

Univerzita Pardubice

**Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Úspěšný sportovní manažer

Bc. Adam Joneš

**Diplomová práce
2014**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adam Joneš**
Osobní číslo: **E11502**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Úspěšný sportovní manažer**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je charakteristika osobnosti a kariéry sportovního manažera. Vymezení faktorů ovlivňujících jeho úspěšnost. Etický kodex a kulturní normy v činnosti sportovního manažera.

Zásady:

- Definice a cíle práce.
- Vymezení základních pojmů.
- Charakteristika osobnosti sportovního manažera.
- Metodika výzkumu a analýza výsledků.
- Doporučení pro praxi.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. Praha: Olypia, 2009, 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerské psychologie. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NÁHLOVSKÝ, P. SUCHÝ, J. Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.

WHITMORE, J. Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

ARMSTRONG, M. How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques and essential skills. 8th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2011, xiii, 299 p. ISBN 9780749463304-.

Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Bc. Adam Joneš

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné připomínky a rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce se nejprve zabývá problematikou sportovního managementu a definuje nároky kladené na osobnost sportovního manažera. V další části jsou vymezeny kompetence manažera a význam manažerské etiky. Součástí práce je dotazníkové šetření. Hlavním cílem této práce je s pomocí teoretických poznatků a výsledků získaných dotazováním, vymezit faktory a vlastnosti potřebné pro úspěšné vykonávání profese sportovního manažera a navrhnout etický kodex pro tuto profesi. Na závěr jsou výsledky dotazníkového šetření diskutovány a shrnuty.

KLÍČOVÁ SLOVA

sportovní management, sportovní manažer, osobnost, faktory úspěšnosti, etický kodex

TITLE

Successful sports manager

ANNOTATION

The master thesis deals with issues of sport management and defines the requirements imposed on a personality of the successful sports manager. In the next part are defined competency and importance of manager ethics. There is written questionnaire included within the thesis. The main objective is, with the use of the information mentioned in the theoretical part and the results of the written questionnaire, to determine the factors and characteristics needed for the successful sports manager. The results of the questionnaire are discussed and summarized in the conclusion.

KEYWORDS

sport management, sports manager, personality, success factors, ethics code

OBSAH

ÚVOD	10
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY.....	12
1.1 SPORTOVNÍ MANAGEMENT	12
1.1.1 Složka sportu	14
1.1.2 Složka managementu	14
1.2 SPORTOVNÍ MANAŽER.....	15
1.2.1 Rozdíly mezi běžným a sportovním manažerem.....	18
2 ÚSPĚŠNÝ SPORTOVNÍ MANAŽER.....	19
2.1 OSOBNOST MANAŽERA	19
2.1.1 Vlastnosti a předpoklady manažera.....	21
2.2 KOMPETENCE MANAŽERA.....	27
2.2.1 Manažerské dovednosti.....	29
2.2.2 Odborné znalosti.....	30
2.2.3 Manažerské role	30
2.2.4 Manažerské funkce	32
2.3 MANAŽERSKÁ ETIKA	40
2.3.1 Etický kodex.....	42
3 CÍLE A HYPOTÉZY	44
3.1 CÍLE.....	44
3.2 HYPOTÉZY	44
4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	45
4.1 METODY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	45
4.2 TECHNIKY SBĚRU DAT	46
4.2.1 Analýza informačních zdrojů.....	47
4.2.2 Dotazník I. pro sportovní manažery	47
4.2.3 Analýza etických kodexů.....	49
4.2.4 Dotazníku II. pro úspěšné vrcholové sportovní manažery.....	50
5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	52
5.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU I.	52
5.1.1 I. Část	52
5.1.2 II. Část.....	57
5.1.3 III. Část.....	61
5.2 NÁVRH ETICKÉHO KODEXU SPORTOVNÍCH MANAŽERŮ	68
5.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU II.	70
6 SHRUTÍ A PŘÍNOSY	74
6.1 VERIFIKACE STANOVENÝCH HYPOTÉZ	75
6.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI	76
ZÁVĚR.....	77
POUŽITÁ LITERATURA	78
SEZNAM PŘÍLOH	82

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Činnosti sportovního manažera	18
Tabulka 2: Zhodnocení vlastností manažera při jednáních	26
Tabulka 3: Role sportovního manažera	32
Tabulka 4: Pohlaví respondentů	52
Tabulka 5: Věkové složení respondentů.....	53
Tabulka 6: Dosažené vzdělání respondentů	54
Tabulka 7: Délka manažerské praxe respondentů	55
Tabulka 8: Úrovně řízení respondentů	55
Tabulka 9: Jazyková vybavenost respondentů	56
Tabulka 10: Počet přímo řízených zaměstnanců	57
Tabulka 11: Preferovaný styl vedení respondentů	57
Tabulka 12: Preference respondentů mezi odbornými znalostmi a praktickými dovednostmi	60
Tabulka 13: Největší etické problémy dle respondentů	62
Tabulka 14: Největší přínosy etického chování dle respondentů	64
Tabulka 15: Oblasti nutné ošetřit etickým kodexem dle respondentů.....	67
Tabulka 16: Nejčastější charakteristiky úspěšného sportovního manažera.....	70

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Členění sportovního managementu	12
Obrázek 2: Osobnost manažera	20
Obrázek 3: Model manažerských kompetencí	28
Obrázek 4: Členění manažerských rolí dle Mintzberga	30
Obrázek 5: Typické manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení.....	33
Obrázek 6: McKinsey 7S model.....	33
Obrázek 7: Maslowova teorie potřeb.....	36
Obrázek 8: Styly vedení	37
Obrázek 9: Struktura manažerské etiky.....	41
Obrázek 10: Graf rozdělní pohlaví respondentů	52
Obrázek 11: Graf věkového složení respondentů.....	53
Obrázek 12: Graf dosaženého vzdělání respondentů	54
Obrázek 13: Graf délky manažerské praxe respondentů	55
Obrázek 14: Graf úrovní řízení respondentů	56
Obrázek 15: Graf jazykové vybavenosti respondentů.....	56
Obrázek 16: Graf počtu přímo řízených zaměstnanců	57
Obrázek 17: Graf preferovaných stylů vedení respondentů	58
Obrázek 18: Graf faktorů úspěšnosti dle respondentů	59
Obrázek 19: Graf rozdělení preferencí respondentů.....	60
Obrázek 20: Graf stavu etiky v oblasti sportovního managementu.....	61
Obrázek 21: Graf největších etických problémů dle respondentů.....	63
Obrázek 22: Graf přínosnosti etiky v prostředí sportovního managementu.....	63
Obrázek 23: Graf největších přínosů etického chování dle respondentů	64
Obrázek 24: Graf dodržování etických principů respondentů.....	65
Obrázek 25: Graf předpokladů k vykonávání profese sportovního manažera	66
Obrázek 26: Graf existence vnitřních etických nařízení respondentů.....	67
Obrázek 27: Graf oblastí nutných k ošetření etickým kodexem	68
Obrázek 28: Schéma etického kodexu.....	69

SEZNAM ZKRATEK

AQ	Adversity Quotient
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CK	cestovní kancelář
CQ	Creativity Quotient
ČR	Česká republika
EQ	Emotional Quotient
IQ	Intelligence Quotient
MBA	Master of Business Administration
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
SK	sportovní klub
SRA	sportovně rekreační aktivity
SŠ	střední škola
USA	United States of America
TVS	tělesná výchova a sport
VIP	Very Important Person
VOŠ	vyšší odborná škola
VŠ	vysoká škola

ÚVOD

Většinu společenských rolí a hybných sil v moderní době převzali manažeři. Na pomyslném vrcholu sportovního managementu stojí sportovní manažer, jehož úkolem a odpovědností je zajistit splnění cíle a dosažení prosperity procesu nebo organizace. K tomu, aby byl ve své činnosti úspěšný, potřebuje celou řadu znalostí a vlastností nezbytných pro tuto profesi. Úspěch nebo neúspěch organizace je do velké míry závislý na volbě manažera a na jeho schopnostech řídit, rozhodovat či strategicky plánovat. Manažeři jsou rozhodujícími činiteli v řízení organizací a nesou nejvyšší míru zodpovědnosti za učiněná rozhodnutí. Pouze rozhodný člověk, který snese tuto tíhu, se může stát úspěšným manažerem. V případě sportovního manažera jsou nároky na jeho osobu umocněné díky specifickému, konkurenčnímu sportovnímu prostředí, kde svou práci vykonává.

Nejen v České republice je sport důležitou ekonomickou oblastí, s níž je třeba počítat a věnovat ji pozornost. Sportovní odvětví se navíc neustále rozvíjí, což podporuje řada faktorů. Trendem moderní doby je nárůst nových druhů sportů, s tím souvisí růst výroby sportovních produktů, rozvoj služeb v oblasti sportu a stále vyšší náročnost zákazníka. Sport tímto otevřel široké pole působnosti pro podnikatelskou i nepodnikatelskou činnost, stejně tak se intenzivně rozvíjí oblast sportovního marketingu a managementu. V každé vyspělé zemi se počítá se značným přínosem sportu pro národní hospodářství. Na sport je nutné nahlížet na sport jako na zásadní ekonomický a politický faktor s velkým společenským dopadem a hodnotovým významem, který se dotýká širokého okruhu lidí.

Základem diplomové práce je charakteristika úspěšného sportovního manažera. Jaké by takový vedoucí pracovník měl mít předpoklady, osobnostní charakteristiky a kompetence? Z čeho vychází postupy těch, které lze označit za úspěšné? To jsou otázky, které si tato práce klade. Neexistují jednotné pokyny zaručující úspěšnost, avšak zkušenosti a názory těch, co již určitého úspěchu dosáhli, naznačují, jakým směrem se na cestě k úspěchu vydat.

Manažer si musí uvědomit, že je to především on, kdo má jít příkladem a je odpovědný za výkon svého týmu. Důležitou, ale přesto často opomíjenou součástí kariéry úspěšného manažera je etika a dodržování pravidel. Obzvláště nyní, kdy je sportovní prostředí plné korupčních skandálů a jiných morálních prohřešků.

Právě rostoucí význam sportovního managementu a důležitost uplatňování manažerské etiky v profesním a ekonomickém životě, tvoří jedno z východisek této práce.

Cílem diplomové práce je prozkoumat, jakými vlastnostmi by měl úspěšný sportovní manažer disponovat a vymezit klíčové faktory jeho úspěchu. Práce obsahuje přehled charakteristických osobnostních rysů a kompetencí. Praktickou součástí je dotazníkové šetření, které vychází ze zkušeností a názorů sportovních manažerů a napomáhá při stanovení, které vlastnosti by úspěšným manažerům neměly chybět. Na základě těchto zjištění je odvozen dílčí cíl práce, kterým je návrh etického kodexu sportovního manažera.

Práce je rozčleněna do dvou částí (teoretické a praktické) a do šesti kapitol. Úvodní kapitola teoretické části je zaměřena na problematiku sportovního managementu a obecný popis sportovního manažera. Druhá kapitola vedle charakteristiky osobnosti, vlastností a kompetencí obsahuje také význam manažerské etiky a etického kodexu v oblasti sportovního managementu.

Praktickou část práce tvoří dotazníkové šetření a analýza etických kodexů. Dále v této části nalezneme vyhodnocení a interpretaci výzkumu a také návrh vlastního etického kodexu, který odpovídá současným trendům a nárokům kladeným na morálku sportovního manažera.

Závěr práce obsahuje shrnutí a přínosy diplomové práce vyplývající z analýzy výzkumného šetření.

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

1.1 Sportovní management

Úvodem je třeba obecně vymezit pojmy týkající se problematiky sportovního managementu a představit prostředí, ve kterém se sportovní manažer pohybuje.

Dle Čáslavové (2000) lze pojem „sportovní management“ chápat jako „způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Kromě toho jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb“ [7, str. 11].

Vznik tohoto pojmu si vyžádala sama sportovní praxe, zejména cílevědomou snahou po zefektivnění využívání velkých finančních částek pohybujících se ve sportu a uplatňováním konkurenčních zájmů v této oblasti [8].

Z ekonomického hlediska jsou pro oblast sportovního managementu typické tři faktory odlišující sportovní management od jiných oblastí managementu. Výklad sportovního managementu stručně rekapituluje následující obrázek [13]:



Obrázek 1: Členění sportovního managementu

Zdroj: vlastní zpracování dle [13, str. 15]

V ČR můžeme rozdělit sportovní prostředí takto [12]:

1. Spolkový sektor TVS

- a) sportovní organizace, SK na bázi občanských sdružení i obchodních společností,
- b) zastřešující sportovní organizace – sportovní svazy, federace, asociace,
- c) veřejně prospěšné organizace.

2. Komunální sektor

- a) řízení tělovýchovných a sportovních zařízení v komunální správě,
- b) zajišťování komunální péče o TVS aktivity handicapovaných jedinců,
- c) zajišťování tělocvičné rekreace v městských aglomeracích.

3. Podnikatelský sektor

- a) vedení zařízení poskytujících placené TVS služby, které jsou provozovány podnikateli (jedinci, obchodní společnosti apod.)
- b) zařízení provozující marketingové a reklamní služby,
- c) firmy na výrobu sportovního nářadí a náčiní,
- d) CK a rekreační komplexy.

Další rozdělení prostředí navrhuje Durdová (2002) na ziskové a neziskové. Prostředí orientované neziskově má pro řídicí práci určité výhody. Sportovní organizace se pohybuje v méně konkurenčním prostředí než ve výdělečných organizacích. Dále existují stimuly pro manažery ve formě daňových úlev. Nevýhodou řídicí práce v těchto organizacích může být to, že služby a programy jsou omezovány při napjatém rozpočtu. Samotný řídicí proces je ovlivňován nařízeními vlády a státními orgány apod. Naproti tomu prostředí orientované ziskově vykazuje pro řídicí práci tyto výhody. Dobrou příležitostí pro reklamu. Preciznější dělbu práce a vyšší finanční ohodnocení pracovníků. Také flexibilnější vykonávání operací a v neposlední řadě i další podnikatelské příležitosti. Nevýhodou pak je intenzivnější konkurenční prostředí a velká zodpovědnost pracovníků. Řízení sportovní činnosti je také často přizpůsobováno představám majoritních sponzorů [13].

Výraz sportovní management logicky vznikl překladem, především v USA používaného, slova „sport management“. Je možno jej jednoduše rozčlenit do dvou základních složek – sport a management, které jsou podrobněji popsány v následujících podkapitolách.

1.1.1 Složka sportu

Slovo „sport“ vzniklo z latinské výrazu „disportare“¹. Poté se začalo užívat pojmu „disport“². Definicí sportu existuje celá řada, obecně je pod tímto pojmem myšlena pohybová aktivita provozovaná podle určitých pravidel a zvyklostí, jejíž výsledky jsou navíc měřitelné nebo porovnatelné s jinými provozovateli téhož sportovního odvětví [26].

Evropská charta sportu (1992)³ obsahuje definici sportu, která prosazuje základní koncepci sportu – totiž jeho přípustnost všem bez rozdílu. V intencích Evropské charty sportu se sportem rozumí: *„všechny formy tělesné činnosti, které, ať již prostřednictvím organizované účasti, či nikoliv, si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžních na všech úrovních“* [33, str. 2].

Oblast sportu jako významného sociálně-kulturně-ekonomického činitele vyčleňuje komponenty typické pouze pro tuto oblast, tím klade důraz na specifčnost manažera ve sportovním odvětví. Je však nežádoucí na sport nahlížet pouze z hlediska ekonomického a opomíjet významný společenský, kulturní a socializačně-zdravotní aspekt [14].

Sport nicméně čelí i novým hrozbám a překážkám, které se v evropské společnosti objevily, jako jsou komerční tlaky, bezohledné využívání mladých hráčů, doping, rasismus, násilí, korupce a praní špinavých peněz [32].

Rovněž nelze opomenout, že složka sportu, z hlediska sportovního managementu, zahrnuje vedle oblasti zdatnosti, mající ve středu zájmu aktivní účast participantů na sportovních aktivitách, také oblast diváctví zaměřenou na konzumaci zábavy a oblast služeb ve sportu [6].

1.1.2 Složka managementu

K ze všech stran frekventovanému anglickému pojmu „management“⁴ většinou v české literatuře nalezneme ekvivalentní pojmenování „řízení“ nebo „vedení“.

V odborné literatuře lze najít celou řadu definicí a slovních vysvětlení tohoto pojmu. Drucker (2002) například uvádí, že výklad tohoto pojmu je zvláště nesnadný. Jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně a přesně přeložit. Označuje nejen funkci, ale také

¹ Disportare = bavit se, trávit příjemně volný čas [26]

² Disport = zábava, uvolnění, věci nevážné povahy [26]

³ Evropská charta sportu = základní dokument přijatý v roce 1992, formuluje doporučení pro rozvoj TVŠ na všech výkonnostních úrovních podle zásad humanismu a demokracie. Další část pak tvoří kodex sportovní etiky, ve kterém je objasněna funkce a podstata fair play ve všech praktických souvislostech [33]

⁴ Z anglického „to manage“ = řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládat, mít úspěch, umět si poradit, dosáhnout [51]

lidi, kteří ji vykonávají a vyjadřuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia. Dále poté dodává, že management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti [11].

Veber (2009) nejobecněji definuje management jako: „...souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zajištěna funkce organizace“ [51, str. 17]. Mají-li být dosaženy stanovené cíle organizace, musí si manažer osvojit určité manažerské funkce. Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává. V současné literatuře existují různá pojetí obsahové náplně těchto funkcí a různé pojetí jejich klasifikace. Jednou z nejuplatňovanějších uvedli Weihrich a Koontz (1998) [5]:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- výběr a rozmístění pracovníků (staffing),
- vedení lidí (leading),
- kontrola (controlling) [52].

Tyto manažerské funkce jsou podrobněji objasněny v druhé kapitole. Nejsou to však jen všeobecně známé řídicí funkce, ale i takové oblasti jako marketing, obchod, finance, účetnictví, právo a další věci, které jsou pro management důležité.

1.2 Sportovní manažer

Pro účely této práce si nejprve musíme vymežit, co obecně znamená pojem „manažer“. Slovy Druckera je to především „profese, jejichž nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá přitom spolupracovníků“ [14, str. 6].

Na tom, že manažera je nutno chápat jako profesi se shoduje i Veber (2009), který praví, že: „Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi“ [51, str. 20].

Personifikací pojmu sportovní management získáme pracovníky, kteří ho provádějí. Kdo jsou sportovní manažeři? Za sportovní manažery můžeme běžně pokládat vedoucí pracovníky v následujícím postavení:

- manažer na úrovni vedení sportovní činnosti – vedoucí SK, družstev a jednotlivců, specialisté vyškoleni pro řízení velkých sportovních akcí, specialisté zabývající se uplatněním sportu v různých odvětvích,
- manažer na úrovni řízení určité sportovní organizace – výkonné výbory sportovních a tělovýchovných svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií,
- manažer v podnikatelském sektoru výroby – výroba sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb (hostinských, regeneračních, dopravy, propagace, animátoři apod.) [7].

Podle prostředí, v němž se sportovní manažeři pohybují, naleznou své uplatnění mimo jiné také jako, specialisté vyškoleni pro přípravu velkých sportovních mítinků, odborníci řídící oblast pohybové rekreace a volnočasových aktivit [43].

Vedoucí pracovník v prostředí sportovního managementu volí svoji kariéru, dle místa svého působení a svými osobitými znalostmi musí vyjít vstříc tomuto prostředí. Víceméně všichni, ať již čeští či zahraniční, autoři odborné literatury se shodnou na tom, že manažerské činnosti se neobejdou bez kombinace úkonů spojených s plánováním, organizováním, personalistikou, vedením lidí a kontrolou. Přičemž uplatnění těchto základních funkcí manažera je ve sportovní oblasti zcela běžným jevem.

Všeobecné činnosti managementu jsou tedy ty činnosti, které musí ovládat všichni schopní sportovní manažeři, pracující v jakékoliv oblasti. Zejména se hodí dobré organizační schopnosti, jež jsou pro práci manažera nutností, stejně jako komunikační dovednosti. Sportovní manažeři musí být také vybaveni základními znalostmi z kinantropologie⁵, z oblasti tělesných cvičení a sportu [25].

⁵ Kinantropologie = věda o pohybu člověka [25]

Manažerské činnosti v oblasti TVS lze vymezit i z podle úseků, které jsou nezbytnou součástí každého SK. V každém úseku se vyskytuje řada aktivit souvisejících s prací manažera. Některé z následujících úseků a manažerské aktivity v nich obsažené mohou být kombinovány, případně slučovány. Záleží na dělbě činností mezi orgány a úseky celého SK [12]:

1. Úsek činnosti hlavního manažera
 - a) činnosti spojené s vlastní řídicí a organizační činností generálního ředitele
 - b) styk s nadřízenými orgány a masmédií,
 - c) horizontální koordinace ostatních úseků,
 - d) vedení administrativy a archivu.
2. Úsek sportovní činnosti
 - a) koordinace činností jednotlivých družstev,
 - b) trenérské, metodické, organizační, lékařské, rehabilitační a materiálové zajištění družstva (tréninkové tábory, soustředění, turnaje, utkání, apod.),
 - c) uzavírání, evidence hráčských smluv a prodej či doplňování hráčů,
 - d) vztahy k příslušnému sportovnímu svazu, plnění členských práv a povinností.
3. Marketingový úsek
 - a) uzavírání sponzorských smluv a realizace reklamních služeb,
 - b) činnost tiskového střediska a vydávání propagačních materiálů a časopisů,
 - c) zajišťování prostor VIP⁶ při sportovních akcích,
 - d) realizace dalších podnikatelských činností klubu – pronájmy, prodej.
4. Úsek provozní
 - a) provoz a údržba inženýrských sítí,
 - b) příprava, údržba a úklid sportovišť,
 - c) poradatelská služba a styk s bezpečnostními složkami,
 - d) zajišťování dopravy.
5. Úsek ekonomický (finanční)
 - a) sestavování finančních plánů a investiční činnost,
 - b) péče o majetek a pokladní služba,
 - c) zúčtování, platební styk a zpracování účetních nebo statistických výkazů.

⁶ VIP = velmi důležitá osoba, prominent [26]

1.2.1 Rozdíly mezi běžným a sportovním manažerem

Funkce sportovního manažera má oproti jiným manažerským postům jistá specifika. Hodně sportovních manažerů se rekrutuje z řad bývalých úspěšných sportovců, kteří jsou obeznámeni a rozumí zákonitostem vrcholového i výkonnostního sportu. Tudíž se lépe dokáží vžít do potřeb daných sportovců [6].

Tabulka rámcově naznačuje a konkretizuje obsah a rozsah činnosti sportovního manažera. Obsahuje příklady aplikace základních činností manažera obecně na činnosti sportovního manažera. Nutno poznamenat, že úspěšná realizace základních činností sportovního manažera je podmíněna průběžnými manažerskými funkcemi v pozici analytických, rozhodovacích a implementačních činností včetně komunikace [7].

Tabulka 1: Činnosti sportovního manažera

ZÁKLADNÍ ČINNOSTI BĚŽNÉHO MANAŽERA	PŘÍKLADY APLIKACÍ ZÁKLADNÍCH ČINNOSTÍ SPORTOVNÍHO MANAŽERA	PŘÍKLADY SPECIFICKÝCH ČINNOSTÍ SPORTOVNÍHO MANAŽERA
Plánování	Tvorba strategického plánu Plány dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé Plánování sportovních akcí a podniků	Plánování sponzorské činnosti
Organizování	Postupy – vyhodnocování výsledků Metody – organizace a zajištění tréninkových cyklů Techniky – výpočetní technika, portfolio, účetnictví	Sportovní reklama
Vytváření organizačních struktur	Zdokonalování organizačních struktur TVS ČR, TVS služeb ... podniku	Transfer hráčů a trenérů Organizační struktura firmy nabízející SRA
Výběr, rozmisťování a vedení lidí	Výběr a rozmisťování lidí a jejich stimulace, motivace	Znalost fungování norem mezinárodních organizací TVS
Kontrola	Kontrola smluv z hlediska příslušných právních norem Kontrola dodržování norem BOZP, pojištění a soc. zabezpečení	Finanční a majetková kontrola
Marketing	Problematika ochrany zdraví ...	Marketing v placených TVS službách, firem vyrábějících sportovní zboží, sportovního klubu
Finance	Hospodaření SK, firmy, CK s nabídkou SRA	Přehled v aktuálních ekonomických trendech
Právo	Právní normy a legislativa v projektu firmy podnikající v TVS	Reflexe daňových a živnostenských zákonů do podnikání v oblasti TVS a rekreace
Komunikace	Komunikace ve vedení lidí ve firmě Komunikace s partnery, klienty	Komunikace na bázi vztahu nadřízený – podřízený Vyjednávání sponzorských kontaktů (smluv)

Zdroj: upraveno podle [8, str. 11]

2 ÚSPĚŠNÝ SPORTOVNÍ MANAŽER

Kdo je sportovní manažer z hlediska prostředí a rozdílů mezi běžným manažerem jsme si vymezili v předchozí kapitole. Obsahem této kapitoly bude determinace předpokladů a způsobilostí k úspěšné manažerské činnosti. Jinými slovy definovat, co vlastně dělá sportovního manažera úspěšným a na to nelze odpovědět, pokud se nezamyslíme nad otázkou: Co vlastně je úspěch?

Na poměrně prostou otázku není snadné odpovědět. Zatímco pro někoho úspěch souvisí především s penězi, postavením a prestiží, pro jiné mají tyto věci jen podřadný význam a záleží jim například na realizaci v povolání. Každý má svou vlastní definici úspěchu, je to velmi subjektivní pojem. V jednom se však všichni shodují, úspěch souvisí hlavně s dosažením cílů, ať už jsou jakékoliv. Úspěšní lidé si stanovují cíle, protože vědí, že každý potřebuje výzvy. Nutná je určitá míra flexibility, aby jedinec dokázal změnit to, co mu například brání v úspěchu. Na většinu lidí však slovo úspěch působí pozitivně a má v naší společnosti mimořádný význam. Z tohoto důvodu většina lidí touží po úspěchu, a přesto nebo právě proto, ho dosáhne málokdo. Úspěch je tedy mnohohrstvá, komplexní záležitost vyžadující souhru mnoha faktorů. Nelze podle návodu zaručit neobyčejnou kariéru. K úspěchu přispívá k němu totiž celá řada faktorů, které navíc v kombinaci s různými osobnostmi podněcují odlišnou míru úspěchu [17].

„Existují různé druhy úspěchu. Jednak osobní, spočívající v uskutečnění vlastních cílů. Potom finanční, který je rovněž důležitý. Úspěch je také individuální záležitost: Každý musí sám vědět, jaké má cíle.“

Niki Lauda⁷ [17, str. 9]

Podstatou úspěchu podle Waltona byla skutečnost, že člověk musí být neustále v předstihu a předvídat změny, aby uspěl. Úspěch manažera spočívá v umění sladit faktory úspěchu a vyváženě je používat jako celý systém. Úspěch závisí především na lidech, kterými se manažer obklopí, a kteří jsou ochotni tvrdě pracovat a chtějí dosáhnout vysokých výkonů [42].

2.1 Osobnost manažera

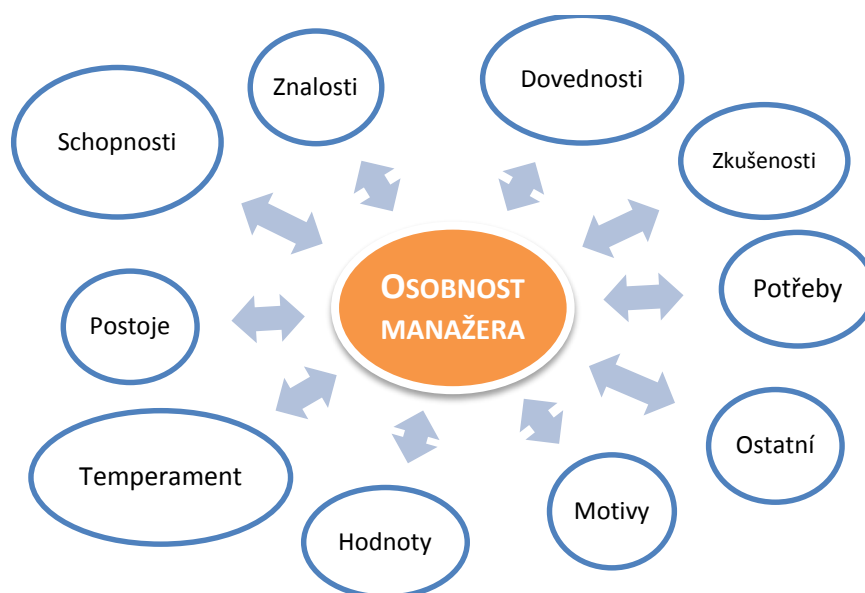
V oblasti psychologie dosud neexistuje přesná definice osobnosti. V literatuře o této problematice se dočteme i několika významů. Odborníci se již dlouho dobu dohadují, zda jsou převládající složkou genetické dispozice nebo působení prostředí. V současnosti jsou názoru, že obě komponenty mají zhruba vyrovnané zastoupení a ani jednu nelze opomíjet.

⁷ Niki Lauda – rakouský trojnásobný mistr světa Formule 1, komentátor a majitel letecké společnosti [17]

Praktické zkušenosti naznačily, že osobnost vykazuje řadu rysů, které nelze snadno zařadit mezi jiné kategorie. Je těžké říct, zda jde o vlastnosti, postoje či motivy – jisté je jen to, že působí na chování jednotlivců a že mají z hlediska pracovní úspěšnosti neobyčejný význam [47].

Manažeři dosahují stanovených cílů prostřednictvím lidí a pracují na různých úrovních řízení. Definice osobnosti není jednoduchou věcí a je skutečnou otázkou, zda půjdeme cestou definice ideálního manažera, nebo budeme vycházet z potřeby úspěšného manažera. Příklady úspěšných manažerů ukazují na skutečnost, že i velmi rozdílné osobnosti s řádově odlišnými schopnostmi a vlastnostmi mohou být úspěšnými manažery. Obvykle pracujeme s rozdělením do tří základních kategorií [29], [27]:

1. Jaký člověk je a jak se projevuje (vlastnosti, chování, charakter).
2. Co člověk umí (znalosti, dovednosti a kompetence).
3. Co člověk chce a kam směřuje (osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje).



Obrázek 2: Osobnost manažera

Zdroj: upraveno podle [27, str. 11]

Jak vidíme z obrázku osobnost manažera je ovlivňována širokým spektrem vlivů. Manažer by měl především umět jasně vymezovat cíle, jasně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, jasně formulovat myšlenky, měl by umět rozhodovat i ve složitých situacích, jednat ve shodě se svým svědomím, mít silnou vůli, silnou sebekontrolu, být tolerantní a spravedlivý. Měl by umět akceptovat pracovníky, chápat je, poskytovat jim zpětnou vazbu, umět se orientovat i v náročných problémech, dobře organizovat a kontrolovat a pružně reagovat, neboť musí počítat s organizačními změnami a s organizačním rozvojem (dáno tržními podmínkami) [29].

Co se týče osobnosti sportovního manažera, bude se trochu lišit od ostatních manažerů. Osoba sportovního manažera by měla mít určité vědomosti a přehled zejména v oblastech psychologie, sociologie, pedagogiky, managementu a marketingu, ale i v logice a statistice. Profesi sportovního manažera nemůže vykonávat každý, komu by se zachtělo. Ten, kdo se zajímá o tuto funkci, musí mít určité vzdělání a znalosti v tomto oboru. Důraz je kladen zejména na odborné, organizační, komunikační a informační znalosti [8].

Lojda (2011) rozdělil manažery podle osobnostních typů do kategorií, kde jako jeden z typů uvádí také sportovní typ manažera. Charakteristický je tím, že vyniká vytrvalostí a disciplínou. Dbá o svou kondici a za nejvyšší hodnotu považuje zdraví. Kromě obecných hodnot poté definujeme u manažerů také hodnoty pracovní. Mezi významné pracovní hodnoty řadíme: peníze, naplňující práci, přátelství a kolegiální, hrdost apod. [27].

2.1.1 Vlastnosti a předpoklady manažera

V obecné rovině vyjadřují vlastnosti manažera relativně stálý způsob chování každého jednotlivce. Pokud má člověk určité vlastnosti, je předpoklad, že se v běžných situacích bude chovat podobně. Některé vlastnosti jsou společné všem lidem, jiné jsou individuální a řada vzorců chování se vyvíjí v souladu se společenskými požadavky závislými na sociálním klimatu a prostředí. Soubor relativně stálých vlastností pak vytváří charakter člověka. Charakter je utvářen prostředím, tedy výchovou a sebevýchovou, a vyjadřuje, jaký vztah má jedinec k objektivní realitě [15].

Splnění předpokladů pro řídicí činnost na dané úrovni je podmínkou úspěchu manažera, avšak existuje velké množství předpokladů a odborníci se neshodnou na tom, zda by měli u dobrého manažera převládat talent, znalosti eventuálně přirozené předpoklady a schopnosti k řízení. Předpoklady k manažerské práci se dělí na vrozené a získané [5]:

1) Vrozené vlastnosti manažera se dají vyjádřit v pěti bodech [13]:

- **Potřeba řídit** - jenom lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, se stávají úspěšnými manažery.
- **Potřeba moci** - dobří manažeři nespolehají pouze na svoji autoritu, ale především na své znalosti, zkušenosti a dovednosti. Mají silný vliv na ostatní, dovedou vést a chtějí zaujímat vedoucí pozice, mít mocenské postavení.
- **Schopnost vcítit se (empatie)** - úspěšný manažer musí mít pochopení pro své spolupracovníky. Musí umět zvládnout často se vyskytující emocionální reakce.

- Vhodný temperament - vhodné povahové vlastnosti určující chování a reakci člověka na vnější podněty.
- Inteligence - skutečný manažer je schopen samostatného myšlení a je vybaven takovými vlastnostmi jako je například představivost, zdravý úsudek, schopnost komunikovat, jednat taktně a diplomaticky, být „přirozeně inteligentní“ [13].

K těmto předpokladům je vhodné v rámci inteligence ještě zmínit a v následujících řádcích rozvést, tvořivost (kreativitu) a proinovační postoje – tzv. kreativní inteligenci (CQ⁸). Rozlišujeme tři základní vlastnosti, které jsou úzce spojeny s tvořivostí:

- Otevřenost vůči zkušenostem, tolerování dvojznačnosti.
- Schopnost hodnotit situace podle vlastních kritérií, řízení se vlastním názorem.
- Experimentální otevřenost novým situacím.

Kreativita jednoduše spočívá v hledání a přijímání netradičních postupů, v nových nápadech, originálních řešeních. Dříve byla považována za schopnost, která je nebo není člověku vrozena. Později byla zařazena mezi vlastnosti, které lze částečně rozvíjet. Není náhodou, že nejlepší výsledky mívají společnosti, které věci dělají jinak – odlišují se. Manažeři, kteří kromě výše uvedených předpokladů mají vysoký stupeň tvořivosti, jsou velmi žádaní. Bez ní lze jen stěží obstát ve stále se zostřujícím prostředí a firmy už bez inovací přežívají hůře než dříve. Inovace je vlastně realizovaná kreativita. Avšak kreativitu manažeři potřebují i k vymýšlení nové organizační struktury a organizace práce, k vedení lidí, k marketingu, k hledání úspor apod. V předešlých letech přibýlo výzkumů, které naznačují a odborníci se s tím ztotožňují, že úspěšný manažer dneška by měl být také kreativní, a že CQ je základní kompetencí pro vrcholové manažery. Požadavky na manažery každoročně rostou, co stačilo dříve s velkou pravděpodobností, nestačí dnes. To platí i pro sportovní management, především v oblasti společností zabývající se prodejem sportovního zboží, je kreativita a inovační myšlení jejich manažerů naprosto nezbytná. Zjistilo se, že úspěšní manažeři potřebují něco více než jen vysoké IQ⁹. Stále častěji se v souvislosti úspěšných manažerů hovoří o tzv. sociální kompetence, které se dnes říká emoční inteligence (EQ¹⁰). Tato inteligence zahrnuje: schopnost sebezpoznání, sebevědomí, organizace vlastního života, schopnost sebeakceptace, vysokou schopnost sebeřízení, motivování sebe sama, angažovanost v kontaktu s jinými lidmi, výše zmíněnou empatii a sociální citění [30], [9], [29].

⁸ CQ = kreativní kvocient

⁹ IQ = kvocient inteligence

¹⁰ EQ = emoční kvocient

Aby byl výčet do popředí se dostávajících požadavků na manažery kompletní, je potřeba zmínit ještě tzv. akční kompetence (AQ¹¹). Být „akční“ je v turbulentní době pro manažery zvláště důležité, schopnost přijímat rychlá a správná rozhodnutí v prostředí neurčitosti a možná i nedostatku relevantních informací. Souhrnně platí $CQ=IQ+EQ+AQ$ [9].

Manažeři si záměrně dávají velkou práci s tím, aby do svého každodenního rozhodování zapojili výsledky výzkumů v oblasti emoční inteligence. Řada průzkumů totiž dokládá, že společnosti, které pracují s konceptem emoční inteligence, jsou na trhu mnohem úspěšnější než podniky, které těmto schopnostem svých zaměstnanců nevěnují pozornost [39].

Vlastností, které bychom mohli zahrnout do těchto oblastí je samozřejmě o mnoho více. Jedná se o ty nejdůležitější. Přesto je zapotřebí rozlišovat mezi inteligencí a úspěchem, u nichž není přímý vztah, jak si někdo může mylně myslet. Dle různého profesního zaměření je vyžadován jiný stupeň míry inteligence. K úspěchu jsou potřebné kromě inteligence další proměnné [47]. Pro zajímavost a určité srovnání, je v této souvislosti, uveden názor Owena.

Owen (2008) pro účely praxe řízení, nikoliv teorie řízení definuje tzv. manažerský kvocient (MQ) a dodává, že skuteční manažeři třírozměrní. Kromě již uvedených IQ a EQ se úspěšní manažeři neobejdou bez tzv. politického kvocientu (PQ). Owen uvádí, že pokud věříme v teorii IQ a EQ, případně CQ, pak by měli být ve vrcholových funkcích pouze inteligentní a příjemní lidé, což není pravda. Má to prostý důvod, inteligentní, příjemní nejsou vždy vítězi, protože existují vrcholoví manažeři, kteří nebyli bystří ani příjemní, přes to se zahádným způsobem dostali do důležitých funkcí. Je tedy jasné, že jde o něco víc než IQ a EQ. PQ je myšleno jisté soutěžení o kontrolu nad něčím a změnu rovnováhy moci v organizaci. Jsou to politické akce, pro něž úspěšný manažer musí mít značné politické a organizační dovednosti, stejně jako schopnost porozumět politice a znalost, jak získat moc, a jak ji účelně využít. Existuje-li pak něco jako úspěšný vzorec v praxi řízení, lze ho vyjádřit jako: $MQ=IQ+EQ+PQ$ [37].

2) **Získané vlastnosti** manažera, které se mohou vzděláváním a tréninkem měnit [13]:

- odborné znalosti,
- ekonomické znalosti,
- sociálně – psychologické znalosti,
- znalost metod řízení,
- dobrá duševní a tělesná kondice.

¹¹ AQ = akční kvocient

V souvislosti s tělesnou kondicí byla vyslovena zajímavá myšlenka Sirem Michaelem Edwardesem v knize „Sporting Excellence“. Uvádí, že vždy velmi váhá, pokud má do týmu zařadit někoho, kdo není v kondici a má například nadváhu. Považuje to za jasný příznak nedostatečné disciplíny a dodává, že jde o to, že je v lepší kondici než jeho oponenti a nechtěl by mít v týmu nikoho, kdo není fyzicky fit [53].

Šuleř (2008) uvádí, že nelze přesně určit vlastnosti nebo jeden psychologický typ úspěšného manažera. Ukazuje se totiž, že mezi úspěšnými manažery můžeme najít řadu různých osobností s rozdílnými vlastnostmi. Přesto lze vymezit širší modely manažerských působností, lišící se od jiných skupin pracovníků a zformulovat vizitku osobní kvality jako jeden z předpokladů úspěchu manažera:

1. Pracovní a osobní způsobilosti (uplatnit se ve své funkci, sebedůvěra, sebehodnocení).
2. Sociální způsobilosti (způsobilost vhodně se prosadit).
3. Pozitivní uvažování a proaktivní jednání (pojímání problému a překážky jako výzvy).
4. Pracovní ochota, výkonová motivace (zájem o práci, potřeba výkonu v žádoucí kvalitě).
5. Vyšší hladina aspirací a volního úsilí (dosahování stále náročnějších životních cílů).
6. Schopnost sebekontroly (ovládání citových vzruchů, ukázněnost).
7. Rozvinuté etické a estetické cítění (promítání hlediska morálky a krásna do jednání).
8. Tvořivost (schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení).
9. Pochopení a tolerance (schopnost akceptace druhých lidí v jejich rozmanitosti).
10. Smysl pro humor (schopnost nadhledu s citem pro proporce).
11. Ochota na sobě pracovat (nepřetržitý proces seberozvoje) [47].

Konkrétních charakteristik nezbytných pro dobrou manažerskou práci, a jak by úspěšný manažer měl vypadat, odborná literatura uvádí celou řadu. Pro srovnání v následujících řádcích představíme některé další inventáře specifických vlastností od různých autorů, které by měly být typické pro úspěšného manažera.

Dle Mikuláščíka (2007) jsou to zejména: radost z práce, být odolný vůči stresu a zátěži, odpovědnost a vyrovnanost, pochopení pro druhé, podnikavost, flexibilita a adaptabilita, výkonnost, rozhodovací schopnosti, schopnosti v jednání s lidmi, schopnost týmové práce i osobní dominance, precizovat své myšlenky, morální kvality včetně smyslu pro humor, přívětivosti a dalších pozitivní osobní vlastností (objektivita, důvěryhodnost apod.) [29], [42].

Podle Prokopenka a Kubra (1996) se často žádá, aby manažeři měli následující vlastnosti:

- pracovitost – vnitřní energie, která pohání manažera vpřed,
- důslednost – schopnost zabývat se detaily bez ztráty celkové vize,
- cílevědomost – schopnost soustředit se na výsledky,
- tvořivost – schopnost myslet systematicky,
- kulturní přizpůsobivost a porozumění,
- schopnost práce v týmech,
- sebejistota a znalost sebe sama,
- charisma – osobní kouzlo,
- vlastní systém hodnot – dobře vyvinutá schopnost rozlišovat co je správné [40].

Dle Armstronga (2008, 2006) existuje jedenáct kvalit, které mají úspěšní manažeři:

- 1) znalost základních faktů,
- 2) odpovídající odborné znalosti,
- 3) soustavná citlivost na události,
- 4) analytické dovednosti a dovednost řešit problémy a rozhodovat,
- 5) sociální dovednosti a schopnosti,
- 6) emoční pružnost,
- 7) proaktivita, iniciativa,
- 8) kreativita,
- 9) duševní čilost, bystrost,
- 10) vyvážené vzdělávací zvyky a návyky, dovednosti učit se,
- 11) znalost sama sebe, sebevzdělávání [2], [1].

Templar (2006) zase shrnuje klíčová slova na cestě k úspěchu takto: motivace, odhodlání, vytrvalost, kouzlo osobnosti, energie, odolnost, přizpůsobivost [48].

Jiný výčet vlastností a požadavků na úspěšné manažery definuje Folwarczná (2010):

- 1) Je vzorem pro ostatní,
- 2) zná dobře sebe sama,
- 3) soustavně se vzdělává
- 4) má vizi a potěšení ze změny
- 5) je si vědom současného stavu věcí,
- 6) chová se čestně a eticky,
- 7) dokáže myslet systémově a efektivně komunikovat,
- 8) myslí pozitivně,
- 9) umí sebe i ostatní nadchnout [15].

Sportovní manažeři by si měli vybudovat určitou autoritu a respekt u svých podřízených, jelikož typickou funkcí pro tuto činnost je vůdcovství (leadership). V neposlední řadě by měli mít dobré komunikační schopnosti, jelikož jednání s lidmi je při tomto zaměstnání na denním pořádku. Je tedy příhodné se dále pozastavit se nad předpoklady úspěšnosti sportovního manažera při jednáních. Dobré vyjednávací vlastnosti do značné míry rozhodují o úspěšnosti sportovního manažera. Jaké vlastnosti by měl mít dobrý manažer právě z hlediska jednání, a zároveň jaké jednání narušují? To vyjadřuje následující tabulka [8]:

Tabulka 2: Zhodnocení vlastností manažera při jednáních

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

Zdroj: upraveno podle [8, str. 42]

Úspěšný manažer jakožto i dobrý vedoucí by měl splňovat také tyto požadavky [7]:

- **kvalifikace** – úspěšný manažer musí mít odpovídající vzdělání a znalosti problematiky, přičemž samozřejmostí je stále doplňování vědomostí a dovedností,
- **motivace** (pro firmu, zaměstnavatele) – úspěšný manažer musí regulovat na minimum střet zájmů, neboli uvědomění si, že čím vyšší postavení v managementu, tím více je upozaděn soukromý život,
- **asertivita** (jistá tvrdost, nikoliv však neústupnost, spíše zásadovost při prosazování cílů a zájmů) – vedoucí by měl být schopen umět podat vlastní názor nebo požadavek vstřícně, neurážlivě, ale na druhou stranu i dostatečně rozhodně. Měl by umět být ke svým podřízeným tvrdý a neústupný, vyžadují-li to okolnosti, ale měl by se zároveň vyvarovat jakýchkoli přehnaných projevů zloby nebo nevole. Měl by mít své pevné zásady a představy o chodu svého oddělení a za těmi by si měl pevně stát. Asertivita je způsob sebeprosazování - komunikace a jednání, kterým člověk vyjadřuje a prosazuje upřímně, a to jak pozitivní, tak negativní povahy věci, aniž omezujeme stejná práva druhých. Manažery, kteří se naučí asertivně jednat, nelze manipulovat, nelze jim něco vnucovat, čímž se posiluje sebevědomí, zvyšuje sebeúcta a tvořivost [1].

- **delegování** (převládající kooperační myšlení čili uvědomění si, že jedinec nemůže všechno zvládnout sám, je nutné distribuovat úkoly a kompetence; adekvátní styl vedení spolupracovníků) – manažeři by měli delegovat úkoly, které nemusí vykonávat osobně. Nejde o to, aby se zbavili obtížných, nudných nebo nevděčných úkolů, ani o to, aby si usnadnili život. Delegování ve skutečnosti život zkomplikuje, ale také se bude vyplácet v tom, že zvýší manažerovu úspěšnost. Při delegaci manažer musí zabezpečit, aby lidé, na něž deleguje, chápali: proč je třeba tu práci udělat a co se od nich očekává [2].
- **přesvědčivost, autorita a vystupování** neboli vybudování a udržení vlastní image i celé společnosti [7].

Jak již bylo řečeno, vlastností a předpokladů je obrovské množství a výše uvedený výčet je pouze výběrem toho, co by měl úspěšný manažer splňovat. Všeobecně je pro úspěch při výkonu manažerských činností nejdůležitější respektování požadavků vyplývajících z tzv. analýzy 4E:

- účelnost (effectiveness) – děláni správných věcí,
- účinnost (efficiency) – provádění věcí správným způsobem,
- hospodárnost (economy) – děláni věcí s minimálními náklady,
- odpovědnost (equity) – děláni věci spravedlivě a podle práva [13].

K dosažení těchto požadavků musí být manažer dostatečně kompetentní, což znamená ovládat nejen praktické dovednosti, ale mít i odborné znalosti a specifické charakterové vlastnosti, což je předmětem další kapitoly.

2.2 Kompetence manažera

Jak již bylo uvedeno, nároky kladené na manažery můžeme souhrnně chápat jako manažerské kompetence. Manažer je využívá k úspěšnému řešení úkolů a situací, které manažerská činnosti přináší. Předpokladem pro vznik kompetencí je pak osobní potenciál manažera a jeho rozvojem dochází k naplňování požadavků na úspěšný výkon manažerské pozice. Osobní potenciál je tedy schopnost vykonávat v budoucnu určitou funkci nebo práci [47], [45].

Dle Prokopenka a Kubra (1996) je kompetence manažera jednoduše schopnost vykonávat funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Manažerskou kompetenci je možné rozdělit na řadu složek. Nejobvyklejší definice kompetence manažera je vyjádřena popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností [40].

Znalosti jsou získané a paměti uchované informace o určitých pojmech a jejich vztazích.

Povahové rysy a postoje představují složitou oblast. Je jasné, že některé povahové rysy jsou nezbytné pro jistý druh práce. Existuje jistě mnoho různorodých osobních rysů a vlastností, které odlišují dobré manažery od špatných.

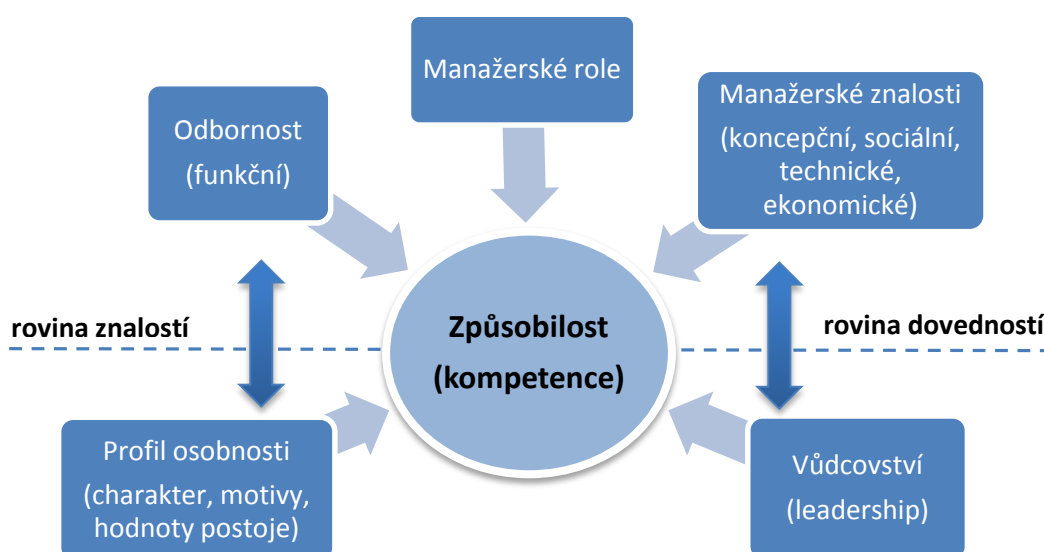
Dovednosti jsou schopnosti dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní dispozice a postoje v pracovním prostředí. Mezi dovednosti zastávat manažerské funkce patří dovednosti odborně technické, organizační, analytické a koncepční, komunikační, kulturní, vůdcovské a politické.

Zkušenosti jsou někdy považovány za ukazatele kompetence. Velmi rozšířený je názor, že se kvalifikace zvyšuje úměrně s délkou praxe [40].

Bělohávek (1995) sestavil jiný seznam kompetencí, který je členěn z těchto hledisek [47]:

- **Způsob myšlení:** koncepční myšlení, operativní myšlení, pružnost myšlení, schopnost analýzy.
- **Vlastnosti osobnosti:** průbojnost, asertivita, citová stabilita, spolehlivost, vytrvalost, energie, pohotovost.
- **Postoje:** orientace v nejistotě, orientace na zákazníka, orientace na výkon, kreativita.
- **Odborné znalosti:** znalosti managementu a marketingu, znalost ekonomiky a financování, znalost práva, technické znalosti, znalost informační technologie.
- **Praktické dovednosti:** jazykové znalosti, práce s počítačem, praktické zkušenosti, organizační dovednosti a řízení času, komunikační dovednosti a sebe prezentace, dovednost vedení lidí a motivování.

Řezáč (2009) uvádí, že výše uvedené i jiné způsobilosti, jsou funkcí několika proměnných. Funkce proměnných ztvárňuje obrázek [44].



Obrázek 3: Model manažerských kompetencí

Zdroj: upraveno podle [44]

2.2.1 Manažerské dovednosti

Předpoklady získané neboli manažerské dovednosti (nabyté tréninkem a praxí) jsou velmi důležité v činnosti manažerů a lze je rozvíjet. Členíme je na [5], [13]:

- **lidské** – jsou důležité pro vedení lidí, motivaci, komunikaci, spolupráci a vzájemné pochopení; to znamená umění pracovat s lidmi, vést lidi a vytvářet vhodné pracovní prostředí, které umožní rozvoj pracovního úsilí a iniciativy,
- **konceptní** – jsou schopnosti vidět věci jako celek; to znamená umění řídit celou organizaci jako systém vedoucí ke stanovenému cíli, integrovat a sladit její zájmy a aktivity, rozpoznat podstatné od nepodstatného,
- **technické** – spočívají ve schopnosti využívat specifické metody, postupy, znalosti techniky, specializované pracovníky; to znamená zručnost v používání metod a postupů vedoucích k realizaci výkonných činností a procesů.

Dle Druckera musí manažeři stále získávat nové dovednosti, zejména řídit v situacích, kdy nemají příkazovací pravomoc, není pod kontrolou, a kdy sám také nikoho nekontroluje. Spolupracovat s lidmi, kteří sice pro organizaci pracují, ale nejsou jejími zaměstnanci a nemůže je vést. Pracovat v chaosu, rozlišovat potřebné a zavádějící informace a dovednost přimět lidi, aby se soustředili na to, co mají dělat. Spoléhat se více sám na sebe [11].

Základním předpokladem pro získání manažerských dovedností je sociální zralost manažera a ovládnutí své osobnosti. Zvládnutí manažerských dovedností není nikdy ukončeným procesem a každý manažer musí být připraven se stále učit. Rozhodujícím předpokladem pro úspěšnost na manažerské pozici jsou lidské kvality manažera a to, jakým je manažer ve své podstatě člověk. Do osobního rozměru manažera patří taková míra poznání sebe sama, že je schopen sebeřízení, reflexe a sebereflexe. Manažerským dovednostem se lze naučit a měly by se neustále rozvíjet. Jejich rozvrstvení se liší podle úrovně řízení [27].

2.2.2 Odborné znalosti

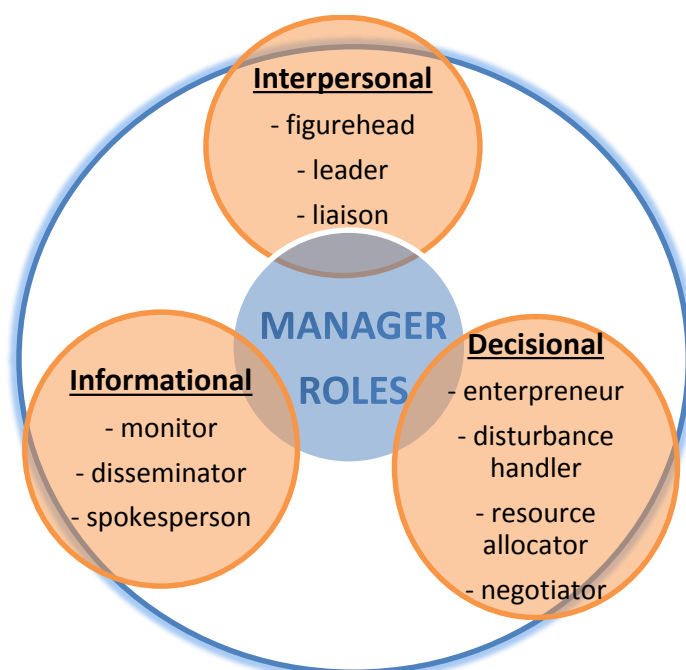
Formulují stupeň a rozsah odborné přípravy manažera pro výkon určité profese. Jsou získávány především vzděláváním. To má několik podob [38]:

- tradiční struktury – základní, střední a VŠ studia,
- nadstavbová studia, k posílení specializace manažera a rozšíření jeho poznání v návaznosti na první roky praxe – MBA, apod.

Zrychlení změn, ke kterým dochází jak uvnitř organizace, tak v jejím okolí, vede k závěru, že manažeři již nevystačí jen se znalostmi, které byly získány během školní výuky, tyto znalosti je nutné průběžně rozšiřovat. Sebevzdělávání a využívání nových poznatků je důležitým znakem současných manažerů.

2.2.3 Manažerské role

Efektivní fungování organizace, stupeň prosperity a kvalita produkce vyžaduje od managementu, respektive manažera jako profesionála, zvládnutí komplexu náročných rolí. Je samozřejmostí, že v praxi se tyto role vzájemně prolínají a podle situace je ta či ona role více či méně preferována. Manažerské role se také velmi často doplňují, překrývají a navazují na sebe. Podcenění či naopak přecenění některé z rolí vede k nedostatkům a chybám v řídicí práci. Manažerské role můžeme členit na interpersonální, informační a rozhodovací [14], [19].



Obrázek 4: Členění manažerských rolí dle Mintzberga¹²

Zdroj: upraveno podle [13, str. 7], [52], [31]

¹² Henry Mintzberg přišel s konceptem 10 rolí ve své knize „The Nature of Managerial Work“ v roce 1973 [31]

Úspěšný manažer musí zvládat tři role [19]:

1) Interpersonální role:

- představitel, reprezentuje organizaci („figurehead“),
- vedoucí, tvůrčím způsobem vede a motivuje spolupracovníky („leader“),
- zprostředkovatel, vytváří a aktivuje kontakty („liaison“).

2) Informační:

- sledovatel, získává a využívá podnikatelské informace („monitor“),
- distributor, sdílí a rozšiřuje disponibilní informace („disseminator“),
- mluvčí, v otázkách klíčových problému organizace („spokesperson“).

3) Rozhodovací:

- podnikatel, podniká a rozvíjí inovační prostředí („entrepreneur“),
- řešitel konfliktů, řeší krizové situace a eliminuje konflikty („disturbance handler“),
- poskytovatel zdrojů, rozděluje omezené zdroje spadající do jeho kompetence („resource allocator“),
- vyjednávač, vede jednání s rozhodujícími interním i externími partnery („negotiator“) [52], [31].

Je možné tyto tři skupiny doplnit ještě o skupinu rolí administrativních, které se hodí zmínit v návaznosti na tuto práci. Jsou to: role administrátora, správce rozpočtu a kontrolora [13].

Čáslavová (2000) představuje manažerské role, částečně překrývající se s modelem Mintzberga, z trochu jiného pohledu a hlavně speciálně pro sportovní manažery. Definiuje je jako komplex náročných úkolů, jež jsou nezbytné pro efektivní fungování organizace a dosahování cílů a uvádí konkrétní znalosti a jejich aplikaci v následující tabulce [8].

Tabulka 3: Role sportovního manažera

ROLE	ZNALOSTI	DOVEDNOSTI, POSTOJE, HODNOTY
analytik	statistika, ekonomie, psychologie, sociologie, teorie TVS a CR, rekreologie	odhady trendů vývoje na základě analýzy
plánovač	plánovací principy, techniky a metody	definování cílů a optimální zařazení do plánů a realizace
realizátor změn	společenská a politická situace, situace v oboru, organizaci, v kolektivu – na tomto základě provádět nutné změny	schopnost odhadnout potřebu změn, umět tyto změny iniciovat a být připraven a schopen za ně nést zodpovědnost
nositel zdrojů	agendy, zdroje, okruhy informací	umět vytvořit síť nositelů zdrojů a být schopen získávat zdroje
komunikační partner	principy komunikace, metody ovlivňování a přesvědčování lidí	umět naslouchat, hovořit jasným profesním jazykem, být důvěryhodný
vychovatel	základy pedagogiky, psychologie, principy učení a vzdělávání	umět definovat potřeby lidí v oblasti vzdělávání, podporovat ochotu učit se
řešitel problémů	metody a postupy v hledání, identifikace a řešení problémů, techniky analýzy, hierarchizace variant řešení	sběr a analýza dat-prostředek k vytváření variant pro rozhodování, umět problémy najít, pojmenovávat a řešit, objektivnost
pomocník druhých	psychologie a sociologie	vytvářet klima otevřenosti
koordinátor	systemů a procesů, vazeb částí a celku, zásady komunikace	systemový přístup k řízení
tvůrce týmu	techniky výstavby a vývoje týmu	vytváření efektivního týmu-kolektiv z individualit, které se respektují
výkonný vedoucí	plánování, organizace, kontrola, teorie i praxe managementu, principy personální práce, vedení a ohodnocování lidí	systematická práce využívající nových cest, způsobů a metod managementu, naplnění stanovených cílů při optimálním využití všech dostupných zdrojů

Zdroj: upraveno podle [8, str. 8]

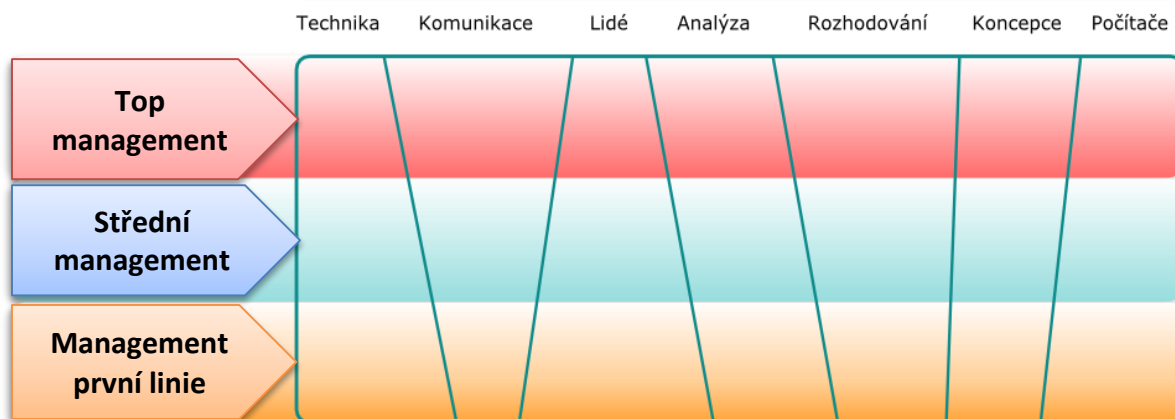
2.2.4 Manažerské funkce

V předchozí části práce byly uvedeny manažerské funkce sportovního manažera, které v této kapitole detailněji popíšeme.

Manažerské funkce jsou vykonávány na třech hierarchicky odlišných, ale do jisté míry se překrývajících úrovních. Tyto úrovně představuje [5], [19]:

- top management – vrcholový management (dlouhodobá strategie činností)
- middle management – střední úroveň managementu (výkon operativních činností)
- first-line management – funkční management první linie (řízení každodenních činností organizace).

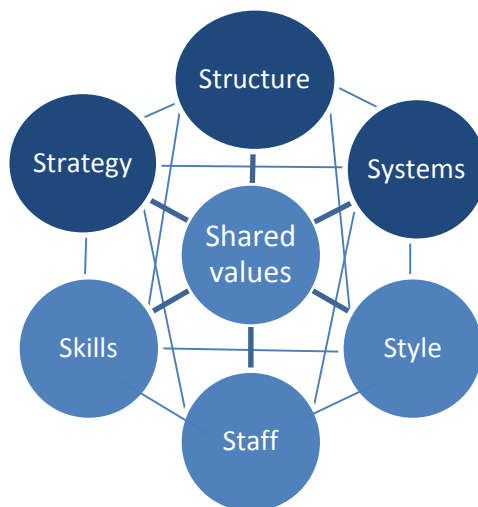
Obrázek znázorňuje schéma, které charakterizuje typickou náplň a rozměry činnosti manažerů na jednotlivých úrovních řízení.



Obrázek 5: Typické manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení

Zdroj: upraveno podle [51, str. 30]

Blízké koncepci manažerských funkcí je pojetí tzv. kritických faktorů úspěchu, jež rozvíjí ty hlediska manažerské činnosti, které mají zásadní smysl při dosažení určených cílů. Nejčastější je v tomto ohledu uváděna koncepce „7S“ úspěšné poradenské společnosti McKinsey,



Obrázek 6: McKinsey 7S model

Zdroj: upraveno podle [49]

Koncepce 7S je založena na vzájemné propojenosti sedmi podstatných faktorů manažerské práce. Jsou základem úspěšnosti organizace nebo jedince [49]:

- 1) strategie (strategy) – program vrcholového vedení firmy, vymezení a uspořádání soustavy cílů v prostoru a čase a volba postupu k jejich dosažení,
- 2) struktura (structure) – obsahová náplň dílčích částí organizačního systému,
- 3) systémy řízení (systems) – metody, techniky, technologie manažerské práce,

- 4) sdílené hodnoty (shared values) – dávají základní orientaci pro sociální, hospodářské kulturní poslání činnosti, kolektivů organizace,
- 5) styl manažerské práce (style) – typický způsob jednání vedoucích pracovníků, způsob zvládnání manažerských rolí,
- 6) spolupracovníci (staffs) – lidé podílející se na realizaci manažerských funkcí,
- 7) schopnosti (skills) – soubor znalostí, dovedností, schopností a návyků.

Celkové sladění všech výše uvedených faktorů a jejich komplexní vliv, je pro konečný úspěch a celkový efekt nezbytné. V případě prvních tří prvků se hovoří o „tvrdých S“ a ostatní označujeme jako „měkká S“ [49].

Nyní přejdeme k podrobnějšímu popisu jednotlivých manažerských funkcí.

PLÁNOVÁNÍ

Plánování je informačním procesem, který vychází ze zajištění a využití informací k diagnóze výchozí situace, odhadu plánovaného rozvoje v prostoru a čase, kde stanovení cílů (jejich hierarchické a časové uspořádání), vede k výběru scénáře plánu k dosažení cílů, ke stanovení postupu realizace zvoleného plánu. Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít. Plánování začíná vytyčením cílů, kterých chceme dosáhnout. Určíme strategii, metody, detailní popis voleb činností pro jejich uskutečnění. Plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce, má mezi nimi prioritní postavení. Podstatu plánování je, že přispívá k dosažení stanovených cílů, vztahuje se na veškeré aktivity a umožňuje efektivní provádění činností [13], [5].

ORGANIZOVÁNÍ

Organizování znamená časoprostorové uspořádání rolí lidí (jednotlivců i kolektivů), kteří mají realizaci plnu zajistit, jinými slovy vymezit potřebné činnosti a jejich vzájemné vazby, pravomoci a zodpovědnosti, sdružovat lidi do dílčích pracovních kolektivů – vytvářet formální organizační struktury. Spolupráce pracovníků totiž bude daleko efektivnější v jasně vytvořené organizační struktuře, kde každý bude znát svoji úlohu v týmové operaci a vzájemný vztah s ostatními. V tomto smyslu pojmáme organizování jako [5], [13]:

- identifikaci a kvalifikaci požadovaných činností,
- souhrn činností nutných k dosažení cílů,
- přiřazení manažera k určité skupině činností s pravomocí dozoru nad nimi,
- zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře.

Každá organizační struktura by měla být projektována tak, aby bylo zcela jasné, kdo a jaké úkoly má povinnost plnit, a kdo je zodpovědný za výsledky.

PERSONALISTIKA

Výběr a rozmístění spolupracovníků je personální zajištění řídicích i řízených procesů. Důraz je kladen na profesní a kvalifikační předpoklady spolupracovníků (schopnosti, znalosti, dovednosti) a jejich rozmístování a přerozdělování. To znamená, že personalistika je v podstatě definována jako obsazování jednotlivých postů v organizační struktuře, rozmístování lidí a obsazování jejich pozic [13], [5].

Účelem personalistiky je dosáhnout jistoty, že manažerské posty jsou obsazeny kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou schopni a ochotni plnit své úkoly.

LEADERSHIP (VEDENÍ LIDÍ)

Tuto manažerskou funkci popíšeme trochu detailněji než ostatní, jelikož je považována za klíčovou pro sportovní manažery. V literatuře se v této souvislosti můžeme setkat s pojmy řízení (management), vedení (leadership) a také koučování (coaching). Buchta a Siegl (2005) však dodávají, že je to pouze teoretická konstrukce rozlišující nerozlišitelné a v ideálním případě se manažer chová i jako lídr a kouč.

Vedení lidí neboli také leadership či vůdcovství se týká procesů komunikačních mezi jednotlivci a kolektivy (vztahy nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce) a jejich rozmístování a přerozdělování. Vedení pracovníků a koordinace jejich práce je základní činností manažerů všech úrovní. Tato funkce je definovaná jako proces ovlivňování lidí k dosahování skupinových cílů. Cílem přitom není manipulace lidmi, ale poznání toho, co je motivuje [13], [5].

Dle Armstronga (2008), pokud chcete být úspěšní, nestačí být pouze dobrým manažerem zdrojů, musíte také být dobrým lídrem. Rozdíly mezi vedením a řízením popsal následovně. Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, informací a znalostí. Kdežto vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti. Tento rozdíl je důležitý. Řízení se týká hlavně zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů. Tam, kde jsou zapojeni lidé, a to je téměř vždy, je nemožné dosahovat výsledků, aniž by bylo zabezpečeno efektivní vedení [2].

Zajímavý pohled na celou věc uvádí Drucker. „*Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci*“¹³ [11].

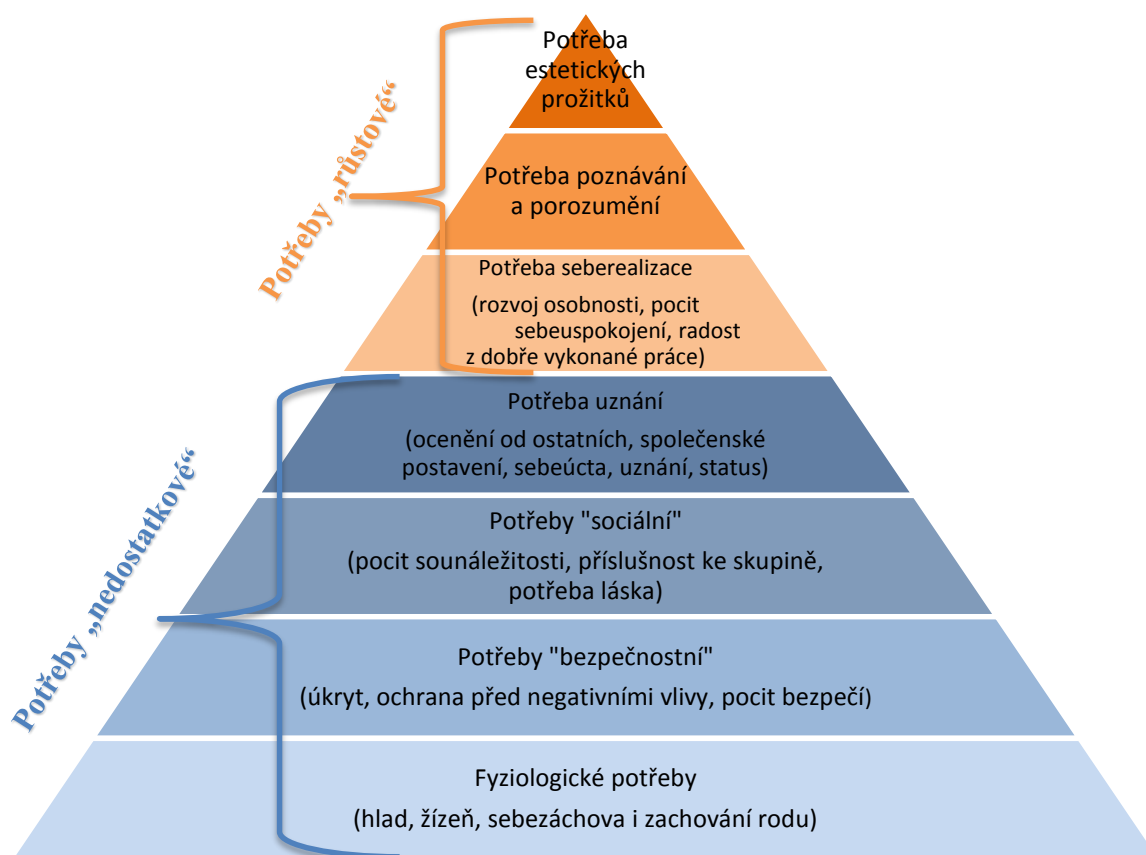
V další části této kapitoly se na manažera budeme dívat hlavně z pohledu lídra.

¹³ „*Management is doing things right, leadership is doing the right things*“. (Peter Ferdinand Drucker, 1958)

Motivace

Mezi základní pojmy, se kterými se v problematice motivace setkáváme, patří nepochybně motivy, potřeby, hodnoty a postoje. K dalším důležitým a souvisejícím s motivací mohou být také stimuly, návyky, ideály, zájmy nebo přesvědčení. Motivace je hnací síla lidské činnosti, vnitřní pohnutka k jednání. Jde o příčinu chování, jež určuje směr a intenzitu tohoto chování. Je to důvod pro to, abychom něco udělali [1], [5].

Cílem lídra je poznání toho, co lidi motivuje. Motivace vychází z potřeb. Prioritními potřebami jsou potřeby fyziologické a ostatní potřeby chápeme jako sekundární. Mezi nejčastější motivační teorie patří pyramida potřeb podle Maslowa¹⁴ (viz. Obrázek 7) [13].



Obrázek 7: Maslowova teorie potřeb

Zdroj: upraveno podle [5, str. 82], [28]

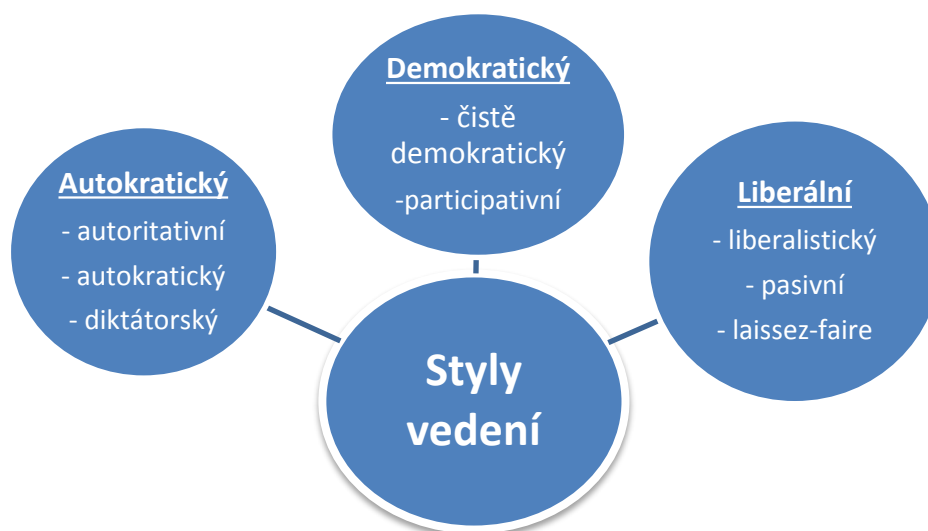
Motivace sportovních manažerů, také vychází ze zcela specifických potřeb, které jsou pro tuto skupinu osob typické. Jednou z nich je potřeba, stejně jako u profesionálních sportovců, podávat vysoký výkon. Lidé orientující se na výkon preferují pozice, kde mohou mít vysokou míru zodpovědnosti, mohou pracovat samostatně, trvale překonávat překážky a soutěžit s ostatními. S potřebou výkonu je spojena ochota nést riziko a potřeba se zabývat přiměřeně náročnými úkoly. Odměnu očekávají v podobě pochvaly za dobře vykonanou práci. Méně jim

¹⁴ Abraham Harold Maslow – americký psycholog, který v roce 1943 definoval hierarchii lidských potřeb [28]

záleží na finančním ocenění. Další potřebou typickou pro sportovní manažery, je udržování přátelských vztahů. Tento typ jedinců okolo sebe potřebuje lidi a nejlépe se cítí v týmu. Pro manažery je příznačná vyšší míra uvědomění si vlastního hodnotového žebříčku [3].

Styly vedení

Nejúspěšnější manažeři nevyužívají pouze jeden styl vedení podřízených, nýbrž kombinaci více stylů a dokáží je využívat dle svojí potřeby a v případě nutnosti mezi nimi přepínat podle toho, s kým jedná. Styl vedení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů. Je důležitým atributem práce každého lídra [4].



Obrázek 8: Styly vedení

Zdroj: upraveno podle [13]

Styl vedení je vztahem lídra k podřízeným. Na rozdíl od stylu řízení, který se vyznačuje využíváním prostředků, metod, pravidel a technik, které vedoucí pracovník využívá podle svých znalostí a zkušeností. Jsou uváděny tři základní styly vedení [42], [13]:

1. Autokratický styl vedení

Lídr vyjadřuje své sdělení formou příkazů, které jdou shora dolů, směrem opačným pak hlášení o jejich splnění. Vedoucí získává potřebné informace od podřízených, které jsou potřebné pro kvalifikované rozhodování. Komunikace je tedy jednoduchá a jednoznačná, disciplína tvrdá motivace založena většinou na autoritě. Existuje hrozba sankcí a trestů. Tento styl vedení vylučuje participaci ostatních pracovníků. Bývá uplatňován v podmínkách jednoduché práce vykonávané málo kvalifikovanými pracovníky nebo se dá dobře uplatnit v krizových situacích, kdy vedoucí rozhoduje sám. Autokratický styl můžeme ještě dále členit na styl autoritativní, čistě autokratický a diktátorský.

2. Demokratický styl vedení

Lídr formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti spolupracovníků. Komunikace je složitější, spolupracovníci mají prostor pro vlastní rozhodování, motivace je založena na očekávání odměn a spoluúčasti na přípravě rozhodnutí. Ve věcech celkových existuje převaha vedoucího (v oblasti kvalifikace, znalostí, zkušeností), ve věcech dílčích tato převaha neexistuje (specializace činností jednotlivých pracovníků). Tento styl se vyskytuje ve dvou podobách:

- čistě demokratický styl – zvýšený podíl kolektivu na rozhodování, bez respektování rozhodovací pravomoci vedoucího,
- participativní – kolektivní rozhodování i odpovědnost za přijatá řešení, konečné rozhodnutí má vedoucí.

3. Liberální (nezasahující) styl vedení

Prezentuje lídra pouze jako reprezentanta podřízeného kolektivu. Lídr je shovívavý ke členům kolektivu, poskytuje jim volnost v činnosti. Jeho hlavní role je v předávání či zprostředkování důležitých informací, v podání rad, v pomoci při překonávání překážek a v zprostředkovávání vazeb mezi partnery. Tento styl vedení má mnoho negativních důsledků – prosazování osobních zájmů, vytváření zájmových skupin, neplnění úkolů až úplná anarchie.

Známé jsou tři modifikace tohoto stylu:

- liberalistický – snaha v bezkonfliktní přístup vedoucího k podřízeným a ústupky,
- pasivní styl vedení – pasivita vedoucího a aktivita podřízených, vedoucí přestává plnit svoji formální úlohu,
- laissez-faire styl vedení (volný průběh) – nejméně vhodným stylem, vyjadřuje požadavky podřízených na vedoucího, aby nezasahoval do jejich činnosti.

Metoda koučování

V souvislosti s vedením lidí je nutné zmínit pojem koučování. Obzvláště u sportovního manažera je koučování vhodným nástrojem vedení lidí, jelikož je jednou z metod, která se používá jak v managementu, tak ve sportu. Je to tedy styl vedení lidí převzatý z oblasti sportu. Zpočátku se koučování týkalo zlepšení úrovně sportovního tréninku, později proniklo i do sféry podnikání. Myšlenka vysoké výkonnosti sportovce neušla pozornosti manažerů, kteří chtěli touto cestou dosáhnout efektivnějšího a lepšího výkonu pracovníka.

Whitmore (2004) pokládá hypotetickou otázku. Jakou roli má při provozování sportu myšlení? Odpověď zní obrovskou, od myšlení se odvíjí všechno. Vrcholný výkon v podnikání nevyžaduje o nic méně. Rozhoduje stav mysli. Znalosti a zkušenosti jsou v podnikání ekvivalentem techniky a fyzické kondice ve sportu. Ani jedno ovšem nezaručuje místo na samém vrcholu, a mnoho úspěšných lidí je důkazem, že ani jedno, ani druhé není nepostradatelné. Podstatná je vůle po vítězství [53].

Koučování pomáhá osvojit si a rozvíjet ty nejlepší lidské vlastnosti, jichž se nedostává, jako málokterá jiná dovednost umožňuje, přátelským způsobem docílit růstu lidí. Koučování umožňuje lépe než jiné metody řízení úspěšně podnikat, jelikož vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s jeho pomocí je sám nalézá. Podstatou metody koučování v managementu je dívat se na každého člověka jako na někoho, kdo v sobě ukrývá obrovský potenciál, který je možno za určitých vhodných podmínek rozvinout a využít jej. Dobrý kouč by měl být: trpělivý; objektivní, nezaujatý, nestranný; schopen podpořit druhé; zaujatý pro věc; umět naslouchat; vnímavý; schopen vnímat realitu; znát sám sebe; pozorný; mít dobrou paměť [53].

Koučování manažerů není v ČR příliš rozšířeno. Dle Folwarczné (2010) bylo koučováno necelých 15% manažerů, zatímco více než 85% koučováno nebylo. Většina koučovaných manažerů byla ve funkcích středních manažerů. Překvapující je nízký podíl koučovaných vrcholových manažerů, protože tato forma vzdělávání a rozvoje je ve vyspělých ekonomikách u této skupiny manažerů rozšířena mnohem více. Manažeři, kteří měli s koučováním osobní zkušenost, je hodnotili jako vysoce efektivní metodu. Rostoucí zájem o koučování v ČR potvrzuje zjištění výzkumu, že vrcholoví a střední manažeři by uvítali možnost mít kouče [15].

KONTROLOVÁNÍ

Kontrolování je důležitou manažerskou funkcí, neboť je spjato se všemi ostatními funkcemi, zejména s plánováním. Kontrolování má charakter informačních procesů pro zhodnocení kvality průběžných nebo konečných výsledků manažerských činností. Tato funkce je založena na měření a korigování vykonávané práce za účelem zjištění, zda jsou plněny plány a dosahováno stanovených cílů. Plánování a kontrolování spolu souvisí, neboť kontrola by nemohla existovat bez cílů a plánů s předem určenými kritérii. V prvé řadě se kontroluje plnění plánů. [13], [4].

2.3 Manažerská etika

Etiku z obecného hlediska lze charakterizovat dle Putnové a Sekničky (2007) jako souhrn norem a pravidel, vycházejících z názorů společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání. Dále uvádějí, že etika řeší věčný konflikt mezi vlastním sebezájmem a zájmy ostatních lidí [41].

Etika je v dnešní době často diskutovaným tématem, obzvláště ve sportovním prostředí, kde slova jako morálka, „fair play“ a tolerance jsou skloňována dnes a denně v opozici s nepoctivostí a diskriminací (rasovou nesnášenlivostí). Neprofesionalita některých sportovních manažerů a nechvalně známé rozrůstající se korupční skandály, ještě zvýšily význam etického chování a také byly impulzem k zařazení etiky do okruhu zájmů této diplomové práce.

V zásadě se normy a hodnoty profesních etik odvozují z obecných mravních norem a zároveň vyjadřují určité specifika jednotlivých povolání. Bez ohledu na to, jaké místo v hierarchii řízení manažeri zastávají, jaké funkce a role v jejich činnosti dominují, nebo v jaké oblasti působí. Přirozeně se u nich předpokládají pozitivní morální vlastnosti a komunikativní schopnosti. Obě složky se přímo podepisují na osobnosti a nepřímo na úspěšnosti [23].

Ekonomická činnost se realizuje prostřednictvím vztahů mezi ekonomickými subjekty. Tyto vztahy mezi jednotlivými aktéry jsou regulovány právními a morálními normami. Morálka se tak stává součástí ekonomiky, protože její úroveň ovlivňuje chování ekonomických subjektů, a tím ovlivňuje hospodářskou výkonnost systému[41].

Existují i názory a u některých manažerů se s nimi setkáváme, že etika je přepych, který si budou moci dovolit tehdy, až budou dostatečně ekonomicky silní a úspěšní. Nebo v duchu hesla, že v managementu je dovoleno využívat všech možností, které nejsou zákonem regulovány, jako by legislativa mohla obsáhnout veškeré postupy a vynalézavost managementu [4]. Nicméně nerespektování profesní etiky manažera, nesprávná komunikace mohou způsobit vážné problémy v managementu, a tak negativně ovlivňovat strategické záměry podnikatelského subjektu a v konečném důsledku i celé společnosti. Proto je žádoucí osvojení si a uplatňování zásad a principů manažerské etiky v manažerské praxi, které je předpokladem efektivního řízení a fungování organizace jakož i celkové úspěšnosti manažera [23].

V managementu není jednoduché zvládat množství úloh vyplývajících z postavení manažerů v hierarchizovaném systému řízení. Náročné požadavky na jejich úspěšnost si vyžadují neustálé sebevzdělávání a získávání nových zkušeností. V tomto procesu významnou úlohu sehrávají i vědomosti právě z oblasti aplikované manažerské etiky [23].

Postoj k etice a rozvoji etického jednání v managementu je závislý na schopnosti každého z nás vnímat význam etiky, na úrovni výchovy k morálce v rodinách, ve školách a na dobrých příkladech v našem okolí. Stejně jako na odsouzení špatných činů a na pevnosti přesvědčení každého z nás. Jinými slovy manažer nemůže být jenom přesvědčen o správnosti a o přínosu etiky, ale musí mít i odvahu proti neetickému chování vystoupit, podporovat kritiku a odsouzení neetického chování ve svém okolí. Případně takovému jednání zabránit, pokud to je v jeho možnostech [4]

Důležitým, avšak mnohdy opomíjeným předpokladem pro úspěšnou činnost manažerů je etika. Manažerská etika nepředstavuje nejen dodržování morálky a obecných etických zásad, ale také systém a strukturu zmiňované morálky, celoživotního vzdělávání a umění tyto věci využít v praxi. Více o struktuře manažerské etiky napoví obrázek.



Obrázek 9: Struktura manažerské etiky

Zdroj: upraveno podle [4]

Z obrázku je patrné, že struktura manažerské etiky vychází ze tří hlavních pilířů reprezentující tři na sobě závislé a vzájemně se doplňující oblasti. Morálku, erudice (kvalifikace) a schopnost aplikace v praxi [4].

Důležitou roli hrají také ekonomické důvody naplňování etiky, například snížení transakčních nákladů, může znamenat konkurenční výhodu, posílení loajality zaměstnanců i investorů a spokojenosti zákazníků, budování image organizace, v neposlední řadě kultivace podnikatelského prostředí apod. [41].

2.3.1 Etický kodex

Etický kodex důležitým regulátorem etického chování. Představuje souhrn základních etických pravidel a norem, zabezpečující respektování minima etiky v chování subjektů. Etický kodex vzniká jako určitá výslednice hledání optimálního etického chování, který má na jedné straně sloužit jako prevence proti různým druhům korupce, skandálům, poškozování zájmů apod. a na druhé straně jako morální standard, který by měl zabezpečit minimum etiky v chování osoby, profese či odvětví. Hlavní funkcí etického kodexu je regulování chování podnikatelských subjektů. Od ní jsou odvozeny další funkce: řídicí, preventivní, výchovná podporná, antistresující a informační. Jako každá práce, tak i vytvoření etického kodexu je cílevědomý proces, jehož cílem je předcházení nebo odstranění projevů neetického chování a vytvoření pozitivního obrazu subjektu [50].

Etické kodexy jsou nejrozšířenější v USA. V současné době více než 90% amerických firem má vlastní etický kodex. Každá úspěšná organizace by měla mít své psané principy chování. Ty jsou stanoveny i pro jednotlivé profese a jejich dodržování garantují profesní organizace. Manažer je nositelem firemních hodnot, a pokud má být vzorem pro své spolupracovníky, je důležité jeho čestné a etické chování. Není nic horšího než manažer, který nedodržuje etické principy. Lidé jsou velmi citliví na to, aby se jejich nadřízený choval spravedlivě ke všem členům týmu, aby neměl své oblíbence a aby respektoval zákony. Etika se projevuje i ve způsobu komunikace s lidmi. Dobrý manažer se chová k ostatním s respektem a nemanipuluje jimi. Vždy ctí pravidla slušného chování. V souvislosti s touto oblastí je nutné zmínit důležitost role manažera jako vzoru pro ostatní spolupracovníky. Proces řízení je ovlivňován různými etickými kodexy (profesními, odvětvovými a oficiálními, všeobecně platnými). Tyto kodexy poskytují návod, jak se chovat, a jak postupovat. V případě profesních a některých odvětvových kodexů je jejich dodržování posilováno existencí disciplinárních trestů. Kodexy užitečným způsobem definují očekávané chování [2].

Profesní etické kodexy

Profesní etické kodexy upravují chování, které se očekává od příslušníků určité profese. Jejich dodržování je podporováno disciplinárními kroky a příslušníci povolání mají jasno, co se stane v případě porušení kodexu. Každá profese by měla mít vymezený svůj etický kodex. V obecné rovině profesní etické kodexy stavějí na takových sociálních a občanských ctnostech jakými jsou tolerance, poctivost, pracovitost, zdvořilost, trpělivost, pravdomluvnost, sebeovládání, rozvážnost, obětavost, ochota dobrovolně dodržovat zákony, zodpovědnost vůči osobám, institucím, projevům života, materiálním a duchovním hodnotám. V rovině profesionální se klade důraz na odbornost a kvalitu vykonávané práce. Jinými slovy profesní etika představuje standard očekávaného chování dané profesní skupiny. Primárním cílem profesního kodexu je zavázat příslušníka určité profese ke konání v souladu s morálními normami, které se považují za součást zodpovědně vykonávané práce v oboru. Dále apelovat na profesní hrdost a vést ke správně chápané solidaritě, obhajující důstojnost daného povolání [23].

3 CÍLE A HYPOTÉZY

3.1 Cíle

Na začátku byly stanoveny otázky, které vyjadřují podstatu výzkumného problému:

Jak definovat pojem úspěšný sportovní manažer? Jak se stát úspěšným sportovním manažerem?

Hlavním cílem je vymežit, jaké jsou klíčové vlastnosti a faktory potřebné k úspěšnému vykonávání profese sportovního manažera.

K naplnění cílů práce by mělo pomoci splnění dílčích cílů:

- definovat základní pojmy (osobnostní charakteristiky a kompetence sportovních manažerů, manažerská etika) a vztahy mezi nimi,
- zmapovat předpoklady, které jsou významné pro efektivní a úspěšnou činnost sportovních manažerů,
- analyzovat dotazníkové šetření, interpretovat výsledky a možnosti využití pro praxi sportovních manažerů,
- v souladu se získanými poznatky navrhnout etický kodex pro sportovní manažery.

3.2 Hypotézy

V návaznosti na cíl práce a na základě teoretických východisek byly sestaveny tři hypotézy:

H₁: Nejméně 50% dotazovaných preferuje autokratický styl vedení lidí.

Domníváme se, že mezi sportovními manažery bude převládat autokratický styl vedení lidí.

H₂: Klíčovým faktorem k úspěchu je kreativní inteligence.

Předpokládáme, že tvořivost bude pro manažery klíčovou způsobilostí.

H₃: Pro výkon profese sportovního manažera nejsou rozhodující odborné znalosti, ale praktické dovednosti.

Předpokládáme že, sportovní manažeři budou klást důraz spíše na praktické zkušenosti než na teoretické znalosti.

4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Praktická část diplomové práce dále obsahuje empirický výzkum. Účelem výzkumné části je popis názorů a postojů sportovních manažerů na to, co je podstatou jejich úspěchu.

Metodiku chápeme jako souhrn vybraných metod a postupů směřujících k úspěšnému řešení úkolu [46].

4.1 Metody výzkumného šetření

Při tvorbě diplomové práce byl využit kvantitativní výzkum, který si kladl za cíl zmapovat metodou dotazování názory sportovních manažerů o faktorech ovlivňujících úspěšné vykonávání jejich profese. Výzkumné šetření bylo rozděleno do dvou fází. V první fázi byl proveden průzkum mezi sportovními manažery formou dotazníku (viz. kapitola 4.2.2 Dotazník I.). V druhé fázi byl proveden více do hloubky zaměřený průzkum s úspěšnými vrcholovými sportovními manažery rovněž formou dotazníku (viz. kapitola 4.2.4 Dotazník II.). Pro objasnění významu kvantitativního výzkumu, metody dotazování a formy dotazníků slouží následující řádky.

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním informací o četnosti výskytu určitého jevu. Jeho hlavním cílem jsou měřitelné znaky a údaje. Provádí se na vzorku, který by měl reprezentovat cílovou skupinu – velké více méně homogenní populace. Tento typ výzkumu se provádí metodou dotazování a to formou rozhovoru (osobní dotazování), dotazníku nebo ankety (písemné dotazování). Do metody dotazování bývá vždy zapojeno určité množství osob, které nazýváme respondenty. Posláním těchto metodických postupů je sběr relevantních údajů pomocí otázek předkládaných respondentům. Otázky jsou předem stanoveny, rovněž jejich přesné znění i varianty odpovědí, jedná se tedy o standardizovanou formu. Nezbytné je dbát na kladení a řazení otázek, přičemž důležitým předpokladem je jejich srozumitelnost a jednoznačnost. Nejprve je vhodné začít otázkami jednoduššími, poté přejít k náročnějším a zásadním [38].

Písemný způsob dotazování – dotazník je soubor otázek, které jsou sepsány ve formě formuláře. Tato metoda je založena na otázkách a podobá se metodě přímého rozhovoru. Dotazník by měl být konstruován po stanovení cílů a hypotéz práce. Prvotně je ale vždy nutné, aby si výzkumník prostudoval problematiku, kterou chce zkoumat. V úvodu dotazníku by vždy měl být krátký text, který žádá respondenta o jeho vyplnění, vysvětluje respondentovi, z jakého důvodu dotazník vyplňuje a k čemu budou získaná data použita. Vhodné je také zdůraznit a zaručit, že dotazník je případně anonymní [24].

Dotazníková forma má výhodu zejména pro respondenty, jelikož si sami určují, kdy a zda vůbec dotazník vyplní, mohou zodpovězení otázek věnovat dostatek času a péče a je zároveň vyloučený jakýkoliv vliv tazatele na odpovědi. Dále možnost hromadného zpracování získaných dat a jednoznačnou formulaci otázek bez přítomnosti emocí u dotazovaného. Dotazník eliminuje nevýhodu rozhovoru – časovou (a tím i finanční) náročnost a umožňuje kontaktování osob jinak nedostupných. Mezi hlavní nevýhody patří hlavně nemožnost doplnění, opravy nebo zpřesnění při nepochopení otázky [24].

Rozeznáváme několik typů otázek. Otázky mohou být konstruovány buď jako tzv. otázky otevřené (respondent odpovídá volně vlastními slovy), jako otázky uzavřené (respondent zaškrtnává variantu odpovědi, která mu nejlépe vyhovuje) nebo jako otázky polootevřené (polouzavřené¹⁵). **Otázky otevřené** (volné) nenabízí žádné alternativy odpovědí, proto má úplně volný prostor ke svému vyjádření. Uplatňují se v těch případech, kdy jejich zaměření neumožňuje jednoznačnou kategorizaci. U **otázek uzavřených** jsou respondentovi nabízeny varianty odpovědi a on si vybere tu (případně ty), se kterou nejvíce souhlasí. Někdy respondent neví, jak na danou otázku odpovědět a proto je třeba do možností zařadit i alternativu „nevím“ nebo nedovedu se k této věci vyjádřit. Zavřené otázky se často používají také k hodnocení nějakého jevu (tzv. škálování). Škálování je vlastně odpověď v rámci nějaké škály, při kterém respondent označí svůj stupeň souhlasu či nesouhlasu. **Polootevřené otázky**, jsou otázky, u kterých najdeme nabízené varianty i místo pro vlastní odpověď, pokud mu žádná z nabízených odpovědí nevyhovuje. Možnost dopsat svou odpověď bývá zpravidla poslední z nabídnutých a je označena většinou jako „jiné“ [38].

Pokud se rozhodneme pro tuto metodu dotazování, je důležité jednoznačně a srozumitelně formulovat otázky, motivovat dotázaného k vyplnění a pokud možno krátký rozsah dotazníku a také je důležitá grafická úprava [38].

4.2 Techniky sběru dat

Tato práce využívá jako techniku sběru dat dotazník účelový (příležitostný), který je tvořen speciálně pro daný výzkumný účel. S jejich pomocí se zjišťují názory pracovníků na různé stránky a podmínky jejich pracovní činnosti apod. [38]. Dále byla využita analýza dokumentů, což je rovněž jedna z technik, s jejíž pomocí lze uskutečnit sběr dat a následně analyzovat záznam jakéhokoliv psaného dokumentu, jež nebyl zhotoven za účelem našeho výzkumu [24].

¹⁵ Někteří autoři odborné literatury uvádějí místo polootevřené označení polouzavřené otázky, význam však zůstává totožný.

Při zpracování výzkumného šetření byly aplikovány tyto konkrétní techniky sběru dat:

- Analýza informačních zdrojů
- Dotazník I. pro sportovní manažery
- Analýza etických kodexů
- Dotazník II. pro úspěšné vrcholové sportovní manažery

4.2.1 Analýza informačních zdrojů

Část informačních zdrojů tvořila odborná literatura, jež byla základním zdrojem informací pro teoretickou část práce. Řada údajů byla také čerpána ze zahraničních internetových zdrojů, které sloužily hlavně k ucelení teoretických poznatků získaných z odborné literatury. V rámci analytického procesu byly hledány odpovědi zejména na tyto otázky:

Jak charakterizovat osobnost sportovního manažera?

Jak přispět sportovním manažerům k identifikaci potřebných schopností a dovedností k úspěšnému vykonávání manažerské práce?

Jaké vlastnosti a předpoklady jsou potřebné pro dosažení úspěchu v manažerské činnosti?

Jaké faktory ovlivňují úspěch sportovních manažerů?

Co jsou manažerské kompetence?

Jaký význam má pro sportovního manažera etika a etický kodex?

4.2.2 Dotazník I. pro sportovní manažery

Dotazníkové šetření se zaměřovalo na faktory ovlivňující úspěšnost manažerů, do kterých je počítáno i dodržování etických norem. Otázky dotazníku je možné rozlišit na výzkumné, jejichž prostřednictvím získáváme informace, které se bezprostředně vztahují k cílům výzkumu, a na otázky funkční. Ty plní další výzkumné funkce, jedná se například o otázky identifikační – obsahují data typu: věk, pohlaví, vzdělání, apod. Konečný výsledek výzkumného šetření závisí hlavně na formulaci jednotlivých otázek a struktuře dotazníku [38].

Struktura dotazníku a průběh šetření

V úvodu dotazníku byl uveden krátký text seznamující respondenta s účelem dotazníku, následují základní pokyny pro vyplnění dotazníku a informace o tématu diplomové práce. Podstatné bylo zdůraznit, že dotazník je zcela anonymní. Dotazník se skládal ze čtrnácti uzavřených a polouzavřených otázek. Otázky dotazníku byly zaměřeny na získání informací ve třech částech:

I. Část - otázky č. 1-7 byly otázky identifikační a rozřazovací.

II. Část - otázky č. 8-10 se zabývaly předpoklady k úspěšnému vykonávání profese sportovní manažer.

III. Část - otázky č. 11-14 se zabývaly významem etiky pro sportovního manažera a etickým kodexem.

Otázky dotazníku byly nejdříve otestovány na vybraném sportovním manažerovi, za jehož přispění byly následně upraveny a doplněny. Poté byl dotazník rozeslán elektronickou poštou nebo doručen osobně. Výhodou tohoto způsobu distribuce je, že respondenti mají možnost vyplnit dotazník v libovolném čase a na libovolném místě. Tento přístup byl zvolen, protože soukromí při vyplňování dotazníku zvyšuje upřímnost odpovědí a je možné pokládat důvěrnější otázky. Vyplnění dotazníku nebylo časově omezeno.

Výzkumný soubor a výběr respondentů

Osloveno bylo 121 odborníků ze sportovně manažerské praxe z Východočeského kraje (Pardubický a Královéhradecký) a kraje Praha. Výběrový soubor zastupovali sportovní manažeři z různých oblastí podnikatelského sektoru, například manažeři firem zabývající se organizováním sportovních akcí, manažeři fitness center, obchodů se sportovním zbožím, sportovně-rekreačního hotelu, sportovních klubů, tělovýchovných svazů s různým sportovním zaměřením (fotbal, hokej, florbal, tenis, golf, atletika apod.). Vyplněný dotazník zpět vrátilo **72 sportovních manažerů** (návratnost 60%), mužů i žen ve věkovém rozmezí od 25 do 62 let (věkový průměr 37 let), tím byla zajištěna poměrně četná různorodost vzorků.

Samotný výběr vzorku byl realizován pomocí nepravděpodobnostního (nenáhodného) typu výběru. A to pomocí záměrného výběru úsudkem neboli účelovým výběrem, jež je založen pouze na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno a co je možné pozorovat. Výzkumník může použít výběr úsudkem ve speciálních případech, kdy je dobře obeznámený se zkoumanou problematikou. Musí však jasně a přesně definovat populaci, kterou jeho vzorek opravdu reprezentuje [24]. Složení vzorku tedy záleželo čistě na autorovi práce a na ochotě oslovených odborníků se podílet na výzkumu. Proto byly při oslovování sportovních manažerů využity autorovi osobní kontakty a známosti ze sportovního prostředí. K dohledání vzorku respondentů bylo dále využito: veřejného obchodního rejstříku¹⁶, firemních databází¹⁷ a internetové stránky jednotlivých krajů¹⁸.

¹⁶ Internetový portál eJustice provozovaný Ministerstvem spravedlnosti ČR- <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

¹⁷ Firemní databáze provozované společností Databox s.r.o. - <http://www.zivefirmy.cz/>

¹⁸ Kraj Praha - <http://www.praha.eu/jnp/cz/home/index.html>, Pardubický kraj - <http://www.pardubickykraj.cz/uvodni-strana>, Královéhradecký kraj - <http://www.kr-kralovehradecky.cz/>

Cílovými respondenty byli sportovní manažeři, kteří jsou označováni jako úspěšní. K této problematice výběru manažerů bylo přistupováno s vědomím, že vybrat manažery, které by se dalo označit za úspěšné, je velmi složité. Z tohoto důvodu byl do výzkumu zařazen ještě druhý dotazník (viz. podkapitola 4.2.4 Dotazník II. pro úspěšné vrcholové sportovní manažery), kterého se účastnili pouze úspěšní vrcholový sportovní manažeři. Jejich výběr se prováděl na základě identifikačních kritérií a rozřazovacích otázek (I. Část).

Vyhodnocení

Výsledky byly statisticky zpracovány a následně použity k selekci úspěšných sportovních manažerů (I. Část), potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz (II. Část) a jako podklad pro návrh etického kodexu sportovních manažerů (III. Část).

Dotazník I. je uveden v Příloze A.

4.2.3 Analýza etických kodexů

Jako jedna technika ze sběru dat byla pro účely návrhu etického kodexu zvolena analýza etických kodexů se snahou aplikovat vhodné pasáže speciálně pro profesi sportovních manažerů se všemi charakteristikami, které se k tomuto specifickému typu manažerské práce vážou. Při analýze se nehledělo na formální úpravu¹⁹ kodexů. Jednalo se o průzkum vybraných uznávaných českých i světových etických kodexů (etický kodex vytvořený americkým Institutem sportovního managementu²⁰ a Severoamerickým společenstvím sportovního managementu²¹, kodex manažera dle České manažerské asociace²², Kodex sportovní etiky²³, britský Chartered Management Institute a jeho kodex profesionálního manažera²⁴). Speciálně problematika etiky sportovního managementu je spíše ošetřena v jiných cizích zemích (především USA), proto byly také analyzovány kodexy právě z tohoto prostředí.

¹⁹ Formální úprava a estetická podoba kodexu není součástí analýzy, jelikož je to věc subjektivního vkusu. V tomto případě je obsahový význam důležitější než forma vzhledu.

²⁰ Institute of sport management. – *Code of ethics and professional conduct* [22]

²¹ North American Society for Sport Management – *Ethical creed* [35]

²² Czech management association – *Kodex manažera* [10]

²³ MŠMT ČR – *Kodex sportovní etiky* [34]

²⁴ Chartered Management Institute – *Code of Practice for Professional Managers* [21]

Mimo tyto vybrané etické kodexy, byly také zkoumány dostupné etické kodexy organizací²⁵, kde působí sportovní manažeři účastníci se prvotního dotazníkového šetření (viz. podkapitola 4.2.2 Dotazník I. pro sportovní manažery). Sportovní manažeři se spíše hlásí ke kodexům jednotlivých svazů, případně vnitřních stanov jednotlivých organizací, které však nepostihují zcela konkrétně obor sportovních manažerů, z tohoto důvodu byl navržen kodex výhradně pro ně se snahou napomoci odlišení a rozvoji této profese.

Posledním zdrojem, na jehož podkladě vznikl návrh etického kodexu pro sportovní manažery, byly data z Dotazníku I. – Část III. Tento postup mi umožnil zjistit, které aspekty etického kodexu jsou pro sportovní manažery důležité, a jakou strukturu by etický kodex měl mít.

Návrh etického kodexu je uveden v Příloze C.

4.2.4 Dotazníku II. pro úspěšné vrcholové sportovní manažery

Cílem tohoto dotazníku bylo vystihnout pomocí otázek ony oblasti a vlastnosti, které by napomohli proniknout k základům úspěšné osobnosti a kariéry sportovních manažerů. V této části výzkumu bylo záměrem hlubší porozumění řešené problematice, proto byl nutný jiný přístup. Výhradně otevřené výzkumné otázky v dotazníku, které umožňují pružnější odpovědi a je lépe postižitelný postoj manažerů k dané otázce. Správná otevřená otázka dává dotazovanému možnost použít vlastní slova, bez toho aby mu byla vnucována nějaká odpověď. Šlo o to, aby dotazovaný vyjádřil svůj vlastní názor a otázky vhodně obsáhly zkušenosti úspěšných sportovních manažerů. V podstatě bylo zkoumáno, koho úspěšní sportovní manažeři považují za úspěšného sportovního manažera, a co by úspěšní manažeři poradili začínajícím manažerům. I přes fakt, že manažerský úspěch je velmi rozsáhlý a těžko uchopitelný problém, který značně přesahuje rozměr této práce, tak je důležité se jím zabývat.

Struktura dotazníku a průběh šetření

V úvodu byl dotazníku představen ve formě krátkého textu. Samotný dotazník se skládal ze dvou otevřených otázek. První otázka se týkala charakteristiky pojmu úspěšný sportovní manažer. Druhá se zaměřovala na doporučení na cestě k úspěchu. Rozsah odpovědí nebyl omezen, pouze z důvodů zajištění vypovídací hodnoty, byl uveden doporučený minimální rozsah odpovědí (například: uveďte alespoň 3 doporučení, apod.). Respondenti odpovídali dle vlastního názoru a zkušeností.

²⁵ Čerpáno z etických kodexů organizací (případně svazů zaštiťujících tyto organizace) zkoumaných sportovních manažerů. Z důvodu anonymity dotazníkového šetření, nejsou uváděny zdroje na konkrétní etické kodexy.

Výzkumný soubor a výběr respondentů

Základním souborem pro Dotazník II. byli respondenti prvotního Dotazníku I. Pro výběr respondentů byla užitá technika založená na nepravděpodobnostním (nenáhodném) výběru – kvótní. Název tohoto typu výběru je odvozen od kvót, kterými je vymezen rozsah výběru jednotlivých skupin. Postup kvótního výběru je následující. Zvolíme výběrové charakteristiky, pro něž budou stanoveny kvóty (v praxi volíme nejvýše pět znaků). Kvótní výběr zajišťuje dobrou shodu základního a výběrového souboru podle sledovaných znaků. Jako vhodné, použitelné data bývají označovány relativně lehce zjistitelné údaje, které je dotazovaný ochoten uvést, například věková kategorie, dokončený stupeň vzdělání apod. Podle předmětu šetření mohou být zvoleny další [24].

Cíleně byli osloveni sportovní manažeři z výzkumného souboru Dotazníku I., kteří se dají označit jako úspěšní, jelikož splňují tyto výběrové podmínky:

- **úroveň řízení – vrcholový management,**
- **na své pozici (řídící funkce) působí alespoň 3 roky,**
- **v rámci své pozice přímo řídí více než 3 podřízené,**
- **mají vysokoškolské magisterské (Mgr., Ing.) vzdělání,**
- **aktivní znalost alespoň jednoho cizího jazyka.**

Podmínky splnilo 17 sportovních manažerů (výhradně mužů) a **11** z nich se zúčastnilo druhého dotazníkového šetření (návratnost 65%). Výzkum se tedy realizoval na menším vzorku respondentů, vlivem selekce z prvotního sběru dat.

Vyhodnocení

Vyhodnocování dotazníku probíhalo způsobem hledání četností výskytů jednotlivých vyjmenovaných znaků v odpovědích. Odpovědi byly buď, zobecněním podobných a souvisejících znaků, rozříděny do kategorií anebo slovním popisem okomentovány.

Přesné znění Dotazníku II. je uvedeno v Příloze B.

5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

5.1 Vyhodnocení Dotazníku I.

5.1.1 I. Část

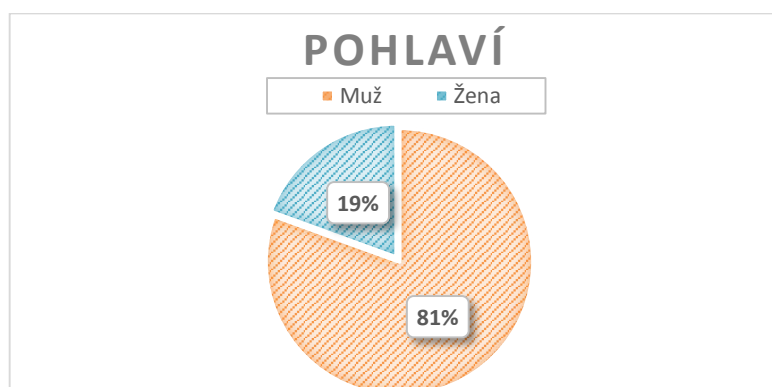
Otázka č. 1: Pohlaví

Tato otázka plní orientačně-informační funkci, a slouží k tomu, abychom zjistili, jaké pohlaví převládá v dotazníkovém šetření. Jak je patrné z tabulky č. 4, tak na dotazníku kooperovalo výrazně více mužů než žen. Graficky je tato otázka následně ilustrována v obrázku.

Tabulka 4: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet respondentů	Vyjádření v %
Muž	58	80,56
Žena	14	19,44

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 10: Graf rozdělní pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky potvrzují domněnku, že v prostředí sportovního managementu dominují muži. Ženy vědomy si tohoto faktu, že sportovní odvětví je především mužskou záležitostí, musí do určité míry respektovat mužské zásady, aby se uplatnily a byly úspěšné. Chandler (2011) krátce tyto zásady sumarizuje takto: připravte se na jiný svět, neberte si kritiku osobně, vytvářejte vazby se stejně smýšlejícími lidmi, zajistěte si mentora a využívejte moderní technologie [20].

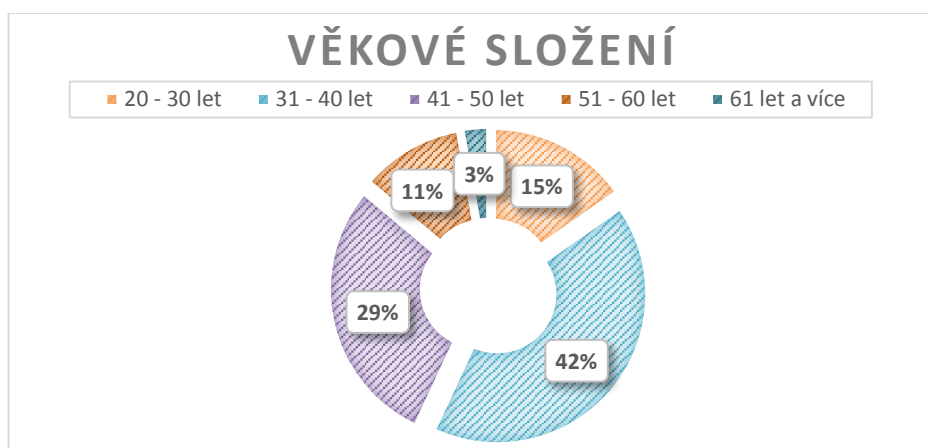
Otázka č. 2: Věkové složení

Tabulka znázorňuje počty respondentů a také vyjádření v procentech z hlediska věkového složení. Nejvíce, takřka 42%, bylo z věkové skupiny 31 -40 let. Odpověď 41 – 50 let zvolilo téměř 30 % respondentů, odpověď 20-30 let zvolilo 15 % respondentů, pouhých 11 % bylo respondentů, které spadají do věkové kategorie 51-60 let a nejméně bezmála 3% respondentů uvedlo 61 a více let. Výsledek je ilustrován i graficky v obrázku č. 11.

Tabulka 5: Věkové složení respondentů

Věkové složení	Počet respondentů	Vyjádření v %
20 -30 let	11	15,28
31 – 40 let	30	41,67
41 – 50 let	21	29,17
51 – 60 let	8	11,11
61 a více let	2	2,78

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 11: Graf věkového složení respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Zdálo by se, že trendem doby je prototyp mladého a dravého manažera. Výzkum však ukazuje, že z hlediska věkového rozdělení převažovala střední generace, což naznačuje, že manažeři střední generace si vypracovali stabilní pozici v organizaci a uplatňují své letité zkušenosti, aby si toto postavení udrželi. Manažerů mladší generace je zastoupeno o poznání méně a jednou z možných příčin můžou být právě nedostatečné zkušenosti a praxe v oboru. Lze předpokládat, že tzv. senior manažeři zůstávají v organizacích především díky svému know - how a jejich problematické zastupitelnosti.

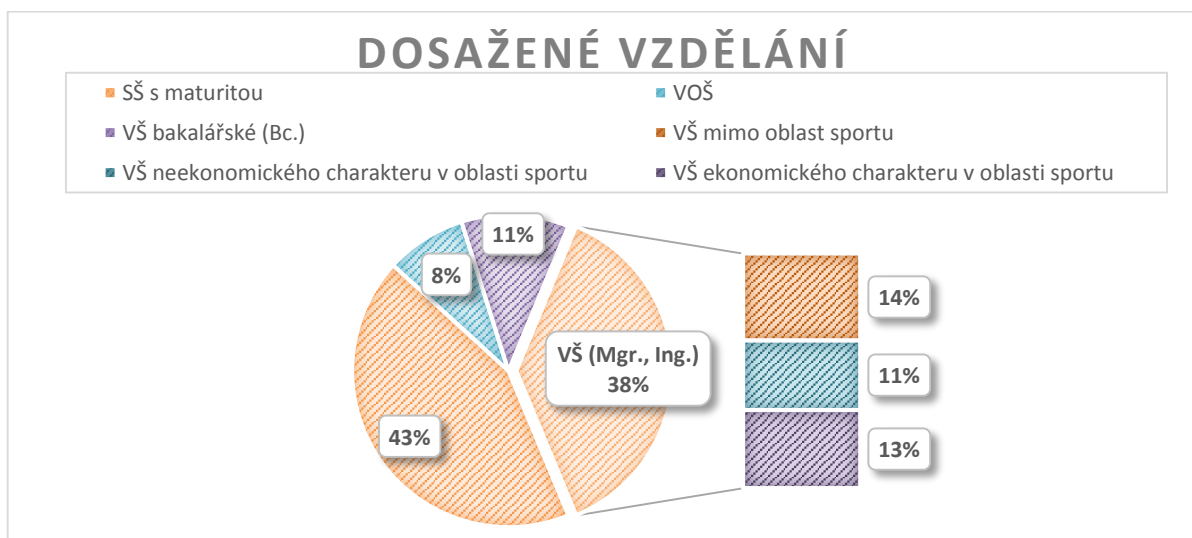
Otázka č. 3: Dosažené vzdělání

Tabulka 6: Dosažené vzdělání respondentů

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	Vyjádření v %
SŠ s maturitou	31	43,06
VOŠ	6	8,33
VŠ bakalářské (Bc.)	9	11,11
VŠ magisterské (Mgr., Ing.).	27	37,50
-VŠ mimo oblast sportu	10	13,89
-VŠ neekonomického charakteru v oblasti sportu	8	11,11
-VŠ ekonomického charakteru v oblasti sportu	9	12,50

Zdroj: vlastní zpracování

Středoškolsky vzdělání lidé tvoří vzorek 43%, to odpovídá 31 dotazovaným. Nicméně nejpočetnější skupinu zde tvoří vysokoškolsky vzdělání manažeři, v součtu tříletých a pětiletých studijních programů to činí bezmála 49%, tedy 36 respondentů. Za zmínku však stojí, že bakalářský titul (Bc.) dnes již není pro zaměstnavatele tak významným předpokladem a zmocněním pro vykonávání konkrétního povolání, a proto tato práce klade větší důraz na magisterské vysokoškolské vzdělání [16]. Nejméně zastoupenou skupinou je pak kategorie vyšších odborných škol s 8%. Důvodem je nízký počet VOŠ zaměřených na obor sportu.



Obrázek 12: Graf dosaženého vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Bylo zajímavé sledovat kategorii VŠ magisterské (Mgr., Ing.) a její podkategorie, kde nejvyšší zastoupení sice měli absolventi VŠ mimo oblast sportu, ale hned za nimi byli absolventi VŠ ekonomického charakteru v oblasti sportu, těsně následováni VŠ neekonomického charakteru v oblasti sportu. Z toho lze usuzovat, že obliba specializovaného oboru Sportovní management (nebo také Management sportu) roste a stále více bude nutné, aby sportovní manažeři studovali specializované magisterské studijní obory. Kvalifikaci v oboru sportovní manažer nabízí v ČR několik vysokých škol v magisterských studijních programech.

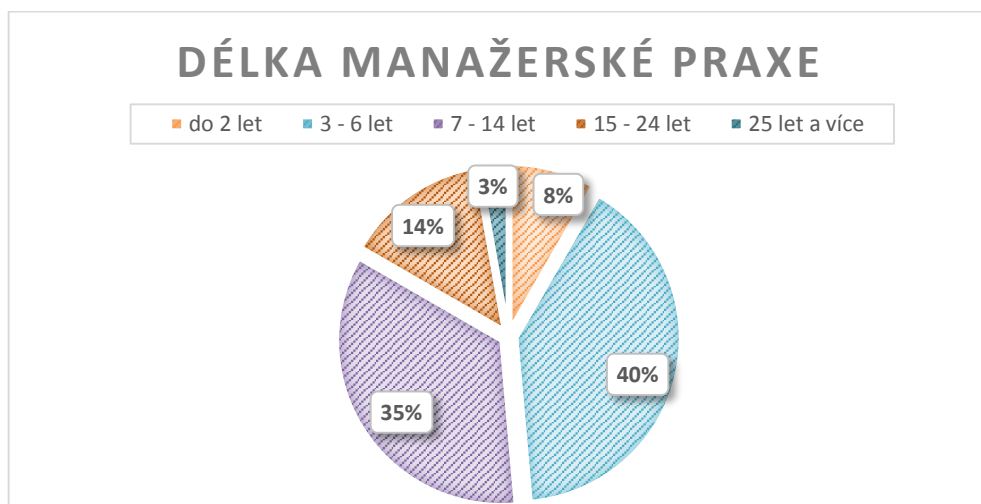
Otázka č. 4: Délka manažerské praxe

Tabulka 7: Délka manažerské praxe respondentů

Délka manažerské praxe	Počet respondentů	Vyjádření v %
do 2 let	6	8,33
3 – 6 let	29	40,28
7 – 14 let	25	34,72
15 – 24 let	10	13,89
25 let a více	2	2,78

Zdroj: vlastní zpracování

Většina sledovaných manažerů zastává svou funkci dlouhodobě, v kategorii 3 až 6 let je to 29 vedoucích pracovníků a v kategorii 7 až 14 let je to 25 dotazovaných. To je zajímavé porovnání s délkou manažerské praxe do 2 let. Z toho je zřejmé, že zlomovým obdobím v kariéře manažera je 2 až 3 rok. Kategorie 25 a více let, je spíše ojedinělou záležitostí, v našem šetření zastoupena 2 respondenty.



Obrázek 13: Graf délky manažerské praxe respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že organizace nadále spíše využívají zkušenějších manažerů. Na druhou stranu také ale přibývá společností, které se snaží obsazovat do vyšších pozic vedoucí pracovníky, kteří jsou ve své praxi relativně noví, nezkušení, ale třeba také kreativní.

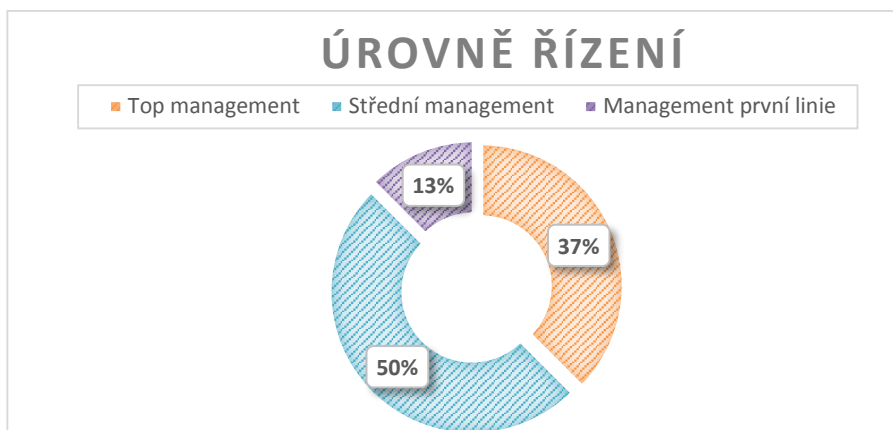
Otázka č. 5: Úroveň řízení v organizaci

Tabulka 8: Úrovně řízení respondentů

Úroveň řízení	Počet respondentů	Vyjádření v %
Top management	27	37,49
Střední management	36	50,00
Management první linie	9	12,51

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka a graf ilustrují, na jakých úrovních řízení se sportovní manažeři v organizaci nacházejí. Střední management ve výzkumu zastupovala přesně polovina dotazovaných. Ve vrcholném managementu se pohybuje téměř 37% manažerů a v management první linie 13%.



Obrázek 14: Graf úrovní řízení respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jazyková vybavenost

Pasivní (běžnou) znalost alespoň jednoho světového cizího jazyka uvedlo více než 47% dotazovaných. Nejčastěji byl uváděn anglický a německý jazyk, což je v souladu s celkovou statistikou ČR. Objevil se také ruský či španělský jazyk. Obecně lze říci, že jazyková vybavenost sleduje ekonomický vývoj ČR.

Tabulka 9: Jazyková vybavenost respondentů

Jazyková vybavenost	Počet respondentů	Vyjádření v %
Neznalost	8	11,11
Pasivní znalost	34	47,22
Aktivní znalost	30	41,67

Zdroj: vlastní zpracování

Manažeři si uvědomují důležitost a sílu komunikačních schopností, proto jich aktivně využívá (plynule hovoří) cizí jazyk 41%, což potvrdilo důležitost znalosti cizího jazyku pro činnost sportovního manažera.



Obrázek 15: Graf jazykové vybavenosti respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Kolik zaměstnanců ve své pozici přímo řídíte?

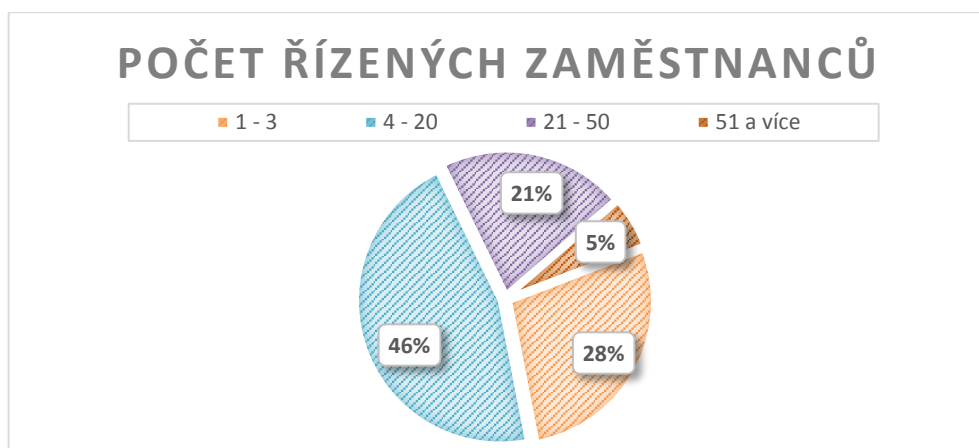
Tato otázka slouží především pro účely druhého dotazníkového šetření kvůli identifikaci a rozřazení sportovních manažerů.

Tabulka 10: Počet přímo řízených zaměstnanců

Počet řízených zaměstnanců	Počet respondentů	Vyjádření v %
1-3	20	27,78
4-20	33	45,83
21-50	15	20,83
51 a více	4	5,56

Zdroj: vlastní zpracování

Většina sportovních manažerů se zařadila do kategorie čtyři až dvacet, což se ukázalo jako ideální počet přímo řízených pracovníků.



Obrázek 16: Graf počtu přímo řízených zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.2 II. Část

Otázka č. 8: Jaký styl vedení lidí nejčastěji využíváte?

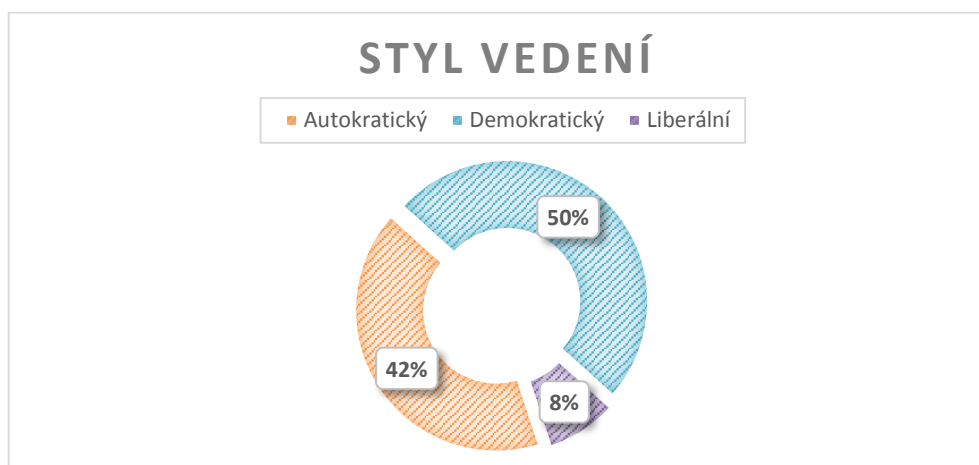
Volba stylu vedení je dána osobností manažera a má individuální charakter. Styl, jakým sportovní manažeři vedou své zaměstnance, má do značné míry dopad na úspěšné fungování sportovní organizace.

Tabulka 11: Preferovaný styl vedení respondentů

Styl vedení	Počet respondentů	Vyjádření v %
Autokratický	30	41,67
Demokratický	36	50,00
Liberální	6	8,33

Zdroj: vlastní zpracování

Není až takovým překvapením, že polovina respondentů upřednostňovala demokratický styl vedení (50 %). Sportovní manažer totiž má své specifické úkoly a činnosti, kterým se věnuje. Je to hlavně pokrytí finančních nákladů tréninkové jednotky, vyjednávání a domluva se stávajícími a potencionálními sponzory, jednání s ostatními sportovními svazy (spolupráce, přestup hráčů), starost o viditelnost a publicitu klubu (marketingové kampaně, reklama), apod. Demokratický styl nejlépe hodí právě při zmiňovaných příležitostech, jež jsou základem činnosti sportovního manažera. Na druhou stranu například při práci se sportovci a mládeží je pro svoji efektivnost uplatňován spíše autokratický styl vedení (42%). Lze však polemizovat, zda tuto činnost nevykonává spíše trenér, hráčský agent či specializovaný vyhledávač talentů, jež jsou obvykle podřízeny pozici sportovního manažera. Je tedy vhodné, nezaměňovat tyto pozice ve struktuře sportovní organizace. I když všechny styly mají v manažerské práci své místo, tak se jako nejméně vhodný projevil liberální styl.



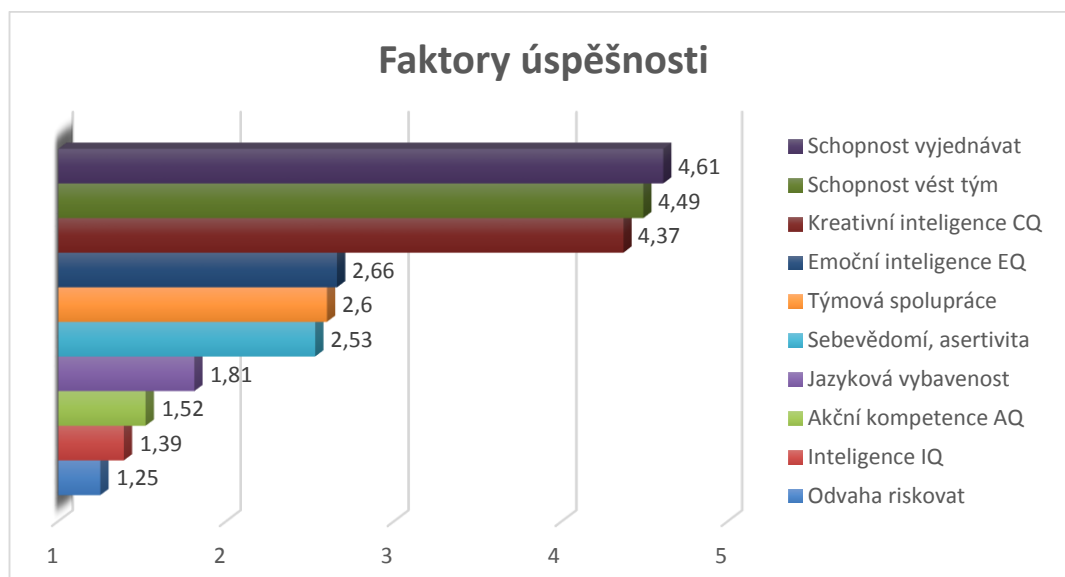
Obrázek 17: Graf preferovaných stylů vedení respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Vedení lidí je usnadňováno rozdělením kompetencí a pravomocí, kdy tým spolupracovníků má jednotný cíl a každý jedinec osobní zodpovědnost za svou práci. Důležitá je také týmová spolupráce (například právě vztah trenér a sportovní manažer apod.). Aplikování stylu vedení lidí lze shrnout tak, že v případě kvalitního a vzdělaného týmu lidí je pro sportovního manažera vhodný demokratický styl vedení. Pokud je toto splněno, sportovní manažer nemusí vynaložit tolik úsilí při výchově sportovců, ale spíše se zabývat organizační zajištěním podmínek. Manažeři by si měli uvědomovat, že lidé, které vedou, jsou základní ukazatelem jejich úspěchu a i v případě, že upřednostňují spíše demokratický styl, neznamená to, že občas nemůžou být autoritativní a naopak.

Otázka č. 9: Jaké faktory k tomu stát se úspěšným, považujete za nejvýznamnější? (škála: 1 = nejméně významné až 5 = nejvýznamnější)

Respondenti byli požádáni, aby přiřadili každému nabídnutému faktoru hodnotu ze škály od 1 až 5. Rozmezí reprezentuje význam faktoru při úspěšném vykonávání manažerské činnosti v oblasti sportu. U každého faktoru bylo získáno hodnocení pomocí váženého aritmetického průměru. Seřazení aspektů od nejvýznamnějších po nejméně významné (odshora dolů) je graficky znázorněno v následujícím obrázku.



Obrázek 18: Graf faktorů úspěšnosti dle respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky korespondují s představou odborníků o úspěšném vedoucím pracovníkovi a nároků na něj kladených. Stejně tak manažeři v oblasti sportu si myslí, že ve vedení sportovní organizace by měli stanout lidé schopní vyjednávat a vést kvalitní dobře spolupracující tým, což má vysoký dopad na úspěšnost sportovního manažera. Navíc by měl schopný manažer mít inovativním myšlením a snahu odlišit se.

Občas se můžeme setkat s názorem a také jeden sportovní manažer do poznámek k dotazníku uvedl, že na kreativní činnost (například vytvoření netradiční marketingové kampaně apod.) má své lidi, že je to záležitostí podřízených či dokonce pouze výzkumných pracovníků a on je pouze usměrňuje. To je ovšem omyl a potvrzuje to řada výzkumů a názorů odborníků, kteří se víceméně shodují v tom, že střední a zvláště vrcholový manažer by měl být tvořivý, aby dosáhl úspěchu [36], [18].

Otázka č. 10: Co je důležitější odborné znalosti (teoretické znalosti, VŠ vzdělání) nebo praktické dovednosti (předchozí zkušenosti, praxe) pro výkon profese sportovního manažera?

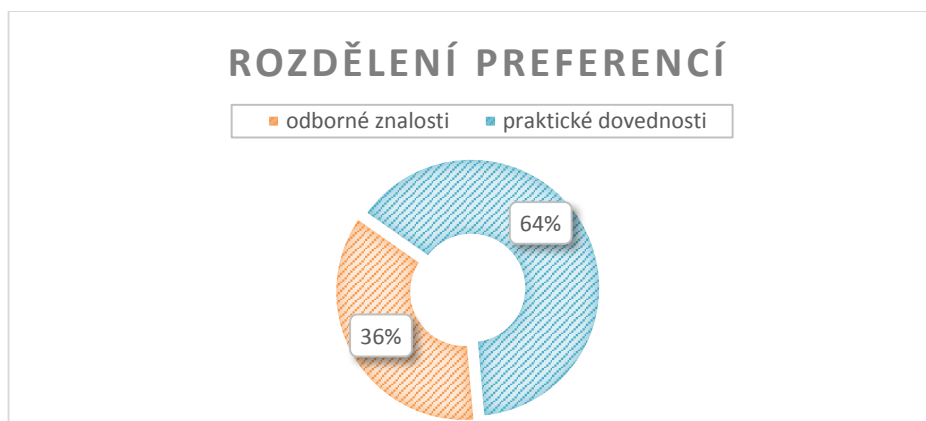
Je jasné, že pro manažerskou práci jsou podstatné jak odborné znalosti získané vzděláním, tak i praktické dovednosti ve formě zkušeností. Je však praxe pro sportovního manažera skutečně podstatnější než teoretický základ? To bylo motivem této otázky.

Tabulka 12: Preference respondentů mezi odbornými znalostmi a praktickými dovednostmi

Rozdělení preferencí	Počet respondentů	Vyjádření v %
Odborné znalosti	26	36,11
Praktické dovednosti	46	63,89

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky a obrázku vidíme, že 64% respondentů se domnívá, že odborné znalosti nejsou tak důležité jako praktické dovednosti. Zbýlých 36% je přesvědčeno o opaku.



Obrázek 19: Graf rozdělení preferencí respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Můžeme se setkat s odbornými i laickými názory říkajícími, že úspěch je půl znalostí a půl dovedností. V našem výzkumu dali respondenti přednost praktickým zkušenostem před odbornými znalostmi. V tom se s nimi ztotožňuje Friedman, který se o této problematice zmiňuje a uvádí, že už zas tak moc nezáleží na tom, co člověk zná, ale vše je teď o tom, jak se svými znalostmi naloží, jak je dokáže využít v praxi²⁶ [16]. Toto tvrzení ukazuje na jistý trend v současné společnosti, nicméně se sluší uvést, že alespoň minimální teoretický přehled v daném oboru je nutností. Solidní znalostní základ pak otevírá další možnosti získávat informace a kriticky je posuzovat.

²⁶ Thomas L. Friedman, The New York Times: „...the world doesn't care anymore about what you know, all it cares - is what you can do with what you know“[16].

Doplňující otázka k 10.: Je VŠ vzdělání nezbytné a jak velkou roli hraje pro úspěšnou činnost sportovního manažera?

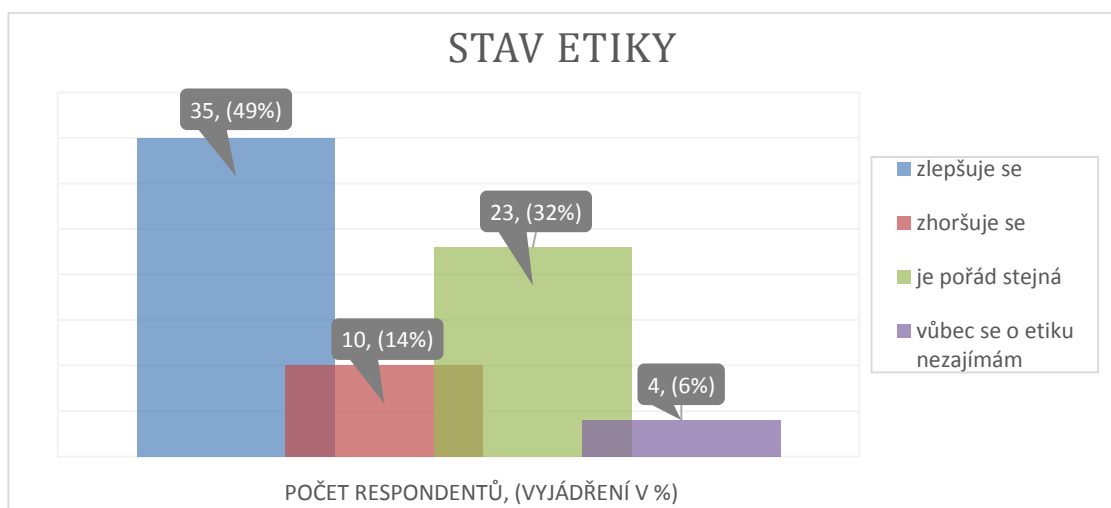
Většina dotazovaných se domnívá, že vysoká škola může být obohacující součástí a výhodou pro celkový výkon práce sportovního manažera, není však podmíněno, že bez VŠ nemůže být manažer úspěšný. Příkladem mohou být bývalý vrcholový sportovci, kdy není ojedinelé sledovat, jak nastupují na pozice ve vedení sportovních klubů apod. Samozřejmě vzhledem k náročnosti vrcholového sportu, zpravidla není čas na studium vysoké školy, přesto mohou být díky zkušenostem, jisté zručnosti ve sportovním prostředí a známostem, úspěšní. Také velmi záleží na tom, jakým činnostem se manažer věnuje, jestli je jeho oborem spíše sportovní reklama a televize nebo lidské zdroje – sportovci.

Někteří manažeři se domnívají, že VŠ je nezbytná pro jakéhokoliv manažera. Jako předně přínosné se dle sportovních manažerů jeví lepší jazyková vybavenost a znalosti v oblasti práce se specializovanými i základními programy na počítači. Několik respondentů uvedlo, že vzdělávat se musíme neustále, s čímž lze jen souhlasit.

5.1.3 III. Část

Otázka č. 11: Co si myslíte o situaci etiky v oblasti sportovního managementu v ČR?

Otázkou se zjišťovalo, v jakém stavu se dle dotazovaných nachází etika v oblasti sportovního managementu v ČR. Téměř polovina respondentů je toho názoru, že etika v oblasti sportovního managementu v ČR se zlepšuje. Dle 32% dotazovaných je pořád stejná. Pouze 14% je názoru, že se zhoršuje a čtyři respondenti uvedli, že se o etiku vůbec nezajímají.



Obrázek 20: Graf stavu etiky v oblasti sportovního managementu

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku č. 20 vychází, že respondenti zaznamenávají spíše pokrok v etice ve sportovním managementu. Především ale bylo zajímavé zjistit, od čeho se odvíjel názor respondentů. K tomu sloužila doplňující otázka.

Od čeho se odvíjí váš názor na předchozí otázku?

Otázka je položena otevřeně, tudíž respondent měl možnost volně odpovídat. Názor sportovních manažerů vycházel především z vlastních zkušeností a poté z informací z médií. Někteří sportovní manažeři také uváděli, že jejich názor se odvíjí z komunikace s obchodními partnery nebo se zákazníky. Několik respondentů poskytlo detailnější odpověď, ze kterých byly vybrány ty nejzajímavější. Jeden dotazovaný uvedl, že pokrok v etice spatřuje jak ve snaze organizací se lépe prezentovat, tedy lépe působit na své okolí, tak i tím, že čím dál víc organizací přijímá etické kodexy. Možná je to způsobeno právě na základě skutečností (skandálů apod.) a chtějí se tohoto chování vyvarovat. Další také uvedl, že stále více firem přijímá etické kodexy, ale ještě dodal, že se o problematice stále více diskutuje.

Doplňující otázka k 11.: Co považujete za největší etické problémy v této oblasti?

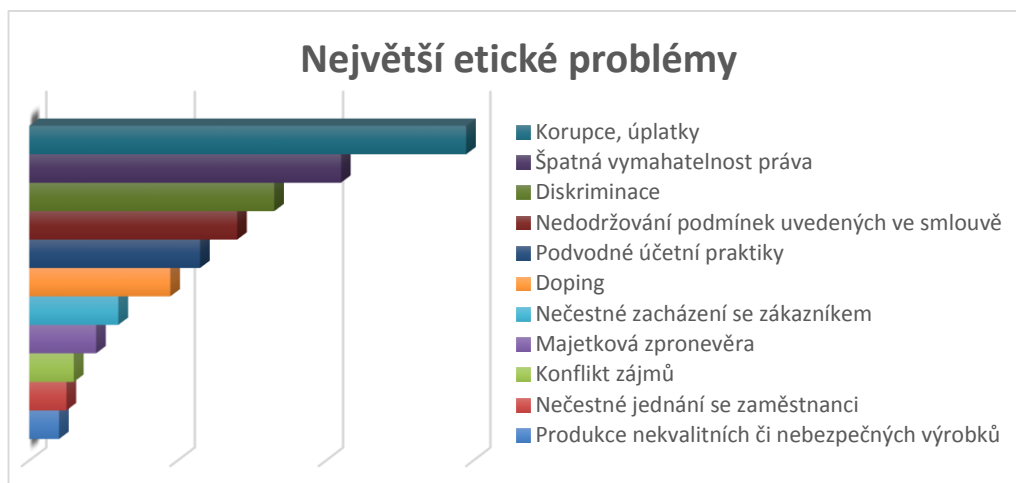
Navzdory tomu, že dle předchozí otázky spíše ubývá etických problémů, se výzkum zaměřoval na etické problémy. Odpovědi na tuto otázku pomohou vysledovat, jaké jsou podle sportovních manažerů největší etické problémy v oblasti sportovního managementu v ČR. Pro vyhodnocení jsem použil postup součtu počtu výběrů konkrétní možnosti. Aspekty jsem seřadil sestupně od nejvíce volených po nejméně volený.

Tabulka 13: Největší etické problémy dle respondentů

Největší etické problémy	Součet četnosti výběrů
1. Korupce, úplatky	59
2. Špatná vymahatelnost práva	42
3. Diskriminace	33
4. Nedodržování podmínek uvedených ve smlouvě	28
5. Podvodné účetní praktiky	23
6. Doping	19
7. Nečestné zacházení se zákazníkem	12
8. Majetková zpronevěra	9
9. Konflikt zájmů	6
10. Nečestné jednání se zaměstnanci	5
11. Produkce nekvalitních či nebezpečných výrobků	4

Zdroj: vlastní zpracování

Podle respondentů jsou nejvýznamnějšími etickými problémy v ČR korupce a úplatkářství (59 bodů), špatná vymahatelnost práva (42 bodů) a diskriminace (především rasová nesnášenlivost). Nejmenším problémem jsou nečestné jednání se zaměstnanci a produkce nekvalitních či nebezpečných výrobků se zanedbatelnými výsledky.

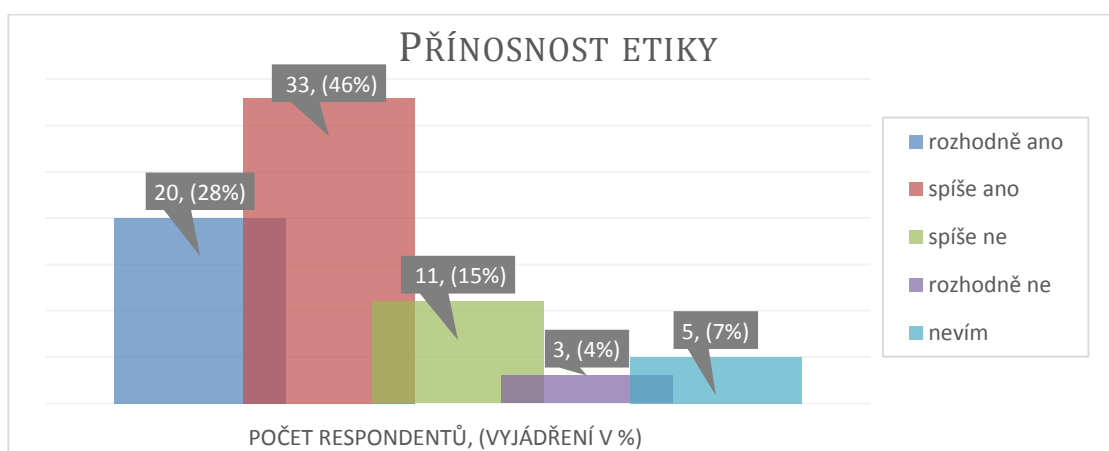


Obrázek 21: Graf největších etických problémů dle respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Myslíte si, že etické chování má pro sportovní organizaci nějaký přínos? Vyplácí se všeobecně organizaci chovat se eticky?

Otázka č. 12. cíleně postihovala jednak čistě obecný názor respondenta a také měla částečně vycházet ze zkušeností respondenta s konkrétní situací. První část otázky se věnovala názoru respondenta na to, zda si myslí, že etika má své místo v činnosti sportovní organizace. S její pomocí zjistíme, zda je etika vnímána jako přidaná hodnota nebo spíše jako zátěž. Odpovědi byly vesměs pozitivní a odrážejí skutečnost, že etika má své místo ve sportovním managementu. Pouze ve třech případech byla odpověď čistě negativní. To naznačuje negativní zkušenost těchto respondentů s etickými zásadami.



Obrázek 22: Graf přínosnosti etiky v prostředí sportovního managementu

Zdroj: vlastní zpracování

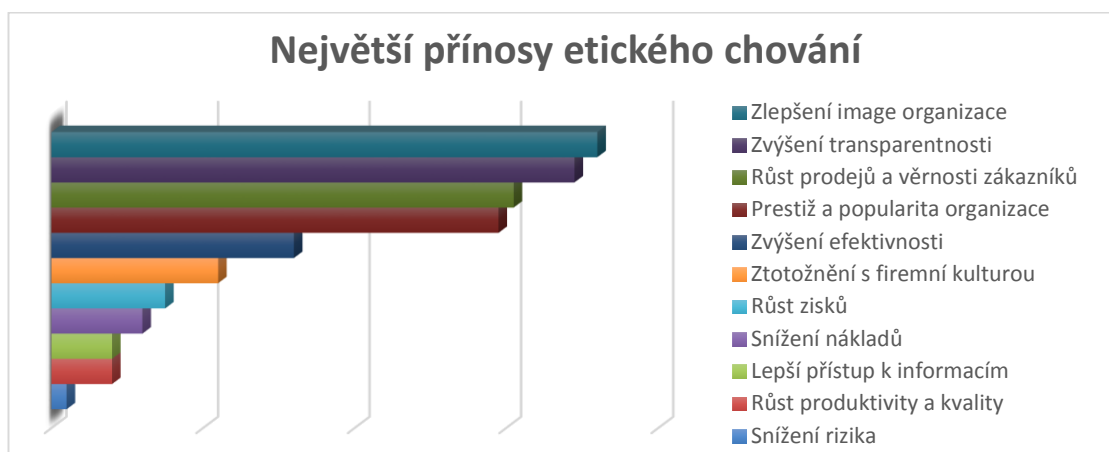
Pokud respondenti projevili důvěru v přínosnost etiky – odpověděli kladně na otázku č. 12, následovala doplňující otázka (*Vyberte prosím 5 největších přínosů, které dle Vašeho názoru s sebou přináší etické chování*), podle níž zjišťujeme, jaké přínosy měli na mysli. Pro vyhodnocení byl použit stejný postu jako u otázky č. 11.

Tabulka 14: Největší přínosy etického chování dle respondentů

Největší přínosy etického chování	Součet četností
1. Zlepšení image organizace	72
2. Zvýšení transparentnosti	69
3. Růst prodejů a věrnosti zákazníků	61
4. Prestiž a popularita organizace	59
5. Zvýšení efektivity	32
6. Ztotožnění s firemní kulturou	22
7. Růst zisků	15
8. Snížení nákladů	12
9. Lepší přístup k informacím	8
10. Růst produktivity a kvality	8
11. Snížení rizika	2
12. Shovívavost orgánů v případě pochybení	0

Zdroj: vlastní zpracování

Vybírané přínosy jsou více či méně shodné s přínosy z teoretických východisek manažerské etiky (teoretická část práce). Mezi nejčastěji volené patří zlepšení image organizace, zvýšení transparentnosti, růst prodeje a věrnosti zákazníků, prestiž a popularita organizace.



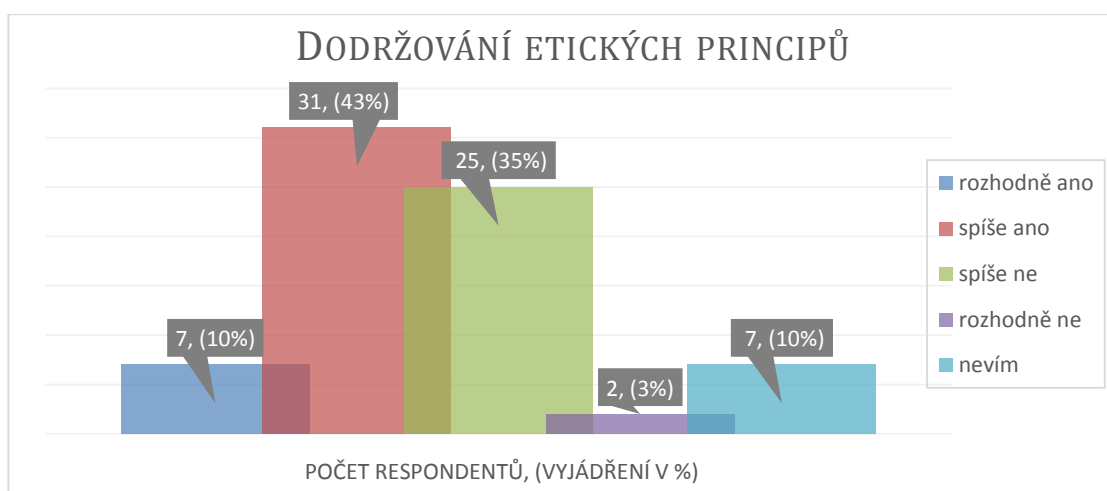
Obrázek 23: Graf největších přínosů etického chování dle respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti vybírali hlavně ty přínosy, které jsou přímo a vnímatelně spojené s etickým chováním organizace a manažerů. Z odpovědí též vychází najevo, že mezi přínosy nelze podle názoru respondentů zařadit shovívavost orgánů v případě pochybení. Subjekt běžně dodržující etická pravidla se tedy dle názorů sportovních manažerů nedočká shovívavosti od státních orgánů, v případě že pochybí ve svých aktivitách (například poruší konkrétní zákon).

Otázka č. 13: Domníváte se, že úspěšní sportovní manažeři v ČR respektují etické principy ve svém jednání?

Celkem 43% respondentů si myslí, že sportovní manažeři spíše dodržují etické principy a 35% jsou názoru, že spíše nedodržují. Z tohoto poměrně vysokého čísla, se lze domnívat, že sportovní manažeři se pravděpodobně již více či méně setkali s neetickým jednáním. Proto možná existují pochybnosti o výhodnosti etického chování. Neetické jednání jiných podlamuje snahu poctivých, kteří se k stejnému výsledku často musí dostat obtížněji než ti, co si cestu k úspěchu zkracují. Přesto nás může částečně utěšit, že respondenti neodpověděli v čistě negativním smyslu na tuto otázku, i když tento výsledek trochu kontrastuje s výsledkem předešlé otázky, kde většina označila přínosnost etického chování pro sportovní organizace. Je tedy zajímavé, že si to samé už nemyslí o konkrétním úspěšném představiteli sportovní organizace. Možnou příčinou je trochu zakořeněná představa a problém se slovem úspěch. Někteří lidé si možná automaticky osvojili představu, že úspěchu muselo být dosaženo nezákonnou nebo neetickou cestou.

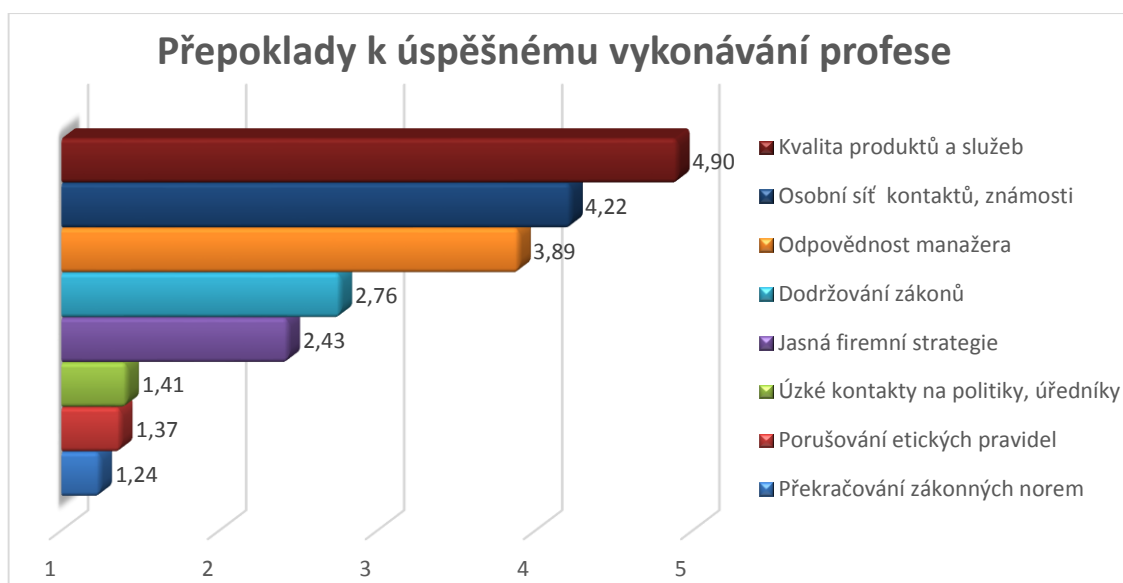


Obrázek 24: Graf dodržování etických principů respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Doplňující otázka k 13.: Do jaké míry, dle Vašeho názoru, ovlivňují následující předpoklady úspěšné vykonávání manažerské činnosti v oblasti sportu v ČR? (škála: 1 = žádný vliv až 5 = velký vliv)

Dotazovaní byli požádáni, aby přiřadili každému nabídnutému aspektu pro úspěšné vykonávání manažerské činnosti číslo od 1 až 5, které reprezentuje vliv tohoto faktoru na úspěšné vykonávání manažerské činnosti v oblasti sportu. U každého předpokladu bylo získáno hodnocení pomocí váženého aritmetického průměru. Seřazení aspektů od nejvlivnějších po nejméně vlivné (odshora dolů) je graficky znázorněno v následujícím obrázku.



Obrázek 25: Graf předpokladů k vykonávání profese sportovního manažera

Zdroj: vlastní zpracování

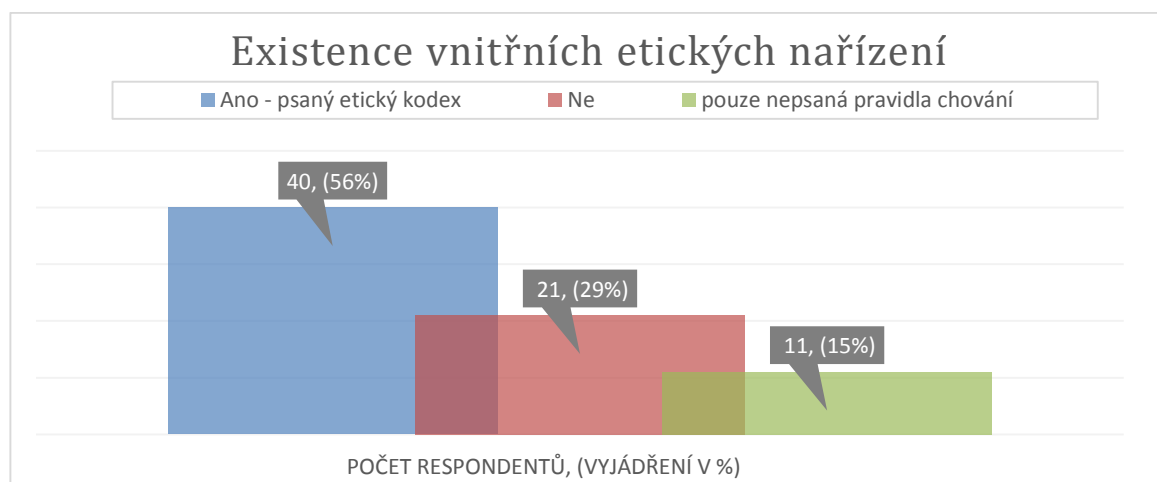
Podle respondentů má na úspěšné vykonávání manažerské činnosti největší vliv kvalita produktů a služeb společnosti (průměrná známka = 4,90). Druhým je osobní síť kontaktů a známých (4,22). Třetím nejvlivnějším faktorem je odpovědnost manažera (3,89) a čtvrtým nejvlivnějším faktorem pro úspěšné vykonávání manažerské činnosti je dodržování zákonů (2,76). Nejmenší vliv má podle respondentů porušování etických pravidel podnikání (1,37) a překračování zákonných norem (1,24).

Tento výsledek je pozitivní, jelikož poukazuje na přesvědčení sportovních manažerů, že porušováním pravidel nezvyší svoji šanci na úspěch. Zároveň věří, že tohoto úspěchu dosáhnou nejlépe udržováním nebo zlepšováním kvality svých služeb (například pro diváky) a produktů. Druhým je síť kontaktů, což poukazuje na to, že v ČR jsou kontakty a osobní známosti velmi důležitým faktorem úspěchu. Jak je v těchto kruzích známé, bez kontaktů na lidi na těch správných místech se hůře jedinec prosazuje. Nejde ani tak o nezákonné praktiky jako spíše o upřednostňování, i když z etického hlediska je to diskutabilní. Na jednu stranu jde o diskriminační jednání, ale na druhou stranu, jedinec může raději dát přednost někomu, kdo je mu blíže. Tedy někomu, komu může věřit. Není například výjimečné, že mnohdy o získání či nezískání sponzora rozhodují právě osobní kontakty a známosti. Obzvláště pokud se nejedná o nejpopulárnější sporty (fotbal, hokej) nebo o nejvyšší úroveň, tak tato oblast není pro sponzory až tak zajímavá.

Třetím nejvlivnějším faktorem úspěchu je podle respondentů odpovědnost manažera. Odpovědnost manažera může být zajištěna stanovením pravidel správného chování. Etický kodex je vhodnou variantou, jak pomoci zajistit úspěch v činnosti manažerů.

Otázka č. 14: Existují ve Vaší organizaci vnitřní etická nařízení a hodnoty?

Respondent je dotazován, zda organizace, ve které pracuje, má vytvořený etický kodex. Předpoklad vycházející z výsledků předchozích otázek se potvrdil. Etický kodex je forma psaných pravidel, které souvisí s oborem sportovního manažera a strategií sportovní organizace. Celkem 56% respondentů se řídí etickým kodexem, povětšinou pod záštitou v hierarchii výše postavené organizace nebo svazu. Je tedy zčásti podpořen význam začlenění etiky do strategie organizace působící ve sportovním prostředí. Odpověď, že nemá, zvolilo 29% dotazovaných a pouze nepsaná pravidla volilo 15% dotazovaných.



Obrázek 26: Graf existence vnitřních etických nařízeních respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Doplňující otázka k 14.: Které aspekty by bylo nejdůležitější ošetřit etickým kodexem?

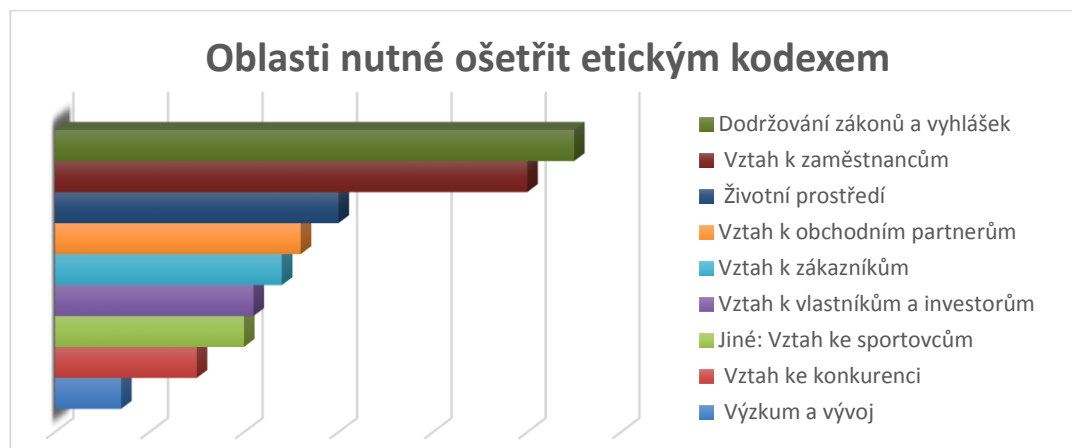
Odpovědi na tuto otázku pomohly prozkoumat, které oblasti je nutné vymezit při tvorbě kodexu. Pro vyhodnocení byly sečteny počty výběrů konkrétní možnosti. Oblasti byly seřazeny do tabulky sestupně od nejvíce volených po nejméně volené.

Tabulka 15: Oblasti nutné ošetřit etickým kodexem dle respondentů

Oblasti nutné ošetřit etickým kodexem	Součet četností výběrů
1. Dodržování zákonů a vyhlášek	55
2. Vztah k zaměstnancům	50
3. Životní prostředí	30
4. Vztah k obchodním partnerům	26
5. Vztah k zákazníkům	24
6. Vztah k vlastníkům a investorům	21
7. Jiné: Vztah ke sportovcům	20
8. Vztah ke konkurenci	15
9. Výzkum a vývoj	7

Zdroj: vlastní zpracování

Etický kodex by měl dle respondentů především ošetřit dodržování zákonů a vyhlášek. Druhým nejdůležitějším aspektem je vztah k zaměstnancům a třetím životní prostředí. Nejméně důležitý je pak výzkum a vývoj. Zbylé aspekty mají průměrnou váhu. Ještě stojí za zmínku kategorie Jiné, kde respondenti museli vypsati svoji volbu. Často se objevovalo ošetření poměrů se sportovci z různých hledisek (souhrnně nazvané Vztah ke sportovcům).



Obrázek 27: Graf oblastí nutných k ošetření etickým kodexem

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazovaní vycházeli ze svých zkušeností, to vzhledem k výsledkům naznačuje, že se mohli setkat s porušováním zákonů a vyhlášek nebo alespoň s neetickým jednáním. Průzkum měl za úkol napovědět, kterému aspektu má být věnována největší pozornost. Nejvíce volený aspekt pravděpodobně má největší vliv na etické či neetické chování sportovních manažerů. Tyto výsledky budou zohledněny v návrhu etického kodexu.

5.2 Návrh etického kodexu sportovních manažerů

Při tvorbě etického kodexu bylo důležité vzít v úvahu to, kdo by se na jeho tvorbě měl podílet. Do jeho přípravy se zapojili ti, kterých se bude týkat, tedy sportovní manažeři. Cílem bylo nejen odhalit etická dilemata, ale i podpořit motivaci sportovních manažerů k dodržování etických zásad.

Po předchozím sběru dat a jejich rozboru, primárně z Dotazníku I. (III. Část) a sekundárně z analýzy vybraných etických kodexů, bylo možné se zaměřit na dílčí cíl této práce navrhnout etický kodex sportovních manažerů. Průzkum mezi sportovními organizacemi a manažery poskytl náhled do podstaty etiky v oblasti sportovního managementu, postoj manažerů k zásadám odpovědného chování v tomto prostředí, a které oblasti by měli být v obsahu etického kodexu ošetřeny. Bylo zjištěno, že společenská odpovědnost a nástroje k jejímu dosažení jsou vnímány jako součást podnikatelského prostředí v oblasti sportu a sportovní manažeři považují etický kodex převážně za přínosný nástroj vylepšení image organizace a zvýšení transparentnosti. Etický kodex v činnosti sportovních manažerů má smysl.

Návrh etického kodexu se bude skládat z pěti částí. Ať již měl kodex jakoukoliv formální úpravu, všechny sdílely jeden shodný znak, začínaly „Úvodním slovem“. V úvodním slovu se kodex prezentuje, což slouží k uvedení do problematiky v dané oblasti zájmu. K lepšímu pochopení důvodů zavést etické standardy a standardů samotných pomáhá samostatná kapitola „Cíl etického chování“ zabývající se základními etickými cíli. Tímto postupem se hned na začátku seznámíme se základní ideologií a máme dopředu vytvořenou představu o podobě zbývajících částí. Hlavní část je tvořena konkrétními zásadami. Poslední část kodexu nazvaná „Závěr“ informuje o tom, jaké jsou podmínky platnosti kodexu.

Při tvoření etického kodexu bylo důležité vzít v úvahu, že etický kodex má smysl, pokud jde nad rámec obecně známých etických zásad a je uzpůsobený daným potřebám. Kodex byl tvořen s ohledem na následující teoretické a analytické poznatky. Kodex by měl být tvořen konstruktivně, zaměřen na základní oblasti a jejich jednotlivé aspekty, zohledněné aspekty se nesmí vzájemně vylučovat. Dále by měl být smysluplný, snadno pochopitelný, požadavky reálně splnitelné a odporující legislativním normám regionu či dalším podnikovým dokumentům.

Obrázek znázorňuje strukturu navrhovaného etického kodexu sportovního manažera. Plné znění kodexu je uvedeno v Příloze C.



Obrázek 28: Schéma etického kodexu

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Vyhodnocení Dotazníku II.

Otázka č. 1: Jak byste charakterizoval „úspěšného sportovního manažera“? Co si představujete pod tímto pojmem?

První otázka měla za úkol zjistit, co si vrcholový manažeři představují pod pojmem „úspěšný sportovní manažer“, jak by ho charakterizovali. V zaznamenaných odpovědích se hledaly podobnosti. Odpovědi byly podrobeny dodatečné kategorizaci a seřazeny podle nejčastěji se vyskytujících charakteristik. Shrnutí do kategorií zachycuje tabulka:

Tabulka 16: Nejčastější charakteristiky úspěšného sportovního manažera

Kategorie charakteristik vymezujících úspěšného sportovního manažera	Četnost výskytů kategorií v odpovědích
<i>Lídr (vůdce, kouč)</i>	11
<i>Komunikativní (schopně vyjednávající)</i>	9
<i>Flexibilní (přizpůsobivý)</i>	6
<i>Výkonný (aktivní)</i>	5
<i>Kreativní (tvořivý),</i>	4
<i>Charakterní (morální, etický)</i>	4
<i>Odborník (profesionál)</i>	3
<i>Sebevzdělávající se (seberozvíjející se)</i>	3

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výsledků úspěšný sportovní manažer je:

- **Lídr** s vysokými ambicemi, řídicí fungující tým s přirozenou autoritou a respektem svých podřízených;
- **komunikativní** osoba se schopností motivovat a spolupracovat s potřebnou asertivitou i empatií, jazykově vybavený, jasně a přesvědčivě se vyjadřující;
- **flexibilní** člověk, kterému nedělá problém dynamicky a akčně zvládat a přijímat změny, schopný správně reagovat v krizových situacích a ochotný přijmout riziko;
- **výkonný**, stresu odolný, sebevědomý a cílevědomý, zároveň ve své práci rozhodný a vytrvalý, usilovně pracující a vyřizující věci včas;
- **kreativní**, inovativní a originální ve své činnosti s dobrou představivostí;
- **morálními** vlastnostmi vybavený, čestnost, objektivita a zodpovědnost jsou mu vlastní;
- zkušený **profesionál** ve svém oboru s odbornými znalostmi a analytickým myšlením;
- **sebevzdělávající se** a poučitelný z chyb, vysoce soustředěný a přirozeně inteligentní.

Zmíněné charakteristiky, kterými by úspěšný sportovní manažer měl disponovat, jsou v souladu s teoretickými poznatky. Výsledky nejsou překvapující, to jim však neubírá na vypovídací hodnotě. Respondenti ve svých odpovědích kladli důraz na vyváženost vrozených (vlastností) a získaných (dovedností) předpokladů. Poměrně často se objevovala schopnost rychle se adaptovat na měnící se podmínky. Flexibilita je jedním z předpokladů manažerské úspěšnosti. V moderní společnosti je trh plný změn a manažer na ně musí umět velmi rychle reagovat. Zvládat proces řízení změn, vypořádat se s nečekanými událostmi a také analyticky uvažovat. Mít schopnost oddělit podstatné od nepodstatného. Zmiňovány byly i morální vlastnosti, nikoliv však v prvních kategoriích. Manažer také musí dbát na svůj další rozvoj a sebevzdělávání.

Je zřejmé, že k úspěchu ve sportovní organizaci by manažer měl disponovat širokým spektrem schopností, bez kterých není možné se v daném oboru prosadit. Manažeři se shodují, že chce-li být manažer úspěšný, musí umět vést dobře spolupracující tým a mít nezbytné komunikační a motivační dovednosti. Komunikace je důležitou činností sportovního manažera, zahrnuje kontakt s hráči a realizačním týmem, které pomáhají k vytváření dobrých mezilidských vztahů a vytvoření celkového klimatu v organizaci.

Závěrem k této otázce jsou citovány úseky z odpovědí vrcholových manažerů, kdo je pro ně úspěšný sportovní manažer.

„Úspěšný sportovní manažer je ten, který umí vést (pomocí lidí) organizaci k prosperitě. Je lídrem se vším všudy.“

„Úspěšný manažer dokáže řídit a namotivovat svůj tým k nadstandardním výkonům. Zároveň má ty morální vlastnosti a komunikační dovednosti, které vzbuzují přirozenou autoritu u podřízených“.

„Úspěšný manažer je hlavně leader a leader je člověk, který je nadprůměrný svými výsledky, má zájem o lidi v týmu, snahu jim pomáhat a podporovat je. Jen takhle lze získat vůdcovské postavení.“

Otázka č. 2: Co byste doporučil začínajícím sportovním manažerům na jejich cestě k dosažení úspěchu?

V návaznosti na předchozí otázku, uváděli úspěšní vrcholový sportovní manažeři doporučení pro méně zkušené kolegy. Tyto rady a zkušenosti, jak se stát úspěšnými, se dají přeneseně využít i ve sportu. Vybrané odpovědi jsou představeny a okomentovány v následujících řádcích.

„Vždycky měj cíl...“. Pro sportovního manažera je důležité stanovit si jeden dlouhodobý cíl (vizi), nadřazený až vznešený nad ostatní menší cíle, které by měli být konkrétnější a hlavně měřitelné (třeba roční, měsíční nebo denní). To pomůže, jak se říká, zůstat ve hře a ve střehu, být stále soustředěný. „...*Avšak neupínej se přespříliš na splnění konečného cíle, tím bys přehlížel cestu, která k němu vede.* Ať už vysněný cíl je splněn nebo ne, jde o to projít si tu cestu za úspěchem či neúspěchem. „*Často tě cesta posílí víc než samotný úspěch.*“ Takové zkušenosti pak nejvíce posilují osobnost manažera.

Vedle toho, že základem je mít cíl, by se manažer měl vyznat sám v sobě, co mu třeba brání k dosažení úspěchu a tyto vnitřní zábrany změnit nebo odstranit, pokud je to nutné. Být dobrým psychologem. „*Vnější úspěch začíná uvnitř.*“ Ke změně je nutná sebedůvěra. „*Jestli ty sám v sebe nevěříš na 100%, nejspíš v Tebe nevěří ani ostatní.*“ Sebevědomí je dalším aspektem na cestě k úspěchu, ale vždy ve vyváženém poměru s pokorou.

„*Trpělivost, ale zároveň tah na branku.*“ Sportovní manažer musí být ve svém snažení trpělivý a vytrvalý, na druhou stranu musí vědět, kdy je vhodný čas zaútočit. K tomu je potřeba trénink. „*Practice makes perfect.*“²⁷ Nelze očekávat, že si manažer osvojí všechny vhodné vlastnosti a stane se úspěšným přes noc. „...*není to ale zábava při tréninku, co dělá vítěze, jde o dělání věcí v nepříznivých podmínkách, které nikdo jiný není ochotný a nechce dělat.*“ Být připravený na to, že ne vždy bude vše příjemné. Projít si i tím nepohodlným. To vychovává vítěze. Vítězná mentalita je jedním z předpokladů dosažení vrcholu. Nicméně při úspěchu (vítězství) manažer nesmí působit arogantně, jelikož to má velký vliv při vycházení s lidmi. „*Bud' pokorný vítěz, ale co je důležitější, bud' čestný poražený.*“ Zdvořilost by měla být samozřejmostí pro manažerské jednání. „*Ať už mluvíš s kýmkoliv, říkej prosím a děkuji, a dělej to s úsměvem.*“ Manažer by se měl chovat ke všem s respektem. Pokud to splní, získá přirozenou autoritu, nezbytnou k efektivnímu vedení podřízených.

Sportovní manažer nemusí být nutně nejlepší, nejchytřejší a všechno znát, aby se stal úspěšným, za podmínky, že se dokáže obklopit těmi nejlepšími. „*Obklop se těmi nejlepšími v daném oboru, kteří vědí, co dělají a jsou chytřejší než ty.*“

„*Stále není nic, žádný vrchol neexistuje.*“ Manažer musí mít na paměti, že úspěch je pomíjivý, stále na sobě pracovat, bez ohledu na to, zda právě dosahujeme úspěchu či nikoliv. „*Absolutně odlož svůj strach z neúspěchu. Chceš-li být skutečně úspěšný, počítej s tím, že bud' se ti můžou splnit ty nejdivočejší sny anebo poletíš dolů jako velká hořící koule.*“

²⁷ Volně přeloženo jako „cvičení dělá mistra“.

Z neúspěchu se musí manažer ponaučit. Ne nadarmo se říká, že chybami se člověk učí. „Každý chybuje, je to součástí života. Hodně lidí ale bere neúspěch jako znamení nebo signál pro to, aby něčeho nechali, a vzdají to. Ti se daleko nedostanou“. Bez zápalu, vášně a zaujetí vloženého do manažerské práce je takřka nemožné dosáhnout úspěchu. Pokud je něco, co skutečně spojuje úspěšné manažery, je to schopnost znovu vstát a nevzdávat to při prvním, druhém, třetím neúspěchu. „Chyby ber jako odrazové můstky. Často se víc naučíš z neúspěchu než úspěchu.“

Špičkoví manažeři vědí, že: „... relaxace a odpočinek jsou stejně důležité jako tvrdá práce až do padnutí.“ Vyvažovat pracovní nasazení sportem a starání se o své zdraví. Relaxaci získáváme nadhled a novou chuť do těžké práce. „Ber věci s nadhledem.“ S tím souvisí dobrý fyzický stav. „Udržuj se v kondici, dostatek spánku, hydratace a pravidelné jídlo udělá víc, než si myslíš“.

Nejmenovaný sportovní manažer napsal doporučení ve formě akronymu: „KISS“²⁸. Je to termín, který označuje uplatňování principu toho nejjednoduššího možného řešení nebo způsobu, jakým jednat v určitých situacích. Lze uplatnit na různé manažerské aktivity jako plánování, apod. Vychází z toho, že většina systému a řešení funguje nejlépe, když jsou spíš jednoduché než zbytečně složité. Českou obdobou, by mohlo být: „Méně je někdy více“.

Na závěr této otázky je uveden výčet dalších doporučení, kterými se řídit dle vrcholových manažerů:

- „Neexistuje jeden korektní způsob, jak dosáhnout výsledků. Musíš zjistit, co funguje u tebe.“
- Neboj se změn, naopak k nim buď otevřený.
- Dívej se kriticky na svou vlastní činnost, připouštěj si vlastní chyby a pouč se z nich.
- Cílevědomě na sobě pracuj a hledej cesty, jak být stále mezi prvními.
- Investuj do vzdělání a nikdy se nepřestávej sebezdokonalovat a sebevzdělávat. Rozvíjej hlavně své jazykové schopnosti.
- Koučováním a týmovou spoluprací k vyšší výkonnosti.
- Není to jen práce, sport je životní styl. Znalost daného sportu a vztah ke klubu jsou výhodou.
- Pracuj víc než ostatní. Bez tvrdé vlastní práce nemůžeš očekávat kvalitní výsledky.
- Vytvářej kontakty (buď v podvědomí ostatních manažerů v branži).
- S lidmi komunikuj otevřeně, slušně, transparentně a hlavně hodně.
- Nikdy nepodceňuj význam zpětné vazby (oboustranné).“

28 KISS = Keep It Simple, Stupid.

6 SHRnutí A PŘínOSY

Tato kapitola shrnuje výsledky výzkumu, ověřuje platnost stanovených hypotéz, a popisuje jaké přínosy má tato práce pro praxi.

V úvodu praktické části, byly vymezeny výzkumné otázky: Jak charakterizovat úspěšného sportovního manažera a jak se stát úspěšným sportovním manažerem? Předmětem výzkumu bylo zmapování vlastností potřebných k úspěšnému vykonávání profese sportovního manažera na praktickém základě dotazníkových šetření. Otázky v dotaznících zkoumají především názor a zkušenosti respondentů.

Cílem prvního dotazníku bylo vymežit faktory ovlivňující činnost úspěšného sportovního manažera a význam etiky a etického kodexu ve sportovním managementu. Součástí tohoto dotazníku jsou také identifikační otázky, které umožnily selekci úspěšných vrcholových sportovních manažerů.

Cílem druhého dotazníku byla charakteristika pojmu úspěšný sportovní manažer a doporučení na cestě k úspěchu od manažerů ve vrcholovém vedení sportovních organizací, neboť na této úrovni jsou nejčastěji manažeři považováni za úspěšné.

Výsledky dotazníků a analýzy etických kodexů poskytly cenné informace a umožnily porovnání teoretických a praktických poznatků.

Dle prvního dotazníkového šetření manažeři považovali za klíčové předpoklady úspěšného manažera především vůdcovské schopnosti, schopnost vyjednávat a tvořivost. Komunikační dovednosti jsou prioritní pro každého manažera. Manažeři si uvědomují, že k úspěšnému výkonu své manažerské funkce potřebují nejen odborné znalosti, ale hlavně také praktické dovednosti a zkušenosti především v oblasti vedení lidí. Styl vedení lidí využívají a přepínají podle potřeby a konkrétní situace. Z dotazníkové šetření vyplývá, že manažeři jsou si vědomi morálních aspektů své práce a postavení. Etické kodexy potvrzují svoji důležitost a potřebu v praxi sportovních manažerů.

Ke shrnutí druhé dotazníkové šetření využijeme popisu úspěšného sportovního manažera, tak jak ho definuje analýza dotazníku. Úspěšný sportovní manažer je vůdce s praktickými zkušenostmi a přirozenou autoritou, jazykovou výbavou, uměním jednat a spolupracovat, schopností vést tým a efektivně komunikovat, zároveň je v těchto činnostech vysoce kreativní, flexibilní a disciplinovaný. Je to charakterní člověk, který se drží etických zásad a to samé vyžaduje u svých zaměstnanců. Neustále se vzdělává a rozvíjí.

6.1 Verifikace stanovených hypotéz

Na základě získaných výsledků (především Dotazníku I. – II. Části) se můžeme vyjádřit k platnosti stanovených hypotéz.

H₁: *Nejméně 50% dotazovaných preferuje autokratický styl vedení lidí.*

Hypotéza H₁ se nepotvrdila, jelikož pouze 41% dotazovaných preferuje autokratický styl vedení lidí a naopak 50% využívá demokratický styl. Odborníci připouštějí, že máme určité vrozené sklony k autokratickému stylu vedení nebo spíše k jeho opaku (demokratickému stylu). Různé styly se hodí pro různé situace. Výsledky výzkumu to potvrdili a je z nich také patrné, že sportovní manažeři jsou schopni přepínat styl vedení lidí podle souvislostí a s ohledem na určitou situaci. Podle čeho lze styly měnit je uvedeno ve vyhodnocení otázky č. 8.

H₂: *Klíčovým faktorem k úspěchu je kreativní inteligence.*

Hypotéza H₂ se částečně potvrdila, kreativní inteligence je jedním z nejvýznamnějších předpokladů, nikoliv zcela nejvýznamnějším. Nicméně rozdíl mezi první (schopnost vyjednávat), druhou (schopnost vést tým) i třetí volbou (tvořivost) respondentů není statisticky významný. Potvrzuje to teoretické poznatky, kde téměř všichni odborníci uvádějí tvořivost jako jeden z klíčových faktorů manažerského úspěchu. Dělat věci jinak a přicházet s neortodoxními řešeními je pro dnešního manažera velmi důležité. Výsledky vcelku dle očekávání, zařadili k tvořivosti, schopnosti specifické pro sportovní manažery – schopnost vyjednávat a vést tým, bez kterých se jejich činnost neobejde.

H₃: *Pro výkon profese sportovního manažera nejsou rozhodující odborné znalosti, ale praktické dovednosti.*

Hypotéza H₃ se potvrdila, jelikož respondenti skutečně významně upřednostňovali praktické zkušenosti před teoretickými znalostmi. Tendence a rychlost vývoje dnešní společnosti, způsobily, že teoretické znalosti již nehrají takovou roli jako dříve. Manažeři znalosti hlavně musí umět využít. Vysoký stupeň inteligence potvrzený, třeba absolvováním vysoké školy, úspěch nezaručí. Například bakalářský vysokoškolský titul již mnohdy není považován za adekvátní zplnomocnění vykonávat určité povolání. V moderní době rozhodují spíše praktické dovednosti a zkušenosti, které jsou nezbytné k výkonu mnoha profesí, sportovního manažera nevyjímaje.

6.2 Přínosy pro praxi

Byla provedena analýza dotazníků. V souladu se získanými poznatky byly identifikovány faktory mající vliv na úspěšnou činnost sportovního manažera a předpoklady pro úspěšné vykonávání tohoto povolání. Byly zjištěny připomínky sportovních manažerů k současnému stavu etiky v prostředí sportu. Na tomto základě byl navržen etický kodex pro sportovní manažery.

Ve sportovním managementu je pozorovaná určitá nespokojenost se současnou etickou situací. Sportovní manažeři při řešení praktických úkolů často zápolí s etickými dilematy. Přesto je málo pozornosti věnováno rozvoji v této oblasti. Považuji za důležité otevřít tyto témata a klást otázky lidem mající rozhodující pravomoci a odpovědnost za vedení sportovních organizací. Ochota sportovních manažerů ke spolupráci je ovšem dobrým východiskem pro další práci, rozvoj a kultivaci etiky v manažerské praxi. K čemuž, věřím, přispěla i tato diplomová práce. Existence standardizovaných etických norem zlepšuje image sportovních manažerů a posiluje jejich vztahy s obchodními partnery.

Za hlavní přínos práce ovšem pokládám výstupy a zjištění vyplývající z dotazníkových šetření, která shrnují reálné zkušenosti úspěšných sportovních manažerů a která zachycují aktuální obraz morálního smýšlení vedení sportovních organizací. Věřím ve využití práce začínajícími sportovními manažery, pro které může být přínosem lepší pochopení podstaty úspěšné osobnosti a cenná doporučení do začátku kariéry od špičkových sportovních manažerů.

ZÁVĚR

Společenské transformace a jejich ekonomické následky, kladou stále naléhavěji otázky, zabývající se příčinami úspěšnosti manažerských činností. Faktory úspěchu sportovních organizací záleží především na kvalitách a předpokladech sportovního manažera. Tyto efekty jsou velmi důležité, ačkoliv těžce měřitelné. Přesto se domnívám, že je žádoucí se předpoklady pro podání vysokého výkonu a faktory úspěšnosti zabývat a stále je hledat.

Můžeme se setkat s různými výklady toho, jak charakterizovat úspěšného manažera a lze také říci, že jednoznačná definice neexistuje, cesta k úspěchu je pro každého jiná. To je na úspěchu atraktivní, nemůžete si být jistí, co ho přinese, každý si musí najít tu svoji cestu a vyzkoušet různé postupy.

Při psaní diplomové práce jsem vycházel z informačních zdrojů a z údajů získaných z dotazníkových šetření. Osobně jsem si pod pojmem úspěšnosti představoval především vysokou profesionalitu člověka v daném oboru se zdravím sebevědomím, cílevědomostí, podávající maximální a současně kvalitní výkon spolu s výbornými komunikačními dovednostmi. Zdá se, že jsem nebyl daleko od pravdy. Profesionalita, jež je jedním ze základních kamenů úspěchů manažera. Je v podstatě tvořena charakterem a morálkou osobnosti.

Na morální kvality, které jsou základem osobnosti každého člověka, nesmíme zapomínat. Obzvláště sportovní manažer by o ně měl pečovat, neboť on je tím, kdo jde příkladem. V tom mu může pomoci navrhnutý „Etický kodex sportovního manažera“.

Nesouhlasím s názory, že manažeři se mohou chovat eticky jen v době úspěšnosti, zatímco v době krize musíme připustit jejich neetické chování. Ten, kdo se skutečně chová eticky na základě etického způsobu uvažování, se tak chová stále, před krizí, v době krize i po ní. Etika je záležitostí rozumu, etické jednání je podmínkou profesionality sportovního manažera.

Z mého hlediska je komplexnost problematiky úspěchu sportovního manažera, tak rozsáhlý a zajímavý pojem, že mám pocit, že rozměr této diplomové práce není dostatečně velký a obsáhlý. Přesto považuji, zvolené metody a postupy této práce za vhodné a věřím, že přispěje k hlubšímu pochopení úspěšnosti sportovního manažera.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd., V Ekopressu 1. Praha: Ekopress, c2006, 308 s. ISBN 80-86929-00-0.
- [2] ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] BEECH, John; CHADWICK Simon. *The business of sport management* [online]. Harlow: Pearson Education, 2004, 496 s. ISBN: 0273682687. [cit. 2014-02-23]. Dostupné z WWW: http://books.google.cz/books/about/The_Business_of_Sport_Management.html
- [4] BLÁHA, Jiří, DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
- [5] BUCHTA, Miroslav; SIEGL, Milan. *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 167 s. ISBN 80-7194-828-4.
- [6] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [7] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East west, 2000, 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
- [8] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management v tělesné výchově a sportu: (vybrané kapitoly)*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2000, 51 s. ISBN 80-246-0050-1.
- [9] ČERVENÝ, Karel. *Kreativní manažer* [online]. 2008-11-20. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z WWW: < http://www.t-i.cz/svet_personalistu/index.php?page=article&detail=13 >.
- [10] Česká Manažerská Asociace. *Kodex manažera* [online]. 1998. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z WWW: < <http://www.cma.cz/65-2/dokumenty/> >.
- [11] DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN: 80-7261-066-x.
- [12] DURDOVÁ, Irena. *Sociálně-ekonomické aspekty sportu*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2004, 86 s. ISBN 80-7329-075-8.
- [13] DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - TU, 2002, 121 s. ISBN 80-248-0130-2.
- [14] DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2005, 84 s. ISBN 80-248-0827-7.

- [15] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [16] FRIEDMAN, L. Thomas. *How to get a job* [online]. In: NYtimes.com. 2013-05-28. [cit. 2014-04-04]. Dostupné z WWW:< <http://www.nytimes.com/2013/05/29/opinion/friedman-how-to-get-a-job.html>>.
- [17] FRITZ, Günter. *Jak udělat kariéru: tipy a triky úspěšných profesionálů (Die kleiner Triks der Karriere Profis)*. Praha: Ikar, 1996, 159 s. ISBN 80-85944-51-0.
- [18] HAKALA, David. *The top ten leadership qualities* [online]. In: HR World Journal. 2008-03-19. [cit. 2014-02-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrworld.com/features/top-10-leadership-qualities-031908/>>.
- [19] HILA, Florin. *Efficiency and efficacy in the sport management* [online]. Databáze EBSCO SVKHK. 2010. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=15826384&AN=48810106&h=4WI%2fRZdkykM%2boYvtvMO8lmUZs2BHWqxpW8%2fJbLpNzFguR%2b%2b%2f6CDAo9vBqhrGzs5gx71z%2bwCe76aeR7vM9DhIDg%3d%3d&crl=c>>.
- [20] CHANDLER, Michele. *Women make inroads in the world of sport management* [online]. Stanford Graduate School of Business. 2011-11-21. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.stanford.edu/group/knowledgebase/cgi-bin/2011/11/21/women-make-inroads-in-the-world-of-sports-management/>>.
- [21] Chartered Management Institute. *Code of practice for professional managers* [online]. 2011-03-17. [cit. 2014-03-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.managers.org.uk/code>>.
- [22] Institute of Sport Management. *Code of ethics and professional conduct* [online]. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z WWW: < <http://ismhome.com/main/code-of-ethics-and-professional-conduct/>>.
- [23] JANOTOVÁ, Helena. *Profesní etika*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2005, 95 s. ISBN 80-86861-42-2.
- [24] JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu* [online]. Praha: Karolinum, 1992, 162 s. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/jerabek3/jerabek.htm>>.
- [25] KOMEŠTÍK, Blahoslav. *Kinantropologie - Antropomotorika - Metodologie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 64 s. +. ISBN 80-244-1284-5.

- [26] Lexikon [online]. In: Wissen.de. 2013-03-17. [cit. 2014-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.wissen.de/lexikon/sport>>.
- [27] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [28] Maslowova pyramida [online]. In: Wikipedia.org. 2013. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z WWW: http://wikipedia.org/w/index.php?title=Maslowova_pyramida&oldid=11021427.
- [29] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [30] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
- [31] Mintzberg's management roles [online]. In: MindTools.com. [cit. 2014-01-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.mindtools.com/pages/article/management-roles.htm>>.
- [32] MŠMT ČR. *Bílá kniha o sportu* [online]. 2007-07-11. [cit. 2014-03-01]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/soubory/TVS/2008/Bila_kniha_sport_cze.pdf>.
- [33] MŠMT ČR. *Evropská charta sportu* [online]. 2002-02-19. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/sport/evropska-charta-sportu>>.
- [34] MŠMT ČR. *Kodex sportovní etiky* [online]. [cit. 2014 03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/sport/kodex-sportovni-etiky?highlightWords=kodex+sportovni%C3%AD+etiky>>.
- [35] North American Society for Sport Management. *Ethical creed* [online]. 1992. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.nassm.com/InfoAbout/NASSM/Creed>>.
- [36] NUSSBAUM, Bruce. *IQ. EQ. We need CQ-Creativity Intelligence. How much do you have? How much your organisation have?* [online]. In: BusinessWeek.com. 2010-03-25. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.businessweek.com/innovate/NussbaumOnDesign/archives/2010/03/what_is_your_cr.html>
- [37] OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.
- [38] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [39] PLETZER, Marc. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-3057-8.

- [40] PROKOPENKO, Joseph; KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [41] PUTNOVÁ, Anna; SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [42] RAIS, Karel; DOSKOČIL, Radek. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Cerm, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [43] ROSS, Craig; SCHURGER, Terese. *Original research career paths of campus recreational sport directors* [online]. In: Human Kinetics Journals. 2007-08-31. [cit. 2014-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://journals.humankinetics.com/rsj-back-issues/RSJVolume31Issue2October/CareerPathsofCampusRecreationalSportDirectors>>.
- [44] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [45] Slovník cizích slov [online]. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/kompetence>>.
- [46] SYNEK, Miloslav; SEDLÁČKOVÁ, Helena; VÁVROVÁ, Hana. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002, 59 s. [cit. 2014-03-01]. Dostupné z WWW: <<http://fph.vse.cz/att/dp.pdf>>.
- [47] ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, x, 204 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [48] TEMPLAR, Richard. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 230 s. ISBN 80-247-1387-x.
- [49] The McKinsey 7S Framework [online]. In: MindTools.com. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z WWW: <http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm>.
- [50] URBAN, Jan. *Jak vytvořit etický kodex organizace* [online]. Deník Hospodářské noviny (In: IHNED.cz). 2011-10-26. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://byznys.ihned.cz/c1-53354960-jak-vytvorit-eticky-kodex-organizace>>.
- [51] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [52] WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: East, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [53] WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Přeložil Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2004, 185 s. ISBN 80-7261-101-1.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník I. pro sportovní manažery

Příloha B: Dotazník II. pro úspěšné vrcholové sportovní manažery

Příloha C: Etický kodex sportovního manažera

DOTAZNÍK PRO SPORTOVNÍ MANAŽERY

Vážený pane/vážená paní,

dovolte mi, abych Vás poprosil o spolupráci na dotazníkovém šetření. Šetření vzniklo s cílem zpracování diplomové práce „Úspěšný sportovní manažer“ a získané výsledky pomohou s realizací výzkumu, jehož úkolem je vymezit faktory ovlivňující úspěšnost sportovního manažera.

Dotazník je čistě anonymní a je rozdělen do tří částí. První část je věnována identifikačním otázkám. Druhá část se zaměřuje na faktory úspěšnosti a třetí se zabývá významem etiky v manažerské praxi a etickým kodexem. Výsledky výzkumu budou použity pouze a výhradně jako výstupy pro zpracování diplomové práce.

Při vyplňování druhé a třetí části tohoto dotazníku prosím vycházejte pouze ze svých vlastních osobních zkušeností a názorů. Postup je následující. Pokud není uvedeno jinak, označte prosím vždy jednu možnost z výběru odpovědí, případně uveďte zdůvodnění svoji odpovědi. Vyplněný dotazník prosím zašlete zpět na emailovou adresu: **adam.jones@email.cz**. V případě jakýchkoliv dotazů mě prosím kontaktujte.

Velmi Vám děkuji za Váš čas a ochotu při vyplnění dotazníku a přeji mnoho úspěchů v pracovním životě.

S pozdravem,

Bc. Adam Joneš

Fakulta ekonomicko-správní

Univerzita Pardubice

1. Pohlaví

- Muž
 Žena

2. Věková skupina

- 20 – 30 let 31 – 40 let 41 – 50 let 51 – 60 let 61 a více let

3. Dosažené vzdělání

- SŠ s maturitou
 VOŠ
 VŠ bakalářské (Bc.)
 VŠ magisterské (Mgr., Ing.)

- doplňující výběr:

- VŠ vzdělání mimo oblast sportu
 VŠ vzdělání neekonomického charakteru v oblasti sportu
 VŠ vzdělání ekonomického charakteru v oblasti sportu

jiné – MBA, Ph.D. apod. (*prosím vypište*):.....

4. Délka manažerské praxe

- do 2 let 3-6 let 7-14 let 15-24 let 25 let a více

5. Úroveň řízení v organizaci

- top management střední management management první linie

6. Jazyková vybavenost (*prosím případně vypište konkrétní cizí jazyk: např. AJ, NJ, ...*)

- neznalost cizího jazyka
 pasivní (běžná) znalost:.....
 aktivní znalost – plynule hovořím:

7. Kolik zaměstnanců ve své pozici přímo řídíte?

- 1-3 4-19 20-50 51 a více
-

8. Jaký styl vedení lidí nejčastěji využíváte?

Autokratický Demokratický Liberální

Prosím krátce zdůvodněte:

.....

.....

9. Jaké faktory k tomu stát se úspěšným, považujete za nejvýznamnější? (každé možnosti přiřadíte hodnotu ze škály 1-5)

Nejméně významné	1	2	3	4	5	Nejvýznamnější
------------------	---	---	---	---	---	----------------

Sebevědomí, asertivita						Jazyková vybavenost	
Týmová spolupráce						Schopnost vést tým	
Odvaha riskovat						Kreativní inteligence CQ (tvořivost, inovační myšlení, kreativní marketing,...)	
Schopnost vyjednávat						Inteligence IQ	
Emoční inteligence EQ (schopnost sebepoznání a sebeřízení, empatie, ovládání sebe sama,...)						Akční kompetence AQ (schopnost přijímat rychlá a správná rozhodnutí)	

10. Co je důležitější odborné znalosti (teoretické znalosti, VŠ vzdělání,...) nebo praktické dovednosti (předchozí zkušenosti, praxe,...) pro výkon profese sportovního manažera?

Odborné znalosti Praktické dovednosti

Doplňující otázka k 10.: Je VŠ vzdělání nezbytné, jak velkou roli hraje pro úspěšnou činnost sportovního manažera? (prosím o Váš komentář):.....

.....

.....

.....

11. Co si myslíte o situaci etiky v oblasti sportovního managementu v ČR?

zlepšuje se zhoršuje se je pořád stejná vůbec se o etiku nezajímám

Od čeho se odvíjí váš názor na předchozí otázku? (prosím zdůvodněte - př. ze zkušeností, z tisku, názory jiných, apod.)

.....

.....

Doplňující otázka k 11.: Co považujete za největší etické problémy v této oblasti? (vyberte max. 5 možností)

Diskriminace (rasová nesnášenlivost)	<input type="checkbox"/>	Korupce, úplatky	<input type="checkbox"/>
Konflikt zájmů	<input type="checkbox"/>	Zneužití vnitřních informací organizace k nekalým praktikám	<input type="checkbox"/>
Porušování duševního vlastnictví	<input type="checkbox"/>	Majetková zpronevěra	<input type="checkbox"/>
Nečestné jednání se zaměstnanci	<input type="checkbox"/>	Finanční (bankovní podvody), podvodné účetní praktiky	<input type="checkbox"/>
Podvodné účetní praktiky	<input type="checkbox"/>	Špatná vymahatelnost práva	<input type="checkbox"/>
Produkce nekvalitních, nebezpečných výrobků	<input type="checkbox"/>	Nedodržování obchodních podmínek uvedených ve smlouvě	<input type="checkbox"/>
Doping	<input type="checkbox"/>	Nečestné jednání se zákazníky	<input type="checkbox"/>

12. Myslíte si, že etické chování má pro sportovní organizaci nějaký přínos? Vyplácí se všeobecně organizaci chovat se eticky?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne Nevím

Pokud na předchozí otázku kladná odpověď – vyberte prosím 5 největších přínosů, které dle Vašeho názoru s sebou přináší etické chování:

Ztotožnění s firemní kulturou	<input type="checkbox"/>	Lepší přístup k financím	<input type="checkbox"/>
Snížení nákladů	<input type="checkbox"/>	Růst zisku	<input type="checkbox"/>
Zvýšení efektivity	<input type="checkbox"/>	Shovívavost orgánů v případě pochybení	<input type="checkbox"/>
Zlepšení image organizace	<input type="checkbox"/>	Prestiž a popularita organizace	<input type="checkbox"/>
Zvýšení transparentnosti	<input type="checkbox"/>	Růst produktivity a kvality	<input type="checkbox"/>
Růst prodejů a věrnosti zákazníků	<input type="checkbox"/>	Snížení rizika	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Jiné (prosím vypište):			

13. Domníváte se, že úspěšní sportovní manažeri v ČR respektují etické principy ve svém jednání? Je uplatnění etiky v této profesi významné?

Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne Nevím

Doplňující otázka k 13.: Do jaké míry, dle Vašeho názoru, ovlivňují následující předpoklady úspěšné vykonávání manažerské činnosti v oblasti sportu v ČR?(každé možnosti přiřaďte hodnotu ze škály 1-5)

Žádný vliv	1	2	3	4	5	Velký vliv
Dodržování zákonů						Jasná firemní strategie
Odpovědnost manažera						Porušování etických pravidel
Překračování zákonných norem						Úzké kontakty na politiky a úředníky
Kvalita produktů a služeb						Osobní síť kontaktů, známosti

14. Existují ve Vaší organizaci vnitřní etická nařízení a hodnoty?

Ano - etický kodex Ne pouze nepsaná pravidla chování

jiné (prosím vypište):.....

Pokud na předchozí otázku ano – považujete Váš etický kodex za užitečný a dostatečný pro práci sportovního manažera? (prosím zdůvodněte)

.....

Doplňující otázka k 14.: Které aspekty by bylo nejdůležitější ošetřit etickým kodexem? (vyberte libovolné množství odpovědí)

Vztah k vlastníků a investorům	<input type="checkbox"/>	Výzkum a vývoj	<input type="checkbox"/>
Vztah k zaměstnancům	<input type="checkbox"/>	Vztah k obchodním partnerům	<input type="checkbox"/>
Dodržování zákonů a vyhlášek	<input type="checkbox"/>	Životní prostředí	<input type="checkbox"/>
Vztah k zákazníkům	<input type="checkbox"/>	Vztah ke konkurenci	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Jiné (prosím vypište):.....			
.....			

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku. V případě zájmu, je možnost Vám zaslat výsledky výzkumu.

Prostor pro Vaše poznámky a postřehy k dotazníku:.....

.....

DOTAZNÍK

Vážený pane,

v rámci diplomové práce „Úspěšný sportovní manažer“ provádíme výzkumné šetření mezi sportovními manažery, kterého jste se již účastnil. Velmi si toho vážíme a děkujeme Vám. Na předešlý dotazník navazuje průzkum mezi významnými neobyčejnými sportovními manažery, mezi které jste byl zařazen i Vy. Proto jsme si dovolili Vás oslovit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je zachytit Vaše cenné osobních zkušeností a názory.


Otázky:

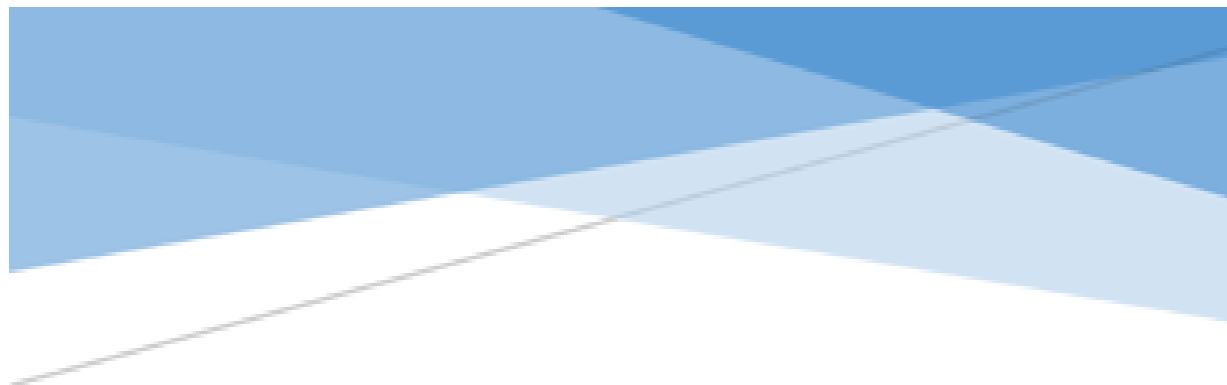
- 1) ***Jak byste charakterizoval „úspěšného sportovního manažera“? Co si představujete pod tímto pojmem? (uveďte prosím alespoň 3 charakteristiky)***

- 2) ***Co byste doporučil začínajícím sportovním manažerům na jejich cestě k dosažení úspěchu? (uveďte prosím alespoň 3 doporučení)***

Děkujeme Vám za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku. Zašlete prosím vyplněný dotazník zpět na e-mail: adam.jones@email.cz. V případě zájmu Vám rádi poskytneme výsledky výzkumu.

Bc. Adam Joneš
Fakulta ekonomicko-správní
Univerzita Pardubice





Etický kodex sportovního manažera

Normy chování a jednání, jejichž dodržování je
profesionálním závazkem.

Úvodní slovo

Tento etický kodex předepisuje zásady profesionálního chování a etického jednání, jejichž principy jsou závazné pro manažery v oblasti sportovního managementu. Kodex tvoří přehled základních hodnot a zásad etického chování sportovních manažerů, kteří se jeho přijetím zavazují k dodržování tohoto kodexu, stejně jako právních norem, vnitřních předpisů a běžně akceptovatelných obchodních praktik.

Sportovní manažeři působící v českých institucích jsou si vědomi své zodpovědnosti za vývoj sportu a za všech okolností usilují o zvýšení prestiže svého povolání, přičemž dodržování profesního etického kodexu je podstatným aspektem tohoto úsilí. Poněvadž je jejich společenským závazkem i věcí profesionální cti, vykonávat svou pracovní roli co nejlépe, s plným zaujetím a vynaložením všech sil a schopností k užitku a zkvalitnění sportovního prostředí v ČR.

Při výkonu svého poslání musí sportovní manažer dodržovat obecně závazné předpisy i společensky přijaté etické, sportovní, sociální, ekonomické a ekologické zásady chování.

Etický kodex vychází ze zásady, že etické úvahy motivující fair play a sportovního ducha, nejsou prvkem volitelným, ale zásadním pro jakoukoliv činnost spojenou se sportem, což se uplatňuje na všech úrovních manažerských kompetencí vztahujících se ke sportu. Etické uvědomění je nutnou součástí odborné praxe sportovního manažera a jeho jednání mimo jiné vychází ze schopnosti vcítit se do pozice druhého a podle toho konat. Schopnost a oddanost etickému jednání je základním aspektem kvalitní práce se sportovci a etika se neomezuje jen na dodržování psaných pravidel, obsahem pojmu etika jsou také správné postoje mezi sportovními manažery, trenéry, realizačním týmem, diváky i novináři a sportovci.

Právě tradiční základy sportu mohou být považovány za jakýsi etický rámec i pro činnost sportovních manažerů.



I. Cíl etického chování

1. Sportovní manažer v rámci vztahu k veřejnosti buduje a chrání dobré jméno organizace, v níž působí.
2. Sportovní manažer vytváří a udržuje dlouhodobé a pevné vztahy se všemi svými obchodními partnery, zejména se zákazníky, dodavateli, investory a správními orgány.
3. Sportovní manažer si uvědomuje hodnotu svých podřízených zaměstnanců i sportovců a zavazuje se jim nabídnout co možná nejlepší prostředí a podmínky s důrazem na ochranu jejich zdraví a podporu jejich profesního a osobního rozvoje.
4. Sportovní manažer uplatňuje svůj vliv při podpoře rozvoje místní sportovní komunity a přispívá k udržitelnému rozvoji svého regionu v oblasti sportu.
5. Sportovní manažer se zavazuje přistupovat šetrně k životnímu prostředí a minimalizuje svůj negativní vliv na něj.

II. Profesionální chování sportovních manažerů

Sportovní manažer bude vždy:

1. provádět manažerské aktivity odpovědně a odborně podle svých nejlepších schopností a chovat se podle pravidel a v duchu fair play
2. dodržovat legislativní normy všech zemí, ve kterých pracuje a profesně působí - zavazuje se řídit se statuty, směnicemi, direktivami a rozhodnutími příslušných orgánů sportovních institucí, konfederací a asociací.
3. provádět svou činnost svědomitě a počínat si ve své profesi i jiných obchodních aktivitách způsobem slušným, poctivým a hodným úcty v souladu s dobrými mravy - vyvaruje se jakéhokoliv nekorektního jednání²⁹
4. na pozoru při přijímání i dávání darů – v případě nabídnutí daru, jeho darováním nebo přijetím by neměl vzniknout závazek manažera ani organizace a tím se dostávat od konfliktu zájmů (za dar se považuje kterýkoli předmět, služba nebo příslib materiálního i nemateriálního charakteru poskytnutý bezplatně)³⁰.
5. jednat s klienty, partnery, sportovci i dalšími subjekty vždy pravdivě, průhledně a objektivně:
 - hájit zájmy svých klientů podle práva a čestně, vytvářet jasné právní vztahy,
 - respektovat bez výjimky práva svých partnerů i třetích stran (především respektuje smluvní vztahy svých profesionálních kolegů a vyhýbá se jakémoliv aktivitě, která by mohla záměrně odlákat klienty jiných stran).

²⁹ Především takového, které by provázela korupce, protekce a diskriminace.

³⁰ Tato zásada se nevztahuje na přijímání příležitostných darů symbolické hodnoty a sponzorských darů.



6. přiznávat jakýkoliv osobní zájem, který by mohl být považován za něco, co ovlivňuje manažerská rozhodnutí.
7. uplatňovat rozumný a ospravedlnitelný přístup k rozpoznávání a řešení konfliktů a při zacházení se záležitostmi vnímanými jako nesprávné využívat v plné míře všechny interní možnosti nápravy.
8. vykonávat svou činnost na nejvyšší možné odborné úrovni.
9. mít na vědomí, že s vykonáváním činnosti sportovního manažera se neslučuje žádné podvodné jednání a chová se tak, aby svým jednáním nediskreditoval ani nepoškodil prestiž povolání sportovního manažera.

Sportovní a společenský úsek

III. Vztah k zaměstnancům a sportovcům

Sportovní manažer:

1. dbá na to, aby veškeré vztahy mezi zaměstnanci a mezi sportovci byly založeny na úctě a respektování důstojnosti každého člověka.
2. respektuje jedinečnost každého sportovce bez ohledu na jeho původ, pohlaví, etnickou příslušnost, rasu či barvu pleti, mateřský jazyk, věk, sexuální orientaci, zdravotní stav, ekonomickou situaci, náboženské a politické přesvědčení.
3. vyžaduje vzájemnou důvěru, respekt a otevřenou spolupráci mezi zaměstnanci a mezi sportovci.
4. podporuje u sportovců dodržování zásad otevřeného a poctivého soutěžení a je aktivně činný v boji proti sportovní hrozbě představované dopingem.
5. posiluje prevenci a boj proti rasismu, násilí a xenofobii, zejména ze strany rizikových fanoušků, a bude se snažit těmto situacím předcházet, tím, že bude podporovat a iniciovat (vést) dialog na toto téma
6. posiluje roli sportu, jež sehrává důležitou roli ve formální i neformální výchově
7. vyžaduje loajalitu, odpovědnost a profesionalitu (odvést maximum svého umění) při podávání výkonu, jak v pracovní (sportovní), tak i mimopracovní (mimosportovní) prostředí.
8. musí zajistit BOZP ³¹, což je prioritou ve vztahu k zaměstnanci a chrání zdraví a bezpečnost sportovců
9. jedná se sportovci a zaměstnanci rovnocenně, nezvýhodňuje nebo neznevýhodňuje kvůli pohlaví, původu, náboženskému či kulturnímu vyznání apod., ale naopak se snaží o vytvoření nediskriminačního prostředí

³¹ bezpečnost a ochrana zdraví při práci



10. ochraňuje mladé nezletilé sportovce a neakceptuje bezohledné využívání mladých sportovců, to bere v úvahu především při jednání s nezodpovědnými hráčskými agenty

IV. Vztah ke správním orgánům a zájmovým skupinám

Sportovní manažer:

1. vyřizuje řádně a včas daňové povinnosti.
2. snaží se podporovat místní zájmové skupiny a v rámci svých možností sportovně charitativní činnosti.
3. podává pravdivé informace ve vztahu k veřejnosti a médiím.

Ekonomický úsek

V. Vztah k zákazníkům, obchodním partnerům, konkurenci, vlastníkům a investorům

Sportovní manažer:

1. jedná s každým zákazníkem (myšleno i divákem) slušně a podle etický standardů tohoto kodexu za jakýchkoliv situací a zavazuje k spokojenosti zákazníka plnit požadavky a očekávání pro zajištění jeho spokojenosti.
2. se zabývá stížnostmi a připomínkami zákazníků a vyřizuje je bez prodlení v co nejkratší době.
3. si počíná v souladu s principy spravedlivé soutěže (na sportovní i obchodní úrovni) a přistupuje ke každému konkurenčnímu subjektu s úctou v zájmu fair play. Ke konkurenčnímu boji využívá pouze zákonných nezakázaných prostředků s ohledem na své etické zásady.
4. zohledňuje zájmy vlastníků i investorů při svých rozhodnutích a aktivitách a podává jim pravdivé informace včas a požadované podobě a rozsahu.
5. se zasadí a sám dodržuje obchodní a smluvní povinnosti ke svým dodavatelům a jiným obchodním partnerům a rozvíjí s nimi výhodné obchodní vztahy založené na vzájemné důvěře.
6. se zavazuje dodržovat smluvní podmínky obchodních vztahů a partnerství.
7. jako představitel sportovní organizace se snaží se o zajištění veřejné podpory sportu.
8. nikdy úmyslně nepoškozuje dobré jméno konkurenčního subjektu³², nikdy nešíří smyšlené či nepravdivé informace a ke každému konkurenčnímu subjektu přistupuje s respektem a úctou.

³² soupeřícího sportovního klubu, firmy apod.



Úsek životní prostředí

VI. Ekologické zásady, udržitelný rozvoj

Sportovní manažer:

1. má zájem na zlepšování stavu životního prostředí.
2. bude dbát na to, aby výzkum a vývoj přinášel ohleduplnější technologické řešení a byl uskutečňován s ohledem na životní prostředí.
3. uvědomuje si důležitost podpory ekologicky vhodného hospodaření, které zohledňuje ekologická kritéria, řeší emise skleníkových plynů, energetickou účinnost a likvidaci odpadu – přijímat opatření, které jsou z hlediska životního prostředí udržitelné.

Závěr

VII. Podmínky platnosti

1. Etická pravidla platí a jsou povinná pro všechny členy organizace bez rozdílu.
2. Pokud se vyskytne situace, která není kryta těmito zásadami, postupuje se v souladu se zákonnými normami a s ohledem na dobré jméno sportovního manažera.
3. Nedodržování zásad kodexu manažerem se transparentně prošetří a při případném pochybení, přijme organizace odpovídající opatření.
4. Informace, které sportovní manažeři získají v rámci výkonu své profese, jsou pokládány za důvěrné a nesmí je používat pro osobní zisk ani pro jiný záměr, pro nějž nejsou určeny.
5. Sportovní manažer se snaží provádět svou práci na co nejvyšší možné úrovni, jelikož špatně odvedená nebo zanedbaná práce jedince může znehodnotit práci všech ostatních. S tím souvisí nulová tolerance nelegálního a nepatřičného chování.

Sportovní manažer svým podpisem stvrzuje přistoupení k tomuto etickému kodexu a ztotožnění s jeho obsahem.

.....

