stimulace | 37 |
| 3.5. | Kompetence | 38 |
| 3.5.1. | Manažerské kompetence | 38 |
| 3.5.2. | Druhy kompetencí..... | 39 |
| 3.5.3. | Kompetenční modely | 40 |
| 3.5.4. | Kompetence sportovního manažera..... | 41 |
| 3.6. | Trh práce..... | 42 |
| 3.6.1. | Nabídka a poptávka na trhu práce..... | 43 |
| 3.6.2. | Trh práce v České republice | 44 |
| 3.6.3. | Trh práce v Německu..... | 45 |
| 4. | METODIKA PRÁCE..... | 46 |
| 4.1. | Výzkumný soubor..... | 46 |
| 4.2. | Technika sběru dat..... | 46 |
| 4.3. | Postup zpracování dat | 47 |
| 4.4. | Analýza dat | 47 |
| 5. | VÝSLEDKY..... | 49 |
| 5.1. | Analýza psychologických požadavků..... | 49 |
| 5.2. | Odborné znalosti dovednosti, obecné způsobilosti, praxe..... | 53 |
| 6. | SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ | 59 |
| 7. | DISKUZE..... | 61 |
| 8. | ZÁVĚR..... | 62 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 63 |

1. ÚVOD

Sport se během etapy vývoje lidstva stal fenoménem a v současné době se dotýká téměř každého člověka na planetě, ať už se jedná o sportovní činnost aktivní, pasivní nebo rekreační. Lidé si sport oblíbili především pro jeho specifické znaky a charakteristiku, například sportování se mohou věnovat lidé různého věku - děti, dospělí i senioři a různého sociálního složení. Díky tomu si sport vybudoval neotřesitelnou pozici ve společenském životě miliónů lidí po celém světě. S rostoucím zájmem o sportovní aktivity roste i počet sportovních zařízení a sportovních služeb. Ruku v ruce s tím se zvyšují nároky na odborníky ve sportovním prostředí.

Na druhou stranu se objevují názory, že sport není nic víc než jedním z typických podnikatelských odvětví. Stejně jako další podléhá tlaku vládních nařízení, tlaku trhu a požadavkům zákazníků. I on je řízen pomocí obchodních nástrojů, jež se podílí na plánování, financování, řízení lidských zdrojů a marketingu.

Ať se díváme na sport z toho či onoho pohledu, zájem o sportovní aktivity roste, stejně jako počet sportovních zařízení a sportovních služeb. Ruku v ruce s tím se zvyšují nároky na odborníky ve sportovním prostředí.

Autor se ve své práci snaží identifikovat hlavní požadavky kladené konkrétně na pozicích sportovních manažerů. A svá zjištění z inzerátů v České republice porovnává, zdali se, a případně jak, liší od požadavků náborářů u našeho „bohatšího souseda“ Německa.

Srovnání pracovní pozice sportovního manažera mezi Českou republikou a Německem, jakožto přímých sousedů, může poskytnout zajímavé výsledky z hlediska dvou různých velikostí trhů práce. Německo zároveň patří k jedné z nejvyspělejších a nejsilnějších ekonomik světa, což se pochopitelně projevuje i ve sportovním průmyslu. Představy studenta, který se rozhodl studovat sportovní management, totiž mohou být jiné, než jsou požadavky a nároky personalistů ve sportovním odvětví. Tato práce má za úkol prezentovat zjištěné požadavky tak, aby si studenti mohli udělat aktuální obrázek o pracovním trhu v oboru sportovního managementu. Náš západní soused Německo, jedna z nejvyspělejších ekonomik světa v tomto případě slouží také jako zrcadlo a mělo by nám odhalit, jakým směrem se bude sportovní odvětví v České republice nejspíše dále vyvíjet.

Autor si po konzultaci s vedoucím práce zvolil toto téma, protože již sám působí v pracovním prostředí sportovního managementu a zajímaly ho požadavky na podobné pozice ve sportovním průmyslu. Navíc autor pracuje pro německou sportovní

značku, a zajímalo ho proto také, jaké jsou pracovní příležitosti na německém sportovním trhu a zda by měl šanci obstát i v jeho podmínkách.

Autor také plánuje po dokončení studia vycestovat do zahraničí a pokračovat v práci ve sportovním průmyslu. Německý trh, jako jeden z nejvyspělejších trhů světa, mu proto může odhalit specifické sportovní, ale i behaviorální požadavky, žádané pro pozici sportovního manažera ve světě.

2. CÍL PRÁCE

Primární cíl této diplomové práce je identifikovat požadavky pro pozici sportovního manažera v České republice a Německu.

Díličními cíli jsou:

- a) zjistit znalosti a dovednosti, relevantní pro náboráře v ČR a Německu
- b) ověřit, do jaké míry je pro HR personalisty důležitá praxe a vzdělání

Vedlejším cílem je seznámit čtenáře s problematikou pracovního náboru a představení managementu, personálního managementu a především sportovního managementu.

Výsledkem práce bude srovnání a analýza požadavků mezi zeměmi a zjištění, v kterých požadavcích se nároky na manažery nejvíce liší.

Diplomová práce si klade za úkol představit absolventům a studentům oboru sportovní management požadavky firem, na které by se mohli studenti během svého studia zaměřit a tím zvýšit svoje šance na uplatnění na pracovním trhu.

3. TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické autor představuje problematiku v procesu náboru, v úvodu popisuje management a jeho základní charakteristiku.

Tento pojem nemá v literatuře jednoznačně stanovenou definici. Lze konstatovat, že management zahrnuje v sobě mnoho poznatků a názorů. Nejčastěji je však tento proces chápat jako činnost, při které dochází k organizování potřebných složek, které mají vést k úspěšnému naplnění cíle. Pro rozmanitost výkladu pojmu managementu autor uvádí tři definice.

Zakladatel moderního managementu P. F. Drucker (2000, str. 18) popisuje: *„Výklad pojmu management je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“*

Veber (2009, str. 19) uvádí že: *„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“*

Naopak Armstrong a Stephens (2008, str. 16) popisuje management jako proces kde je důležité: *„Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.“*

Slovo management pochází původně ze Spojených států amerických, v současnosti je však používáno po celém světě, aniž by bylo v některých státech překládáno. V České republice lze slovo management přeložit jako řídit, vést, spravovat. Jedná se tedy o veškeré zabezpečení chodu organizace (Blažek, 2014).

Veber (2009) rozděluje management do třech významových rovin:

- Specifické aktivity - první skupina zdůrazňuje složky, které jsou nezbytné pro náplň manažerské profese, která zahrnuje soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace.
- Skupina řídicích pracovníků – druhá definice klade důraz na dosažení určeného cíle kdy „činnosti mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladu, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu“ Dále je zde popis managementu jako umění dosáhnout toho, aby zaměstnanci vykonávali práci, která je potřeba.

- Vědní disciplína – V poslední skupina je charakterizována jako soubor přístupů, názorů, doporučení, technik a metod, které manažeři využívají v praxi tak aby dosáhli cílů organizace.

3.1. Manažer

Hlavní úlohou manažera je zabezpečení organizace tak, aby složky, které jsou zodpovědné za dosažení výsledků, pracovaly maximálně efektivně. Mají přitom různé pravomoci, kterými mohou své zaměstnance stimulovat. Pravomocí je míněno mít nad někým moc, která vede k dosažení kýženého cíle, tato moc je naplňována prostřednictvím vedení a vlivu plynoucího z pracovního postavení a znalostí. Úspěšnost manažera lze poznat, zdali dokáže v organizaci přesvědčit ostatní lidi, aby vynakládali maximální úsilí a své nejlepší schopnosti do zadaného úkolu (Armstrong, Stephens, 2008).

Drucker (2000, str. 6) charakterizuje pozici manažera jako „*profesi, jejichž nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvářů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá přitom spolupracovníků.*“

Obecně lze manažery rozdělit do tří kategorií (obrázek č. 1), ovšem podle Buchty a Siegla (2005) je nutné podotknout, že se jedná o schématické členění. Velké firmy mohou mít více stupňů.

Obrázek č. 1 - Manažerská hierarchie



Zdroj: vlastní zpracování (podle Blažka 2014, str. 91)

Buchta a Siegl (2005) považuje za manažery první linie především mistři, vedoucí dílen. Jejich postavení je jen o trochu vyšší než u řadových zaměstnanců.

Střední úroveň tvoří manažeři, kteří představují mnohoznačnou a různorodou skupinu. Nalezneme zde pracovníky v oblasti výroby, kontroly zásobování, financí apod. Jejich

převážnou činnost (až čtyřicet procent pracovního času) však tvoří poskytování a získávání informací.

Hlavní úkol vrcholových manažerů tvoří správná koordinace a kontrola převážně nad hospodářskou politikou firmy.

3.1.1. Manažerské funkce

Blažek (2014) ve své publikaci uvádí že, manažerské funkce, které jsou nezbytné pro vykonávání pracovní činnosti jsou nejčastěji klasifikovány do pěti základních činností. Jeden z hlavních představitelů a zakladatelů teorie Managementu H. Fayol již v roce 1916 formuloval hlavní manažerské funkce na: plánování, organizování, přikazování, koordinování, a kontrolování. V současnosti jsou základní manažerské funkce vymezeny jako:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrola

Existuje však mnoho variací a modifikací manažerských funkcí. Například Angličan Lyndal F. Urwick rozšířil Faylovo členění o funkce:

- Zkoumání
- Komunikace

Buchta a Siegl (2005) uvádí ještě jeden příklad, jak lze pohlížet na manažerské funkce. Američan Luther Gulick uspořádal manažerské funkce do tzv. Systémů POSDCORB, což je název tvořený z prvních písmen funkcí:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- personální zajištění (staffing),
- přikazování (directing),
- koordinace (coordinating),
- evidence a podávání zpráv (reporting),
- rozpočtování (budgeting).

Lze říci, že všechny manažerské funkce mají společný základ, který tvoří analýza řešených problémů, rozhodování a realizace.

3.1.2. Manažerské role

Zaměříme-li se blíže na činnosti, se kterými se musí manažer během svého dne vypořádat, zjistíme, že jeho role se mění vzhledem k pracovnímu vztahu. Lze očekávat jiné chování, pravidla a principy během jednání se svými nadřízenými, kolegy i podřízenými (Bělohlávek a kol, 2006).

Nejčastěji uváděné rozdělení manažerských rolí uvedl již H. Mintzberg (1973), který nejprve rozčlenil manažerské role do třech základních kategorií a poté do deseti různých rolí, se kterými se musí manažer během své činnosti vypořádat.

- Interpersonální role – pojednává o mezilidských vztazích na pracovišti, nejčastěji v rolích představitele, vedoucího a spojovatele.
 - Představitel: zastupuje organizaci na ceremoniálech, vítá nové pracovníky v organizaci, účastní se dobročinných akcí podporované organizací atd. Představitel je tedy nositel určité role, která neplánuje, neřeší problémy ani nerozhoduje. Hlavní činností je vyjadřování zájmu organizace vůči určité skupině pracovníků a motivace a stimul svých zaměstnanců svou osobní přítomností.
 - Vedoucí: jedná se především o vztah mezi manažerem a podřízeným. Cílem usměrnit pracovníka v jeho činnosti, zjistit jeho silné stránky a nedostatky, podle kterých lze uvažovat o osobním rozvoji zaměstnance. V neposlední řadě je vedoucí zodpovědný za formulaci úkolů a vyhodnocení výsledků.
 - Spojovatel: manažer je v kontaktu s jinými manažery na horizontální úrovni a hlavním cílem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary organizace a jejím okolím.
- Informační role – vychází z informací, které manažer získává v interpersonálních vztazích. Tyto informace dále přenáší jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.
 - Pozorovatel: Cílem je vyhledávání informací potřebných pro organizaci. Informace mohou být získané z formálních zdrojů, jako jsou porady, tak neformální, mezi které patří rozhovory nebo recepce.
 - Šířitel: V této roli manažer přináší informace, které získal mimo organizaci. Informace mohou mít mimo jiné hodnotící rozměr, záleží pouze na manažerovi, zdali si informaci nechá pro sebe.

- Mluvčí: Hlavní posláním role mluvčího je reprezentovat firmu navenek. Svým vystupováním se výrazně podílí na tom, jakou image bude organizace ve veřejném prostoru mít. V případě nutnosti by měl bránit a hájit zájmy organizace před jinými útvary.
- Rozhodovací role – jedná se o především tvorbu strategických rozhodnutí, které je tvořeno na základě manažerovy autority a jeho informací. Zde mohou nastat role podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednávače.
- Podnikatel: V této roli manažer vymýšlí a projektuje změny, zavádí nové produkty na trh, mění technologie atd. Podnikání patří k činnosti, která se nejvíce podílí na rozvoji organizace a její udržení na trhu. Přitom je důležité zvážení všech podnikatelských rizik, jako je např. posouzení budoucí ziskovosti.
- Řešitel rušivých událostí: Hlavní rolí a úkolem je reagovat na neočekávané skutečnosti, které mohou narušit cíle organizace. Manažeři by měli organizaci vrátet stabilitu, při překonávání určitých bariér a problémů, které mohou nastat jak zvenčí, tak uvnitř organizace.
- Distributor zdrojů: Z velké části firma hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, zařízení v době nedostatku. Proto je klíčová efektivita a správná distribuce zdrojů, která by měla odpovídat prioritám organizace. Cílem je dosažení maximálního přísunu zdrojů pro sebe a svůj útvar.
- Vyjednávač: Tato role se projevuje v různých typech jednání s organizacemi, dodavateli nebo s místní správou. Významnou roli zde má také možnost hospodařit se zdroji, protože čím je manažer na vyšší úrovni, tím se zvyšuje jeho čas, který musí věnovat vyjednávání.

Bělohlávek a kol. (2006) uvádějí, že se všechny tyto role prolínají, ovšem v každé manažerské pozici jsou více zdůrazněny některé role více na úkor ostatních rolí. Manažeři zastávající vrcholový management organizace využívají daleko více rolí rozhodovacích, zatímco pro finančního manažera jsou důležité role informační a pro obchodníka role vyjednávací.

Naopak Čáslavová (2009) uvádí, že je role manažera stále více odvíjena podle procesu a vývoje podnikatelské činnosti organizace. Pro dosahování cílů a efektivního fungování organizace musí manažer zvládat komplexní problematiku. Podle Čáslavové (2009) role manažera zahrnuje mnoho složitých funkcí a povinností:

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 | Rozmíst'ování 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 pocty 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 vztahů 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 (Čáslavová 2009, str. 14)

3.2. Sportovní management

Každé odvětví managementu má svá specifika, podle Čáslavové (2009, str. 18), lze sportovní management chápat jako *„způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.“*

Durdová (2012, str. 55) uvádí že *„management tělesné výchovy a sportu lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných družstev, které alespoň zčásti realizují podnikatelsky orientované aktivity.“*

Obor sportovní management vznikl na základě poptávky tělovýchovných a sportovních svazů ve snaze zefektivnit využívání velkých finančních částek. Vzhledem, ke komercializaci sportovního odvětví lze tímto způsobem získat konkurenční výhodu. V současné době se sportovní management rozděluje do dvou kategorií. První kategorií je tzv. komponenta managementu a komerce, která zahrnuje kromě klasických manažerských dovedností jako je plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu také znalosti z oboru účetnictví, marketingu, práva a financí. Druhou kategorií sportovního managementu je komponenta sportu v oblasti diváctví. Tato oblast je tedy zaměřená na prožitek a zábavu, aktivní účast diváků při sportovních aktivitách (Čáslavová, 2009).

Charakteristické a jedinečné aspekty rozlišující sportovní management od jiného druhu řízení jsou podle Parksové (1998) sportovní marketing, podnikání ve sportu a zaměstnání v průmyslu, který vyrábí sportovní zboží.

3.2.1. Vývoj sportovního managementu

Lze říci, že sportovní management se začal praktikovat od chvíle, kdy byla zorganizována první sportovní akce. Ovšem studijní obor jako takový vznikl až v roce 1957. Hlavním rozvojem tohoto vědního oboru se staly Spojené státy americké, například univerzita v Ohiu byla první, která zavedla program aplikovaného sportovního managementu. Zde měli možnost studenti absolvovat přednášky od odborníků ze sportovní praxe. V této době byl kladen především důraz na rozdělení mezi sportovní administrativou a managementem, kdy administrátoři měli funkce ve veřejném sektoru, zatímco management se uplatňoval v sektoru soukromém. Postupem času a s důrazem na kvalitu a obsah studia však tento rozdíl vymizel, tak aby absolventi byli schopni převést své znalosti do různých oblastí ve sportovní sféře (Durdová, 2012).

V České republice se profese sportovního manažera začala vytvářet na úrovni sportovních klubů, především v kolektivních sportech, ve které mají k dispozici velké finanční prostředky. V tomto prostředí dochází ke spojení tělesné výchovy s problematikou legislativně právní a ekonomické. Tato skutečnost ukázala, že k řešení úloh sportovního manažera je zapotřebí nejen znalost z prostředí tělesné výchovy a sportu, ale především znalost legislativy a hospodářství. Podle toho se také tvořilo studium sportovního managementu na univerzitách v USA a na starém kontinentu. Rozdíl zle nalézt pouze v proporcionalním přístupu vztahu mezi sportem, ekonomikou a právem (Čáslavová, 2009).

3.2.2. Sportovní manažer

Sportovní manažer by měl mít široký rozhled nejen ve sportovní oblasti, ale jeho znalosti by měly také zasahovat do oblasti psychologie, ekonomie, sociologie a práva. Čáslavová (2009) uvádí že „*Kvalifikovaný vedoucí pracovník v oblasti sportu by měl mít základní zdroje obsahového zaměření jednotlivých poznatků v tělesné výchově a sportu a měl by disponovat znalostí metodologických přístupů*“.

Dále Čáslavová (2009) rozděluje sportovního manažera do tří úrovní:

- Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti - Jedná se o vedoucí sportovních mužstev nebo jednotlivců, specialisty, kteří jsou vyškoleni pro organizaci sportovních akcí, jako jsou Mistrovství světa, Evropy, Olympijské hry apod.
- Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku – zahrnuje organizace členských výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáře svazů a vedoucí sportovních středisek a zařízení.
- Manažer provozující činnost v podnikatelském sektoru - Tato kategorie manažerů se zabývá převážně komerčním provozem tělovýchovných služeb a sportovního zboží. Jedná se například o pozice majitelů fitness center nebo reklamních a marketingových agentur.

Naopak J. B. Parks (1998) uvádí, že základem úspěšného sportovního manažera je kromě všeobecné znalosti managementu také praxe v oblastech marketingu, prodeje a styku s veřejností. Dále tyto požadavky rozčleňuje na.

- Organizační činnost – schopnost taktického jednání, znalosti z oblasti rozpočtů, účetnictví, organizace a kontroly
- Informační činnosti – komunikační dovednosti, práce s médii, analýza sportovního prostředí
- Odborné znalosti – znalosti z prostředí sportovního marketingu, podnikání ve sportu, znalosti z oblasti legislativy atd.

3.2.3. Činnosti sportovního manažera

Obecně lze říci, že činnosti sportovního manažera vycházejí ze stejných základních činností pro manažery celkově. Jednotlivé činnosti jsou vzájemně propojeny a jejich uplatnění variabilní. Rozhodující však pro jejich variabilitu podle Čáslavové (2009) jsou tři determinanty: Prostředí, specializace, kvalifikace

Tabulka č. 2 - Základní činnosti manažera

| Základní činnost manažera | Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera | Specifické činnosti |
|---------------------------|---|---------------------|
| Plánování | - 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 ekonomických 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 | <ul style="list-style-type: none"> - Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS - Zákony o TVS, stanovy a další normy | Specifické činnosti |
| Komunikace | <ul style="list-style-type: none"> - Vyjednávání sponzorských kontaktů - Ve vedení lidí ve sportovních organizacích (komunikace nadřízený – podřízený) | |

Zdroj: vlastní zpracování (Čáslavová 2009, str. 14)

Durdová (2012) uvádí, že jednou z nejdůležitější činnosti sportovního manažera jsou takové činnosti, které vedou k získávání finančních prostředků, které jsou klíčové pro zajištění chodu sportovního klubu.

3.2.4. Vlastnosti sportovního manažera

Internetový portál Managerskills (2018) řadí mezi deset vlastností, které dělají sportovního manažera úspěšným následující vlastnosti:

- Efektivní komunikátor - V oboru sportovní management má znalost písemné a verbální komunikace zásadní roli.
- Spravedlnost - Způsob jak zacházet s klienty a partnery. Úspěšný manažer musí činit konzistentní rozhodnutí s neochvějným přesvědčením, o tom co je správné a co nikoliv.
- Poctivost - Sportovní manažer by neměl být ovlivněn silou peněz a měl by ctít etický závazek vůči svému oboru – fait play. Současně musí být ochoten přiznat svoji chybu.
- Vášně – Každá práce vykonávána s nadšením a vášní se stává příjemnou povinností, což má pozitivní dopad nejen na jedince, ale také na jeho nejbližší okolí.
- Nezávislost – Pozice sportovního manažer vyžaduje zachovat si potřebnou nezávislost tak, aby manažer byl schopen předkládat přání a potřeby svého klienta před vlastním zájmem.
- Empatie – Úspěšný sportovní manažer musí být otevřený a umět naslouchat sportovcům, s nimiž člověk pracuje. Tato vlastnost je naprosto zásadní sportovního manažera.
- Týmová práce - Samotní sportovní manažeri jsou součástí týmu. Úzce spolupracují s trenéry, sponzory a hráči tak, aby dosáhli společného cíle: získat to nejlepší pro své klienty.
- Umět se rozhodnout – To platí pro všechny průmyslové odvětví, nejen pro to sportovní. Především v pozicích s vysokou viditelností musí být sportovní manažeri schopni učinit rozhodnutí. Na druhou stranu musí být manažer schopen také své rozhodnutí vysvětlit.
- Důvěryhodnost – Sportovní manažer musí budovat a rozvíjet vztahy důvěry mezi sebou a klienty a nikdy nesmí odhalovat důvěrné informace, které jsou jim známy. Manažer musí vždy jednat v nejlepším zájmu svých klientů.
- Pokora – V neposlední řadě by ani vrcholoví sportovní manažeri neměli ztratit pokoru a úctu k ostatním. Místo slov by za sebe měli nechat mluvit výsledky.

Oproti tomu Durdová (2012) považuje za důležité pro sportovního manažera následující vlastnosti a schopnosti:

- Komunikativnost – umět komunikovat se sportovci, trenéry, podřízenými i nadřízenými, sponzory, zastupiteli měst a obcí, s rodiči, s veřejností
- Slušné vystupování, čestnost, férovost, diplomacie a korektnost
- Zdravé sebevědomí, ctížádost a cílevědomost, přirozená autorita, charisma
- Přesné, rychlé, kreativní a pohotové rozhodování, samostatnost a tvořivost
- Schopnost improvizace, logické uvažování
- Schopnost nalézat různé varianty řešení, vést krizové situace,
- Umět motivovat
- Být empatický a asertivní a tolerantní
- Pracovitost, odhodlanost, rozhodnost, a zodpovědnost,
- Trpělivost, vytrvalost, důslednost
- Schopnost stanovovat reálné cíle, umět prohrávat, dodržovat sliby
- Vhodný temperament
- Schopnost a ochota se neustále vzdělávat

Na druhou stranu uvádí, vlastnosti, kterými by člověk vykonávající sportovní management disponovat neměl:

- Neschopnost správně komunikovat
- Arogance, agresivita, šikana podřízených
- Manipulace
- Přílišné sebevědomí a velikášství
- Neschopnost přijímat kritiku
- Ješitnost
- Bez smyslu pro fair play jednání

3.2.5. Sportovní prostředí

Čáslavová (2009) rozděluje činnosti sportovního manažera v České republice podle tří sektorů:

- Spolkový sektor tělesné výchovy a sportu
- Zde se jedná převážně o tělovýchovné jednoty, obchodní společnosti, spolky a střešní sportovní organizace jako jsou svazy, federace a asociace.

- Komunální sektor
 - V tomto sektoru jsou nejvíce zastoupeny školní sportovní tělovýchovné kluby, které jsou řízeny komunální správou na obecních úřadech. Mezi další pravomoci komunální správy spadá zajištění péče sportovních aktivit pro seniory a postižené nebo zajištění akcí „sportu pro všechny“.
- Podnikatelský sektor
 - Jedná se o vedení zařízení, které poskytuje placené sportovní služby jako obchodní společnosti nebo podnikání fyzických osob.

Podle potřeb vyžadované praxí, lze podle Durdové (2012) rozdělit sportovní manažerské dovednosti do deseti základních činností. Jedná se o strategické plánování, organizování (postupy, metody, techniky), výběr a rozmisťování lidí, vedení lidí, komunikace, marketing, sportovní reklama, sponzorování, znalost právních a daňových norem, věcné a formální náležitosti k transferu hráčů.

Sportovní manažery lze rozdělit na manažerské činnosti do úseků. V každém úseku se vyskytuje činnost související s prací manažera.

- Úsek činnosti hlavního manažera – vlastní řídicí a organizační činnosti, vedení administrativy, styk s masmédií, styk s nadřízenými orgány.
- Úsek sportovní činnosti – činnost jednotlivých družstev, doplňování hráčských kádřů, prodej hráčů, uzavírání a evidence hráčských smluv, trenérské, metodické, organizační, rehabilitační a materiálové zajištění družstva.
- Marketingový úsek – uzavírání sponzorských smluv, činnost tiskového střediska, realizace reklamních aktivit.
- Úsek provozní – provoz a údržba inženýrských sítí, příprava a údržba sportovišť, poradatelská služba, úklid sportovišť, styk s bezpečnostními složkami
- Úsek ekonomický (finanční) – sestavování finančních plánů, investiční činnost, péče o majetek, pokladní služba
- Pro rozdělení je klíčová velikost sportovního klubu. Rozdělení do úseků se týká výhradně velkých sportovních organizací, zatímco menší organizace jsou převážně řízeny 1-2 lidmi (Durdová, 2012).

3.2.6. Uplatnění sportovního manažera

Sportovní manažeři se v současné době nejvíce uplatňují v oblastech volnočasových aktivit, v propagaci sportovního zařízení či klubu, ve sportovních periodikách nebo při výrobě sportovního zboží. Zvyšující se poptávku po sportovních manažerech na trhu

práce podporují nové vznikající sportovní ziskové či neziskové organizace a také vznik nových sportů. Na druhou stranu Durdová (2012) dodává, že tato pozice může být velmi nestálá, protože i přes veškerou snahu manažera sportovní výkon na hřišti přímo ovlivnit nemůže. V tomto je sportovní odvětví specifické, na rozdíl od jiných zde hraje velkou roli i štěstí a náhoda. Manažer také nemá přímý vliv na formu a zranění klíčových hráčů. A přesto je to právě on, kdo nese hlavní odpovědnost za výsledky a není výjimkou, že o svou pozici na základě špatných výsledků přijde.

Uplatnění sportovního manažera je mnohem širší, než se veřejnost často domnívá. Sportovní manažeři mohou vykonávat funkci na úrovni vedení sportovní činnosti a to jak v kolektivních sportech, tak ve sportech jednotlivců. Dalším odvětvím pro působení sportovních manažerů jsou sportovní kluby a organizace, kde mohou působit téměř na všech úrovních řízení (Durdová, 2012).

3.2.7. Studium sportovního managementu v ČR

Každý student sportovního managementu by si měl během svého studia vybrat zaměření a specializaci, ve které se v budoucnu chystá působit. Na české akademické půdě existují různé univerzity, které nabízejí bakalářské a magisterské obory v oblasti sportovního managementu. První, kdo zařadil obor Sportovní management do svého studia, byla v roce 1996 Fakulta tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze. Studium Sportovního managementu v ČR lze v současné době studovat (vysokeskoly.cz).

Tabulka č. 3 - Nabídka oboru pro sportovní manažery na VŠ

| Univerzita | Fakulta | Katedra | Studijní obor |
|---------------------------------|----------------------------------|--|-------------------------------------|
| Karlova univerzita Praha | Fakulta tělesné výchovy a sportu | Katedra managementu sportu | Management tělesné výchovy a sportu |
| Univerzita Palackého Olomouc | Fakulta tělesné kultury | Katedra sportu | Management sportu a trenérství |
| Technická univerzita Ostrava | Ekonomická fakulta | Katedra managementu | Sportovní management |
| Masarykova univerzita Brno | Fakulta sportovních studií | Katedra společenských věd a managementu sportu | Management sportu |
| Vysoké učení technické Brno | Fakulta podnikatelská | Centrum sportovních aktivit | Management v tělesné kultuře |

Zdroj: vlastní zpracování (vysokeskoly.cz)

3.3. Personální management

Pojem personální práce se obecně moc nevyužívá, v České republice se v současné době nejvíce používá termín řízení lidských zdrojů. Tato oblast patří k nejdůležitější činnosti v každé organizaci, přesto v mnoha organizacích bývá právě tato činnost přehlížena či dokonce podceňována.

Armstrong (1999) definuje personální řízení „*Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.*“

Armstrong (1999) dále vymezil hlavní zaměření personálního řízení:

- vytvářet prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností
- neustále rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima, které motivuje zaměstnance k plnění cílů podniku
- napomáhat organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných osob - tj. svých akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, vlády i obce, které ve podnik sídlí
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř podniku
- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující praxi zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro podnikovou strategii
- řízení změn: je-li to nutné, ujmout se vedoucí role v prosazování a podporování změn, jindy naopak působit jako stabilizační faktor, v zájmu fungování podniku poskytovat přímo nebo nepřímo řadu služeb.

Problematika personálního řízení se týká výběru těch nejlepších lidí na trhu práce na důležitá místa v organizaci, pro které je zapotřebí mít schopnosti se správně orientovat na trhu práce, ovládat personální strategii, tvorbu a vyznat se v metodách výběru lidí. Leckdy je těžší kvalitní zaměstnance v organizaci udržet než najmout nové. To se může podařit pouze za předpokladu správného stylu řízení metod, motivace pracovníků, spolupráce atd. (Stýblo, 1993).

3.3.1. Hlavní činnosti

Armstrong (1999) rozděluje hlavní činnosti personalistiky na:

- Organizace
 - Vytváření organizace – jedná se o veškeré požadované aktivity, cílem je vytvořit skupinu, která je schopná efektivně spolupracovat a pružně reagovat na změny.
 - Vytváření pracovních míst – v této kategorii je důležité rozhodnout o obsahu pracovních míst, rolí, úkolech a odpovědnostech mezi pracovníkem a ostatními lidmi v organizaci.
 - Výkonnost organizace – v této fázi se klade důraz na podporu zaměstnanců, plánování a uskutečňování programů, které mají za úkol zvýšit efektivitu vykonávané činnosti.
- Zabezpečení pracovních zdrojů
 - Plánování lidských zdrojů – důležitá je zde predikce potřeb zaměstnanců a znalost jejich úrovně kvalifikace a schopností. Tyto vědomosti dále efektivně propojit s cíli organizace.
 - Získávání a výběr pracovníků – zde se jedná o najímání určitých typů lidí na pro konkrétní potřeby organizace.
 - Řízení výkonu - Cílem je zvyšování efektivity a dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců, pomocí měření a řízení ohodnocovat výkony pracovníků.
- Rozvoj zaměstnanců
 - Rozvoj a vzdělávání – jedná se systematickou podporu vzdělávacích aktivit za účelem zvýšení znalostí a zlepšení schopností a dovedností, tak aby v budoucnu mohli čelit náročnějším úkolům.
 - Rozvoj manažerů - cílem je zabezpečit setrvání kvalitních výkonných manažerů, kteří pomáhají organizaci v dosahování současných i budoucích cílů.
 - Řízení kariéry – jedná se o rozvoj talentovaných lidí v organizaci
- Odměňování zaměstnanců
 - Hodnocení práce – základem je stanovení hodnoty práce, jako zdroj pro určení mzdových relací
 - Odměňování – zde je kladen důraz na správu mzdových a platových struktur.

- Odměňování podle výkonu – přizpůsobení odměn dle úsilí a dosažených výsledků
- Zaměstnanecké výhody – poskytování výhod mimo mzdu, klade důraz na zabezpečení sociálních a osobních potřeb zaměstnance.
- Zaměstnanecké vztahy
 - Kolektivní pracovní vztahy – klíčové je zde udržování pozitivních formálních ale i neformálních vztahů na pracovišti
 - Zapojování a participace zaměstnanců – cílem je zapojit zaměstnance do rozhodovacích procesů o záležitostech, které se týkají obou stran.
 - Komunikace - Předání příslušných informací zaměstnancům
- Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance
 - Zdraví a bezpečnost – Zajištění a správa bezpečnosti a programů zdraví.
 - Služby pro zaměstnance – Poskytnutí služeb při řešení osobních problémů pracovníků.
- Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí
 - Praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí – jedná se především o agendu spojenou s povyšováním, přemísťováním, s disciplínou a stížnostmi zaměstnanců. Dále do této kategorie spadá správa rovnosti příležitostí, řízení rozmanitosti, sexuální obtěžování, vztahy mezi rasami, věk, užívání škodlivých látek atd.
 - Personální informační systémy – zde se jedná o řízení personálních informačních systémů a jiných záznamů poskytující pomoc při rozhodování.

3.3.2. Specifikace pracovního místa

„Specifikace pracovního místa je dokument, který stanovuje dovednosti a kvality, jež musí jedinec mít, aby byl způsobilý plnit úkoly v souladu s popisem práce“, Foot, & Hook (2002, str. 37).

Naopak Armstrong (2002) definuje specifikaci jako *„definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele pracovního místa“*.

Požadavky, které popisují vykonávanou práci by měly sloužit pouze jako minimální nároky na obsazení potřebné pozice. Velmi často se stává, že nároky na potřebnou pozici jsou nadhodnoceny a kandidáti, mající kvality na danou pozici nesplňují například počet let vykonávané praxe či jiné zkušenosti. Takový kandidát pak při výběrovém řízení nedostane vůbec šanci. Nižší nároky by měly být stanoveny i z důvodu možného rozvoje a postupu pracovníka v organizaci (Armstrong, 2002).

Ve specifikaci pracovního místa nejčastěji nalezneme:

- duševní charakteristiky
- dovednosti
- fyzické požadavky
- osobnostní rysy a postoje
- vzdělání a kvalifikaci
- zkušenosti
- znalosti a vědomosti

Koubek (2008) danou problematiku rozděluje na dva základní okruhy:

- oblast týkající se pracovních úkolů a pracovních podmínek
- oblast týkající se pracovníka

V první oblasti jde o převážně o seznámení s pracovními úkoly zaměstnance, název jeho pracovní pozice - funkce, kterou ve firmě zastává, bližší charakteristiku práce a povahu úkolů. Je zde také nastavena otázka nadřízenosti a podřízenosti pracovníků, kdo předěluje zaměstnanci úkoly a kdo za ně následně ponese zodpovědnost. Dále je důležité stanovit, pravidelnou činnost zaměstnance a naopak, které úkoly budou pouze příležitostní.

Druhá oblast se zaměřuje spíše na osobu pracovníka. Klade se zde důraz na fyzické požadavky jako je například vzhled, manuální zručnost a zdraví. Dalším požadavkem na zaměstnance je jeho duševní kapacita neboli inteligenční požadavky, zde se klade důraz na intelektuální schopnosti, organizační schopnosti, jazykové vyjadřování a logické myšlení (Koubek, 2008).

V neposlední řadě nás u potenciálního zaměstnance zajímají jeho kvalifikační požadavky, vzdělání a pracovní zkušenosti.

Existuje však mnoho jiných modelů zabývajících se specifikací požadavků pracovního místa. Pilařová vychází z logického popisu pracovních pozic pomocí určení rolí, úloh a k nim následně požadovaných kompetencí. Kompetencí má na mysli soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů a takových činností, které pomáhají jedinci v dosahování požadovaných úkonů. Pro každé pracovní místo by pak následně měla být definována role, kterou má pracovník plnit. Z role následně vychází soubor úloh, které se měří pomocí kritérií a metodou pozorování (Pilařová, 2008).

3.3.3. Strategie lidských zdrojů

Podle Bělohlávka a spol. (2006) prošlo řízení lidských zdrojů v České republice třemi etapami:

- Byrokratický přístup k řízení lidských zdrojů

Tento přístup vychází z tradičního pojetí personálního řízení, především na operativní a administrativní řešení aktuálních problémů. V 70. letech 20. století stát přerozděloval pracovní síly na základě návrhů v okresech, limity byly také nastaveny v oblasti školství, kde byly limity přijímaných absolventů škol, učňů i celkového počtu přijímaných pracovníků. Běžně se tak stávalo, že i když měl pracovník eminentní zájem o místo, nebyl přijat i přesto, že ho firma nutně potřebovala. Tento systém platil do roku 1989, dokud politická opatření velmi omezovala možnosti a rozhodování firem.

- Operativní přístup k řízení lidských zdrojů

V devadesátých letech skončilo státní omezení a zprivatizované firmy se mohly začít rozhodovat o personálním pojetí svých organizací samostatně. V té době se manažeři rozhodovali spíše na základě aktuálních potřeb než dlouhodobými strategickými plány. Nevyhnutelně díky tomuto stylu řízení vznikalo mnoho problémů. "

Ve velkých firmách panovalo napětí, že zaměstnanci budou z různých důvodů propuštěni, v té době pracovníky nikdo o situaci neinformoval, a proto si mnozí začali z nejistoty hledat místo v jiných organizacích. Uchytili se především schopní a kvalifikovaní jedinci, kteří si práci našli snadno. Později byla situace ve velkých firmách přehodnocena, avšak kvalifikovaní již pracovali jinde a firmy se pro změnu začaly potýkat s nedostatkem pracovního kapitálu.

Bělohlávek a spol. (2006) dále uvádí příklad z jedné jihomoravské firmy, kde generální ředitel dlouho nemohl najít náhradu za finančního ředitele, který chtěl odejít do důchodu. Přitom muselo být zřejmé, že finanční ředitel dosáhne v blízké době důchodového věku. Později se ukázalo, že pokud má být personální politika firmy úspěšná, musí své cíle plánovat dlouhodobě a strategicky.

- Strategický přístup k řízení lidských zdrojů

Dlouhodobý přístup v plánování strategických cílů je takřka klíčový pro správné fungování v této oblasti. Dlouhodobé cíle v řízení lidských zdrojů jdou ruku v ruce s celkovými cíli organizace. Mezi největší přednosti tohoto přístupu je možnost předejít řadě kritických situací a stavů, tím, že se počítá s přípravou náhrad zaměstnanců, kteří se chystají firmu opustit, včas odhaluje potřebu zaškolení a rozšíření kvalifikace pracovníků. Podle Bělohlávka a spol. (2006) strategické řízení lidských zdrojů určuje:

- Jaké počty pracovníků budou potřebné v jednotlivých útvarech, odbornostech a profesích, aby byla naplněna strategie firmy?

- Jak a jakými kanály bude organizace získávat potřebné počty pracovníků v určitých profesích, z vlastních zdrojů nebo z venku?
- Jakých kritérií bude použito při uvolňování nadbytečných pracovníků?
- Podle jakých kritérií budou vybírání noví pracovníci?
- Jak bude organizace získávat nové znalosti a dovednosti, bude přijímat nové zaměstnance nebo připravovat zaměstnance vlastní?
- Jak bude organizace postupovat při vzdělávání pracovníků, zaměří se nejdříve na dovednosti (vedení lidí, vedení porad, řízení času) nebo na znalosti (ekonomika, marketing, právo)? Vyškolí všechny zaměstnance plošně v jedné oblasti a poté další, nebo připraví programy pro jednotlivé úrovně? Bude používat vlastních lektorů nebo externích institucí?
- Jak bude firma motivovat své pracovníky ke stabilitě a vyššímu úsilí? Bude jim poskytovat sociální výhody (stravování, rekreace) nebo jim raději zvýší platy?
- Jaká kritéria budou používána pro hodnocení pracovníků? Jak bude zajištěna diferenciací pracovníků při odměňování?
- Podle jakých kritérií bude řízena kariéra pracovníků?

3.3.4. Analýza a popis pracovního místa a pracovní role

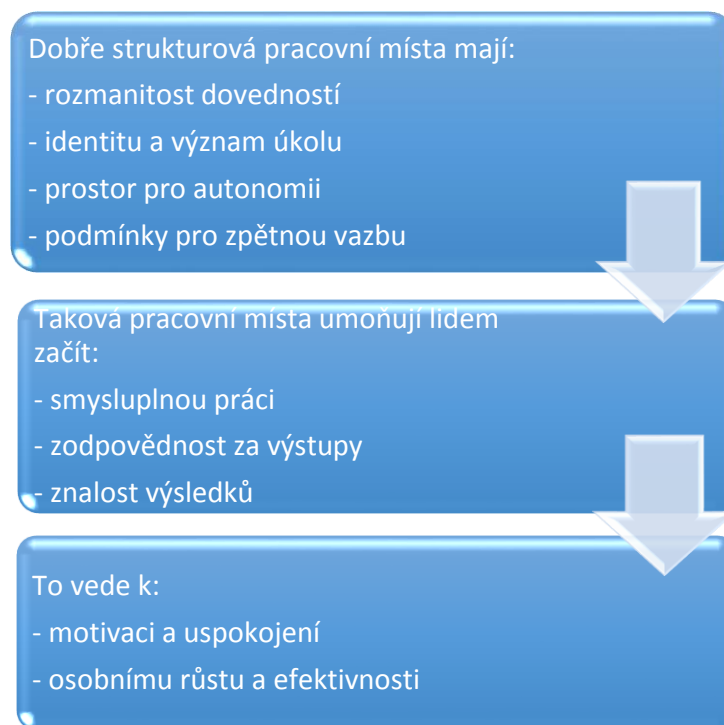
Podle Armstronga (1999) se jedná o základní personální proces a termín „analýza role“ by měl být nahrazen přesnějším vyjádřením jako například „analýza pracovního místa“ nebo „popis pracovního místa“. Armstrong (1999, str. 210) popisuje *„Popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, jeho zařazení v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit“*

Primárním cílem pro popis pracovního místa je shromáždění dostateku informací o úkolech, jenž mají být na dané pozici vykonávány. V popisu pracovního místa se nejčastěji uvádí:

- název pracovního místa;
- význam pracovního místa (proč pracovní místo existuje, resp. proč bude zřízeno a jaký má význam pro organizaci, včetně tvorby přidané hodnoty)
- zařazení pracovního místa v organizační struktuře firmy (vztahy podřízenosti nebo nadřízenosti zaměstnance a jeho postavení v organizační struktuře firmy)
- pracovní náplň (druh práce, vykonávané operace, náročnost práce)

- způsobilost zaměstnance (vzdělání, praxe, apod.)
- posuzování výkonu (kritéria, měřítka, ukazatele, podle kterých lze rozhodnout, zda je práce vykonávána dobře)
- odpovědnost a pravomoci (stupeň pravomocí a odpovědností, které má zaměstnanec za vykonávanou práci)
- platové podmínky (jakou mzdu můžeme za práci očekávat a jak bude stanovována)
- odměňování a motivace (odměna hmotná i nehmotná, posouzení možnosti osobního rozvoje, postupu a budování kariéry)
- rizika spojená s výkonem na daném pracovním místě (bezpečnost práce, ekologie, požární rizika)
- pracovní prostředí (kde a za jakých podmínek bude práce vykonávána, zda v organizaci či vně firmy, služební cesty apod.)
- rozsah pracovní doby (počet hodin, přesčasy)
- vztah pracovního místa k dalším pracovním místům (vazby a komunikační kanály)
- techniky, postupy, metody či nástroje využívané k usnadnění vykonávání pracovních činností.

Obrázek č. 2: Hackman-Oldhamův model struktury práce



Zdroj: vlastní zpracování (podle Brooks, 2003 str. 66)

3.3.5. Metody zjišťování analýzy pracovních míst

- Rozhovory

Mezi hlavní metody získávání informací o pracovním místě se řadí rozhovory, probíhající mezi držitelem pracovní pozice, manažery i vedoucím v týmu. Obecnou výhodou této metody je flexibilita a poměrně snadná příprava. Rozhovor většinou probíhá většinou přímo na pracovišti a může být veden strukturovanou i nestrukturovanou formou. Preferuje se však forma strukturovaná, která je vedena podle předem připravených otázek a témat. Výhodou strukturovaného dotazníku je eliminování zapomenutí oblasti, kterou bychom chtěli s potenciálním pracovníkem probrat, naopak strukturovaný rozhovor je náročný na přípravu, protože je žádoucí si dopředu stanovit body, které by měly být s pracovníkem probrány. Naopak nestrukturovaný dotazník se neřídí žádnými speciálními pravidly, ovšem zde hrozí, že můžeme některou oblast nevědomky opomenout (Armstrong, 2002).

- Dotazníky

Při důkladné analýze nebo analýze velkého rozsahu lze využít vhodnější metodu dotazníku. Jednou z hlavních nevýhod je že, tato metoda zahrnuje velké množství dat, což vede k náročné přípravě. Dále možnou nevýhodou této metody je, že pro některé pracovníky může být složité vyjádřit své názory písemnou formou a metoda postrádá také okamžitou zpětnou vazbu. Příprava dotazníku také vyžaduje důkladnou přípravu, na druhou stranu její aplikace je poměrně rychlá a jednoduchá. Za relativně krátký časový úsek lze získat informace od velké skupiny uchazečů (Koubek, 2008).

- Kontrolní seznamy a soupisy

Tato metoda je určena především pro velkou skupinu pracovníků, proto má společné rysy s metodou předchozí. Podobně jako dotazníky i tato metoda musí být pečlivě připravena a ověřena pilotním šetřením, aby eliminovala možné chyby a nepochopení. Pro kontrolní seznamy je důležité mít k dispozici velký počet respondentů, tak aby se zabránilo zkreslení výsledků. Odpovědi bývají však často uzavřené a tím eliminují do jisté míry subjektivní úsudek. Armstrong popisuje, že soupisy nabízejí na rozdíl od kontrolních seznamů hodnotící stupnice, které mohou tvořit analýzu práce (Armstrong, 2002).

- Pozorování

Metodou pozorování je myšleno studium pracovníka při jeho vykonávané činnosti. Co a jak dělá a kolik času mu činnost zabere. Metoda pozorování je nejlépe praktikovatelná

na činnosti jednotlivců, které lze analyzovat hlouběji. Na druhou stranu pozorování je časově náročné a nelze použít u všech pracovních činností. Například manuální činnosti, které jsou prováděny příliš rychle na to, aby mohly být přesně pozorovány (Armstrong, 1999).

Podle Koubka (2008) jde o nejčastější metodu získávání informací, na druhou stranu upozorňuje na její časovou náročnost.

- Popis pracovního místa prováděný pracovníkem:

Jedná se o nejrychlejší metodu, při níž jsou držitelé pracovních míst požádáni o analyzování své vlastní pracovní činnosti a popsali její přesný průběh. Pro některé pracovníky však není snadné analyzovat pracovní místo, jelikož nedokáží rozlišit vykonávanou činnost a informace na jejich jednotlivé prvky. Proto tato metoda vyžaduje zaškolení, ve kterém si pracovníci vyzkouší analyzovat vlastní práci i práci svých kolegů.

- Deníky a záznamníky

U této metody je nutné, aby si pracovníci samostatně vedli deníky záznamů o svých pracovních činnostech a později je sami analyzovali. Tyto materiály pak mohou posloužit personalistům jako materiál pro popis pracovního místa. Lze požádat pracovníky například o popis běžného pracovního dne, hodinu po hodině, nebo určitého období (Armstrong, 2002).

- Hierarchická analýza úkolu

Tuto metodu vypracovali v roce 1971 Annet a Duncan a hlavním cílem je rozložit vykonávanou činnost do hierarchické soustavy úkolů, podúkolů a postupů. Úkoly jsou následně definovány jako cíle. Hierarchická analýza se nejčastěji používá pro práce ve výrobních procesech, avšak analýzy dílčích úkolů lze použít při jakékoliv analýze pracovního místa (Armstrong, 2002).

3.3.6. Metody používané k analýze pracovních míst

Koubek (2008) popisuje metody, které se používají k analýze pracovních míst jako soubor informací o jednotlivých pracovních místech za účelem zpracování a specifikace určitého typu pracovního místa. Dá se říci, že některé metody zjišťování informací představují určitou formu analýzy jako například strukturovaný pohovor nebo dotazníkové metody.

- Funkční analýza

Tato metoda vznikla ve Spojených státech amerických pro potřeby trhu práce a bývá velmi často považována za metodu univerzální. Je také považována za nejrozšířenější

a pravděpodobně i nejpodrobnější analýzu. Metoda používá standardizované popisy činností odpovědností a požadavků na pracovní místa.

Podle Koubka (2008) metoda vychází z následujících zkušeností

1. Musí se principiálně rozlišovat mezi tím, co se má udělat a mezi tím, co pracovníci dělají, aby to bylo uděláno. Jako příklad uvádí řidiče autobusu, jehož primárním cílem není vozit cestující, ale řídit autobus a vybírat jízdné.
2. Vykonávaná práce se týká informací, lidí a věcí
3. Pokud jde o věci (předměty), pracovníci na sebe berou fyzickou podobu zdrojů, pokud jde o informace, pracovníci na sebe berou podobu duševních zdrojů a pokud jde o lidi, berou na sebe pracovníci podobu interpersonálních (sociálních) zdrojů.
4. Všechny práce vyžadují, aby pracovníci věnovali pozornost informacím, lidem, věcem (předmětům)
5. Ačkoliv chování pracovníků a jejich úkoly mohou být popsány mnoha způsoby, existuje jen málo rozhodných funkcí, které pracovníci vykonávají. Například pokud jde o stroje, pracovníci zajišťují přísun materiálu, kontrolují je, pečují o ně, řídí je, obsluhují a opravují, Ačkoliv každá z těchto funkcí může mít širokou škálu obtížností a obsahu, v podstatě každá na sebe bere podobu relativně úzkého a specifického okruhu charakteristik a kvalifikace pracovníků podobného druhu a úrovně.
6. Úroveň obtížnosti jednotlivých funkcí, pokud jde o práci vztahující se k informacím, lidem a věcem (Koubek, 2008).

Tabulka č. 4 - Úroveň obtížností

| Informace | Lidé | Věci |
|-----------------|----------------------------------|-----------------------------|
| 0 Syntéza | 0 Radění | 0 Sestavování, opravování |
| 1 Kombinování | 1 Vyjednávání | 1 Seřizování |
| 2 Analyzování | 2 Instruování | 2 Řízení a kontrolování |
| 3 Sestavování | 3 Kontrolování | 3 Provozování (obsluhování) |
| 4 Počítání | 4 Rozptylování | 4 Manipulování |
| 5 Zaznamenávání | 5 Přesvědčování | 5 Pečování |
| 6 Porovnávání | 6 Sdělování (signalizování) | 6 Vkládání |
| | 7 Obsluhování | 7 Nošení |
| | 8 Přijímání instrukcí - pomáhání | |

Zdroj: Vlastní zpracování (Koubek, 2008 str. 83)

Mezi výhody této metody patří její univerzálnost naopak nevýhodou může být náročnost na přípravu a omezené aspekty výkonu

- Metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire)

Jedná se o další univerzální metodu, která je založená na kategorizaci vykonávané práce pracovníka. Je rozdělena na šest hlavních kategorií a 194 tzv. deskriptorů Pojmenovaných prvky práce. Každý deskriptor je pak posuzován z hlediska míry používání při dané práci. K analýze se používá standardní dotazník. Metoda dále umožňuje srovnávat obsah práce a požadavky na jednotlivá místa. Koubek se pokusil znázornit podstatnou část dotazníku viz. tabulka č. 4:

Tabulka č. 5 – Metoda PAQ - dotazník

| Kategorie činností | Popis |
|------------------------------------|---|
| Informační vstupy | Kdy a jak dostává pracovník informace nezbytné pro výkon práce? |
| Duševní procesy | Jaké myšlení, rozhodování, plánování, organizování a zpracování informací je nezbytné pro výkon práce? |
| Fyzické procesy | Jaké fyzické činnosti musí pracovník vykonávat a jaké nástroje, stroje a prostředky přitom používá? |
| Vztahy s ostatními | Jaké vztahy s ostatními lidmi (spolupracovníky, nadřízenými, zákazníky apod.) existují nebo se vyžadují při výkonu práce? |
| Pracovní prostředí | V jakém fyzikálním a sociálním prostředí se práce vykonává? Jaká je pracovní doba a pracovní režim? |
| Jiné souvislosti a charakteristiky | Jaké činnosti, podmínky či charakteristiky – kromě již uvedených (např. rozvrh práce, způsob odměňování, odpovědnost, požadavky na pracovníka atd.) – souvisejí s pracovním místem? |

Zdroj: Vlastní zpracování (Koubek, 2008 str. 83)

- Metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire)

Vhodná pro analýzu určité kategorie pracovních míst. Jedná se o strukturovaný dotazník navržený speciálně pro analýzu manažerských pozic. Tato metoda se skládá z 208 položek, které tvoří manažerské odpovědnosti, pravomoci a dalších charakteristik. Všechny položky jsou pak dále seskupeny do třinácti kategorií, přičemž každá kategorie je přiměřená analyzované práci.

Tato metoda je velmi náročná na analýzu, vzhledem k množství jednotlivých položek, které je nutné během analýzy posuzovat. Na druhou stranu je velmi účinná pokud je hlavním cílem analyzování manažerských pracovních míst (Koubek, 2008).

Tabulka č. 6 – Kategorie MPDQ

| |
|--|
| 1. Plánování výrobní, marketingové a finanční strategie |
| 2. Koordinace s ostatními útvary a pracovníky organizace |
| 3. Vnitropodniková kontrola |
| 4. Odpovědnost za výrobu a služby |
| 5. Vztahy k veřejnosti a zákazníkům |
| 6. Konzultování vyšší úrovně |
| 7. Autonomie činností |
| 8. Schvalování finančních závazků |
| 9. Služby poskytované zaměstnancům |
| 10. Vedení a kontrola pracovníků |
| 11. Složitost a kontrola pracovníků |
| 12. Zvýšená finanční odpovědnost |
| 13. Široká odpovědnost v oblasti personální práce |

Zdroj: Vlastní zpracování (Koubek, 2008 str. 84)

3.3.7. Zdroje informací pro analýzu pracovních míst

Úspěšnost analýzy závisí v první řadě na kvalitě informací o pracovních místech, proto na tuto problematiku bývá kladen největší důraz jakým způsobem se bude výběr informací o pracovním místě získávat.

Nejčastějším zdrojem těchto informací bývá pracovník, který tuto pozici již vykonává a má zpravidla nejpresnější informace a znalosti o vykonávané práci. Je třeba brát v potaz možné subjektivní hodnocení dané pozice očima pracovníka. Analýza pracovního místa může v zaměstnanci vyvolat obavu o jeho pozici nebo to, že mu bude přidělena práce navíc, pokud se tak stane, stává se tento zdroj informací nespolehlivý.

Druhý způsob jak zjistit co nejvíce informací o pracovním místě je zaujmout roli pozorovatele daného zaměstnance. Zkušený pozorovatel dokáže zjistit mnoho cenných informací, ovšem u této metody hrozí riziko, že zaměstnanec bude vykonávanou práci provádět před danou osobou jinak, než tomu bylo doposud (Koubek, 2008).

Další možností, jak získat informace o dané pozici je využití přímého nadřízeného na danou pracovní pozici. Nevýhodou zde může být často jen povrchní znalost o pracovním místě, na druhou stranu přímý nadřízený dokáže přesně determinovat úkoly, které jsou potřeba pro splnění cíle na danou pozici.

Možností je také zajistit specialistu na analýzu pracovních míst. Důležitou podmínkou u této metody je zajištění potřebné kvalifikace a praxe na danou pozici, jinak může i jeho hodnocení být velmi zkreslené, zejména co se týče časových plánů na plnění požadovaných úkolů. Podobnou možností může být nezávislý odborník na danou pozici, který vykonává danou práci v jiné firmě.

Informace o pozici lze také získat od spolupracovníků a podřízených. Nelze čekat detailní popis vykonávané práce, ale mohou poskytnout jiný pohled na pozici, která je neméně důležitá při celkové analýze.

Doplňkovým zdrojem pak mohou být existující písemné materiály, jako jsou různé popisy, pracovní deníky, plány pracovišť atd.

Může se stát, že i z pečlivé analýzy míst lze získat zkreslené nebo dokonce zavádějící informace a to především díky lidskému faktoru. Popis dvou lidí na stejnou pozici může být diametrálně odlišný a je na zkušenosti personalisty aby rozpoznal co největší validitu a správnost informací. I proto je třeba získávat data a informace co možná z nejširší skupiny pracovníků a zdrojů (Koubek, 2008).

3.4. Psychologie práce a organizace

Psychologii práce lze označit jako teoretickou disciplínu, která se zabývá studiem psychologickými zvláštnostmi, podmínkami a vztahy člověka v pracovním prostředí. Předmětem psychologie práce a organizace je tedy veškerá pracovní činnost s psychikou člověka. Z teoretického hlediska psychologii práce tvoří soustava poznatků, díky kterým lidská psychika řídí pracovní činnost. Ovšem z praktického hlediska je psychologie práce soustava poznatků, určujících pracovní postupy vnějších i společenských podmínek práce (Kohoutek, Štěpaník, 2003).

Naopak podle Štikara a Rymeše (2003) spočívá praktické využití psychologie práce ve zkoumání pracovních činností a vztazích psychologických vlastností, stavů a procesů, která nejenže umožňují pracovní činnost, ale také zároveň pracovní činnosti tvoří a modifikují.

Podle (Kohoutka, Štěpaníka, 2003 str. 16) můžeme lidskou práci rozdělit na několik aspektů:

- Subjekt práce (člověk)
- Objekt práce (látka, která je zpracovávána)
- Pracovní prostředky (například počítače)
- Pracovní proces (působení člověka na předměty práce)
- Obsah práce
- Cíl práce
- Smysl a hodnota práce
- Výsledky práce
- Pracovní podmínky
- Pracovní prostředí

V dnešní době nejsou psychologické poznatky v managementu zcela doceněny a mnohdy jsou dokonce podceňovány. Přitom často záleží hlavně na tom, jakým způsobem firma pracuje a rozvíjí své zaměstnance. Je to právě psychologie práce, která se věnuje problémům mezilidských vztahů na pracovišti. Berdnová a Nový (1998) psychologii práce rozdělují do oblastí.

- Oblast zaměřující se na osobnost pracovníka a jeho subjektivní předpoklady a způsobilost pro danou práci
- Oblast, zkoumající práci jako takovou a její faktory ovlivňující výkonnost
- Oblast, věnující se sociálně-psychologickým otázkám skupinové práce a metody vedení lidí.

Pokud by měla firma možnost mít svého psychologa či mentora jeho snahou by mělo být rozvíjení převážně ve dvou směrech:

- Psychologickou problematiku práce a snaha o optimalizaci objektivních podmínek pro zvýšení produktivity člověka v pracovním procesu
- Psychologickou problematiku člověka a optimalizaci personální práce, řízení a péče o pracovník (Berdnová, Nový, 1998).

3.3.1. Rozvoj psychologie práce a organizace

Psychologie práce vnikla na přelomu 19. a 20. století a dnes se jedná o samostatnou psychologickou disciplínu. Za důvod vzniku lze považovat období průmyslové revoluce, kdy byl velký zájem o efektivní systematické řízení lidí. Lze tedy říci, že především rozvoj průmyslu pomohl vývoji psychologie, z důvodu velkého zájmu firem a organizací o poznatky z oblasti psychologie a jejich možnosti využít je v praxi.

Provazník (2002) uvádí, že psychologie práce lze rozlišit do několika etap:

- Psychotechnika – poradenská psychologie práce

Termín Psychotechnika použil jako první německý psycholog Hugo Münsterberg se kterým jsou nejvíce spojovány začátky psychologie práce. Münsterberg se domníval, že problémy na pracovišti jsou způsobeny pracovníky, kteří nemají pro danou práci vhodné předpoklady. Lze tedy říci, že psychotechnika je výhradně spojena s výběrem pracovníků a pracovní způsobilosti a lze ji označit za předchůdce současné psychologie práce.

- Sociální psychologie práce – Human relations

Tato etapa pojednává o teorii lidských vztahů. Nejvíce je sociální psychologie práce spojena s osobou Eltona Mayo, který prováděl výzkumy zabývající se pracovními podmínkami tzv. Hawthorskými experimenty, díky kterým jako první zaznamenal vliv psychosociálních podmínek na pracovišti a jejich vliv na pracovní výkon a pracovní morálku. Human relations tedy významně přispěl ke vzniku sociální psychologie práce.

- Inženýrská psychologie – ergonomie

Etapa pojednávající o vztahu mezi člověkem, strojem a technikou. Významnou událostí byla 2. světová válka, ve které byl velký tlak a požadavek na ovládnutí bojové techniky avšak často díky lidskému faktoru se spolehlivost a efektivita vojenské techniky snižovala. Cestou jak eliminovat tento problém bylo správným výběrem a výcvikem vojáků díky psychotechnice, adaptaci na náročné technické podmínky. Avšak později se ukázalo, že i tento způsob má svoje limity, proto se začala technika přizpůsobovat člověku, začala být brána v potaz také fyzická, fyziologická a psychická schránka člověka. Toto vedlo k zabývání se otázkami vztahu mezi člověkem a technikou a vzniku vědní disciplíny – ergonomie.

- Psychologie organizace

Počátkem 60. let dvacátého století se objevuje nový směr v psychologii, který klade důraz na pracovníka jako člena organizace a jeho mezilidské vztahy na pracovišti. Tento směr je označován jako psychologie organizace.

3.4.1. Psychologie a personální práce

- Personální práce

Obor nazývaný personální práce, který vychází z mnoha teoretických a praktických poznatků vědních disciplín, navíc je také ovlivňována jinými společenskými vědami. (Bedrnová, Nový, 1998,).

Podle Mayerové a Růžičky (2000) personální práci tvoří výhradně vědní obory zabývající se činnostmi a osobnostmi člověka v organizovaných skupinách v pracovním prostředí a také sociální strukturou v organizaci, řídicími činnostmi a etikou.

- Personální psychologie

Personální psychologii lze zařadit mezi oblasti spojující psychologii s prací a organizací. Mezi hlavní otázky, kterými se tento obor zabývá jsou individuální rozdíly mezi lidmi během pracovního procesu (Štikar, Rymeš aj., 1996).

Podle Mikulaščíka (2007) si klade personální psychologie za úkol najít kandidátovi vhodnou pracovní pozici, získávání a výběr, rozmisťování a adaptace, mezilidské vztahy, poradenství apod. Vědní obory personální psychologie, psychologie práce a organizace jsou navzájem propojeny. Proto může být během poznávání osobnosti pracovníka nahlíženo z několika různých stran.

3.4.2. Pracovní výkon a jeho faktory z hlediska psychologie

Výkonnost pracovníků je jedním z klíčových faktorů v každé organizaci. Výkon pracovníka je ovlivněn mnoha faktory: schopnostmi, znalostmi z oboru, dovednostmi, dosaženým vzděláním a kvalifikací, motivací a také osobními předpoklady k výkonu práce. Klíčová je následná identifikace, zdali je pracovní výkon odváděn kvalitně a je považován za vyhovující, nebo zdali pracovník požadované úrovně nedosahuje. Provazník (2002 str. 134) uvádí, že je třeba rozlišovat mezi dvěma pojmy:

Výkon pracovníka – lze označit jako „*výsledek určité pracovní činnosti pracovníka, dosažený v daném čase a za daných podmínek*“ Pracovní výkon zaměstnanců se zpravidla i za stejných podmínek liší. Velmi často také dochází k rozdílným pracovním výkonům i u jednotlivce.

Výkonnost pracovníků – často označováno jako „soubor jejich vlastností a dispozic, které podmiňují úroveň plnění zadaných pracovních úkolů.“ Ovšem ani u výkonnosti nedochází ke stabilitě a dochází k výkyvům.

Vzhledem k efektivitě práce je proto žádoucí výkonnost zaměstnanců neustále pozorovat a měřit, ale také snažit se nacházet prostředky pro usnadnění práce a faktorů, které na ni

působí. Řízení výkonu zaměstnance udává právě nadřízený manažer. Personální oddělení zde fungují především jako poradci.

Podmínky, ovlivňující pracovní výkonnost jsou:

- technické, ekonomické a organizační podmínky
 - zahrnuje především vybavení technického pracoviště, strojů, uspořádání pracoviště, bezpečnost práce, hygiena apod.
- společenské podmínky
 - úroveň a kvalita vedení lidí, obsahuje také veškeré sociální vazby na pracovišti a práci s lidmi v organizaci.
- situační podmínky výkonnosti
 - podmínky způsobené událostmi z politického a hospodářského života. Organizační vlivy, nehody a úrazy, konflikty na pracovišti.
- osobní determinanty výkonnosti
 - fyzické a duševní předpoklady jedince, zahrnuje také kvalifikaci a odbornou přípravu, osobnostní vlastnosti a motivaci k práci (Provazník, 2002).

3.4.3. Individuální rozdíly mezi lidmi

Pracovní výkonnost není ovlivněna pouze způsobem řízení v organizaci a její kulturou. Velkou měrou pracovní výkonnost ovlivňují osobnostní rysy zaměstnance. Základním předpokladem pro správné řízení lidí je porozumění individuálním rozdílům zaměstnanců. Výsledky organizace do jisté míry závisí na tom, jakým způsobem se zaměstnanci chovají. Jejich výkonnost a pracovní chování je utvářeno strukturou organizace, způsobem řízení a také její kulturou. Pokud se manažerovi podaří pochopit individuální rozdíly svých členů, pomůže to vytvořit v organizaci harmonii mezi jedinečností pracovníků s potřebami pracovního místa (Urban, 2003).

3.4.4. Požadavky na pracovníka

Bedrnová a Nový (1998) uvádějí, že požadavky na pracovníka lze rozdělit na dvě skupiny:

- požadavky vyplývající z charakteristik jednotlivého pracovního místa
 - požadavky vztahující se ke schopnostem a osobním předpokladům pracovníka
- požadavky vyplývající z charakteru organizace

- Zahrnuje požadavky vztahující se k předmětu činnosti organizace, specifický způsob vedení lidí a organizačních norem.

3.4.5. Pracovní způsobilost

Pracovní způsobilostí je označována připravenost pracovníka na nároky požadované na pracovní místo. Pracovní způsobilost dále tvoří:

- fyzická způsobilost - zahrnuje fyzickou zdatnost a zdravotní stav - posuzuje lékař
- psychická způsobilost - obsahuje psychické rozpoložení jedince a také vhodnost osobnostních vlastností ke vztahu náročnosti pracovní pozice - posuzuje psycholog
- odbornou způsobilost - ukazuje stupně a rozsah odborné přípravy – posuzováno manažerem (budoucím nadřízeným)
- morální a občanská způsobilost - zahrnuje respektování zákonů a pravidel ve společnosti – nejčastěji posuzována zaměstnancem z personálního oddělení (Štikar, Rymeš aj, 1996).

3.4.6. Pracovní motivace a stimulace

Pojem motivace není ani v dnešní literatuře jednoznačně popsán. Jedná se o velmi složitý pojem. Nejčastěji je význam motivace chápán jako proces, na jehož konci je činnost a aktivita. Motiv udává pohnutka, příčina činnosti, určená pro uspokojení potřeb jedince. (Costley, 1987)

Otázka motivace pracovníků je klíčová pro každou organizaci. Poznatky motivace jsou základem pro mnoho personálních činností jako například hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj. Motivací se zabývají nejen personalisté ale také manažeři. Proto je motivace dnes velmi potřebnou a žádanou činností v každé organizaci, protože pouze správně motivovaný pracovník podává kvalitní výkon. (Nakonečný, 2005)

Provazník (1999, str. 96) vyjadřuje „*Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují, a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání*“

Provazník (1999) dále rozděluje motivaci na tři dimenze:

- dimenze směru - jedná se o činnost člověka, která je vždy orientována určitým směrem, nebo od jiných směrů odváděna (chci, rád bych, určitě nechci apod.)
- dimenze úsilí - vyjadřuje míru úsilí, kterou je potřeba vynaložit pro dosažení vytyčeného cíle (chtěl bych, chci, toužím apod.)
- dimenze vytrvalosti - popisuje schopnost člověka překonat vnější i vnitřní překážky, zabraňující dosažení cíle

Pro pochopení problematiky motivace, je zapotřebí uvést zdroje motivace, z čeho se motivace vytváří a jaké skutečnosti mají na motivované chování vliv. Provazník (1999) uvádí základní zdroje motivace: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, ideály.

3.5. Kompetence

Kubeš (2004, str. 26) popisuje tento termín: *kompetence se používá jako deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem. Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompletně zvládl.*

Kompetence je definována jako schopnost či předpoklad manažera, od něhož se očekává chování, které odpovídá požadavkům na danou pracovní pozici v organizaci. Jedná se o schopnost pracovníka, který dokáže naplňovat očekávané požadavky v rámci pracovních povinností s využitím svých znalostí a dovedností

K tomu abychom mohli někoho označit za kompetentního pracovníka, musí nejdříve ukázat své vlastnosti, schopnosti, vědomosti a dovednosti při zadaných úkolech. Musí také prokázat svoji motivaci, zkušenost a ochotu ke splnění zadaného cíle (Kubeš, 2004).

3.5.1. Manažerské kompetence

Manažerské kompetence podle Prokopenka a Kubra (1996) znamenají schopnost dosáhnout na určitou úroveň výkonnosti. Nejčastěji se tyto kompetence vyjadřují prostřednictvím znalostí, postojů, povahových rysů a dovedností.

- Znalosti – pojednává o získané informaci o určitých situacích a pojmech uchovaných v paměti.

- Postoje a povahové rysy – existuje mnoho povahových rysů a některé jsou vhodné pouze pro specifický druh práce, které nemá každý manažer. Proto lze říci, že dle této kategorie můžeme manažery rozdělit na úspěšné od těch méně úspěšných.
- Dovednosti – popisuje jak reálně aplikovat dovednosti a znalosti v pracovním prostředí. Mezi manažerské dovednosti můžeme zařadit například analytické, komunikační, koncepční, technické nebo vůdčí dovednosti.

Oproti tomu Bělohlávek a kol.(2006) rozdělil manažerské kompetence na:

- 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 sebereprezentace, vedení lidí a jejich motivace.

3.5.2. Druhy kompetencí

Podle Kubeše (2004) můžeme kompetence rozdělit na:

- Kompetence základní – základní kompetence zahrnují vědomosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro práci na manažerské pozici. Jedná se o nevyhnutelné podmínky, které potenciální kandidát o pracovní pozici musí splnit. Kompetence se vztahují ke konkrétním pracovním úkolům.
- Kompetence vysokého výkonu – jedná se o stabilní projevy chování, díky kterým dosahují oddělení výrazně nadprůměrných výsledků. Zde kompetence na základní úrovni nestačí.

Veber (2000) rozděluje kompetence do třech základních kategorií:

- Kompetence sociální – Jedná se o schopnost obratně jednat s lidmi. Umět si vybrat správné lidi a následně rozvíjet jejich dovednosti a umně je vést a řídit k určeným cílům organizace. Synonymem pro sociální kompetence jsou tzv. kompetence behaviorální, personální, měkké.

- Kompetence technické – zahrnují schopnost dosáhnout na dané pracovní pozici požadovaného výkonu. Synonymem technických kompetencí jsou tzv. kompetence pracovní, výkonnostní, tvrdé. Technické kompetence lze dále rozdělit na:
 - a) kompetence univerzální - jsou často požadovány od manažerů na všech úrovních a funkcích a v každé organizaci.
 - b) kompetence specifické – vycházejí ze specifických požadavků jednotlivých funkcí a profesí.
- Kompetence rozlišovací – tyto kompetence slouží k porovnání chování. Díky rozlišovacím kompetencím můžeme rozlišit efektivní pracovníky od těch méně výkonných a zároveň tuto kompetenci lze použít k hodnocení a přijímání nových pracovníků.

3.5.3. Kompetenční modely

Organizace si dnes mohou nechat vytvořit kompetenční modely, které přesně odpovídají současným trendům a také kultuře a požadavkům organizace. Pro hodnotný a kvalitní výběr pracovníka je zapotřebí poznat jeho osobnost a potenciální schopnosti, které může pracovník pro danou pozici využít. (Hroník, 2006)

Podle Kubeše (2004) se kompetenční modely využívají nejen při náboru nových pracovníků, ale také při rozvoji jejich schopností a dovedností, hodnocení výkonu či plánování kariéry. Kompetenční model tedy pomáhá organizacím, zdali zaměstnanec může skutečně dosáhnout toho, co se od jeho výkonu organizace očekává a vyžaduje.

Skrze kompetenční model lze zjistit vědomosti, dovednosti i osobnostní charakteristiku, která je nezbytně nutná pro efektivní pracovní výkony. V dnešní době existuje celá řada modelů, jak pro hledání nových, tak pro získání informací o stávajících pracovnících a je jen na organizaci jaký typ kompetenčního modelu si zvolí.

Kubeš (2004) dále popisuje tzv. model ústředních kompetencí, který se neohlíží na specifika pracovních pozic, a tudíž vyhovuje každému pracovníku v organizaci. Tento kompetenční profil je považován za výchozí. Jiný často používaný model popisuje pracovníka během vykonávání jeho funkce.

Kompetencím, které se vyskytují v téměř ve všech kompetenčních modelech u vedoucích pracovníků, se říká „generické modely“. Takový model zahrnuje například kompetenci „schopnost řešení vzniklého problému“, protože každý manažer se během své praxe setkává s překážkami, které je potřeba překonat. Tyto modely tedy mají za cíl usnadnit definování kompetenčních přístupů a jejich úspěšnost je značná.

Hroník (2006) uvádí, že efektivní kompetenční model zahrnuje následující body:

- vychází z pozorovatelného a očekávaného chování
- obsahuje 10-12 jednotlivých kompetencí
- je tvořen mostem mezi firemními hodnotami a popisem práce
- 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

3.5.4. Kompetence sportovního manažera

Jánák (2015) popisuje třináct nejdůležitějších kompetencí sportovního manažera, které dále rozdělil podle jejich důležitosti do pěti kategorií:

1. kategorie

- Cílevědomost – uvědomuje si cíle organizace a je odpovědný k sobě i k okolí, přebírá zodpovědnost
- Komunikativnost – naslouchá, předává informace, přesvědčuje druhé a nebojí se prosazovat své názory
- Odolnost vůči stresu – nezmatkuje a je emočně vyrovnaný, je spolehlivý a umí řešit těžké situace
- Organizační schopnosti – má schopnost vést a organizovat druhé, rozděluje a kontroluje pokyny přidělené druhým

2. kategorie

- Rozhodnost - umí se rozhodnout a trvá na svých rozhodnutích, je dostatečně sebevědomý
- Motivovaný a motivující – klade si vysoké cíle, umí motivovat nadchnout ale také vytknout a pokárat

3. kategorie

- Nezávislost – není závislý na pomoci od druhých ani nepodléhá okolí, nezávislý od klientelismu i politiky
- Orientace na klienta – snaží se nalézt potřeby klienta a vytváří s ním dobré vazby a vztahy, vnímá jeho osobnost
- Koncepční myšlení – dokáže rozpoznat jádro problému, umí řešit praktické problémy a má nápady – vize
- Odborník – zná sportovní profesi, která vyžaduje určité znalosti a odbornost

4. kategorie

- Autorita a vliv – má autoritu a je vůdčí typ, je přesvědčivý ve svých názorech, které umí prosadit
- Týmový vedoucí – je týmově orientovaný, má dobré vztahy s okolím, je zapálený pro tým, který umí vést
- Pracovitost – je pracovitý, systémový a má tah na „branku“

3.6. Trh práce

Pracovní trh je součástí ekonomiky každého státu. Jedná se o místo, kde se střetává nabídka a poptávka po pracovních příležitostech. Trh práce lze také charakterizovat znaky, které se podobají trhu statků a služeb, ovšem v některých pohledech se od něj značně odlišuje. Horejší (2009, str. 375) říká že: *„Na rozdíl od trhu finálních statků, kde stranu poptávky tvoří jednotlivci (domácnosti) a stranu nabídky firmy, na trhu práce vytvářejí jednotlivci nabídku práce, zatímco firmy přicházejí na tento trh jako poptávající.“*

V současné tržní ekonomice má trh práce velký význam. Započítává ekonomiku potřebnou pracovní silou, která je nezbytná pro jeho fungování. Lidé, jako vlastníci výrobního faktoru nabízejí svoji pracovní sílu a za to získávají určitý příjem a sociální status.

Rovnováhy na trhu práce lze dosáhnout tehdy, kdy se střetává křivka nabídky s poptávkovou křivkou. Ovšem v porovnání s ostatními trhy zde nefungují běžné standardní mechanismy, které by vyrovnávaly nabídku a poptávku. Mezi hlavní důvod patří pomalá reakce mzdových sazeb na změny probíhající na trhu práce. Duben (1999) uvádí specifika trhu práce:

- mimoekonomické preference (rizikovost profese, kvalita pracovního prostředí, atd.)
- vztahy na trhu práce jsou dlouhodobějšího charakteru než na trhu finálních statků
- trh práce je geograficky a profesně segregovaný
- Odbory, mechanismus kolektivního vyjednávání a pracovně-právní zákonodárství výrazně snižuje flexibilitu mezd

Naopak Mareš (2002) definuje: *„Pracovní trh organizuje produkci a distribuci práce jako směnné vztahy mezi prací a mzdou.“* A dále rozděluje trh na pět pracovních trhů:

- dokonalý trh práce, kde je mzda určena jen poměrem mezi poptávkou po práci a její nabídkou
- neoklasický trh práce, kde je trh ovlivňován různými omezeními
- přirozený trh práce, který bere v úvahu také např. nedostatek znalostí, kvalifikaci a dovednosti atd.
- institucionální trh práce, do kterého zasahují i sociální instituce
- řízený trh práce, kde stát zajišťuje to samé jako přirozené mechanismy na neoklasickém trhu

3.6.1. Nabídka a poptávka na trhu práce

Na trhu práce dochází k soupeření o pracovní místa jak na straně zaměstnavatelů, tak potenciálních zaměstnanců. Mareš (2002) uvádí příklad B. Jonese, který rozlišil pět fází, které probíhají na trhu práce za snahou vyrovnání nabídky a poptávky.

- získání možnosti účasti na trhu práce - kvalifikace, zkušenost, jazykové znalosti, pohlaví, etnický původ apod.; lze ji získat zvyšováním kvalifikace, rekvalifikací, ale i dosažením dospělosti apod.
- signalizování volných pracovních míst a jejich požadavků, hledání a nábor pracovní síly - formou inzerce, kontaktu s úřady práce a rekvalifikačními centry, ale i prostřednictvím sociálních sítí
- prověřování, identifikace, zařazení pracovníků, kdy dochází k ověřování, zda pracovníci skutečně mají vlastnosti, které daná pracovní místa vyžadují
- sjednání podmínek a určení ceny
- následné vyjednávání o podmínkách s těmi, kdo již byli zaměstnáni

Ti, kteří na trhu práce nabízejí pracovní služby mají menší výběr než tací, kteří takovou pracovní sílu poptávají. Tím se stává trh práce asymetrický na rozdíl od trhu zboží. Nabídku i poptávku ovlivňují osobní, kulturní, sociální nebo politické faktory a také regulace trhu sociálními institucemi, normami, standardy a zvyklostmi.

Nabídka na trhu práce

Nabídku práce tvoří na trhu práce množství práce, za kterou je odměna v podobě mzdy. Pokud roste reálná mzda, roste i množství nabízené práce, pokud však reálná mzda dosáhne určité hranice, zaměstnanci začínají preferovat svůj volný čas a tím nabízené množství práce postupně klesá.

Nabídku práce může ovlivnit mnoho okolností. Podle Vlčka (2005) nabídku práce ovlivňuje zejména demografický vývoj, nabídka na trhu práce je tedy stále přibližně stejná, protože cílem lidí nabízejících svou pracovní sílu je zajistit si příjem.

Podle Mareše (2002) nabídku práce ovlivňuje zejména: rozsah populace a její podíl zahrnutý do pracovní síly (ekonomicky aktivní populace), průměrný počet odpracovaných hodin za rok jedním pracovníkem, kvantita i kvalita pracovního nasazení a zručnost, kterou pracovníci skutečně vynakládají.

Poptávka na trhu práce

Poptávka po práci je tvořena množstvím práce, která je poptávána za reálnou mzdu. Pokud mzdy na trhu práce rostou, začíná poptávka po práci klesat. Poptávku na trhu práce ovlivňují především využívání výrobních zdrojů, velikost kapitálu a vyspělost používaných technologií. Platí zde pravidlo, že čím je vyšší kvalita technologie, tím je menší poptávka po práci.

3.6.2. Trh práce v České republice

Trh práce v České republice významně ovlivňují regionální rozdíly. Především je znatelný rozdíl mezi severními a východními regiony v porovnání s hlavním městem Prahou a středními Čechami. Nejnižší míru nezaměstnanosti lze najít v Plzeňském kraji (3,6), Hradci Králové (3,7%) a Praze (3,7%). Praha bývá tradičně velmi dominantní v oblasti služeb. Soustředí se zde totiž vysoké procento investorů, kteří podporují výstavbu nemovitostí a nemalou měrou je zde zastoupen cestovního ruchu.

Kromě Čechů většinu zaměstnanců tvoří občané z okolních zemí. Významná část je především ze Slovenska a Polska. Ovšem lze zde najít také zaměstnance ze zemí jako je Ukrajina, Bělorusko, Rusko, Vietnam a Čína.

Věkovou skupinu pracovní síly v ČR výrazně ovlivňuje dlouhodobý demografický vývoj v zemi. Pokles zaměstnanosti ve věkové skupině 15-29 let je způsoben především zájmem mladých o středoškolské a vysokoškolské studium, ovšem věková kategorie občanů nad 50 let se rapidně zvyšuje. Této skupině obyvatel se však stát snaží pomoci se zařazením do pracovního procesu a to ve spolupráci s evropskými projekty formou rekvalifikačních kurzů, které poskytují úřady práce v České republice.

V České republice se daří zemědělství a stavebnictví, kde zaměstnanost klesá a to i v hraničních oblastech s Polskem. Roste také zájem o pracovníky ve službách, především v sousedním Rakousku a právě v Německu.

Nejvíce se zde daří v oborech IT, technologii, administrativě, lékařství, zdravotnictví a právnických a odborných profesích. Dlouhodobým současným trendem k zaměstnání v zahraničí se stávají sezónní práce, především v oblasti gastronomie, hotelových služeb, pomocných prací, malířů a řidičů (Eures, 2017).

3.6.3. Trh práce v Německu

V současnosti žije v Německu přes 81 miliónů obyvatel. Jedná se tak o čtvrtou největší ekonomiku na světě. Více než 90% německých společností je tvořeno malými a středními podniky, které dohromady představují dvě třetiny pracovních míst a přinášejí více než polovinu hospodářského výsledku.

Převážná část zaměstnanců pracuje ve službách, další výraznou pracovní oblastí je výrobní sféra. Mezi nejdůležitější odvětví německé ekonomiky patří průmysl (25,6 %), veřejná správa, obrana, vzdělávání, zdravotní a sociální péče (18,4 %) a velkoobchod a maloobchod, doprava, ubytování a pohostinské služby (15,7 %).

Podle zprávy z Federální agentury se v prosinci roku 2016 zvýšila zaměstnanost především na pracovních pozicích podléhajících srážkám sociálního zabezpečení.

Mezi největší německé firmy se řadí automobilní společnosti Volkswagen a Daimler AG a energetická společnost E.ON.

Mezi nejžádanější povolání patří: lékaři, obchodní zástupci, elektroinženýři, mechanici, oční optici, instalatéri a montéři. (Eures, 2017)

4. METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem metodické části diplomové práce je vysvětlit identifikaci hlavních požadavků pro náboráře v České republice a v Německu. Popsat sběr dat, porovnat, zdali a případně v čem se liší požadavky kladené na sportovní manažery v České republice se Spolkovou republikou Německo.

4.1. Výzkumný soubor

Pro výzkum bylo klíčové zvolení správných zdrojů, ze kterých probíhala následná identifikace a sběr dat. Předmětem zkoumání byla zvolena volná pracovní místa inzerovaná na internetových portálech. Pracovních portálů v České republice i v Německu je celá řada, avšak po důkladném prozkoumání pracovního trhu byly zvoleny online portály „jobs.cz“ a „cz.jooble.org“ za českou stranu a „stepstone.de“ za stranu německou. Internetový portál „jobs.cz“ je nejrozšířenějším portálem v české republice a je zde možné najít mnoho nabídek pro odbornou práci. Z podobného hlediska byl zvolen německý portál „stepstone.de“. Druhý český portál „cz.jooble.org“ byl přidán z hlediska rozšíření českých dat a také proto, že veřejné instituce a úřady využívají tento portál při obsazování pozic i do sportovního úseku.

Díky filtrům na zmiňovaných webových stránkách, bylo možné zadat přesná kritéria a specializaci pro vyhledání pozic sportovního manažera, která byla pro výzkum klíčová. Obsah inzerátů byl dále rozřazen do dvou kategorií a převeden do formuláře, který sloužil pro zpracování dat. Nejčtenějších deset požadavků na sportovní manažery obou zemí bylo přeneseno do frekvenční tabulky pro zvýšení přehlednosti. Autor při výzkumu vycházel z metody Z. Wroblowské (2010), kterou upravil na sportovní prostředí.

4.2. Technika sběru dat

Sběr dat probíhal po dobu čtyř měsíců, od listopadu 2017 do konce února 2018. Inzeráty s pracovními příležitostmi byly průběžně zaznamenávány do programu MS Word. Pro výzkum byly použity pracovní inzeráty, které obsahovaly relevantní informace k pozici sportovního manažera. Inzeráty zveřejněné náboráři v České republice, které uváděly pouze název pracovní pozice, výši platu a kontaktní osobu nebyly do výzkumu zařazeny. Do výzkumu byly započítávány inzeráty jak ze soukromého tak veřejného sektoru. Proto byl výzkumný vzorek zastoupen sportovními kluby, spolky, agenturami, firmami sportovního průmyslu.

Vyhledávání na internetových portálech probíhalo díky filtrům, které byly nastaveny tak, aby obsáhly co největší vzorek. V kolonce vyhledávání na českých portálech autor uvedl „sportovní manažer“, „sport manager“ a „sport“. Dále byly zaškrtnuty požadavky na „práci na plný úvazek“. Na německém portálu „stepstone.de“ autor do kolonky pro vyhledávání zadal „sportmanagement“ a stejně jako v předchozím případě bylo zaškrtnuta podmínka „práce na plný úvazek“. Na konci výzkumu měl autor k dispozici 127 českých a 190 německých inzerátů. Jejich počet byl však zredukován na 99 českých inzerátů a 180 německých z důvodů duplikace a dále byly vyřazeny inzeráty, které neměly k pozici sportovního manažera žádný vztah.

4.3. Postup zpracování dat

Data byla zpracovávána operacionalizací, kde byly nejprve stanoveny kategorie (znaky). Autor vycházel z metody disertační práce Wroblowské (2010), kterou implementoval na sportovní prostředí. Znaků byly rozděleny do dvou sekcí:

- požadavky - psychologické a ostatní požadavky
- požadavky - obecné, vzdělání, praxe

Dále byla zjišťována pracovní náplň pozice a místo výkonu.

Texty z jednotlivých českých a německých inzerátů byly přepisovány do elektronického formuláře, který tvořily základní data výzkumu (počet formulářů odpovídal počtu vyhodnocených inzerátů). Data byla dále pro větší přehlednost vkládána do tabulky. Následně byla data rozřazována do skupin podle „znaku“. Wroblowská (2010) uvádí metodický postup v následujících krocích:

V první krok zahrnuje přesun dat ze získaných inzerátů do formuláře pro záznam dat. V druhém kroku bylo cílem data převést do tabulky, kde došlo k sloučení synonym a významově stejných a velmi podobných požadavků. Ve třetím kroku byly odstraněny z tabulky požadavky, které nepřesáhly ani v jedné zemi relativní četnost pět procent.

4.4. Analýza dat

Největší důraz při zkoumání jednotlivých pracovních inzerátů byl kladen na požadavky potencionálního zaměstnavatele. Zaznamenána byla také pracovní náplň pozice a místo výkonu. Na základě analýzy dat byly tyto informace z českých a německých inzerátů spolu porovnávány.

Při analyzování jednotlivých kategorií se nechal autor práce inspirovat Wroblowskou (2010), která použila rozdělení výzkumného souboru do tří částí. V první části jsou

analyzovány psychologické nároky na uchazeče, druhá část je zaměřena na jeho odborné znalosti a dovednosti a třetí část analyzuje pracovní činnosti a odpovědnosti.

Výstupy byly následně v programu Excel z MS Office zaznamenány do tabulek a grafů především z důvodu větší přehlednosti.

5. VÝSLEDKY

Cílem této kapitoly je prezentace dat a srovnání požadavků na pozici sportovního manažera mezi Českou republikou a Německem. Požadavky na pracovní pozici sportovního manažera byly rozděleny do dvou částí. První se zabývala psychologickými požadavky na danou pozici a druhá zkoumala odborné znalosti a dovednosti, obecné způsobilosti, praxe.

5.1. Analýza psychologických požadavků

Psychologické požadavky jsou analyzovány ve skupinách, které jsou spojeny určitými rysy, vlastnostmi, dovednostmi a schopnostmi. Autor vycházel z disertační práce Wroblowské (2010), která při posuzování potenciálních zaměstnanců použila velmi praktickou metodu, kterou lze využít při náboru nových pracovních míst s podporou psychodiagnostických testů. Wroblowská (2010) dále uvádí, že tato metoda vede k možnosti získání popisu charakteru člověka a psychologické náročnosti dané pracovní pozice. Tabulka 6 byla dále upravena pro aplikování na pozici sportovního manažera.

Tabulka č. 7 – Psychologické požadavky na pozici Sportovní manažer

| Znak | Psychologické požadavky | Sportovní manažer Česká Republika | | Sportovní manažer Německo | |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|
| | | Absolutní četnost | Relativní četnost | Absolutní četnost | Relativní četnost |
| Předpoklady a schopnosti (označení skupiny) | | | | | |
| A | samostatnost/schopen práce | 77 | 78% | 103 | 57% |
| | orientace na výsledek | 57 | 58% | 75 | 42% |
| | schopnost se rychle rozhodnout | 20 | 20% | 54 | 30% |
| | koncepční myšlení | 15 | 15% | 84 | 47% |
| | analytické myšlení/schopnosti | 30 | 30% | 86 | 48% |
| | pečlivost, preciznost | 43 | 43% | 59 | 33% |
| | kreativita | 34 | 34% | 76 | 42% |
| | výskyt znaků této skupiny min. 1x | 94 | 95% | 172 | 96% |
| Interpersonální vlastnosti (označení skupiny) | | | | | |
| B | organizační a koordinační dovednosti | 71 | 72% | 100 | 56% |
| | týmový hráč/schopnost týmové práce | 48 | 48% | 164 | 91% |
| | komunikační dovednosti | 87 | 88% | 159 | 88% |
| | vyjednávací schopnosti | 35 | 35% | 56 | 31% |
| | prezentační dovednosti | 45 | 45% | 60 | 33% |
| | vůdčí schopnosti | 42 | 42% | 103 | 57% |
| | výskyt znaků této skupiny min. 1x | 92 | 93% | 176 | 98% |
| Vlastnosti a schopnosti s vazbou na motivaci | | | | | |
| CC | iniciativní, proaktivní | 56 | 57% | 92 | 51% |
| | cílevědomost | 16 | 16% | 82 | 46% |
| | schopen pracovat s dávkou nadšení | 44 | 44% | 64 | 36% |

| | | | | | |
|---|--|----|-----|-----|-----|
| | ochota učit se novým věcem | 54 | 55% | 42 | 23% |
| | výskyt znaků této skupiny min. 1x | 71 | 72% | 147 | 82% |
| rysy identifikující vitální kapacitu a temperament | | | | | |
| DD | dynamická, energická, vitální osobnost | 22 | 22% | 56 | 31% |
| | aktivní | 18 | 18% | 30 | 17% |
| | výskyt znaků této skupiny min. 1x | 40 | 40% | 88 | 48% |
| další psych. požadavky (odolnost, vůle, schopnost adaptace) | | | | | |
| EE | dovednost stanovit si priority | 17 | 17% | 46 | 26% |
| | samostatnost/ schopen samostatné práce | 30 | 30% | 48 | 27% |
| | flexibilita (dominantně časová) | 29 | 29% | 40 | 22% |
| | zodpovědnost | 53 | 54% | 103 | 57% |
| | výskyt znaku této skupiny (min. 1x) | 73 | 74% | 165 | 92% |

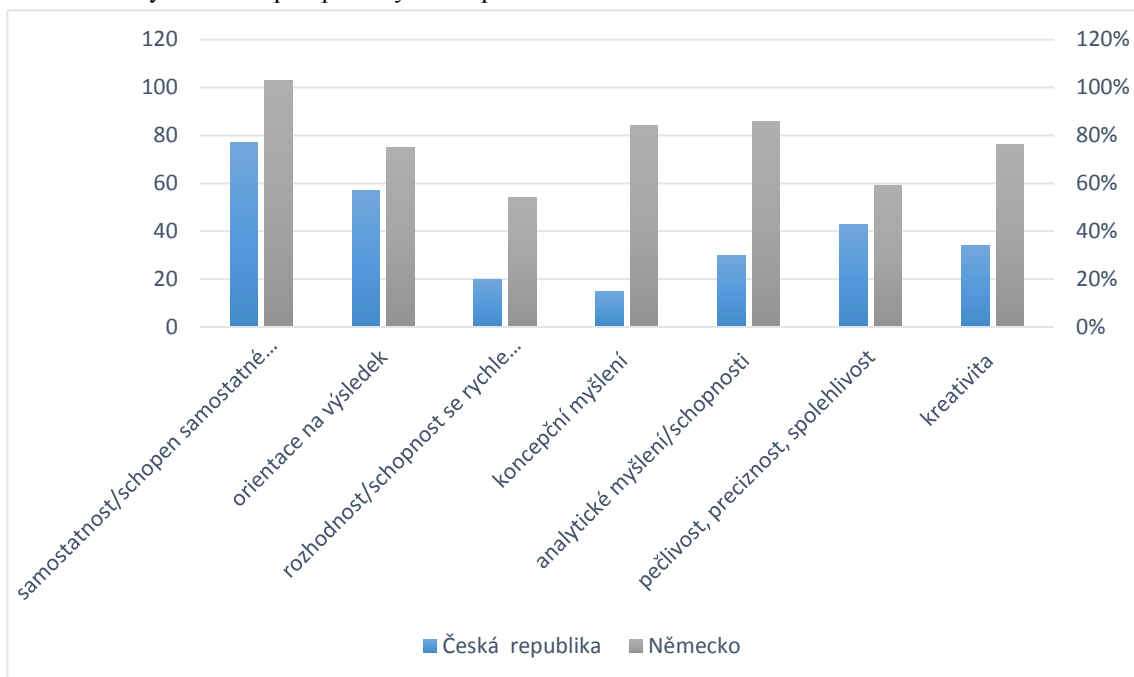
Zdroj: Vlastní zpracování

První zkoumanou kategorií byla skupina „A“ zaměřující se na „Výkonnostní předpoklady a schopnosti“. Na prvním místě v četnosti se v obou zemích umístil požadavek „samostatnost/schopen samostatné práce“, který byl na německé straně zastoupen z 57 % a české dokonce z 78 %. Druhou a třetí nejčastěji požadovanou schopností v českých inzerátech byly „orientace na výsledek“ 58 % a „pečlivost, preciznost, spolehlivost“ 43 %. Naopak v Německu je kladen důraz na požadavky týkající se „analytického myšlení a schopností“ z 47 % a dále „konceptního myšlení“, zastoupeno z 47 %. Předpoklad „konceptního myšlení“ byl zároveň požadavkem, který tvořil největší rozdíl mezi zeměmi, protože na české straně byl v inzerátech tento požadavek zastoupen pouze v pouze v patnácti případech (15 %).

Z grafu lze dále vyčíst, že německé požadavky nemají mezi sebou tak velký rozptyl. Nejvíce a nejméně zastoupený požadavek mají mezi sebou rozdíl pouze v 27 %. Naopak na české straně je rozdíl mezi nejvíce a nejméně frekventovaným požadavkem 63 %.

Pro celkový výklad správnosti výkonnostních předpokladů je potřeba doplnit informaci, že požadavky v kategorii A nebyly zastoupeny v pěti českých inzerátech a osmi inzerátech publikovanými německými personalisty.

Graf č. 1 - Výkonnostní předpoklady a schopnosti



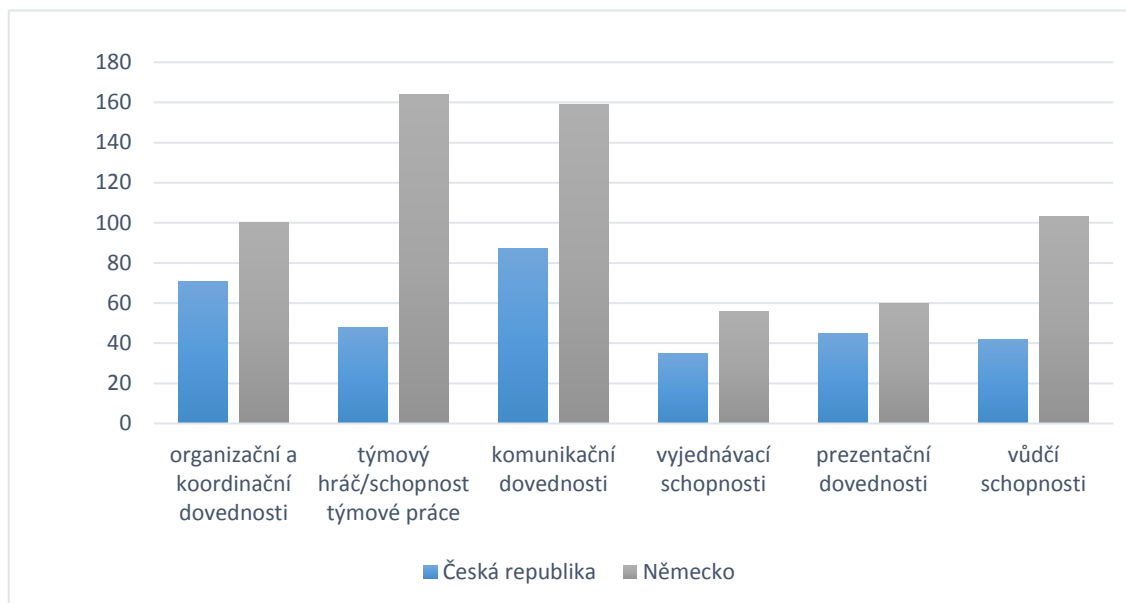
Zdroj: Vlastní zpracování

Druhou zkoumanou skupinou byly tzv. „interpersonální vlastnosti“. Pro německé inzeráty byla právě tato kategorie stěžejní vzhledem k nejvyšší četnosti (656). Pro české inzeráty byla klíčová především komunikační dovednost, která byla zmíněna v 87 inzerátech (88 %). Organizační a koordinační dovednosti dle výzkumu byly druhou nejvíce frekventovanou vlastností s relativní četností 72 %. S větším odstupem se dále umístily schopnost týmové práce (48 %), prezentační dovednosti (45 %) a vůdčí schopnosti (42 %).

Pro německé náboráře byla ve skupině „B“ klíčová schopnost týmové práce. Tato vlastnost se objevila v inzerátu celkem 164x, což tvořilo relativní četnost ve sběru dat (celkem 93 %) a také nejvyšší propast v porovnání s požadavky českých HR specialistů. Na druhém místě a se stejnou relativní četností jako u českých náborářů skončila dovednost správně komunikovat.

Pět procent českých inzerentů nevyplnilo požadavky na interpersonální vlastnost a v Německu zůstala tato vlastnost prázdná z 8 %.

Graf č. 2 - Interpersonální vlastnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem u skupiny „C“, která zkoumá vlastnosti a schopnosti s vazbou na motivaci a cílevědomost bylo zjistit, do jaké míry je pro náboráře důležitá vlastní motivace a zdali má potenciální zaměstnanec vůli a chuť se dále kariérou rozvíjet. V úvodu této kategorie je třeba říci, že zajímala německé personalistky z 82 % a české dokonce jen ze 72 %.

Přičemž nejdůležitější se pro české náboráře zdá být osoba, která je iniciativní a proaktivní (57 %). Druhým hlediskem je pak ochota učit se novým věcem 55 %. Naopak v České republice není kladen důraz na cílevědomost a ambice zaměstnance, tuto vlastnost vyžadovalo pouze 16 dotazníků.

Na německém trhu je pro náboráře také hlavním kritériem aktivita a iniciativa potenciálního zaměstnance, tuto vlastnost požadovala polovina respondentů (92 z nich), ovšem jako druhá je pro německé náboráře zajímavá právě jejich cílevědomost, tento požadavek se objevil u 82 inzerátů tedy 46 %. Vlastnost učení se novým věcem byla v německých inzerátech zaznamenána pouze ve 42 případech tvořících relativní četnost 23 %.

Skupina „D“, která zkoumala rysy identifikující vitální kapacitu a temperament byla kategorií nejméně přitažlivou a důležitou jak pro české tak německé náboráře. Ani v jedné případě se nepodařilo přesáhnout četnost přes 50 %. V českých inzerátech se požadavek temperamentu objevil v 40 %, přičemž poměrně ve shodném zastoupení. Dynamická a energická osobnost byla zmíněna z 22 % a osobnost aktivní uvedlo ve svých inzerátech 18 % inzerentů. Ani inzerenti v Německu „nepřekročili“ hranici padesáti

procent, konkrétně 48 % s absolutní četností 86. Zde byl rozdíl mezi dvěma kategoriemi vyšší, konkrétně byl požadavek dynamické osobnosti zaznamenán v 56 případech (31 %) a požadavek na aktivní osobu byl zmíněn 30x (17 %).

Do poslední kategorie „E“ byly umístěny tzv. „další psych. požadavky“, které nebyly zařazeny v předchozích skupinách, avšak z psychologického hlediska mají svůj opodstatněný význam. V obou zemích se shodně na prvním místě objevil požadavek po zodpovědnosti, který byl v českých inzerátech zmíněn v 54 % a v Německu v 57 %. Současně i druhý požadavek, schopen samostatně pracovat, který je kladen na uchazeče na sportovního manažera stejný. V českých inzerátech se tento požadavek objevil 30x (30 %) a v Německu 48x (27 %).

Tato kategorie je více požadována v Německu, kde se jeden se zmiňovaných požadavků objevil v 92 % případů. Na straně české je tak stalo pouze v 74 %.

5.2. Odborné znalosti dovednosti, obecné způsobilosti, praxe

Autor se rozhodl použít tabulku z disertační práce Wroblowské (2010) a upravit ji tak, aby co nejvíce vyhovovala požadavkům na pozici sportovního manažera. Je zde přidána kategorie speciálních požadavků zjišťujících vztah ke sportu a vztah ke konkrétní značce. Dále byl upraven požadavek praxe, kde autor zredukoval uvedené požadavky vyskytující se v obou zemích v méně než v 5 % inzerátů. Je také upravena kategorie odborných znalostí a dovedností, byla přidána znalost ze sportovního prostředí místo strategického uvažování/podnikatelské myšlení, která nepřekročila relativní četnosti 5 %.

Tabulka č. 8 – Požadavky na praxi, kvalifikaci, odbornou způsobilost

| Odborné znalosti a dovednosti, obecné způsobilosti, praxe | | Sportovní manažer Česká Republika | | Sportovní manažer Německo | |
|---|--|-----------------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|
| | | Absolutní četnost | Relativní četnost | Abs. četnost | Relativní četnost |
| Vzdělání | | | | | |
| F | VŠ | 27 | 27% | 129 | 72% |
| | SŠ nebo VŠ | 37 | 37% | 24 | 13% |
| | SŠ nebo vyšší odborné vzdělání, nikoliv VŠ | 21 | 21% | 0 | 0% |
| | není uveden požadavek na úroveň vzdělání | 14 | 14% | 27 | 15% |
| odborné znalosti a dovednosti | | | | | |
| G | znalost odborných disciplín | 7 | 7% | 22 | 12% |
| | znalost managementu | 21 | 21% | 58 | 32% |
| | znalost marketingu | 18 | 18% | 45 | 25% |
| | znalost sportovního prostředí | 11 | 11% | 43 | 24% |
| | výskyt znaku této skupiny (min. 1x) | 56 | 57% | 159 | 88% |
| vybrané obecné způsobilosti | | | | | |

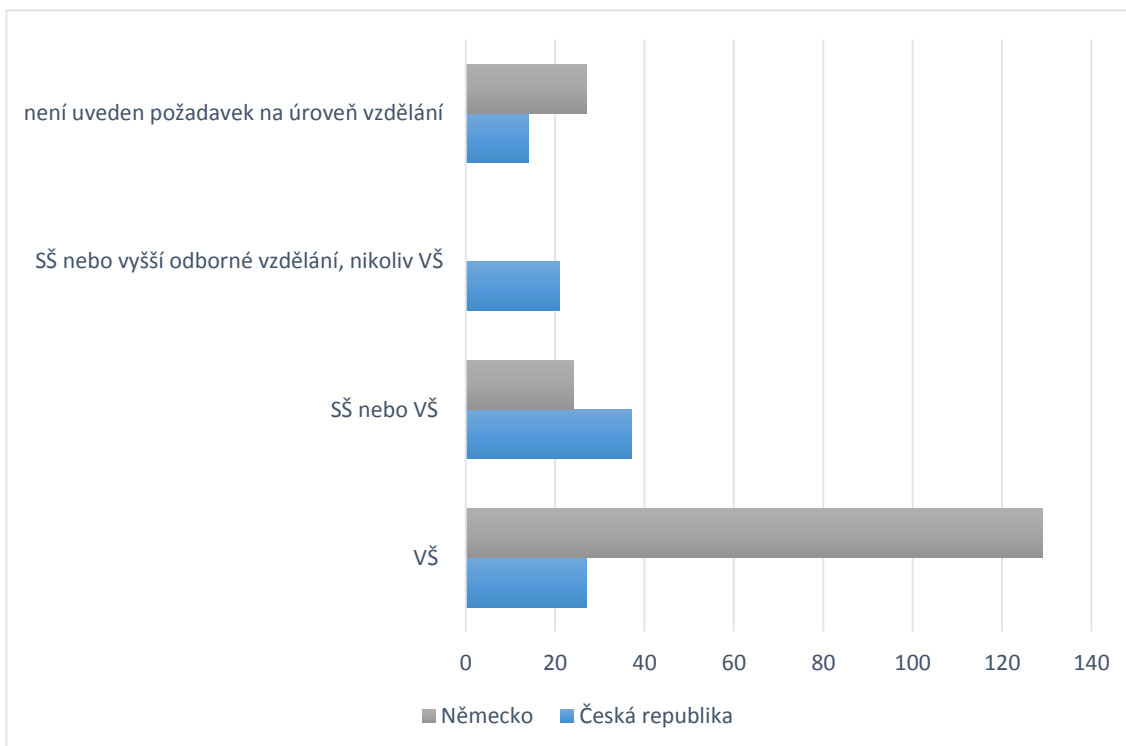
| | | | | | |
|---------------------|--|----|-----|-----|-----|
| H | komunikativní znalost více cizích jazyků | 14 | 14% | 36 | 20% |
| | výborná angličtina | 21 | 21% | 94 | 52% |
| | dobrá /pokročilá/ komunikativní angličtina | 46 | 46% | 34 | 19% |
| | práce s PC /MS Office/ na dobré úrovni | 54 | 55% | 120 | 67% |
| | řidičský průkaz skupiny B | 33 | 33% | 17 | 9% |
| | výskyt znaku této skupiny (min. 1x) | 91 | 92% | 174 | 97% |
| Praxe | | | | | |
| II | vhodné pro absolventy | 13 | 13% | 15 | 8% |
| | zkušenost s prokazatelnými výsledky | 7 | 7% | 12 | 7% |
| | zkušenost v oboru je výhodou | 28 | 28% | 22 | 12% |
| | zkušenost v oboru je podmínkou | 9 | 9% | 38 | 21% |
| | zkušenost na pozici min. 1 rok | 16 | 16% | 4 | 2% |
| | zkušenost na pozici 2 roky a více | 5 | 5% | 56 | 31% |
| | není uveden požadavek na praxi | 21 | 21% | 33 | 18% |
| Speciální požadavky | | | | | |
| J | Vztah ke sportu | 36 | 36% | 78 | 43% |
| | Vztah ke značce | 17 | 17% | 34 | 19% |
| Pracovní pozice | | | | | |
| K | Sport Store manager | 23 | 23% | 9 | 5% |
| | Management | 38 | 38% | 84 | 47% |
| | Marketing | 26 | 26% | 71 | 39% |
| | Administrativní práce | 12 | 12% | 16 | 9% |

Zdroj: Vlastní zpracování

První požadavek na vzdělání potenciálních sportovních manažerů se výrazně liší v České republice a Německu. Zatímco v Čechách není vysoká škola klíčovým požadavkem pro sportovní manažery a tuto možnost uvedlo ve svém inzerátu 27 náborářů. Dominantní kategorií v ČR bylo absolvování střední nebo vysoké školy, tuto možnost vybralo ve svém dotazníku 37 HR personalistů. Dvacet jedna procent uvedlo, že na jejich pozici není vysoká škola nutná.

V Německu je situace odlišná. Nejvíce je kladen v požadavcích důraz právě na absolvování vysokoškolského studia, tento požadavek byl zmíněn ze 73 %. Možnost střední nebo vysoké školy uvedlo ve svých inzerátech 24 inzerentů. Naopak žádný z personalistů shánějící sportovního manažera neuvedl, že požaduje pouze vzdělání středoškolské. Pro obsazení všech inzerentů je nutno dodat, že na české straně nebyl požadavek na vzdělání uveden ve čtrnácti případech tvořící relativní četnost 14 % a dvaceti sedmi inzerátech německých s relativní četností téměř shodně 15 %.

Graf č. 3 – Vzdělání

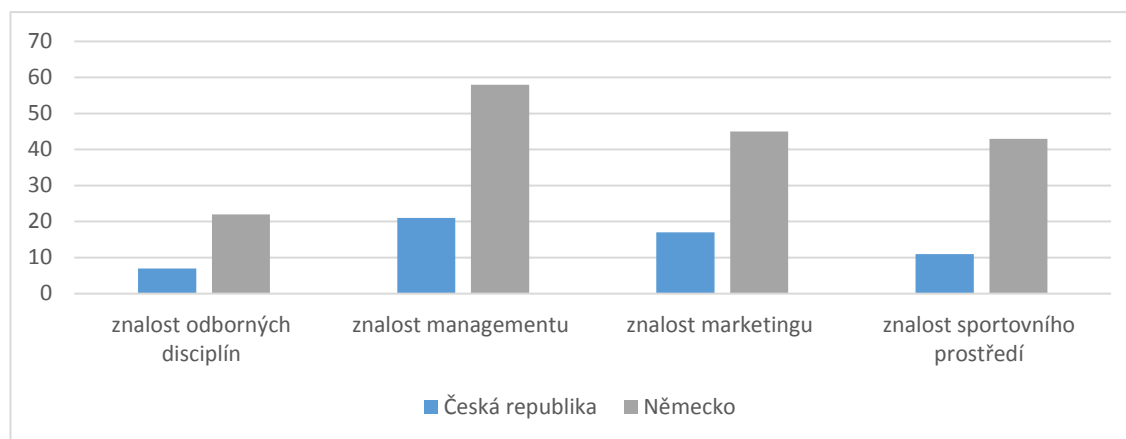


Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem skupiny „G“ bylo zjistit, jaké odborné znalosti a dovednosti jsou kladeny pro pozici sportovního manažera. Poměrně markantní rozdíl plyne již z poznatku, že pouze 57 % českých náborářů uvedlo požadavek na odbornou znalost, zatímco v Německu byl tento požadavek mnohem častější. Požadavek o odborné činnosti byl zmíněn ve 159 inzerátech, což tvořilo 88% německého výzkumu. Autor se domnívá, že hlavní důvod rozdílu 31 % mezi relativní hodnotou českých a německých požadavků vyplývá z odpovědi předchozí, jelikož lze předpokládat, že na absolventy vysokých škol budou kladeny větší nároky na odborné znalosti.

Shodné jsou požadavky v obou zemích. Prvním požadavkem je znalost z prostředí managementu tvořena 21 % z českých inzerátů a 32 % inzerátů německých. Znalost z oboru marketing skončil ve výzkumu na druhém místě se zástupem absolutní četnosti v Čechách s 18 inzeráty a v Německu s 45 inzeráty. Třetím požadavkem odborných znalostí byla znalost sportovního prostředí a na českém internetu se objevila z 11 % a na německých serverech z 23 %.

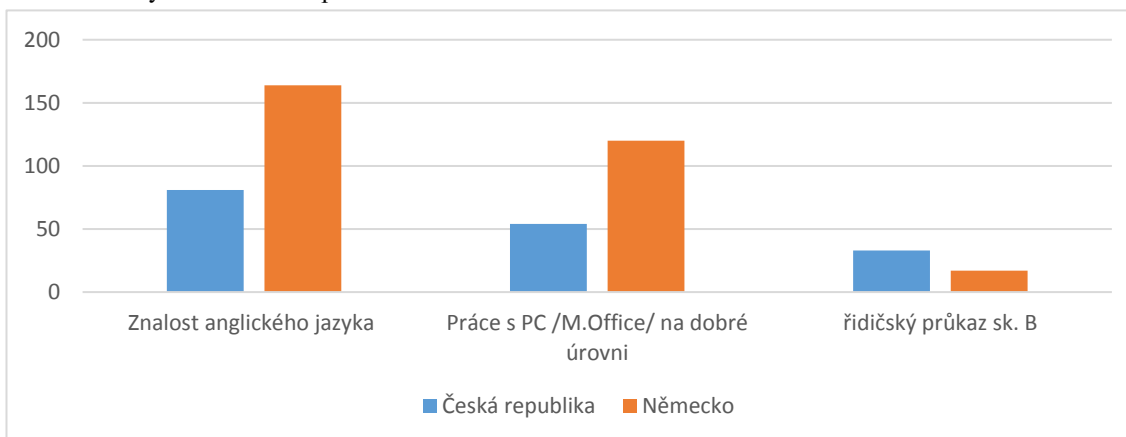
Graf č. 4 – Odborné znalosti a dovednosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv se může ve skupině „H“, která zkoumala požadavky obecných způsobilostí, zdát, že nejčastějším zkoumaným požadavkem je znalost a práce s PC, respektive znalost programů MS Office a PowerPoint není to zcela tak a to i přes relativní četnost, kterou tato dovednost získala. V České Republice 55 % a v Německu dokonce 67 %. Důvod je ten, že znalost anglického jazyka byla rozmístěna do třech zkoumaných kategorií a to podle úrovně a znalosti. V české republice byla nejvíce zastoupenou skupinou základní a pokročilá znalost angličtiny z 46 %. Požadavky na výbornou znalost angličtiny, případně znalost více cizích jazyků byly především na úrovni vyššího středního managementu a vrcholného managementu a těchto nabízených pozic nebylo v české republice tolik, aby čísla korespondovala s požadavky na německé sportovní manažery. Kde se především výborná angličtina objevila v 52 % a znalost více než jednoho cizího jazyka z 20 %.

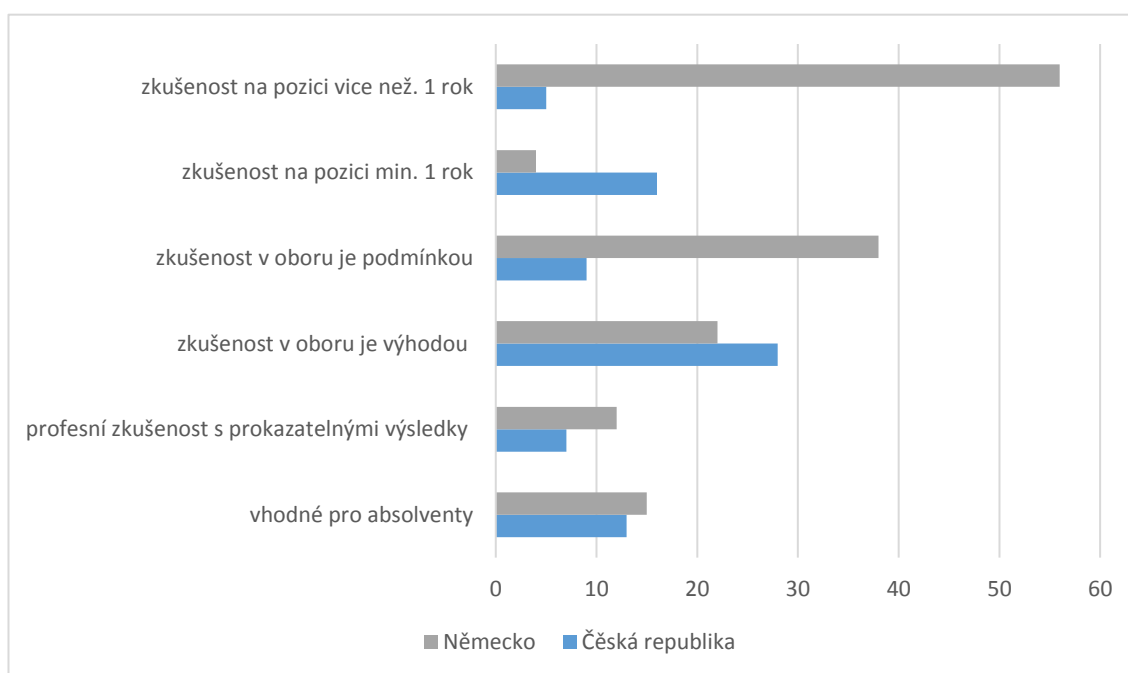
Graf č. 5 – Vybrané obecné způsobilosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Skupina „I“ měla za úkol zjistit, do jaké míry je pro HR personalisty důležitá praxe. Výzkum prokázal náročnost německého trhu, přičemž skupina s největší četností byla zkušenost na pozici 2 roky a více zastoupenou z 31 %. Tuto skutečnost nejvíce ovlivnily pozice z vrcholného managementu v sportovních klubech a společnostech. Oproti tomu v České republice se inzeráty s pozicí ve vrcholném managementu objevovaly sporadicky, a proto byla relativní hodnota pouze na 5 %. Naopak čeští náboráři skromněji nejvíce uváděli požadavek zkušenost výhodou, který byl zastoupen z 28 %.

Graf č. 6 – Požadavky na praxi



Zdroj: Vlastní zpracování

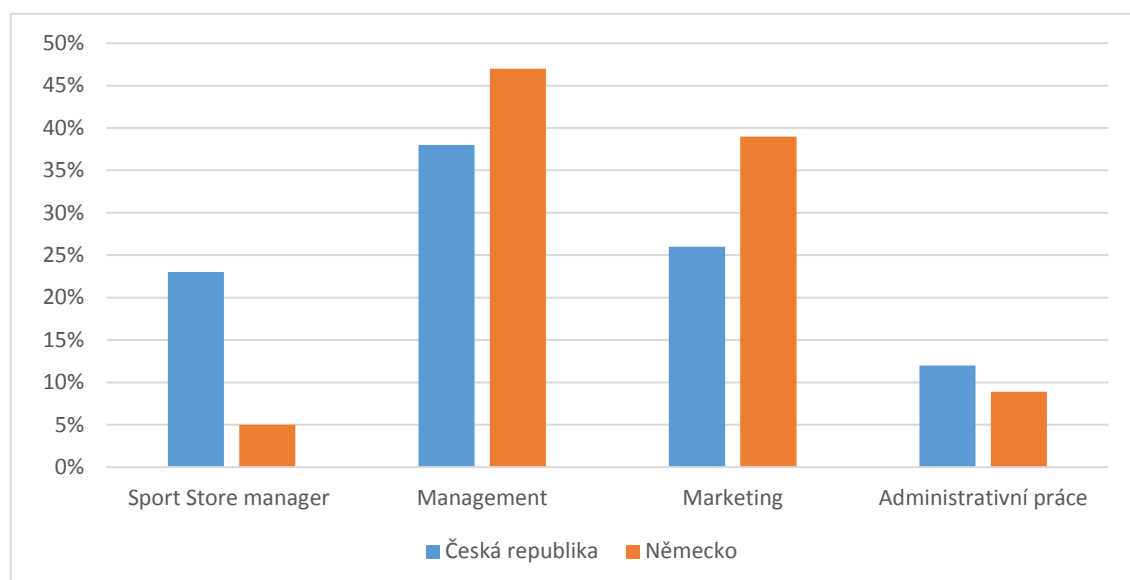
Poslední dvě části Odborné znalosti a dovednosti, obecné způsobilosti, praxe byly implementovány autorem, tak aby co nejvíce identifikovaly požadavky náborářů v oblasti sportovního managementu.

Skupina „J“ zkoumala na kolik je důležité u sportovního manažera mít vztah ke sportu, případně vztah k určité značce. Požadavek vztahu ke sportu se objevil v 36 českých inzerátech a 78 německých. Vazba na určitou značku byla o něco menší a to 17 % v Čechách a 34% v Německu. Vztah ke značce byl nejvíce zmíněn u pozic nabízející pozice ve velkých firmách, například mít vztah ke značce Adidas, Puma nebo Red Bull. Poslední skupinou „K“ zabývající se v jakém sportovním oddělení bude sportovní manažer nakonec působit. Na prvních pozicích se v obou zemích umístila pozice v managementu v Čechách se 38 % a v Německu z 47 %. Je potřeba dodat, že inzeráty

v České republice byly převážně ze středního managementu, na rozdíl od inzerátů zveřejněných v Německu, které nabízely daleko více pozic do managementu vrcholového.

Druhou nejčastěji nabízenou pozicí v České republice byla pozice tzv. „Sport Store Manager“. Tuto pozici v Čechách nabízelo 26 % inzerentů. V těchto inzerátech byla poptávka po vedoucích oddělení sportovních segmentů, nebo řízení sportovní prodejny. Tento dodatečný výzkum ukázal, že právě na tyto pozice nejsou velké nároky z hlediska vysokých škol. Těsně za touto pozicí skončila ve výzkumu pozice v marketingovém oddělení s 23 %. Právě marketing byla nejčastěji zmiňovaná pozice v Německu: se zveřejněnými 71 inzeráty tvořila relativní četnost 39 %.

Graf č. 7 – Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

6. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ

Podle obsahové analýzy, která se skládala z 99 inzerátů z České republiky a 180 inzerátů z Německa se zdá, že pro pozici sportovního manažera je velmi důležitá dovednost umět dobře komunikovat. Význam komunikace vyplývá z četnosti tohoto požadavku v inzerátech. Tento požadavek byl v obou zemích uveden shodně v 88 % inzerátech.

Zatímco nejčtetnějším požadavkem v Německu se stala týmová práce, kterou uvedlo ve svých dotaznících 91% německých inzerentů, v Česku se tento požadavek nedostal ani do první desítky nejčtetnějších požadavků.

Obecně však panovala shoda v šesti požadavcích, které se objevovaly mezi nejčtetnějšími deseti v obou státech. Konkrétně se jedná o výše zmiňované komunikační dovednosti, dále pak organizační a koordinační dovednosti, schopnost samostatné práce, požadavek na iniciativního a proaktivního zaměstnance, dovednost práce s PC /MS Office/ na dobré úrovni a zodpovědnost. Navíc se v obou zemích vysoko umístil požadavek na anglický jazyk, ovšem v každé zemi na jiné úrovni. Zatímco v Německu byla požadována angličtina na výborné úrovni, v Čechách „stačila“ angličtina na komunikativní úrovni. Pro přehlednost nejčtetnějších požadavků v České republice a Německu je zde uvedena tabulka níže.

Všech deset nejčtetnějších požadavků v německých inzerátech překročilo hranici padesáti procent. U českých inzerátů se za hranici padesáti procent dostalo jen 8 požadavků. Komunikativní angličtina a prezentační dovednosti skončily pod hranicí padesáti procent o 4, respektive 5 procent.

Jak v České republice, tak v Německu výrazně „zvítězily“ požadavky behaviorální kompetence, přičemž v České republice lze nalézt 8 behaviorálních požadavků z 10 nejčtetnějších a v Německu o jeden méně, tedy 7 z 10.

Největší rozdíl mezi požadavky v celém výzkumu panoval v interpersonálních vlastnostech. Schopnost týmové práce, kterou uvedlo v českých inzerátech pouze 41 náborářů. Naproti tomu v Německu tento požadavek dominoval. Vyhledán v 164 inzerátech, což tvořilo relativní četnost 91 %. Požadavek na týmovou práci zde dokonce jako jediný z celého výzkumu překonal hranici devadesáti procent. Druhým požadavkem, který byl při srovnání obou zemí výrazně odlišný, byl nárok na vysokoškolské vzdělání. Zatímco pro Českou republiku byl tento požadavek klíčový pouze pro 21 % inzerentů, němečtí náboráři požadovali absolvování vysokoškolského studia v 72 % případech.

Další výrazný rozdíl, který přesáhl hranici 30 %, byl požadavek koncepčního myšlení, které dosáhlo v České republice pouhých 15 %. V Německu tato dovednost byla požadována mnohem častěji, konkrétně v 47 %. Rozdíl více než 30 % byl i v požadavku na schopnost učit se novým věcem a znalost výborné angličtiny, která nebyla v České republice takovou měrou vyžadována.

Tyto odlišnosti ale mohou být způsobeny skutečností, že v České republice nebylo k dispozici tolik inzerátů nabízejících pozici vrcholového managementu jako v Německu. Autor se domnívá, že důvodem pro tento rozdíl je především odlišná velikost sportovního trhu i velikost trhu obecně v ČR a Německu.

Z dalších zjištění není bez zajímavosti, že zatímco v České republice je téměř veškerá nabídka pracovních míst pro sportovní manažery koncentrována v hlavním městě Praze, v Německu je práce pro sportovní manažery nabízena téměř po celém státě.

Tabulka č. 9 – Deset nejčetnějších požadavků

| Požadavky na sportovní manažery | | | |
|--|--|-------------------|-------------------|
| Sportovní manažer – Česká Republika | | | |
| 10 požadavků s nejvyšší četností | | Absolutní četnost | Relativní četnost |
| 1 | komunikační dovednosti | 87 | 88% |
| 2. – 3. | organizační a koordinační dovednosti | 77 | 78% |
| 2. – 3. | samostatnost/schopen samostatné práce | 77 | 78% |
| 4. | orientace na výsledek | 57 | 58% |
| 5. | iniciativní, proaktivní | 56 | 57% |
| 6. – 7. | ochota učit se novým věcem | 54 | 55% |
| 6. – 7. | práce s PC /MS Office/ na dobré úrovni | 54 | 55% |
| 8. | zodpovědnost | 53 | 54% |
| 9. | dobrá /pokročilá/ komunikační angličtina | 46 | 46% |
| 10. | prezentační dovednosti | 45 | 45% |
| Sportovní manažer – Německo | | | |
| 10 požadavků s nejvyšší četností | | Absolutní četnost | Relativní četnost |
| 1 | týmový hráč/schopnost týmové práce | 164 | 91% |
| 2 | komunikační dovednosti | 159 | 88% |
| 3 | VŠ | 129 | 72% |
| 4 | práce s PC /M.Office/ na dobré úrovni | 120 | 67% |
| 5 – 6. | samostatnost/schopen samostatné práce | 103 | 57% |
| 5 – 6. | vůdčí schopnosti | 103 | 57% |
| 7 | zodpovědnost | 102 | 57% |
| 8 | organizační a koordinační dovednosti | 100 | 56% |
| 9 | výborná angličtina | 94 | 52% |
| 10 | iniciativní, proaktivní | 92 | 51% |

Zdroj: Vlastní zpracování

7. DISKUZE

V diskuzi autor srovnává výzkum Suka (2017), který ve své bakalářské práci také analyzoval požadavky na sportovní manažery v České republice. Suk při výzkumu inzerátů rovněž postupoval podle disertační práce Wroblowské (2010), proto lze výzkumy porovnat, přestože dotazníky byly v jistých detailech jiné. V tabulce č. 9 lze porovnat, do jaké míry se liší výsledky z roku 2017 a současným výzkumem. Na prvním místě se v obou případech umístila dovednost a schopnost komunikace, v obou případech byla zastoupena i velkou relativní hodnotou. Stejně tak druhý nejčastější požadavek na sportovní manažery zůstal s loňským rokem totožný: schopnost samostatné práce. Také organizační a koordinační dovednosti se umístily v prvních pěti požadavcích v obou výzkumech.

Celkově v prvních deseti požadavcích došlo ke shodě v sedmi případech. A to v komunikačních dovednostech, organizačních a koordinačních dovednostech, schopnosti vykonávat práci samostatně, orientaci na výsledek, práci s PC/MS Office, zodpovědnosti a znalosti anglického jazyka. Rozdílné tři dovednosti se ve všech případech týkaly behaviorálního chování. Z výzkumu Suka (2017) se do první desítky nejčastějších požadavků zařadila také pečlivost, preciznost a spolehlivost, tvořící jednu kategorii, schopnost týmové práce a také schopnost pracovat s notnou dávkou nadšení.

Tabulka č. 10 – Porovnání výzkumů

| Sportovní manažer – Česká Republika | | | | | |
|-------------------------------------|--|-----------|-----------------|--|-----------|
| Výzkum Vítek 2018 | | Rel. čet. | Výzkum Suk 2017 | | Rel. čet. |
| 1. | komunikační dovednosti | 87% | 1. | Komunikační dovednosti | 93% |
| 2. – 3. | organizační a koordinační dovednosti | 77% | 2. | schopen samostatné práce | 88% |
| 2. – 3. | schopen samostatné práce | 77% | 3. | zodpovědnost | 75% |
| 4. | orientace na výsledek | 57% | 4. | organizační, plánovací a koordinační dovednosti | 71% |
| 5. | iniciativní, proaktivní | 56% | 5. | práce s PC /M.Office/ na dobré úrovni | 69% |
| 6. – 7. | ochota učit se novým věcem | 54% | 6. | anglický jazyk | 67% |
| 6. – 7. | práce s PC /M.Office/ na dobré úrovni | 54% | 7. | pečlivost, preciznost, spolehlivost | 57% |
| 8. | zodpovědnost | 53% | 8. | týmový hráč /schopnost týmové práce/týmový duch | 52% |
| 9. | dobrá /pokročilá/ komunikativní angličtina | 46% | 9. | orientace na výsledek | 48% |
| 10. | prezentační dovednosti | 45% | 10. | schopen pracovat s notnou dávkou nadšení, nasazení | 48% |

Zdroj: Vlastní zpracování

8. ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo identifikovat požadavky na sportovní manažery v České republice a Německu a při následném porovnání podhalit rozdíly kladené v těchto zemích náboráři na tyto pracovní pozice. Posuzováno bylo několik skupin požadavků, rozdělených do dvou základních kategorií. První zkoumala psychologické požadavky na sportovní manažery a druhá zjišťovala požadavky na jejich odborné znalosti, dovednosti, obecnou způsobilost a praxi.

Zatímco náboráři v České republice akcentují nejvíce dovednost umět dobře komunikovat, nejčtetnějším požadavkem v Německu byla týmová práce. Jak v České republice, tak v Německu výrazně převažovaly požadavky behaviorální kompetence.

Důležitost vzdělání a praxe se potvrdila především v německých inzerátech, protože jejich požadavek na vysokoškolské vzdělání a praktickou zkušenost v oboru byl mnohem častější než v České republice. Ukázalo se, že německý trh je daleko náročnější na vzdělání a praxi sportovního manažera. Na druhou stranu se jedná ve srovnání s Českou republikou o obrovský trh a pracovní uplatnění, poptávka i nabídka sportovního odvětví je daleko rozmanitější. V České republice je téměř veškerá koncentrace pracovních míst pro sportovního manažera soustředěna v hlavním městě Praze, zatímco v Německu je práce pro sportovní manažery rozprostřena téměř po celé zemi. Autor proto navrhuje prozkoumat inzeráty a poptávku po sportovních manažerech z demografického hlediska detailněji. Kromě toho by se mohly další práce zaměřit také na skutečnost, zda jsou pozice nabízené soukromým či veřejným sektorem.

Předložená data mohou posloužit nejen uchazečům o místo ve sportovní sféře, ale také univerzitám, které mají ve svých studijních programech zařazen sportovní management. Autor se domnívá, že cílem vysoké školy by mělo být kromě získání odborných znalostí studijního programu, také plynulý přechod studenta do pracovního života, proto je nezbytné do určité míry přizpůsobovat výuku současným požadavkům firem a společností. Zároveň sami studenti mají mít možnost ovlivnit studium svými volitelnými předměty, které umožňují větší profilaci každého studenta.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P. ŠULER, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [6] BLAŽEK, L. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2
- [7] BUCHTA, M. SIEGL, M. *Management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-828-4.
- [8] BROOKS, I. *Firemní kultura*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 2003. ISBN: 80-7226-763-9
- [9] COSTLEY, D. L. *Human relations in organizations*. 1. vyd. St. Paul: West Publishing Company, 1987. ISBN 0-314-27035-3.
- [10] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Vyd. 1. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [11] DUBEN, R. *Teorie a praxe sociální politiky*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-7079-479-8
- [12] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- [13] DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
- [14] FOOT, M, HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-516-6
- [15] HOŘEJŠÍ, B. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-150-8
- [16] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

- [17] JANÁK, V. *Demands on sport coach and his competence profile*. Brno, Masarykova univerzita: Studia Sportiva, 2015 ISSN 1802-7679.
- [18] KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. 2003. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.
- [19] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [20] KUBEŠ, M. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- [21] MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002. ISBN 80-86429-08-3.
- [22] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- [23] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H&H Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- [24] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [25] MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row, 1973. ISBN 978-00-6044-556-0
- [26] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- [27] PARKS, J. B. *Contemporary Sport Management*. Human Kinetic Publishers, 1998. ISBN 97-8087-3228-36-7
- [28] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [29] PROKOPENKO, J. KUBR M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- [30] PROVAZNÍK, V. *Psychologie I*. Praha: VOŠ a OA pro studující při zaměstnání, 1999.
- [31] PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
- [32] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92

- [33] SUK, T. *Identifikace požadavků kladených na sportovní manažery v procesu náboru v České republice*, Praha, 2017. Bakalářská práce na UK FTVS. Vedoucí bakalářské práce Tomáš Ruda
- [34] ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- [35] ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.
- [36] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- [37] VEBER, J. a kol.: *Management – Základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-721-029-5
- [38] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [39] VLČEK, J. *Ekonomie a ekonomika*. Praha: ASPI, a.s., 2005. ISBN 80-7357-103-X.
- [40] WROBLOWSKÁ, Z. *Lidský faktor v produktovém managementu*. Ostrava, 2005. Disertační práce na Technické univerzitě v Ostravě. Vedoucí disertační práce Jiří Bláha

Internetové zdroje:

- [41] EURES: *The European Job Mobility Portal*, [online] 2017, [cit. 2018-03-21].
Dostupné z:
<<https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=2641&acro=Imi&mode=&recordLang=en&lang=en&parentId=&countryId=DE®ionId=DE0>>.
- [42] EURES: *The European Job Mobility Portal*, [online] 2017, [cit. 2018-03-21].
Dostupné z:
<<https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=2766&countryId=CZ&acro=Imi&lang=en®ionId=CZ0&nuts2Code=%20&nuts3Code=®ionName=Nationale%20Ebene>>.
- [43] MANAGERSKILLS, *How are Great Sports Managers Different* [online] 2018, [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <<https://www.managerskills.org/sports/traits-of-sports-managers/>>.
- [44] VYSOKÉ ŠKOLY, *sportovní management* [online] 2018, [cit. 2018-03-13].
Dostupné z:
<<http://www.vysokeskoly.cz/v/qsportovn%C3%AD%20management/>>.

Seznam tabulek:

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1 - Role manažera..... | 11 |
| Tabulka č. 2 - Základní činnosti manažera..... | 14 |
| Tabulka č. 3 - Nabídka oboru pro sportovní manažery na VŠ..... | 19 |
| Tabulka č. 4 - Úroveň obtížností..... | 29 |
| Tabulka č. 5 – Metoda PAQ – dotazník..... | 30 |
| Tabulka č. 6 – Kategorie MPDQ..... | 31 |
| Tabulka č. 7 - Psychologické požadavky na pozici sportovní manažer..... | 49 |
| Tabulka č. 8 – Požadavky na praxi, kvalifikaci, odbornou způsobilost..... | 53 |
| Tabulka č. 9 – Deset nejčtenějších požadavků..... | 60 |
| Tabulka č.10 – Porovnání výzkumů..... | 59 |

Seznam grafů:

| | |
|---|----|
| Graf č. 1 - Výkonnostní předpoklady a schopnosti..... | 51 |
| Graf č. 2 - Interpersonální vlastnosti..... | 52 |
| Graf č. 3 – Vzdělání..... | 55 |
| Graf č. 4 – odborné znalosti a dovednosti..... | 54 |
| Graf č. 5 – Vybrané obecné způsobilosti..... | 54 |
| Graf č. 6 – Požadavky na praxi..... | 55 |

Seznam obrázků:

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1: Manažerská Hierarchie..... | 7 |
| Obrázek č. 2 Hackman-Oldhamův model struktury práce..... | 26 |

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 podřízení 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 pozici sportovní manažer

| | | |
|---|--|--------|
| Česká Republika | Číslo dotazníku: | Datum: |
| Znaky | Psychologické požadavky | |
| Předpoklady a schopnosti (označení skupiny) | | |
| A | samostatnost/schopen samostatné práce | |
| | orientace na výsledek | |
| | schopnost se rychle rozhodnout | |
| | koncepční myšlení | |
| | analytické myšlení/schopnosti | |
| | pečlivost, preciznost | |
| | kreativita | |
| výskyt znaků této skupiny min. 1x | | |
| Interpersonální vlastnosti (označení skupiny) | | |
| B | organizační a koordinační dovednosti | |
| | týmový hráč/schopnost týmové práce | |
| | komunikační dovednosti | |
| | vyjednávací schopnosti | |
| | prezentační dovednosti | |
| | vůdčí schopnosti | |
| | výskyt znaků této skupiny min. 1x | |
| Vlastnosti a schopnosti s vazbou na motivaci a cílesměrnost | | |
| C | iniciativní, proaktivní | |
| | cílevědomost | |
| | schopen pracovat s dávkou nadšení | |
| | ochota učit se novým věcem | |
| | výskyt znaků této skupiny min. 1x | |
| Rysy identifikující vitální kapacitu a temperament | | |
| D | dynamická, energická, vitalní osobnost | |
| | aktivní | |
| | výskyt znaků této skupiny min. 1x | |
| Další psych. požadavky (odolnost, vůle, schopnost adaptace) | | |
| E | dovednost stanovit si priority | |
| | samostatnost/ schopen samostatné práce | |
| | flexibilita (dominantně časová) | |
| | zodpovědnost | |
| | výskyt znaku této skupiny (min. 1x) | |
| Znaky | Odborné znalosti a dovednosti, obecné způsobilosti, praxe | |
| Vzdělání | | |
| F | VŠ | |
| | SŠ nebo VŠ | |
| | SŠ nebo vyšší odborné vzdělání, nikoliv VŠ | |
| | není uveden požadavek na úroveň vzdělání | |
| Odborné znalosti a dovednosti | | |
| G | znalost odborných disciplín | |
| | znalost managementu | |
| | znalost marketingu | |
| | strategické uvažování/podnikatelské myšlení | |
| | výskyt znaku této skupiny (min. 1x) | |
| vybrané obecné způsobilosti | | |
| H | komunikativní znalost více cizích jazyků | |

| | |
|---------------------|--|
| | výborná angličtina |
| | dobrá /pokročilá/ komunikativní angličtina |
| | práce s PC /M.Office/ na dobré úrovni |
| | řidičský průkaz sk. B |
| | výskyt znaku této skupiny (min. 1x) |
| praxe | |
| I | 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 |
| Speciální požadavky | |
| J | Vztah ke sportu |
| | Vztah ke značce |
| Pracovní pozice | |
| | Sport Store manager |
| | Management |
| | Marketing |
| | Administrativní práce |