

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Management ve sportu se zaměřením na řízení týmů

The Management in Sport with Focus on Leading Teams

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

ŠKABROUD

RADEK

2019



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení	Škabroud	Jméno	Radek	Osvědčení číslo	468321
Fakulta/ústav	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zařívací katedra/ústav	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program	Ekonomika a management				
Studijní obor	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce	Management ve sportu se zaměřením na řízení týmů		
Název bakalářské práce anglicky	The Management in Sport with Coverage on Leading Teams		
Pokyny pro vypracování	CÍL: Popis a analýza manažerských funkcí ve sportu se zaměřením na řízení týmů PŘÍNOS: Analýza řízení sportovních týmů ve fotbale OSNOVA: 1) ÚVOD; 2) TEORETICKÁ ČÁST - popis manažerských funkcí, popis vybraných sportů se zaměřením na management, popis sportovních klubů z organizačního hlediska a jejich vliv na národní ekonomiku, řízení sportovních týmů; 3) PRAKTICKÁ ČÁST - cíle praktické části a výzkumné otázky; 1. popis vybraných sportovních týmů, 2. rozhovory s vybranými sportovními manažery, dotazníky pro fotbalové hráče, 3. analýza výsledků, 4. Shrnutí; 4) ZÁVĚR		
Seznam doporučené literatury	ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9 KOTLER, Philip. Moderní marketing; 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2 VEBER, Jaromír. Management: Základy, Prosperita, Globalizace. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2000. ISBN 80-7261-029-5 VESELÝ, Jan. Bakalářská práce - Management a marketing sportovní události. Brno: Masarykova univerzita, 2012		
Jméno a pracovní titul vedoucí(ho) bakalářské práce	PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracovní titul konzultanta(ů) bakalářské práce			
Datum zadání bakalářské práce	13.12.2018	Termín odevzdání bakalářské práce	2.5.2019
Platnost zadání bakalářské práce	30.9.2020		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis účastnický	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 19-03-2019 Datum převzetí zadání	 Podpis studenta(ů)
--	---

Škabroud, Radek. *Management ve sportu se zaměřením na řízení týmů*.
Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické
v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 24. 04. 2019

Podpis:

Poděkování

Dovoluji si tímto poděkovat PhDr. Blance Jirkovské, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je teoreticky popsat vybrané aspekty managementu ve sportu a zjistit, jaké povědomí o managementu ve sportu mají sportovci a jejich trenéři na regionální úrovni a co by chtěli, aby se změnilo či co by změnili oni sami. Tato práce je složena ze dvou částí: teoretické a praktické. V teoretické části vysvětlují pojmy jako například manažerské funkce, manažer, management ve sportu nebo jakou úlohu má v tomto oboru finanční management. Následující praktická část popisuje a analyzuje průzkum, který byl proveden jednak dotazníky pro fotbalové hráče na regionální úrovni a jednak rozhovory s vybranými trenéry. V každé z těchto částí se dané skupiny respondentů vyjadřují k tomu, co podle nich dobrý sportovní manažer potřebuje, jak dobře si podle nich počíná stát, který má také poměrně podstatnou úlohu v tomto oboru, nebo jaké jsou největší problémy v českém sportu obecně. Největším problémem je podle obou skupin respondentů špatná práce s mládeží, proto navrhuji možné řešení, podle kterého by se měly české fotbalové kluby zaměřit na fungování zahraničních klubů, které naopak mají práci s mládeží na vynikající úrovni (např. Ajax Amsterdam) a pokusit se o napodobení technik, které se v mládežnické akademii Ajaxu používají.

Klíčová slova

Management, sport, řízení, manažer, specifika sportu

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to describe theoretically selected aspects of management in sport and to find out what awareness of management in sport athletes and their coaches have at regional level and what they would like be to changed or change themselves. This work consists of two parts: theoretical and practical. In the theoretical part I explain terms such as managerial functions, manager, sport management or what role the financial management in this field plays. The following practical part describes and analyzes the survey, which was conducted by questionnaires for football players at the regional level and interviews with selected coaches. In each of these sections, the respondent groups comment on what they think a good sports manager needs, how well the state supports sport, as a relatively substantial stakeholder in the industry, or what the biggest problems in Czech sports are in general. The biggest problem is, according to both groups of respondents, poor work with youth, therefore I offer a possible solution, according to which Czech football clubs should focus on the functioning of foreign clubs, which work with youth at an excellent level (for example Ajax Amsterdam) and try to imitate techniques used in the Ajax Youth Academy.

Key words

Management, sport, leadership, manager, specifics of sport

Obsah

Úvod	5
1 Popis manažerských funkcí.....	7
1.1 Charakteristika pojmu management a dalších klíčových pojmů	7
1.2 Vymezení pojmu manažer	8
1.3 Manažerské funkce	9
1.3.1 Plánování	10
1.3.2 Rozhodování	10
1.3.3 Organizování	11
1.3.4 Kontrola	11
1.3.5 Motivace	11
1.3.6 Komunikace	12
2 Management ve sportu.....	13
2.1 Definice managementu sportu	13
2.2 Manažerské funkce ve sportovním odvětví	14
2.3 Specifika managementu sportu	14
2.4 Specifické vlastnosti sportu	15
2.5 Vliv specifických vlastností sportu na práci manažera ...	15
2.6 Vnitřní rozdělení sportovního odvětví na neziskový, veřejný a profesionální sektor.....	16
2.7 Různorodost sportovních organizací	16
2.8 Úloha státu v rozvoji sportu dané země	17
2.9 Profese sportovního manažera	18
2.10 Hodnocení výkonnosti ve sportu	18
2.11 Multidimenzionální modely měření výkonnosti	19
2.12 Projektový management ve sportu	20
2.13 Finanční management ve sportu	22
2.14 Marketing sportu	25
3 Metodologie výzkumu	29
3.1 Cíle praktické části a výzkumné okruhy	29
3.2 Vzorek respondentů a sběr dat	29

4	Analýza výzkumných okruhů z dotazníku.....	32
5	Analýza rozhovorů s trenéry	40
6	Porovnání dotazníku a rozhovorů	45
7	Souhrnné vyhodnocení výzkumných okruhů	49
	Závěr	50
	Seznam použité literatury.....	51
	Seznam obrázků	53
	Seznam tabulek	54

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolil management ve sportu se zaměřením na řízení týmů. Toto téma jsem si vybral, protože jsem až do svých osmnácti let hrál aktivně fotbal a dodnes sleduji kromě fotbalu i celou řadu dalších sportů, jako například lední hokej, basketbal, americký fotbal, Formule 1, MotoGP nebo třeba cyklistiku.

Dalším důvodem je, že už od malička bylo mým snem se pohybovat ve sportu, ať už jako profesionální sportovec, nebo například člen managementu některého z mých oblíbených týmů.

Cílem bakalářské práce je teoreticky popsat funkce managementu se zvláštním důrazem na sportovní odvětví a ověřit vybrané části teorie v praktickém průzkumu, který bude mít smíšenou podobu.

V první kapitole teoretické části se budu zabývat popisem manažerských funkcí, které jsou ve sportu obdobné jako v běžných podnicích. Detailněji vymezím pojem management, jak je chápán různými autory, popíšu jednotlivé manažerské funkce.

Ve druhé kapitole se již budu zabývat managementem ve sportu. Opět nejprve definuju pojem management ve sportu, s použitím vymezení různých chápání tohoto pojmu. Dále představíme některá specifika jednak sportu samotného, a jednak specifika managementu sportu nebo například jakou úlohu má stát v rozvoji sportu.

Praktická část mé bakalářské práce je zaměřena na naplnění praktického cíle, který jsem si stanovil. Cílem praktické části mé bakalářské práce je zjistit, jaké povědomí o managementu ve sportu mají sportovci a jejich trenéři na regionální úrovni a co by případně chtěli, aby se změnilo či co by změnili oni sami. K dosažení tohoto cíle využiji jak kvalitativních metod šetření (rozhovory s trenéry), tak i těch kvantitativních (dotazníky pro hráče).

TEORETICKÁ ČÁST

1 Popis manažerských funkcí

V následující kapitole se zaměříme na popis manažerských funkcí. Nejprve se ale zmíníme charakteristice pojmu management a dalších klíčových pojmů. Kromě těchto dvou témat se také dotkneme tématu týkajícího se samotného manažera, tzn. jak se manažeři dělí nebo také jaké schopnosti by měli pro výkon tohoto povolání mít.

1.1 Charakteristika pojmu management a dalších klíčových pojmů

Podle P. F. Druckera je výklad pojmu management nesnadný. Jde o pojem americký, který lze jen obtížně přeložit, a to dokonce i do britské angličtiny. Označuje jak funkci managementu, tak i lidi, kteří ji vykonávají. Dále také označuje sociální postavení manažerů, jeho stupeň, ale rovněž odbornou disciplínu a obor studia (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 15).

Drucker také zmiňuje: „Management je disciplínou, návodem, funkcí, kterou je potřeba zvládnout. Manažeři jsou profesionálové, kteří mají za úkol tuto disciplínu realizovat, vykonávat funkce a z toho pramenící povinnosti.“ (Drucker, 1973, s. 6).

Naproti tomu Veber je toho názoru, že management je soubor zkušeností, názorů, poznatků, přístupů a metod, které manažeři (vedoucí pracovníci) využívají, uplatňují a kombinují při zvládnání manažerských funkcí. Veber rovněž říká, že management neposkytuje univerzální návody (je nutné respektovat časové a také teritoriální faktory). Management se podle něj opírá o teorie a metody převzaté z ekonomie, matematiky, sociologie, psychologie nebo třeba statistiky. (Veber, 2005, s. 18 - 19)

Toto ovšem nejsou jediné definice managementu. Další, které zde budou uvedené, je možné rozdělit na tři skupiny, podle toho, na co tyto definice kladou důraz:

- a) vedení lidí
- b) specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- c) předmět studia a účel

Z tohoto rozdělení vyplývá, že oblast managementu je velice obsáhlá a je možné do ní zahrnout nejen znalosti z oboru managementu,

ale také například psychologie nebo třeba marketingu. Oblast managementu tedy není jednoduchá, jak by se mohlo na první pohled zdát.

První skupinu, preferující úlohu vedení lidí, mohou zastupovat tyto definice:

1) „Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných.“ (Vodáčková, Vodáček, 2001, s. 16)

2) „Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jedinci pracující ve skupinách, pokud možno efektivně, uskutečňují zvolené cíle.“ (Koontz, Weihrich, 1993, s. 28)

Do druhé skupiny, upřednostňující specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, můžeme uvést například tyto definice:

1) „Management je proces vedení, organizování, plánování a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.“ (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 16 – převzato od K. H. Chunga)

2) „Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako organizování, rozhodování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.“ (Müller, 1988, s. 2)

Pro třetí skupinu, která klade důraz na předmět studia a jeho účel, jsou typické tyto definice:

1) „Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“ (Robins, 1989, s. 12)

2) „Management je soubor zkušeností, názorů, poznatků, přístupů a metod, které manažeři (vedoucí pracovníci) využívají, uplatňují a kombinují při zvládnání manažerských funkcí (specifických činností), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“ (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 18)

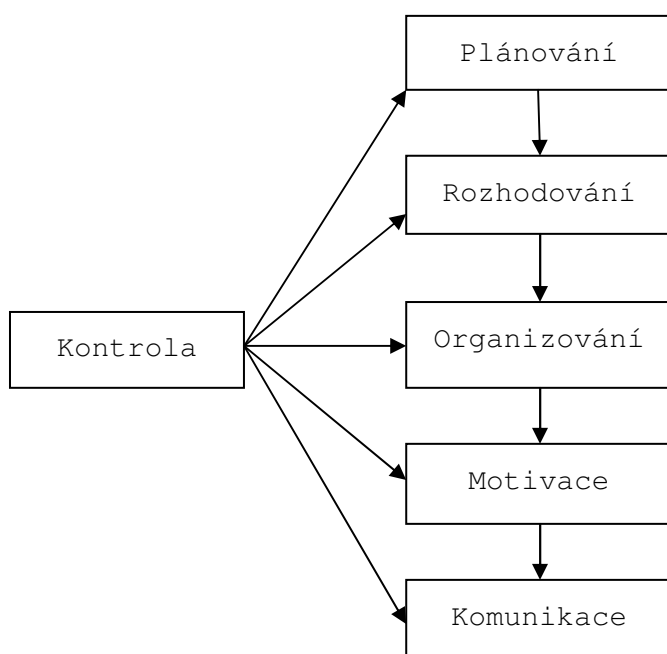
1.2 Vymezení pojmu manažer

Veber definuje manažera jako osobu, která realizuje aktivně řídicí činnost, při které využívá různých nástrojů, technik a principů. Při jejich uplatnění je důležitá intuice, kreativita, umění riskovat i předvídat (Veber, 2005, s. 19). Dle něj je manažer specifický zaměstnanec s pravomocemi, odpovědností a výší platu (s. 20) a je pokládán za rozhodujícího činitele v řízení firmy (s. 21). Na jeho kvalitě závisí například: určování podnikatelských záměrů,

hospodářská situace, organizace, účelovost, uspořádání, úroveň a způsob vedení (s. 22).

1.3 Manažerské funkce

Eva Čáslavová popisuje manažerské funkce jako typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává ve své práci. Manažerským funkcím se věnovala v historických školách managementu celá řada autorů a jejich počet se pohyboval od pěti (Fayol) až po devatenáct (Miner). V této části se budeme zabývat rozdělením manažerských funkcí podle Vebera: rozhodování, plánování, organizování, kontrola, motivování, komunikace. (Veber, 2005, s. 18).



Obrázek č. 1: Schéma fungování a návaznosti manažerských funkcí - zdroj: Veber, 2005 - vytvořeno na základě provázaností jednotlivých funkcí, jak je Veber popisuje)

Toto schéma č. 1 ukazuje, že všechny výše zmíněné funkce na sebe navazují, a rovněž znázorňuje, že kontrola se používá u všech manažerských funkcí a není pouze samostatnou funkcí. Nyní si popíšeme jednotlivé funkce podrobněji.

1.3.1 Plánování

Plánování je výchozím bodem, který předchází vykonávání všech ostatních manažerských funkcí. Je tomu tak proto, že plánování obsahuje vymezení cílů a také naznačení cest, díky kterým má být těchto cílů dosaženo. Dosažení těchto cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí - řízení (rozhodování), organizování, komunikaci, kontrole anebo motivaci. (Veber, 2005, s. 51)

Představíme nejobecnější postup tvorby plánu, který spočívá v provedení těchto kroků:

- 1) konkretizace záměrů, které vyplývají pro danou oblast plánování s ohledem na nadřazené záměry organizace
- 2) zabezpečení potřebných informací pro daný plán
- 3) vypracování návrhu plánu
- 4) seznámení útvarů, kterých se plán týká, s jeho návrhem
- 5) stanovisko těchto útvarů
- 6) korekce návrhu plánu, pokud dotčené útvary navrhnou nějaké úpravy
- 7) schválení a také vydání konečné formy plánu (Veber, 2005, s. 56)

1.3.2 Rozhodování

Rozhodování je jádrem řízení a mnohdy je chápáno jako synonymum řízení. Jako nedílná složka manažerské práce se rozhodování uplatňuje při jakýchkoliv manažerských činnostech. Je procesem výběru mezi alespoň dvěma možnými variantami jednání. Při manažerském rozhodování jde o kombinaci vědy a umění rozhodovat. (Veber, 2005, s. 31)

Pro zestručnění si zde popíšeme pouze dekompozici rozhodovacího procesu (rozdělování rozhodovacího procesu do určitých složek, které se označují jako etapy či fáze) podle Vebera:

- 1) analýza okolí (intelligence activity) - identifikace rozhodovacích problémů, stanovení jejich příčin a zjišťování podmínek vyvolávajících nutnost rozhodovat
- 2) návrh řešení (design activity) - hledání, rozvíjení, tvorba a analýza možných směrů činnosti
- 3) volba řešení (choice activity) - hodnocení variant směrů činnosti navržených v předchozím kroku, volba varianty určené k realizaci

4) kontrola výsledků (review activity) - hodnocení skutečně dosažených výsledků po realizaci určité varianty, posuzování výsledků vzhledem k dříve stanoveným cílům (výsledky tohoto kroku mohou iniciovat další rozhodovací proces). (Veber, 2005, s. 35)

1.3.3 Organizování

Organizování je nedílnou součástí manažerské práce. Mezi základní prvky patří koordinace, specializace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a také dělba kompetencí. Úkolem organizování je najít ideální specializaci člověka v daném systému. Ta zvyšuje produktivitu práce a usnadňuje kontrolu výsledků práce, vyžaduje však větší koordinaci. (Veber, 2005, s. 118 - 120).

1.3.4 Kontrola

Kontrolní činnosti jsou využívány manažery na každé úrovni řízení jako taková forma zpětné vazby, díky níž by měli manažeři získat objektivní obraz o řízené realitě (plnění naplánovaných záměrů, jak probíhají realizace dříve přijatých rozhodnutí atd.). Cílem kontroly je kritické zhodnocení reality a to s ohledem na řídicí záměry. Na základě těchto posouzení se přijímají patřičné závěry. (Veber, 2005, s. 92).

1.3.5 Motivace

Motivace integruje fyzickou a psychickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Od manažerů se vyžaduje, aby byly schopni vzbudit u spolupracovníků ochotu, zájem a chuť se aktivně zapojit do plnění všech činností, které korespondují s cíli firmy. Manažerské motivování, které za pomoci vnějších prostředků navozuje proces motivování, je třeba uskutečnit za pomoci manažerských technik a systému trestů a odměn, pobídek a stimulů. (Veber, s. 63). V ideálním případě se dostaneme do fáze, kdy má manažer pod sebou pouze pracovníky spadající do tzv. teorie Y a žádné pracovníky spadající do teorie X.

Teorie X vychází z těchto předpokladů:

- 1) lidé neradi pracují a práci se, pokud mohou, vyhýbají
- 2) protože nemají rádi práci, musí jim být nabídnuta odměna, popřípadě se jim musí pohrozit trestem, jestliže práci neodvedou
- 3) lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízení a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty (pocit bezpečí)

Teorie Y vychází z těchto předpokladů:

- 1) lidé rádi pracují a za správných podmínek mohou mít z práce radost
- 2) pokud jsou vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora
- 3) lidé budou vázáni záměry skupiny, jestliže najdou uspokojení z práce
- 4) průměrná lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost
- 5) důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využíváno (Veber, 2005 s. 66).

1.3.6 Komunikace

Další z manažerských funkcí je komunikace. Společnost se neustále vyvíjí včetně novodobých forem komunikace. Informační společnost se pomalu mění na společnost komunikační, proto přestává být prostý přístup k informacím jednoznačnou výhodou. V rámci podniku se dá na komunikaci nahlížet z několika pohledů a v různých souvislostech: Kdo je komu povinen podávat zprávy?, Jak předávat tyto informace?, Ústně?, Písemně? atd. V každé organizaci je proto nutné vymyslet základní komunikační rámec, komunikační kanály a systém pravidel. Nezbytností je také technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky. (Veber, 2005, s. 194)

2 Management ve sportu

V následující kapitole se zaměříme na definici managementu ve sportu, na jeho specifika oproti jiným typům managementu, jaký je vliv těchto specifik na práci manažera, jakou úlohu hraje stát v rozvoji sportu v dané zemi, nebo jaká je úloha projektového managementu ve sportu.

2.1 Definice managementu sportu

Jana Nová (2014) uvádí, že managementu sportu se dá chápat celkem ve třech různých dimenzích a to jako: studijní obor, vědecká disciplína a profese.

Jako studijní obor lze management sportu vnímat na specializovaných školách, kde se tento obor či předmět vyučuje. Za vědeckou disciplínu lze management sportu považovat v momentě, když jsou o něm napsané nejrůznější publikace. A jako profesi bereme management sportu například během fotbalového utkání, kdy vidíme „v akci“ jednoho člověka ze sportovního managementu, a to konkrétně trenéra daného týmu.

Příkladem definice managementu sportu jako profese může být tato: *„Obor se zaměřením na koordinaci poskytnutých materiálních a lidských zdrojů, potřebných technologií a také případných eventualit tak, aby došlo k úspěšnému předání a provedení určité služby ve sportovní oblasti.“* (Chelladurai, 1994, s. 7-15)

Další definicí managementu sportu je podle Jany Nové (2016) toto: Jde o aplikaci manažerských principů, technik, metod a postupů ve sportovním odvětví. Tím se zdůrazňuje fakt, že sportovní manažeři potřebují nejen manažerské dovednosti, ale i zkušenosti a pochopení sportu a jeho specifik. Sportovním prostředím pak rozumíme různé typy organizací a sportovních aktivit, které je nutné řídit, neboť je potřeba koordinovat aktivity jiných lidí, kteří by svým samotným konáním nedosáhli takových výsledků, jako jich dosáhnou společně. (Nová a kol., 2016, s. 58)

Pokud bychom chtěli tyto dvě definice porovnat, vyjde nám, že obě říkají de facto totéž.

Pro účely této bakalářské práce se zaměříme na pochopení managementu sportu jako na profesi. Existuje celá řada definic manage-

mentu sportu, ale všechny mají jedno společné, a to, že se jedná o profesi, kde je třeba aplikovat jak obecné manažerské funkce, tak i postupy se specifickým (tzn. sportovním) kontextem. (Nová a kol., 2016, s. 58)

2.2 Manažerské funkce ve sportovním odvětví

Pro účely této bakalářské práce využijeme u manažerských funkcí v oblasti sportu členění dle Koontze a Weihricha (1993):

- a) plánování (planning)
- b) organizování (organizing)
- c) výběr a rozmístění spolupracovníků, respektive personální zajištění (staffing)
- d) vedení lidí (leading)
- e) kontrolu (controlling) (Čáslavová, s 13 - převzato od H. Koontze a H. Weihricha)

Jana Nová a kol. ovšem dodávají, že mezi manažerské funkce ve sportovním odvětví patří také: hodnocení výkonnosti, projektový management, finanční management a marketing. (Nová a kol., 2016, s. 58)

2.3 Specifika managementu sportu

Management jakožto všestranná disciplína má ve sportovním odvětví některá specifika, se kterými se v jiných odvětvích nesetkáváme. Těmito specifiky jsou:

- 1) jedinečné vlastnosti sportu, služeb a sportovních produktů
- 2) vnitřní rozdělení sportovního odvětví na neziskový, veřejný a profesionální sektor
- 3) různorodost sportovních organizací - myslíme tím spíše v rámci kontinentů nežli v rámci sportů na stejném kontinentě (např. platové stropy v National Hockey League, které v evropských hokejových ligách neexistují)
- 4) úloha státu v rozvoji sportu dané země - jestli daný stát, například Česká republika, podporuje rozvoj jednotlivých sportů, výchovu mládeže v těchto sportech atd. (Nová a kol., s. 58 - 59)

2.4 Specifické vlastnosti sportu

Smith a Steward v roce 1999 vytvořili seznam 10 jedinečných vlastností sportu, které stanovují využití manažerských technik pro řízení sportu:

- 1) Iracionální vášeň pro sportovce, sportovní týmy a její využití – zde je podle mého mínění přehnané použití slova iracionální, pokud ovšem tato vášeň probíhá v rámci jistých mezí. Pokud je překročí, je použití slova iracionální na místě.
- 2) Rozdíly v posuzování a hodnocení výkonnosti vs. výsledky a hierarchie – jinak výsledky posuzují například fanoušci daného týmu, a zcela jinak je mohou vnímat členové managementu stejného klubu.
- 3) Vzájemné spolupráce mezi sportovními organizacemi – jako příklad můžeme uvést například spolupráci českých fotbalových klubů SK Slavia Praha a FK Baumit Jablonec.
- 4) Konkurenční rovnováha (spolupráce vs. soutěživost).
- 5) Rozličnost kvality sportovního produktu/soutěže, hry (cena vs. garantovaný výsledek).
- 6) Značná úroveň loajality ke značce a produktu – pokud se budeme držet sportovních klubů jako značek, můžeme říct, že vysoká úroveň loajality se projevuje daleko spíše u fanoušků než u sportovců.
- 7) Sport vytváří unikátní fanouškovské chování a produkuje zástupnou identifikaci.
- 8) Značná úroveň optimismu fanoušků vs. porážka.
- 9) Neochota k využívání nových technologií.
- 10) Sezónnost a omezená nabídka vs. uspokojení poptávky – existují sporty, které se hrají převážně na podzim a na jaře (např. fotbal), nebo ty, které se provozují pouze v zimě (biatlon, skoky na lyžích atd.), ale existuje i hodně sportů, které lze provozovat po celý rok (např. florbal, futsal atd.) (Nová a kol., 2016, s. 59)

2.5 Vliv specifických vlastností sportu na práci manažera

Podnikání ve sportu a sportovní management jsou ve velké míře ovlivněny jedinečnými rysy sportu, které popsali Smith a Steward (viz. předchozí podkapitola). Podle Chadwicka mají tyto typické charakteristiky sportu vliv na podnikání v tomto oboru. Ratten (2012) se zmiňuje o povaze sportovního podnikání jako o prolínání se sportovním managementem. Rovněž říká, že sportovní podnikání jako kterákoliv jiná inovativní činnost se sportovním cílem, má vliv na celou řadu oblastí managementu. Příkladem vlivu specifických vlastností sportu na práci manažera může být provázanost s médii, kdy je třeba být neustále inovativní ve spolupráci s tímto

sektorem. Příkladem může být, že v dřívějších dobách se lidé dozvídali novinky ze světa sportu takřka výhradně z televizních obrazovek, a to pouze pokud nějaký sportovec poskytl rozhovor nebo se konala tisková konference. Dnes se již spoustu informací dozvídáme ze sociálních sítí, jako je Facebook nebo Twitter. To způsobuje, že v dnešní době má již každý větší klub, nehledě na to z jakého odvětví pochází, facebookovou stránku nebo třeba kanál na Youtube (Nová a kol., 2016, s. 59).

2.6 Vnitřní rozdělení sportovního odvětví na neziskový, veřejný a profesionální sektor

Veřejný (státní) sektor zahrnuje jak národní, tak i regionální a místní orgány, specialisty pro sport nebo agentury pro rozvoj politik a financování ve sportu. Neziskový (dobrovolnický) sektor pojímá místní sportovní kluby, jejich mezinárodní organizace a asociace, které mají na starost organizaci sportovních soutěží (včetně hlavních mistrovských soutěží) nebo řídí a regulují sportovní pravidla. V neposlední řadě profesionální (komerční) sektor obsahuje profesionální ligy, nejrůznější turnaje a soutěže nebo také výrobce sportovního oblečení a výstroje, provozovatele velkých stadionů, média a manažery velkých sportovních událostí. Tyto sektory spolu také vzájemně spolupracují. Stát například poskytuje neziskovému sektoru peněžní prostředky. Neziskový sektor zase zásobuje profesionální sektor mladými talenty a profesionální sektor na oplátku poskytuje část svých benefitů neziskovému sektoru. (Nová a kol., 2016, 60, 61)

2.7 Různorodost sportovních organizací

Různorodost sportovních organizací je především důsledkem dvou faktorů, a to různorodostí sportovních produktů a hierarchického uspořádání sportu. Do různorodosti sportovních produktů můžeme zahrnout například divácký sport, rekreační aktivity nebo reklamní produkty k podpoře sportu. Do hierarchie uspořádání sportu zase patří: místní sportovní kluby a jejich asociace, regionální sportovní asociace, národní sportovní asociace, evropské sportovní asociace a mezinárodní sportovní asociace.

V českém prostředí se navrhuje následující rozčlenění:

1) sportovní řídicí orgány - všechny národní sportovní asociace (včetně těch místních a regionálních)

- 2) organizace pro organizování sportovních akcí - profesionální týmy a soutěže
- 3) organizace umožňující sportovní vyžití - místní sportovní kluby a organizace. (Nová a kol., s. 61, 62)

2.8 Úloha státu v rozvoji sportu dané země

Stát má možnost zasahovat do sportu různými nástroji, to záleží na státní ideologii, hodnotách a také společnosti. Autoři projektu VOCA-SPORT proto definovali čtyři typy národní politiky ve vztahu k řízení sportu:

- 1)byrokratická konfigurace - vysoká míra zapojování státu (patří sem Česká republika, Estonsko, Belgie, Francie, Finsko, Maďarsko, Kypr, Polsko, Portugalsko, Malta, Španělsko, Slovensko a Slovinsko)
- 2)misionářská konfigurace - dobrovolný (neziskový) sektor působí v přenesené působnosti (Itálie, Dánsko, Německo, Lucembursko, Rakousko, Švédsko)
- 3)podnikatelská konfigurace - vysoká míra zapojování tržních sil (Velká Británie, Irsko)
- 4)sociální konfigurace - vlivná přítomnost sociálních partnerů v rámci mnohostranného systému (Nizozemsko) (Nová a kol., 2016, s. 64)

VOCA-SPORT¹ byl projekt, v jehož rámci se zkoumal vztah mezi profesním tréninkem a zaměstnaností ve sportu napříč Evropou.

Hlavní cíle projektu byly:

- 1)umožnit zlepšení evropského trhu práce ve sportu a v sektorech spojených se sportem
- 2)informovat o situaci v profesním tréninku a vzdělávání ve sportu a v sektorech spojených se sportem ve státech Evropské unie a ve státech, které se chtějí stát členy EU
- 3)identifikovat možné evropské trendy
- 4)identifikovat národní či evropské mezery mezi tréninkem a vzděláváním a potřebách tohoto sektoru

¹ (http://eose.org/our_work/vocasport-vocational-education-and-training-related-to-sports-in-europe-situation-trends-and-perspectives/)

2.9 Profese sportovního manažera

Chelladurai říká, že sportovní manažer je osobou koordinující materiální a lidské zdroje, které mu byly poskytnuty, a také relevantní technologie tak, aby došlo k úspěšnému předání a provedení služby ve sportovní oblasti.

Podle Zieglera je sportovní manažer definován jako osoba, která organizuje, plánuje, řídí, obsazuje personálem, kontroluje postupné kroky, které míří k dříve vytyčenému cíli v různých věkových kategoriích a různých sportovních programech.

Tradičními pozicemi jsou podle výsledků projektu AEHESIS:

- 1) manažer fitness centra
- 2) sportovní manažer nebo ředitel na lokální úrovni (obce, městské úřady atd.)
- 3) ředitel nebo manažer sportovního klubu
- 4) ředitel nebo manažer národní sportovní federace

AEHESIS² je evropská databáze zahrnující všechny sportovní vědecké instituce dostupné pro všechny investory.

2.10 Hodnocení výkonnosti ve sportu

Pro ohodnocení výkonnosti ve sportu se využívají kritéria, která jsou obdobná jako u podnikatelských organizací, což je vidět na jejich rozvoji k profesionalismu. Vzhledem ke specifickým vlastnostem sportu však můžeme vidět i jisté rozdíly, například že sportovním týmem se nesnaží o optimalizaci zisku, jako běžné podniky. Pro představu si můžeme uvést čtyři přístupy k hodnocení výkonnosti sportovních organizací:

- 1) management výkonnosti vázaný na cíle a záměry organizace
- 2) teorie hodnocení výkonnosti perspektivou zájmových skupin (stakeholder perspective)
- 3) teorie hodnocení vstup - výstup
- 4) multidimenzionální metody měření výkonnosti (Hoy, 2012)

Pro hodnocení výkonnosti ve sportovních organizacích se však podle Winanda (2014) preferuje multidimenzionální model, protože všechny

² (<http://eose.org/ressource/aehehis/>)

sportovní organizace mají hodně zájmových skupin (stakeholderů) a každá tato skupina má trochu odlišné představy o tom, co by se mělo hodnotit pro měření výkonnosti a efektivnosti organizace.

2.11 Multidimenzionální modely měření výkonnosti

Pro vyhodnocení výkonnosti jednotlivých sportovních organizací je možné taky využít modely či metody, které byly původně určené pro jiné obory, jako například *Balanced Scorecard Model* (Kaplan, Norton, 1992) nebo *The Performance Prism* (Neely, Adams, Kennerley, 2002).

Balanced Scorecard Model zdůrazňuje čtyři rozdílné aspekty organizace, u kterých je třeba hodnotit výkonnost, tzn. finance, zákazníci, interní procesy a také motivaci k učení se. Pro využití tohoto modelu v praxi je potřeba nastavit ukazatele pro jednotlivé oblasti a konkretizovat je. Pokaždé záleží na konkrétní vizi a strategii dané sportovní organizace. Ukazatele tohoto modelu mohou být využity jak pro krátkodobé, tak i dlouhodobé cíle. (Kaplan, Norton, 1992, s. 71 - 79).



Obrázek č. 2: Balanced Scorecard Model - zdroj: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>

The Performance Prism, neboli prizma výkonnosti, na rozdíl od předchozího modelu, zdůrazňuje podstatnou roli stakeholderů/zájmových skupin pro dosahování úspěchu organizace. Slovo prizma se využívá ke zvýraznění faktu, že tento model objevuje skryté elementy, které mohou ovlivnit firemní výkonnost. Model stanovuje

celkem pět základních otázek, které slouží managementu organizace pro hodnocení výkonnosti.

Tabulka č. 1: Tabulka aspektů výkonnosti a z toho vyplývajících otázek pro management

Aspekt výkonnosti	Otázka pro management
Spokojenost stakeholderů	Jaká jsou přání a potřeby našich stakeholderů?
Přínos stakeholderů	Co nám mohou poskytnout naši stakeholdeři?
Strategie	Jaké strategie je nutné uplatnit pro uspokojení potřeb stakeholderů?
Procesy	Jaké procesy je nutné uplatnit/zavést pro uspokojení potřeb stakeholderů?
Schopnosti	Jaké praktiky, technologie a infrastruktura a jací lidé jsou potřební pro plnou implementaci procesů a strategií?

Zdroj: Nová, 2016, s. 113 – převzato od autorů Neerlyho, Adamse a Kennerleyho, 2002

Tento model je tedy velmi vhodný pro sportovní organizace, které se vyznačují tím, že mají široké portfolio stakeholderů. (Neely, Adams, Kennerley, 2002).

2.12 Projektový management ve sportu

Projektový management je ve sportovních organizacích, stejně jako v běžných podnikatelských organizacích, potřebný pro přípravu plánů a projektů, jejich následnou realizaci a v neposlední řadě i vyhodnocení výsledků či případných doporučení pro příští projekty. Z tohoto důvodu je poptávka po projektových manažerech poměrně vysoká, a to i ve sportovním odvětví. (Nová a kol., 2016, s. 130)

Současné chápání projektového managementu zdůrazňuje, že jde o univerzálně aplikovatelnou šablonu pro záměrnou integraci různých funkcí v organizaci, která umožňuje koncentraci flexibilních, informovaných a autonomních jedinců v dočasných projektových týmech, pro soustředěné a efektivní naplnění cílů v daném čase za maximální spokojenosti zákazníka a ve prospěch společnosti.

(Cicmil, Hodgson, Williams a Thomas, 2006 ³)

Veškeré uvedené požadavky na to, jaké má mít projektový manažer znalosti, pokud pracuje ve sportovní organizaci, jsou prezentovány v knize Projektový management ve sportu z roku 2015 od autorů Pirožek, Nová a Rektořík. Pro účely této bakalářské práce nám ovšem bude stačit, vyjmenujeme-li si problémové okruhy tohoto oboru ve sportovním odvětví, kterými jsou:

- 1) teorie projektového managementu spolu s jejím vývojem (podrobněji popsáno v níže uvedené tabulce)
- 2) projektový management pro záměry orientované na sport
- 3) potřeby a charakteristiky sportovních organizací jakožto příjemců a také zpracovatelů projektů
- 4) problematika veřejných projektů a zakázek a to včetně projektů investičního typu
- 5) případové studie konkrétních projektů určitých sportovních akcí

Tabulka č. 2: tabulka období vývoje projektového managementu

Období	Teoretické determinanty a příznaky teorie projektového managementu
1940 - 1960 - technistický přístup k PM	Kvalitativní techniky v rámci operačního výzkumu.
1960 - 1970 - organizační přístup k PM	Organizační teorie a výzkum, zabývající se organizačními strukturami, jako je např. maticová struktura, role lidských zdrojů nebo projektové vůdcovství pro facilitaci práce na projektu + teorie budování projektových týmů.
1980 - 1990 - sofistikovaný přístup k PM	Oživení zájmu o tento obor, založené na organizačním přístupu, podpořeném rozvojem počítačů, vytvoření a podpora systémů pro

3

https://www.researchgate.net/publication/223922921_Rethinking_Project_Management_Researching_the_Actuality_of_Projects)

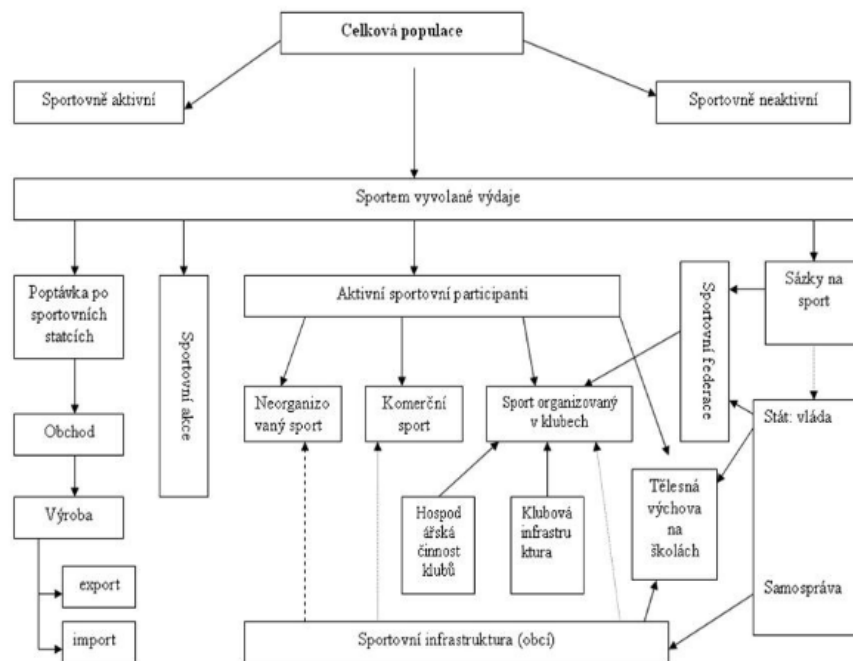
	projektové plánování, kontrolu a také analýzu rizik, rozvoj metodologií pro kontrolu veřejných projektů (PRINCE), schémata managementu rizik nebo modely projektového plánování.
1990 - 2000 - multidisciplinární přístup k PM	Používání teorií ze zkoumání podnikání a managementu, rozvoj projektové práce, management v komplexním prostředí.
2000 až současnost - projekt jako předvídatelná, univerzální a flexibilní forma jak organizovat práci	Projektový management je v dnešní době chápán jako všestranné řešení problémů organizačního typu, funguje také jako podpora specifických technik pro plánování, monitoring a kontrolu. Otestován v projektově orientovaných projektech jako například letectví a kosmonautika nebo třeba stavebnictví. Projekty a projektové týmy jsou pokládány za jedinečné sociální a ekonomické procesy, kde je ekonomika závislá na znalostech.

Zdroj: Pirožek, Nová a Rektořík, 2015

2.13 Finanční management ve sportu

Hospodářsky je možné na sport nahlížet jako na národohospodářské odvětví, které sice samo produkuje ekonomické hodnoty, ale na druhou stranu vyžaduje specifické stavby a prostředky. Sport má jak trh sportovních produktů, kde se nabízejí a poptávají hlavně služby (sportovní soutěže, volnočasové aktivity, klubové znaky atd.), tak i sportovní zařízení, rozhodčí, trenéry a pak také sportovní aktéry, tzn. hráče. Existuje také specifický trh kapitálu, kde se ale nepoužívají formy známé z fungování jiných výrobních odvětví. (Nová a kol., 2016, s. 178)

Makroekonomický model sportu



Obrázek č. 3: Makroekonomický model toků ve sportu - zdroj: Novotný 2000, aktualizováno 2016 - převzato z Diplomové práce Bc. Ondřeje Látdala, Brno 2016 - Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, Katedra tělesné výchovy a sportu

Vysvětlení tohoto modelu je následující: Celková populace se dělí na neaktivní a aktivní ve sportu. Participanti sportu nejprve vytvářejí poptávku po sportu. Zájem o sport vyvolává výdaje na sport, které spotřebovává strana nabídky. Poptávka a nabídka se tedy neustále vyrovnávají.

Dalším prvkem modelu jsou sportovní akce, které uspokojují poptávku sportovně aktivní populace. Uspořádání velké akce je velmi náročné na organizaci, dalo by se říci, že má charakter podnikání - firmy. Mohou se dělit do dvou skupin a to:

- 1) akce s převahou pasivních účastníků (diváků) - např. olympiáda nebo mistrovství světa
- 2) akce s převahou aktivních účastníků - např. městské maratony (New York, Boston, Praha)

Rozvíjejícím se prvkem modelu, kvůli němuž se vše děje a stále se vyvíjí, jsou aktivní participanti ve sportu, kteří mohou svou potřebu realizovat v několika formách. V modelu jsou jako dominantní uvedeny čtyři hlavní formy:

- 1) neorganizovaný sport - participanti si sami organizují své sportovní aktivity, např. sport s rodinou či přáteli
- 2) komerční sport - zde se sportovně vyžívají ti, kdo nechtějí být organizováni v žádných sportovních klubech, chtějí se seberealizovat individuálně, ale přitom s odborným dohledem, např. fitcentra nebo osobní trenéři
- 3) organizovaný sport - typickým příkladem jsou sportovní kluby nebo spolky, např. ČUS⁴, ČASPV⁵, Sokol, Orel, Autoklub atd.
- 4) školní tělesná výchova

Dále jsou v modelu uvedené sportovní federace (svazy), které jsou svébytným a důležitým prvkem pro organizování sportovního života, a to jak uvnitř státu, tak i navenek. Je zde velmi těsné spojení se sportovními kluby, jednotami a díky nim je zprostředkován kontakt se státem.

Významnou ekonomickou aktivitou v rámci sportu je sportovní sázení, neboli tzv. kurzové sázky na sportovní výsledky a sportovní loterie, ve kterých mají sportovní odvětví přidělená čísla, která se losují. Pokud bychom se bavili o výnosnosti a velikosti rizika pro provozovatele, pak jsou sportovní loterie rozhodně lepší volbou vzhledem k vysoké výnosnosti a nulovému riziku, zatímco u kurzového sázení je výnosnost o něco menší, ale hlavně je zde vyšší riziko díky možnosti nelegálních sázek (podvodné ovlivňování výsledků).

Stát je v tomto modelu představován jednak centrální vládou, a jednak územními samosprávami. Stát poskytuje finanční podporu sportovním federacím (spolkům), dále z větší části financuje povinnou tělesnou výchovu ve školství. Krajské a obecní samosprávy financují sport prostřednictvím provozu základního a také středního školství a sportovní infrastruktury, tzn. jak školních, tak i obecních sportovišť.

Jako poslední prvek se v modelu vyskytuje již výše zmíněná sportovní infrastruktura. Ve většině států západní Evropy se jedná o

⁴ Česká unie sportu

⁵ Česká asociace Sport pro všechny

záležitost, kterou řeší místní samosprávy. Sportovním klubům je umožněno používat sportovní a tělovýchovná zařízení mnohdy bezplatně. Je to bráno jako podpora spolkové činnosti, která je ve veřejném zájmu. (Nová a kol., 2016, s. 179 - 182)

2.14 Marketing sportu

Podle Fullertona a Merza (2008, s. 90) neexistuje obecně uznávaná definice marketingu sportu a jeho koncept je dle těchto autorů nejednoznačný. Naproti tomu Mullin, Hardy a Sutton (2000, s. 9) charakterizují marketing sportu jako soubor veškerých činností, které mají za cíl uspokojit přání a potřeby zákazníků ve sportu pomocí výměnných procesů.

Gray a McEvoy (2005, s. 229) ve své literatuře, která se marketingem sportu zabývá, poznamenávají, že tento druh aktivit je možné dobře charakterizovat jako marketing prostřednictvím sportu, tzn., že sport je využíván jako nástroj propagace nebo třeba jako platforma sponzoringu pro firmy. Zároveň upozorňují, že ne tak velká pozornost se věnuje marketingu sportu jako druhu činnosti, kdy dochází k aplikaci procesů a principů marketingu s cílem propagace a prodeje výrobků či služeb přímo účastníkům sportu a divákům.

Co je tedy vlastně marketing sportu? V zásadě jde o styl marketingu, který nevyužívá jediné strategie, ale spíše toho, že k podpoře marketingového úsilí využívá sport. (Nová a kol., 2016, s. 133)

Pokud bychom se zmínili o přístupech k marketingu sportu, jsou podle Blakeyho (2011, s. 3) dvojího typu:

- 1) Marketing sportu - podpora konzumace neboli spotřeby sportovních produktů a služeb. Jedná se tedy o marketing sportovních soutěží, akcí nebo sportovního vybavení.
- 2) Marketing prostřednictvím sportu - v tomto případě organizace, které nejsou zaměřené na sportovní odvětví, ale mají svůj vlastní byznys, používají sport jakožto médium k oslovení sportovních fanoušků svými produkty a službami (sponzorství).

Dalším podstatným bodem jsou specifika marketingu ve sportu. Chadwick (2011, s. 120 - 123) popsal tato specifika a také následky odlišnosti sportu od ostatních průmyslových odvětví pro podnikání v oblasti sportu takto:

- 1) Nejistota výsledku - podstata sportu - na rozdíl od mnoha ostatních průmyslových odvětví a produktů, kterou kladou důraz na jednotnost standardů.
 - 2) Konkurenční rovnováha - nutná podmínka pro možnost maximalizace nejistoty výsledku.
 - 3) Průmysl ovládaný produktem - v jakémkoliv jiném odvětví je dáno, že organizace by měly být vedeny trhem a být zaměřeny na zákazníka, zatímco ve sportu jsou pro činnost rozhodující jádro produktu a konkurenční soutěž.
 - 4) Koordinace, spolupráce a kolaborace - princip „spolupracovat pro soutěž“ je respektován napříč průmyslem, ale ve sportu je součástí samotné existence sportovního průmyslu a je mnohem důležitější, než zajistit organizaci obchodní úspěch na trhu.
 - 5) Limitovaná organizační kontrola produktu - sportovní činnost je povinna respektovat zákony na místní, národní a také mezinárodní úrovni, které stanovují práva a povinnosti sportovních organizací. Vzhledem ke specifickým kritériím (např. formát konkurenční soutěže, trvání hry nebo její formát) je značně omezen manévrovací prostor k dosažení konkurenční výhody.
 - 6) Měření výkonnosti - běžné ukazatele výkonnosti jako například ziskovost, obrat atd. jsou i ve sportovním odvětví patrné, ale sport má i svá specifická měřidla výkonnosti, jako například tabulky, zisky medailí nebo všelijaké žebříčky.
 - 7) Fanoušci (zákazníci) jsou výrobci a spotřebitelé - ve sportu na rozdíl od jiných odvětví jsou fanoušci výrobci a spotřebiteli, ale také pomáhají vytvářet zájem, intenzitu, atmosféru a soupeření, které dodávají sílu jádru produktu ve sportu.
 - 8) Symbiotický vztah s médii - sportovní produkty vytvářejí pro média obsah, aby ta mohla dodávat sportovní produkty zákazníkům z celého světa. Zároveň sportu poskytují takovou úroveň expozice, která zajišťuje, že je stále ve veřejné doméně. Takový symbiotický vztah je samohybný, ato způsobem, jaký v jiných odvětví neznáme.
- (Nová, 2016, s. 133-136)

Pro zajímavost si zde ještě můžeme uvést segmenty sportovního průmyslu definované Pittsem a Stotlarem (2013, s. 3): sport pro amatérské účastníky, profesionální sport, firmy zabývající se managementem sportovců, sportovní zařízení (design, výstavba, management), volný čas/rekreace, outdoorové sporty, sportovní turistika, výroba zboží pro sport a velkoobchod (výstroj, oblečení, obuv), sportovně zaměřené střední či vysoké školy, vzdělávání v managementu sportu, firmy věnující se marketingu sportu, sponzo-

rování sportu, reklama podnikání/obchodu ve sportu nebo sportovní
řídící orgány.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Metodologie výzkumu

3.1 Cíle praktické části a výzkumné okruhy

Tato bakalářská práce má dva cíle. Zaprvé teoreticky popsat funkce managementu se zvláštním důrazem na sportovní odvětví a ověřit vybrané části teorie v praktickém průzkumu, který bude mít smíšenou podobu. Konkrétně zjistit, jaké povědomí o managementu ve sportu mají sportovci a jejich trenéři na regionální úrovni a co by případně chtěli, aby se změnilo či co by změnili oni sami.

Výše zmíněné vybrané části teorie jsou zároveň výzkumnými okruhy. Jedná se o management a manažer ve sportu, řízení českých sportovních týmů, finance a finanční management.

3.2 Vzorek respondentů a sběr dat

Respondenty pro dotazníky a rozhovory jsem hledal ve své okolí, např. mezi svými bývalými spoluhráči, svými bývalými trenéry a jejich přáteli, kteří se rovněž v regionálním fotbale pohybují. Obě varianty výzkumu se uskutečnily v průběhu deseti dnů. Způsob jakým jsem provedl svůj výzkum, byl následující. Rozhovory probíhaly vždy v místě bydliště daného trenéry, zatímco dotazníky jsem rozdával svým bývalým spoluhráčům a požádal je o pomoc s dalším rozšířením tohoto dotazníku mezi další aktivní fotbalové hráče.

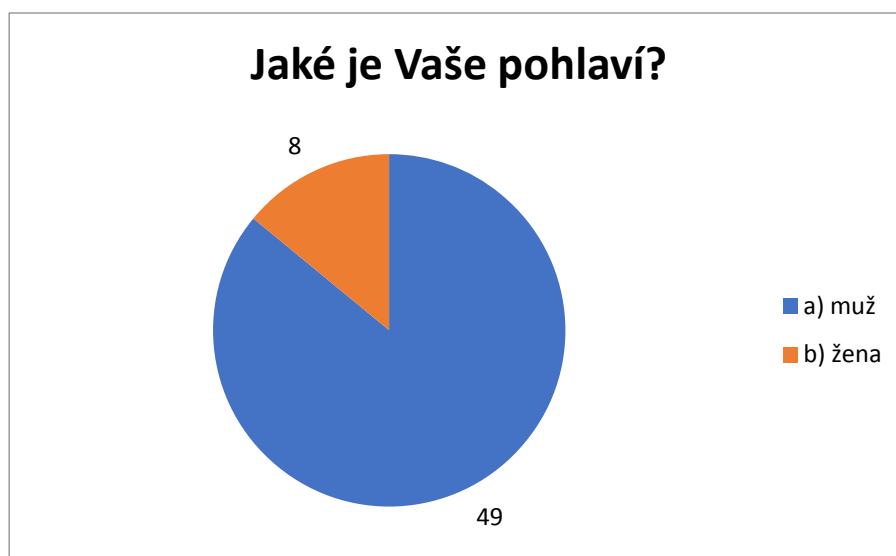
Pro dotazník i rozhovory jsem si stanovil následující výzkumné předpoklady:

- 1) Mezi dotazovanými se budou vyskytovat pouze muži.
- 2) Většinu respondentů bude mezi 15 a 35 lety.
- 3) Respondenti budou velmi kritičtí k řízení českých sportovních týmů.
- 4) Respondenti by si nejvíce přáli odstranění korupce z českého sportu.

Na tento dotazník dohromady odpovědělo 57 respondentů a povedlo se mi uskutečnit 5 rozhovorů.

Nejprve se ale podíváme, jaký byl vzorek respondentů (tedy jejich pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání).

Otázka č. 1:



Obrázek č. 4: Pohlaví respondentů - zdroj: vlastní šetření

Již první otázka nám vyvrací první výzkumný předpoklad týkající se pohlaví respondentů.

Otázka č. 2:



Obrázek č. 5: Věk respondentů - zdroj: vlastní šetření

Hned následující otázka nám naopak další z výzkumných předpokladů potvrzuje, tedy že většině respondentů bude mezi 15 a 35 lety.

Otázka č. 3:



Obrázek č. 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů - zdroj: vlastní šetření

Tato otázka je zajímavá z toho důvodu, že jsem neočekával takový nepoměr mezi respondenty bez maturity a s maturitou či ještě vyšším vzděláním.

Nyní se podíváme, jaký byl vzorek respondentů mezi trenéry.

Otázka č. 1: Všichni, se kterými jsem dělal rozhovor, byli mužského pohlaví.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Trenér 1: 47 let

Trenér 2: 36 let

Trenér 3: 52 let

Trenér 4: 31 let

Trenér 5: 44 let

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Trenér 1: středoškolské bez maturity

Trenér 2: středoškolské s maturitou

Trenér 3: středoškolské bez maturity

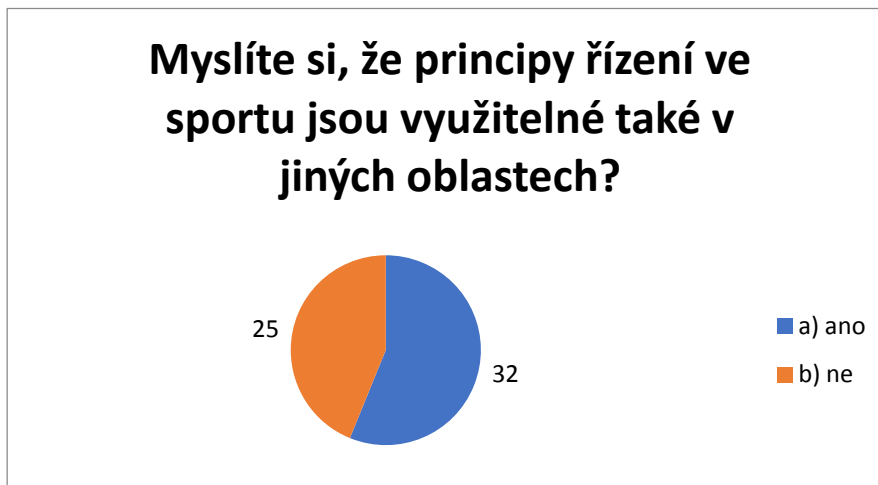
Trenér 4: středoškolské s maturitou

Trenér 5: středoškolské bez maturity

4 Analýza výzkumných okruhů z dotazníku

Management a manažer ve sportu

Otázka č. 4:



Obrázek č. 7: Názory na využití principů řízení ve sportu i mimo sport - zdroj: vlastní šetření

U této otázky jsem očekával zakroužkování odpovědi „ano“ alespoň v 90 % případů, nicméně k tomu došlo pouze v 56 % případů.

Otázka č. 5:



Obrázek č. 8: Názory na nejdůležitější manažerskou funkci - zdroj: vlastní šetření

U této otázky mne zajímaly dvě věci. Zaprvé, jaká manažerská funkce získá nejvíce hlasů od respondentů a zadruhé, kolik respondentů zakroužkuje poslední odpověď, přesněji „všechny jsou stejně důležité“. Oproti mému odhadu nejvíce hlasů dostala funkce rozhodování, zatímco já jsem odhadoval, že na prvním místě bude funkce plánování. Zajímavé je rovněž, že pouze tři respondenti zaškrtnli jako nejdůležitější funkci kontrolu. Dalším relativně překvapivým zjištěním bylo, že pouze pět respondentů zakroužkovalo odpověď „všechny jsou stejně důležité“

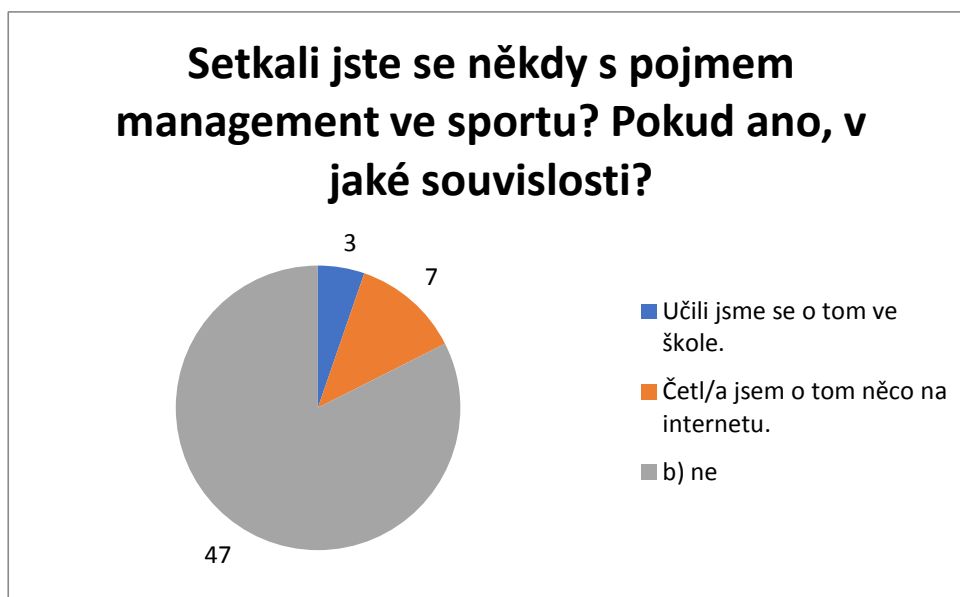
Otázka č. 6:



Obrázek č. 9: Názory na nejdůležitější vlastnost manažera ve sportu – zdroj: vlastní šetření

U této otázky jako u jedné z mála není nic překvapivého, neboť úplně všechny možnosti byly zvoleny respondenty v očekávaném počtu. Jediným překvapením je, že na rozdíl od předchozí otázky, respondenti častěji zvolili odpověď „všechny jsou stejně důležité“.

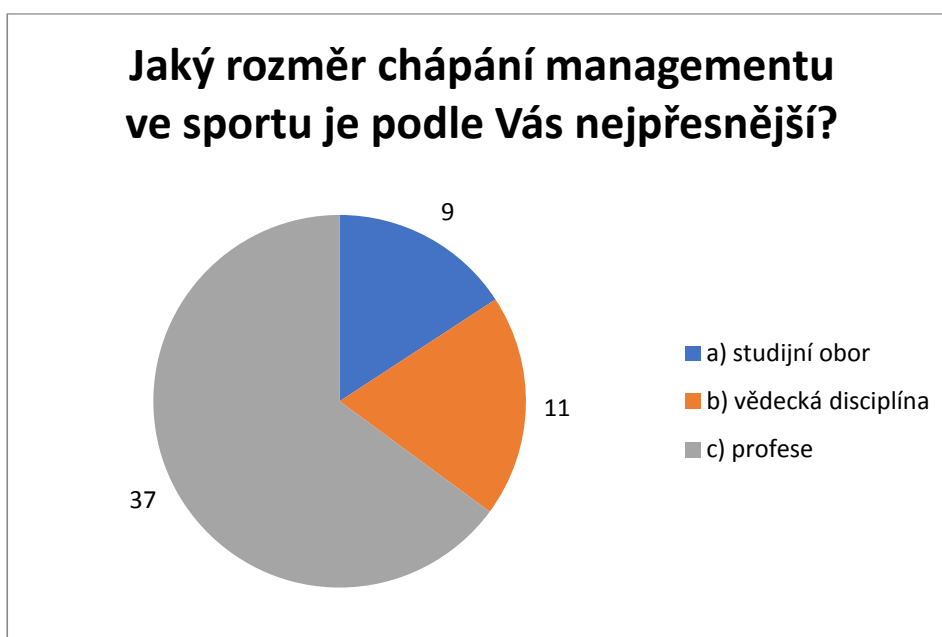
Otázka č. 7:



Obrázek č. 10: Informovanost o managementu ve sportu - zdroj: vlastní šetření

Tato otázka opět nepřinesla žádné překvapivé odpovědi, protože takový nepoměr mezi odpověďmi ano a ne jsem očekával. Ale přes splněná očekávání jsem překvapen, jak málo se mezi mými respondenty o tom pojmu ví, přitom se jedná o velice zajímavou disciplínu.

Otázka č. 8:



Obrázek č. 11: Názory na rozměr chápání managementu ve sportu - zdroj: vlastní šetření

Rovněž otázka číslo osm nenabídla žádné překvapení, co se týče odpovědí od respondentů, neboť přesně podle mého očekávání nejvíce hlasů dostala odpověď „profese“.

Řízení českých sportovních týmů

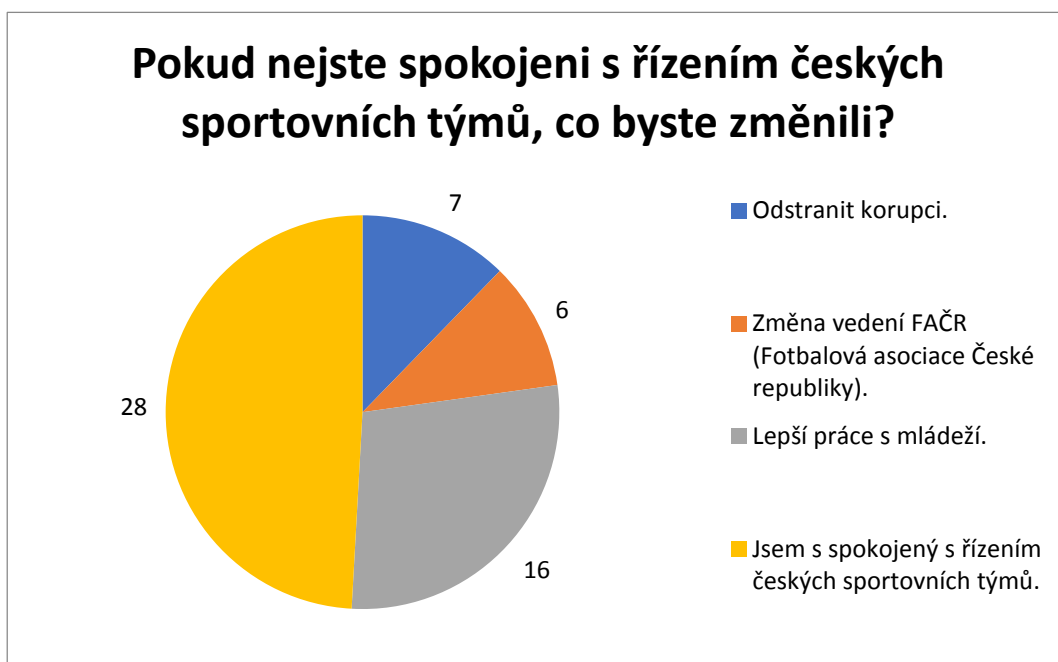
Otázka č. 9:



Obrázek č. 12: Názory na kvalitu řízení českých sportovních týmů - zdroj: vlastní šetření

Touto otázkou se přesouváme k výzkumu okruhu číslo tři, který se týká kritičnosti respondentů k řízení českých sportovních týmů. Tato výzkumná oblast se mi nakonec nepotvrdila, neboť jsem očekával minimálně 75% nespokojenost respondentů s řízením českých sportovních týmů v porovnání s jinými zeměmi.

Otázka č. 10:

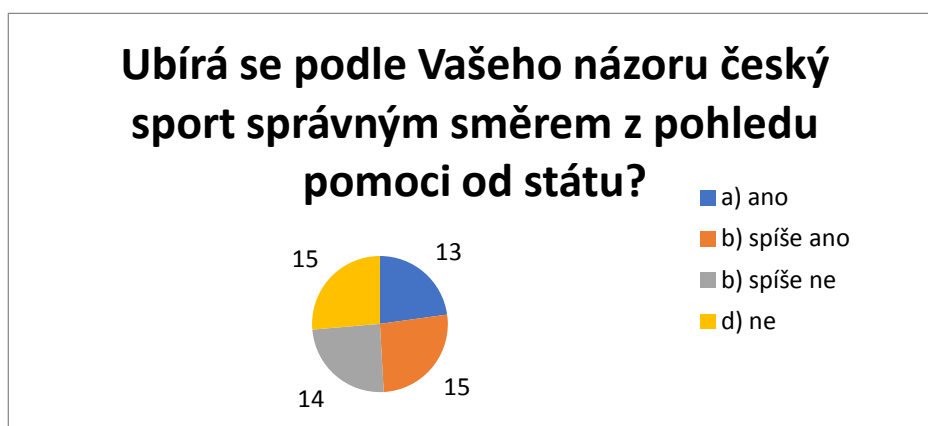


Obrázek č. 13: Názory na hlavní problémy v českém sportu - zdroj: vlastní šetření

Výsledky z této otázky poukazují na další velký problém, který český sport má, a to špatnou práci s mládeží. Příkladem může být spousta velmi mladých českých fotbalistů, kteří ještě předtím, než dosáhli 18 let, odešli do ciziny, aniž by předtím odehráli byť jediné utkání v naší nejvyšší soutěži. Následně se tito mladí hráči „zakopali“ v týmech, kam předčasně přestoupili, a v naprosté většině případů již nikdy nenaplnili svůj dřívější potenciál.

Finance a finanční management

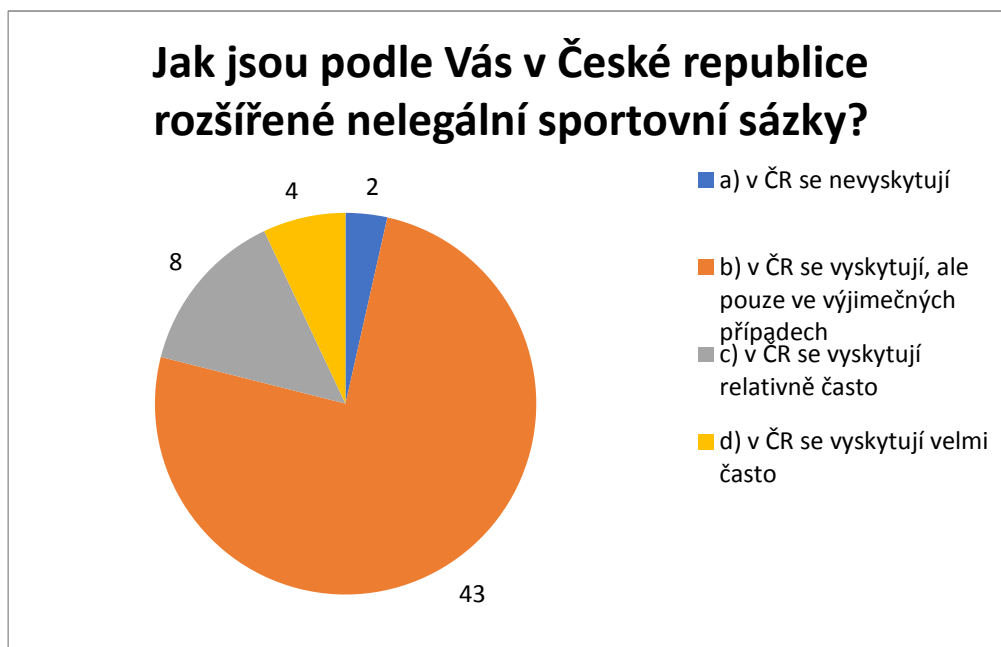
Otázka č. 11:



Obrázek č. 14: Názory na pomoc státu českému sportu - zdroj: vlastní šetření

Otázka číslo jedenáct nám ukazuje, že zatímco 49 % respondentů si myslí, že stát sportu pomáhá dostatečně, ale zbylých 51 % respondentů je opačného názoru. Kdo má ale pravdu? Podle mého názoru spíše ti, co zakroužkovali první dvě možnosti odpovědí, tedy „ano“ nebo „spíše ano“. Tím ovšem neříkám, že je tato pomoc od státu prováděna bez chyb, nicméně pořád jsme na tom velmi dobře oproti jiným evropským zemím, jako je například Albánie, Bosna a Hercegovina nebo například oproti naprosté většině afrických zemí.

Otázka č. 12:

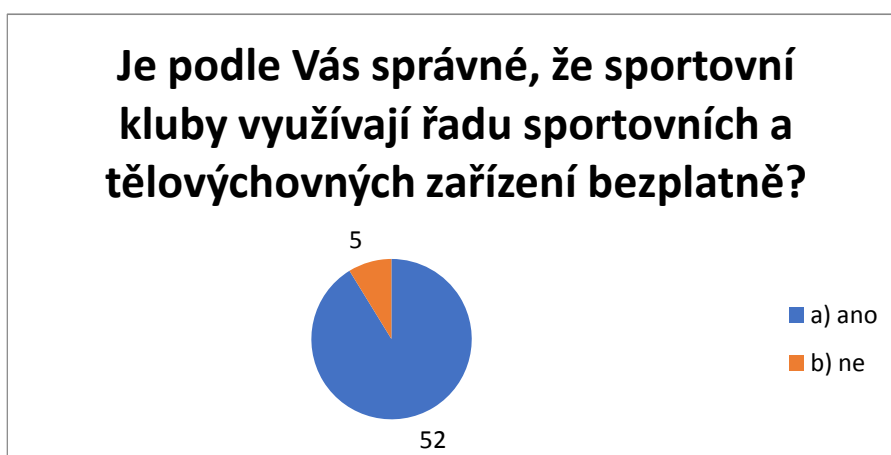


Obrázek č. 15: Názor na rozšířenost nelegálních sázek v ČR - zdroj: vlastní šetření

Tento graf nám říká, že podle názoru naprosté většiny respondentů se nelegální sportovní sázky v České republice vyskytují pouze sporadicky, což je podle mého názoru pravda. Přece jenom jsou jiné země, kde se tato činnost praktikovala a stále praktikuje, jako například Rusko⁶ nebo Itálie⁷.

⁶ <https://roklen24.cz/a/iRfAi/sazkovy-byznys-v-rusku-tvrda-regulace-velky-potencial>

Otázka č. 13:



Obrázek č. 16: Názory na bezplatné používání sportovišť – zdroj: vlastní šetření

U této otázky musím souhlasit se všemi respondenty, kteří zakroužkovali odpověď „ano“, protože dle mého názoru je správné, že sportovní kluby mají možnost bezplatně pracovat na rozvíjení sportovních talentů (toto platí zejména pro kluby, kde převládají malé děti).

Otázka č. 14:



⁷ <https://sport.aktualne.cz/fotbal/zpoved-o-fotbale-v-italii-doping-alkohol-a-nelegalni-sazky/r~2778c8e0087a11e28fc1002590604f2e/>

Obrázek č. 17: Názory na specifičnost sportu - zdroj: vlastní šetření

U této otázky se sice jedná čistě o věc názoru každé osoby, nicméně opět musím souhlasit s většinou, protože podle mě je sport natolik specifickým oborem, že na jeho úrovni není nic jiného, ať už z důvodů, které uvedli respondenti v dotaznících, či nějakých dalších.

Otázka č. 15:



Obrázek č. 18: Názory na potřebu sponzoringu ve sportu - zdroj: vlastní šetření

U této mne překvapilo, že si někteří respondenti myslí, že sport může fungovat bez sponzoringu, což je podle mého názoru naprosto vyloučeno, protože lokální kluby bývají sponzorované obcí, okresem či krajem, kde se nacházejí a profesionální kluby mají neustále nějaké sponzory, ať už na svých dresech nebo třeba na bannerech kolem hřiště atd. Sport podle mě nemůže bez sponzoringu fungovat.

5 Analýza rozhovorů s trenéry

Jak již bylo psáno v části o popisu výzkumného vzorku, pro tyto rozhovory jsem si zvolil pět trenérů, kteří ve většině případů trénují hráče, kteří ode mě dostali dotazník. A tito vybraní trenéři budou odpovídat na stejné otázky jako jejich hráči.

V této kapitole budu používat označení Trenér 1, Trenér 2 atd., protože všichni dotazovaní si přáli zůstat v anonymitě.

Management a manažer ve sportu

Otázka č. 4: Myslíte si, že principy řízení ve sportu jsou využitelné také v jiných oblastech?

Trenér 1: Nejspíše ano, ale musejí se upravit vzhledem k tomu, že sport je poměrně specifický.

Trenér 2: Spíše ne vzhledem k tomu, že každý obor potřebuje své specifické řízení.

Trenér 3: Téměř jistě ne, ale možná ve výjimečných případech mohou tyto principy pomoci i v jiných oblastech.

Trenér 4: Rozhodně ne.

Trenér 5: Možná ano, ale bylo by to poměrně složité.

Jak vyplývá z těchto rozličných odpovědí, podle oslovených trenérů je sport příliš specifický pro to, aby se jeho principy řízení daly využít i v jiném odvětví, a pokud by to bylo možné, tak pouze se značnými změnami a rozhodně by to nebylo jednoduché.

Otázka č. 5: Jaká z manažerských funkcí je podle Vás nejdůležitější?

(pozn.: každý z trenérů dostal seznam těchto funkcí k nahlédnutí)

Trenér 1: Podle mě nelze vybrat pouze jednu z nich, takže bych řekl, že všechny stejně důležité.

Trenér 2: Pokud bych měl vybrat pouze jedinou, bylo by to nejspíše rozhodování, ale i přesto volím odpověď „všechny jsou stejně důležité“.

Trenér 3: Rozhodně jsou všechny důležité, není možné vybrat jenom jednu možnost.

Trenér 4: Rozhodně volím odpověď „všechny jsou stejně důležité“.

Trenér 5: Bezpochyby jsou všechny stejně důležité, není možné stavět jednu nad ostatní.

Zde se naopak všichni trenéři shodují na jediné odpovědi, která je i dle mého názoru jediná správná.

Otázka č. 6: Jaká vlastnost je podle Vás pro práci manažera ve sportovním odvětví nejdůležitější? (stejná situace jako u předchozí otázky)

Trenér 1: Podle mého názoru intuice a hned v závěsu umění riskovat.

Trenér 2: Intuice nastejno s uměním riskovat.

Trenér 3: Žádná z nich by neměla být nadřazená druhé, tudíž jsou všechny stejně důležité.

Trenér 4: Všechny jsou stejně důležité.

Trenér 5: Všechny jsou stejně důležité.

Zde opět máme převahu odpovědí, které nestaví žádnou vlastnost nad ostatní, ale už se vyskytnou i odpovědi, které do popředí staví některou z uvedených vlastností.

Otázka č. 7: Setkali jste se někdy s pojmem management ve sportu? Pokud ano, v jaké souvislosti?

Trenér 1: Neseťkal.

Trenér 2: Neseťkal.

Trenér 3: Seťkal, četl jsem o tom v nějakém sportovním časopise na jehož název si momentálně nevzpomínám.

Trenér 4: Neseťkal.

Trenér 5: Neseťkal.

U této otázky podle očekávání, stejně jako u dotazníkového šetření, „zvítězila“ odpověď „neseťkal“.

Otázka č. 8: Jaký rozměr chápání managementu ve sportu je podle Vás nejpřesnější? (stejná situace jako u otázek pět a šest)

Trenér 1: Rozhodně profese.

Trenér 2: Buď profese nebo také studijní obor, ale pokud mám vybrat jenom jednu možnost, tak profese.

Trenér 3: Nepochybně profese.

Trenér 4: Profese.

Trenér 5: Zcela jistě profese.

Tato otázky nám opět ukazuje odpovědi, které se znovu u všech trenérů shodují, a se kterou opět souhlasím.

Řízení českých sportovních týmů

Otázka č. 9: Co si myslíte o tom, jak jsou řízené sportovní týmy v České republice v porovnání s jinými zeměmi?

Trenér 1: Vesměs bych řekl, že jsou řízeny poměrně dobře, i když samozřejmě existují výjimky.

Trenér 2: Řekl bych, že oproti jiným zemím máme co vylepšovat, ale na druhou stranu by to mohlo být i horší.

Trenér 3: Podle mě jsme na tom celkem slušně.

Trenér 4: Mohli bychom určitě něco vylepšit, protože vždycky se dá něco zlepšit, ale z celkového pohledu jsme na tom poměrně dobře.

Trenér 5: Určitě by zde byl prostor pro vylepšení, ale nejsme na tom špatně jako jiné země.

U této otázky jsou trenéři o něco pozitivnější než jejich hráči, kteří byli zhruba z poloviny nespokojeni s řízením českých sportovních týmů.

Otázka č. 10: Pokud nejste spokojeni s řízením českých sportovních týmů, co byste změnili?

Trenér 1: Určitě bych chtěl, aby zmizela korupce, i když je to nejspíš nemožné.

Trenér 2: Rozhodně aby zmizela korupce.

Trenér 3: Zlepšení práce s mládeží v profesionálních klubech.

Trenér 4: Vylepšení práce s mládeží.

Trenér 5: Změnit vedení FAČR.

Opět očekávané odpovědi u této otázky, se kterými se naprosto ztotožňují.

Finance a finanční management

Otázka č. 11: Ubírá se podle Vašeho názoru český sport správným směrem z pohledu pomoci od státu?

Trenér 1: Nejspíše ano, i když by to mohlo být i o něco lepší.

Trenér 2: Nejspíš ano, ale může to být lepší.

Trenér 3: Nejspíš ano, ale může to být lepší.

Trenér 4: Ano, ale lepší to už asi nebude.

Trenér 5: Spíše ano, uvidíme jestli se to ještě zlepší.

Znovu jsou zde trenéři o něco optimističtější, než jejich hráči. Podle mého názoru je tomu tak kvůli jejich větším zkušenostem.

Otázka č. 12: Jak jsou podle Vás v České republice rozšířené nelegální sportovní sázky?

Trenér 1: Určitě se čas od času objevují, ale určitě nejsou na denním pořádku.

Trenér 2: Nejspíše ano, ale rozhodně nejsou tak časté jako třeba v Rusku.

Trenér 3: Zřejmě ano, ale určitě u nás nejsou tolik rozšířené jako jinde ve světě.

Trenér 4: Asi ano, jen v minimálním množství.

Trenér 5: Možná ano, jenom velmi omezeně.

Zde se nám vyskytuje shoda mezi hráči a trenéry, kteří shodují v tom, že pokud se u nás vyskytují nelegální sázky, tak pouze v omezeném množství.

Otázka č. 13: Je podle Vás správné, že sportovní kluby využívají řadu sportovních a tělovýchovných zařízení bezplatně?

Trenér 1: Rozhodně ano, pomáhá to rozvoji sportovních talentů u dětí a mládeže.

Trenér 2: Určitě ano, nemyslím si, že by se našel někdo, kdo by nesouhlasil.

Trenér 3: Bezpochyby ano.

Trenér 4: Určitě ano.

Trenér 5: Rozhodně ano, s tím musí každý souhlasit.

Opět se nám tu vyskytuje shoda mezi odpovědmi trenérů a hráčů a v tomto případě je podle mne pochopitelná.

Otázka č. 14: Je podle Vašeho názoru sport specifickým oborem (podnikáním)?

Trenér 1: Ano, vzhledem k vyššímu riziku a také větší nepředvídatelnosti, pokud se bavíme o profesionálních soutěžích.

Trenér 2: Určitě ano, například kvůli vysokým částkám za přestupy v profesionálních soutěžích.

Trenér 3: Rozhodně ano, ať už třeba kvůli častým změnám působiště u trenérů a hráčů, nebo třeba kvůli viditelnější podpoře určitého klubu (značky) než u jiných odvětví.

Trenér 4: Zcela jistě, třeba kvůli vysokým částkám za přestupy těch nejlepších hráčů.

Trenér 5: Ano, nejspíš nikdo si nebude myslet, že to mohlo být jinak. Stačí se podívat do novin, na internet nebo třeba na televizi, všude narážíme na něco, co nějakým způsobem týká sportu.

Další z otázek se shodnými odpověďmi hráčů a trenérů a opět jsou to podle mne správné úvahy.

Otázka č. 15: Může se podle Vás sport obejít bez sponzoringu?

Trenér 1: Rozhodně nemůže, nedokážu sport bez sponzorů představit.

Trenér 2: Určitě nemůže.

Trenér 3: Určitě nemůže.

Trenér 4: Zcela jistě nemůže.

Trenér 5: Samozřejmě že ne.

I zde máme soulad odpovědí trenérů a naprosté většiny hráčů a znovu je to zcela pochopitelné, protože jak řekl trenér 1: „ Sport bez sponzorů si nemůžeme představit.“

6 Porovnání dotazníku a rozhovorů

V předposlední kapitole praktické části mé bakalářské práce se budu zabývat porovnáním dotazníků pro hráče a rozhovorů s trenéry.

První otázkou, u níž budu porovnávat odpovědi, je otázka číslo 4: „Myslíte si, že principy řízení ve sportu jsou využitelné také v jiných oblastech?“

Hned u této otázky tu máme první relativně velký nesoulad mezi odpověďmi hráčů a trenérů. Zatímco většina hráčů je toho názoru, že se principy řízení ve sportu dají využít v jiných oblastech, trenéři s nimi tento názor nesdílí. Otázkou je proč. Je jejich názor podložený jejich vlastními zkušenostmi?

Já sám si myslím, že do jisté míry mají pravdu obě strany, jenomže má některá ze stran „větší“ pravdu než ta druhá? Nejspíše ne, i když na druhou stranu, v rukou schopného manažera by použití principů řízení ve sportu bylo určitě možné.

Závěrem tedy je, že záleží hlavně na schopnostech daného manažera, jak použije principy řízení ve sportu, jak si je případně přizpůsobí atd.

Druhou otázkou, kde budu porovnávat odpovědi, je otázka číslo 5: „Jaká z manažerských funkcí je ve sportu podle Vás nejdůležitější?“

Zde máme jedné straně spoustu variant odpovědí od hráčů a na druhé straně jednomyslné stanovení jedné správné odpovědi od trenérů. A znovu se nabízí otázka, kdo má pravdu?

V tomto případě se jednoznačně přikláním na stranu trenérů, kteří nechtějí žádnou manažerskou funkci nadřazovat ostatním, a proto všichni zvolili odpověď „všechny jsou stejně důležité“.

Třetí otázkou, kterou zde budu porovnávat, je otázka číslo 6: „Jaká vlastnost je podle Vás pro práci manažera ve sportovním odvětví nejdůležitější?“

Zde se opět na straně hráčů objevily všechny možné varianty odpovědí, zatímco u trenérů se vyskytovaly pouze dvě, kdy většinově „zvítězila“ odpověď „všechny jsou stejně důležité“. Za zmínku ovšem stojí, že hned v závěsu za touto odpovědí byly dvě další, a

to konkrétně „intuice“ a „umění riskovat“, které byly poměrně často uvedeny jako odpovědi v i dotazníku. A zase se ptám, proč trenéři volili odpovědi „intuice“ a „umění riskovat“? Řekl bych, že hlavně proto, že na umění riskovat a na dobré intuici je jejich pozice postavená, takže je zvolení těchto odpovědí poměrně logické.

Jako další budu analyzovat otázku číslo 8: „Jaký rozměr chápání managementu ve sportu je podle Vás nejpřesnější?“

U této otázky nastala jedna z mála shod mezi trenéry a hráči ohledně odpovědi, která byla ve většině případů zvolena jako správná, tj. že nejpřesnější rozměr chápání managementu ve sportu je profese. Toto tvrzení nebylo u trenérů ničím překvapivým, a nakonec nebylo překvapivým ani u hráčů, protože odpověď, která byla ve většině případů zvolena, je podle mého názoru jediná správná.

Následující otázkou, u níž se budu zabývat analýzou odpovědí, je otázka číslo 9: „Co si myslíte o tom, jak jsou řízené sportovní týmy v České republice v porovnání s jinými zeměmi?“

U této máme opět menší neshodu mezi trenéry a hráči, i když tentokrát nikterak velkou, protože na rozdíl od trenérů, kteří byli víceméně pozitivní u této otázky, tak opačnou odpověď mezi hráči zvolila pouze minimální většina (přesně 29 z 57 respondentů). Opět se můžeme ptát, proč tomu tak je? Zde bych jako možnou příčinu uvedl, že hráči jakožto mladší generace jsou mnohem více ovlivněni sociálními sítěmi a internetem obecně, a tudíž si na internetu často mohou přečíst něco, co je vymyšlené, nebo alespoň upravené.

Dalším bodem této kapitoly bude otázka číslo 10: „Pokud nejste spokojeni s řízením českých sportovních týmů, co byste změnili?“

Zde se nám u obou skupin respondentů objevují tři stejné odpovědi, pokud by respondenti chtěli něco v českém sportu změnit. Jednalo se o odstranění korupce, lepší práci s mládeží a v neposlední řadě také respondenti zmiňovali změnu vedení Fotbalové asociace České republiky FAČR.

Podle mého názoru u této otázky respondenti přesně vystihli, jaké jsou hlavní problémy v českém sportu obecně. Tím největším problémem je zřejmě práce s mládeží, která by hlavně u profesionálních klubů měla být na mnohem vyšší úrovni. Jako příklad nám může slou-

žit fotbalový klub Ajax Amsterdam, který je svou prací s mládeží vyhlášený po celém světě.

Dále se v této kapitole budeme zabývat otázkou číslo 11: „Ubírá se podle Vašeho názoru český sport správným směrem z pohledu pomoci od státu?“

Zde byli opět trenéři optimističtější než hráči, i když pouze minimální většina hráčů nebyla moc optimistická. Otázkou je proč? Na tuto otázku je možné odpovědět následovně. Mladí nemají ještě úplnou představu, jak funguje stát, a že bez jeho pomoci by sport v dané zemi téměř nemohl existovat, zejména pokud se jedná o zemi, kde nejsou žádné významné sportovní kluby.

Další otázkou, kterou budu analyzovat, je otázka číslo 12: „Jak jsou podle Vás v České republice rozšířené nelegální sportovní sázky?“

U této otázky opět všichni trenéři zvolili stejnou odpověď, tj. že nelegální sázky jsou v České republice jen velice málo rozšířené a stejné stanovisko má i velká většina respondentů. Je nutné říct, že nikdo Vám pochopitelně neřekne, na jaký zápas je nelegálně vsazeno, kolik lidí tuto činnost provozuje, jak často atd., nicméně je téměř jisté, že v České republice nejsou nelegální sportovní sázky tak rozšířené jako jinde ve světě, jako například v Rusku nebo třeba v Itálii.

Následující otázkou, kterou se budu zabývat, je otázka číslo 13: „Je podle Vás správné, že sportovní kluby využívají řadu sportovních a tělovýchovných zařízení bezplatně?“

Zde podle očekávání všichni trenéři zvolili odpověď ano, s čímž souhlasila i naprostá většina respondentů (konkrétně 52 z 57), což jsem konec konců také očekával, protože jak jsem již dříve zmiňoval, to že sportovní kluby mohou řadu sportovních a tělovýchovných zařízení využívat bezplatně, je dobře pro rozvoj sportovních talentů u dětí, a navíc tato skutečnost se nejvíce hodí týmům, které se pohybují na regionální úrovni, a nehraje vůbec žádnou roli, o jaký sport se jedná.

Předposlední otázkou, kterou se budu v této kapitole zabývat, je otázka číslo 14: „Je podle Vašeho názoru sport specifickým oborem (podnikáním)?“

Zde se nám opět vyskytla shoda mezi trenéry a hráči ohledně této problematiky. Obě skupiny uvádějí jako hlavní příčiny specifčnosti sportu fakta jako „častější změny působiště trenérů a hráčů“, „vyšší nepředvídatelnost a riziko“, „vysoké částky za nákupy hráčů“ a v neposlední řadě také „viditelnější podporu určité značky (klubu)“. Respondenti poměrně přesně vystihli faktory, díky nimž je sport tak specifickým oborem.

Poslední otázkou, kterou se v této kapitole budu zabývat, je otázka číslo 15: „Může se podle Vás sport obejít bez sponzoringu?“

Zde se opět podle očekávání trenéři s naprostou většinou hráčů shodli, že sport se bez sponzoringu nemůže obejít.

7 Souhrnné vyhodnocení výzkumných okruhů

Na závěr praktické části této bakalářské práce zde souhrnně uvedu své výzkumné předpoklady a jejich vyhodnocení.

1) Mezi dotazovanými se budou vyskytovat pouze muži.

Výsledek získán ze vzorku respondentů říká, že mezi respondenty bylo i osm žen, tudíž první výzkumný předpoklad se mi nepotvrdil.

2) Většině respondentů bude mezi 15 a 35 lety.

Zde výsledek také získán ze vzorku respondentů, který říká, že mezi respondenty bylo 48 lidí mezi 15 a 35 lety z celkového počtu 57 respondentů, tudíž tento výzkumný předpoklad se mi potvrdil.

3) Respondenti budou velmi kritičtí k řízení českých sportovních týmů.

Výsledek pro tento výzkumný předpoklad jsem získal z výzkumného okruhu „Řízení českých sportovních týmů“. Tento výzkumný předpoklad se mi opět nepotvrdil, protože nespokojenost s řízením českých sportovních týmů byla „pouze“ lehce nad padesát procent.

4) Respondenti by si nejvíce přáli odstranění korupce z českého sportu.

Výsledek tohoto výzkumného předpokladu jsem opět získal z výzkumného okruhu „Řízení českých sportovních týmů“. Ani tento výzkumný předpoklad se mi nepotvrdil, protože respondenti si nejvíce přáli zlepšení práce s mládeží.

Závěr

Mým cílem v této bakalářské práci bylo teoreticky popsat management ve sportu a zjistit, jaké povědomí o managementu ve sportu mají sportovci na regionální úrovni a jejich trenéři a co by případně chtěli, aby se změnilo či co by změnili oni sami.

V první kapitole teoretické části jsem se pokusil stručně popsat pojem management, jaké jsou hlavní manažerské funkce a jaký by měl být správný manažer atd.

V druhé kapitole teoretické části jsem se snažil o vysvětlení, jak fungují určité činnosti z marketingu nebo managementu ve sportovní praxi. Konkrétně jsem opět ve stručnosti popisoval specifika managementu ve sportu, jeho definici, specifické vlastnosti sportu, jaká je podpora státu nebo třeba jak ve sportu funguje projektový a finanční management.

V praktické části jsem se zabýval svým výše zmíněným praktickým cílem. Z kvalitativního i kvantitativního šetření vyšlo najevo, že moji respondenti mají poměrně velké povědomí o managementu ve sportu, přestože samotný pojem ve většině případů nikdy neslyšeli.

Další část cíle mé bakalářské práce se zabývala tím, jaké změny by si respondenti přáli či jaké změny by provedli oni sami. Tato část cíle ovšem byla omezená tím, že jsem jako respondenty využil hráče a trenéry pouze z fotbalového prostředí, což mi sice dává poměrně obsáhlý náhled do jednoho sportu, ovšem nikoliv do všech ostatních sportů. Jaké změny tedy respondenti navrhovali? Jednalo se o tři, konkrétněji o odstranění korupce, lepší práci s mládeží, a protože jsem se pohyboval ve fotbalovém prostředí, tak se rovněž několikrát objevil názor, že by mělo dojít k výměně vedení FAČR.

Jaké je tedy doporučení plynoucí z této bakalářské práce? Český sport by se měl začít zabývat tím, jak zlepšit práci s mládeží, což považuji za největší problém našeho sportu obecně. A kde může český sport brát inspiraci? Vynikajícím příkladem pro naše sportovní týmy je fotbalový klub Ajax Amsterdam, který je postaven na dokonalé práci s mládeží již od svých počátků a takto funguje dodnes.

Seznam použité literatury

1. **Blakey, P.** *Sport marketing*. Exeter: Learning Matters Ltd., 2011
2. **Cicmil, S., Hodgson, D. E., Williams, T., Thomas, J.** - https://www.researchgate.net/publication/223922921_Rethinking_Project_Management_Researching_the_Actuality_of_Projects, 2006
3. **Čáslavová, Eva.** *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009, ISBN 978-80-7376-150-9
4. **Drucker, P. F.** *Management-Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row, 1973
5. **Fullerton, S., Merz, G. R.** *The Four Domains of Sport Marketing: A Conceptual Framework*. Sport Marketing Quarterly, Volume 17, No. 2, 2008
6. **Gray, D., McEvoy, C.** *Sport marketing strategies and tactics*. In Parkhouse, B. (Ed.) *The management of sport: Its foundation and application*. New York: McGraw-Hill Inc., 2005
7. **Hoye, R., Nicholson, M., Smith, A., Stewart, B. and Westerbeek, H.** *Sport Management: Principles and applications*. 3rd ed. Abingdon, United Kingdom: Routledge
8. **Chadwick, S.** *Editorial: The distinctiveness of sport: opportunities for research in the field*. *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 1, No. 2, 2011
9. **Chelladurai, P.** *Sport management. Defining the field*. *European Journal of Sport Management*. Vol. 1
10. **Kaplan, R. E. and Norton, D. P.** *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 1992
11. **Koontz, H., Weihrich, H.** *Management* 10. Vyd..Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-45-7
12. **Müller, K.** *Management für Ingenieure*. Berlín: Springer Verlag, 1988
13. **Mullin, B. J., Hardy, S., Sutton, W.** *Sport Marketing*. 2nd ed. Leeds: Human Kinetics, 2000
14. **Neely, A., Adams, C., Kennerley, M.** *The performance Prism*. Financial Times, UK: Prentice Hall, 2002
15. **Nová, Jana.** *Management sportu - teorie, případové studie, kvalita*. Brno: Masarykova univerzita, 2014
16. **Nová, Jana a kol.** *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 2016 ISBN 978-80-210-8346-2
17. **Novotný, J.** *Ekonomika sportu*. Praha: ISV, 2000
18. **Pitts, B. G., Stotlar, D.** *Fundamentals of Sport Marketing*. 4th Edition. VW: Fitness Information Technology, 2013
19. **Rektořík, J., Pirožek, P., Nová, J. a kol.** *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 2015

20. **Robins, S. P.** *Organizational Behaviour*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall, 1989
21. **Stewart, R., Smith, A.** *The special features of sport*. Annals of Leisure Research, 1999
22. **Veber, Jaromír a kol.** *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005 ISBN 80-7261-029-5
23. **Vodáček, L., Vodáčková, O.** *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001 ISBN 80-7261-041-4
24. **Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E and Scheeder, J.** *A unified model or non-profit sport organizations performance: perspective from literature*. Managing Leisure, Vol. 19, No. 2, 2014(online)
25. **Zeigler, E. F.** *Sport Management Must Show Social Concern as It Develops Tenable Theory*. *Journal of Sport Management*

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Schéma fungování a návaznosti manažerských funkcí...	9
Obrázek č. 2: Balanced Scorecard Model	19
Obrázek č. 3: Makroekonomický model toků ve sportu	23
Obrázek č. 4: Pohlaví respondentů.....	30
Obrázek č. 5: Věk respondentů.....	30
Obrázek č. 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	31
Obrázek č. 7: Názory na využití principů řízení ve sportu i mimo sport.....	32
Obrázek č. 8: Názory na nejdůležitější manažerskou funkci.....	32
Obrázek č. 9: Názory na nedůležitější vlastnost manažera ve sportu.....	33
Obrázek č. 10: Informovanost o managementu ve sportu.....	34
Obrázek č. 11: Názory na rozměr chápání managementu ve sportu...35	
Obrázek č. 12: Názory na kvalitu řízení českých sportovních týmů.....	35
Obrázek č. 13: Názory na hlavní problémy v českém sportu.....	36
Obrázek č. 14: Názory na pomoc státu českému sportu.....	36
Obrázek č. 15: Názor na rozšířenost nelegálních sázek v ČR.....	37
Obrázek č. 16: Názory na bezplatné používání sportovišť.....	38
Obrázek č. 17: Názory na specifičnost sportu.....	38
Obrázek č. 18: Názory na potřebu sponzoringu ve sportu.....	39

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Tabulka aspektů výkonnosti a z toho vyplývajících otázek pro management	20
Tabulka č. 2: tabulka období vývoje projektového managementu ...	22

