Fakulta veřejnosprávních a ekonomických studií
v Uherském Hradišti, Vysoká škola Jagiellońská v Toruni

OSOBNOST A KOMPETENCE SPORTOVNÍHO MANAŽERA V KLUBU LEDNÍHO HOKEJE

Personality and Competencies of a Sports Manager in the Ice Hockey Club

Disertační práce

Vzdělávací program: Doctor of Science

2024

Pavel Neuman

Fakulta veřejnosprávních a ekonomických studií
v Uherském Hradišti, Vysoká škola Jagiellońská v Toruni

Zadání disertační práce studijního programu Doctor of Science – DSc

Jméno a příjmení:	Ing. Pavel Neuman, MBA, DBA, MSc., Ph.D.
Osobní číslo:	DSC23023
Studijní program:	Doctor of Science
Studijní obor:	Ekonomika a management

Téma disertační práce:

Osobnost a kompetence sportovního manažera v klubu ledního hokeje

Zásady zpracování disertační práce:

1. Definujte cíl a metody zpracování práce.
2. Představte teoretickou podstatu práce, kompetencí a vhodných rysů sportovního manažera v klubu ledního hokeje.
3. Vypracujte analýzu osobnostních i odborných požadavků na práci sportovního manažera.
4. Navrhněte náměty a doporučení vztahující se ke zvolenému tématu.

Rozsah disertační práce:	50–90 stran
Forma zpracování:	elektronická
Jazyk:	český

Seznam odborné literatury:

[1] FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V., ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. (2007). *Grafologie pro personalisty a manažery. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1552-0.

[2] PAUKNEROVÁ, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.

[3] PLAMÍNEK, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3664-8.

[4] SMEJKAL, V., RAIS, K. (2006). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada. ISBN 80-247-1667-4.

Vedoucí disertační práce:	doc. RNDr. Aleš Ruda, Ph.D., MBA
Datum zadání disertační práce:	3. ledna 2024

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D., MBA
Děkan

Ing. Jana Novosáková, PhD., MBA
Proděkanka pro studium

Abstrakt

Disertační práce se zabývá osobností a kompetencemi sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje. Detailně jsou rozebrány předpoklady osobnostních vlastností pro výkon funkce sportovního manažera v klubu ledního hokeje. Následně jsou analyzovány kompetence jednání s lidmi („soft skills“) a také odborné kompetence („hard skills“) v rámci výkonu funkce sportovního manažera v ledním hokeji. Poznatky z teoretické části práce jsou komparovány s názory managementu klubů ledního hokeje, manažerů, trenérů, samotných hráčů a také odborné veřejnosti. Je proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, ze kterého vyplývají konkrétní výsledky. Tyto výsledky jsou následně diskutovány a zároveň mohou nalézt využití v praxi.

Klíčová slova: kompetence jednání s lidmi, lední hokej, odborné kompetence, osobnostní vlastnosti, sportovní manažer

Abstract

The thesis deals with the personality and competencies of a sports manager (director) in an ice hockey club. Prerequisites of personality traits for performing the function of a sports manager in an ice hockey club are analyzed in detail. Furthermore, soft skills and hard skills are analyzed here as part of performing the function of a sports manager in ice hockey. Findings from the theoretical part of the work are compared with the opinions of the management of ice hockey clubs, managers, coaches, the players themselves and also the professional public. Quantitative research is carried out in the form of a questionnaire survey, from which concrete results emerge. These results are subsequently discussed and at the same time can be used in practice.

Keywords: ice hockey, hard skills, personality traits, soft skills, sport manager

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce doc. RNDr. Alešovi Rudovi, Ph.D., MBA za vedení disertační práce a Mgr. Věře Sedláčkové, MBA, za vhodné připomínky, ochotu i trpělivost. Dále všem respondentům z řad managementu klubů ledního hokeje, manažerů, trenérů, hráčů i odborné veřejnosti, kteří se velmi ochotně zapojili do dotazníkového šetření v rámci kvantitativního výzkumu disertační práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto disertační práci vypracoval samostatně a za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato disertační práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum: 19. 2. 2024

Vlastnoruční podpis autora

Obsah

1 Úvod 1

2 Teoretický rámec práce 3

2.1 Manažer 3

2.1.1 Definice a charakteristika manažera 3

2.1.2 Manažerské funkce a činnosti 4

2.1.3 Manažerské role 7

2.1.4 Manažerský styl vedení 10

2.1.5 Typy manažerů 12

2.1.6 Manažer a lídr 14

2.2 Osobnost manažera 16

2.2.1 Emoční a inteligenční kvocient manažera 17

2.2.2 Nároky na osobnostní vlastnosti manažera 19

2.2.3 Nejdůležitější osobnostní vlastnosti úspěšných manažerů 20

2.2.4 Komparace vlastností manažerů a požadavků organizací na manažery 22

2.2.5 Manažerské vlastnosti ve vztahu ke spolupracovníkům 24

2.2.6 Manažerské vlastnosti ve vztahu ke komunikačním stylům 25

2.3 Manažerské kompetence 25

2.3.1 Dělení kompetencí 26

2.3.2 Obsah a struktura manažerských kompetencí 28

2.4 Specifika sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje 29

2.5 Osobnost sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje 31

2.6 Kompetence sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje 34

2.6.1 Kompetence jednání s lidmi – soft skills 35

2.6.2 Kompetence odborné – hard skills 39

3 Cíle a metodika práce 43

3.1 Cíle práce 43

3.2 Metodika práce 43

4 Empirické výsledky 44

4.1 Funkce sportovního manažera (ředitele) 45

4.2 Osobnost sportovního manažera (ředitele) 48

4.3 Kompetence jednání s lidmi (soft skills) sportovního manažera (ředitele) 52

4.4 Odborné kompetence (hard skills) sportovního manažera (ředitele) 57

5 Diskuse výsledků 61

5.1 Funkce sportovního manažera (ředitele) 61

5.2 Osobnost sportovního manažera (ředitele) 63

5.3 Kompetence jednání s lidmi (soft skills) sportovního manažera (ředitele) 65

5.4 Odborné kompetence (hard skills) sportovního manažera (ředitele) 66

6 Závěr 69

7 Seznam použitých zdrojů 71

8 Seznam tabulek 73

9 Seznam obrázků 74

1 Úvod

Disertační práce se zabývá osobností a kompetencí sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje. V rámci zpracování disertační práce jsem využil mnohaleté zkušenosti z prostředí ledního hokeje jako bývalého hráče a v současnosti trenéra.

Manažer je definován různými způsoby, například podle Ekonomické fakulty Harwardovy univerzity je: *„Manažer je někdo, kdo dosahuje výsledků prostřednictvím jiných lidí“*. Mezi manažerské funkce patří plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků a vedení lidí. Manažerské role lze rozdělit na mezilidské (interpersonální), informační, rozhodovací a administrativní role. Manažer ke své činnosti může využívat direktivní styl řízení, formální řízení, liberální řízení, týmové či rutinní řízení. Mezi typy manažerů patří intuitivní manažeři, racionální manažeři a manažeři typu „manažer – trenér“.

Osobnostní vlastnosti sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje pro výkon jeho funkce jsou obdobné jako u ostatních manažerů v jiných organizacích. Mezi osobnostní vlastnosti manažera v ledním hokeji patří osobní příklad a pozitivní přístup, vysoký stupeň vnitřní motivace a seberealizace, vysoká úroveň emoční inteligence a emocionální stabilita, přirozený leadership a autorita, důvěryhodnost a transparentnost v dodržování slov i ctění dohod, empatie a cit pro budování a posilování vztahů, ochota se rozvíjet a vzdělávat i to, že sportovní manažer je reprezentativní osobnost klubu.

Kompetence sportovního manažera (ředitele) v ledním hokeji lze rozdělit do dvou oblastí. Prvním z nich jsou kompetence jednání s lidmi (zvané jako „soft skills“) a odborné kompetence (zvané jako „hard skills“). Mezi kompetence jednání s lidmi (soft skills) patří komunikace s managementem klubu, realizačním týmem, hráči i okolím, umění naslouchat a efektivně delegovat pravomoce, motivace realizačního týmu i hráčů, poskytování otevřené a upřímné zpětné vazby, vyjednávací schopnosti v rámci klubu i navenek, asertivita, přesvědčivost a stálost v názorech, flexibilní a správné rozhodování či schopnost dlouhodobé a koncepční práce.

Odborné kompetence sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje zahrnují jeho odborné znalosti či dovednosti v rámci jeho profese. Mezi odborné kompetence sportovního manažera (hard skills) patří schopnost pracovat s cíli a filozofií nastavenou vedením klubu, odborné znalosti a zkušenosti v oblasti ledního hokeje, kompetence v oblasti skládání realizačního týmu, kompetence v oblasti skládání hráčského kádru, schopnost v oblasti krizového řízení, organizační schopnosti, ekonomická a administrativní způsobilost, efektivní využívání stylů vedení, a rovněž přehled, orientace, kontakty i postavení v hnutí ledního hokeje.

2 Teoretický rámec práce

Teoretický rámec práce zahrnuje nejprve definici manažera, charakteristiku jeho osobnosti a vymezení kompetencí v obecné rovině. Na tyto teoretické poznatky získané z odborné literatury od řady autorů navazuje vymezení specifik sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje. V návaznosti na to jsou charakterizovány osobnostní vlastnosti pro výkon této profese a také jeho kompetence, které jsou dále rozděleny do oblasti jednání s lidmi („soft skills“) a odborných kompetencí („hard skills“).

2.1 Manažer

V této kapitole je vymezena definice a charakteristika manažera v návaznosti na manažerské funkce a činnosti. Dále jsou zde popsány manažerské role a manažerské styly vedení. V neposlední řadě jsou zde charakterizovány typy manažerů a v závěru kapitoly je vysvětlen rozdíl mezi pojmy manažer a lídr.

2.1.1 Definice a charakteristika manažera

Manažer je definován různými způsoby, mezi které patří například následující definice (Templar, 2006, s. 15):

- *„Manažer je někdo, kdo dosahuje výsledků prostřednictvím jiných lidí“* (Ekonomická fakulta Harwardovy univerzity).
- *„Manažer je někdo, kdo odpovídá za plánování, realizaci a kontrolu“* (Peter Drucker),
- *„Manažer je člověk, jenž plánuje, vede, organizuje, deleguje, kontroluje, hodnotí a sestavuje rozpočty tak, aby dosáhl nějakého výsledku“* (Australský institut managementu).
- *„Manažer je zaměstnanec, který je součástí manažerského týmu společnosti a odpovídá za výkon delegovaných pravomocí nad financemi, materiálem a lidskými zdroji tak, aby dosáhl cílů společnosti. Manažeři jsou zodpovědní za řízení lidských zdrojů, šíření, uplatňování a prosazování firemních hodnot, etiky, kultury i za provádění řízení změn v rámci organizace“* (The Leadership Network, Kalifornie).

Podle Khelerové (2006) je manažer člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle. Vycházíme z tzv. **formální autority**, přičemž je důležité, aby tato formální autorita byla vnímána a akceptována ostatními. Manažer je také vyjednavač a vůdce, což je náročnější než být odborníkem v dané oblasti. V praxi dochází k případům, kdy odborníci v řídící funkci neuspějí. Osobnost manažera má podstatný vliv na atmosféru, která v týmu panuje a také na jeho výkon (Khelerová, 2006, s. 78).

„Obklopil jsem se schopnějšími lidmi, než jsem sám“(Štěpaník, 2010, s. 43)

(A. Carnegie na dotaz jak dosáhl úspěchu)

2.1.2 Manažerské funkce a činnosti

Podle Dostála, Raise a Sojky (2004) jsou hlavními procesy řízení **manažerské funkce,** což jsou typické činnosti, které vykonává manažer v práci. Současné zdroje literatury uvádí odlišné obsahové náplně manažerských funkcí a různá pojetí jejich klasifikace. Mezi manažerské funkce patří (Dostál, Rais, Sojka, 2005, s. 14):

- **plánování (planning)** – stanovení cílů a prostředků k jejich dosažení ve stanoveném čase, přičemž podle časového rozpětí se strategické plány mohou být:
    - ***dlouhodobé*** – strategické plány s časovou dimenzí zpravidla tří let a více,
    - ***střednědobé*** – manažerské plány s časovým horizontem do dvou let,
    - ***krátkodobé*** – operativní plány v časovém období šesti měsíců až jednoho roku**,**
- **organizování (organizing) –** z hlediska systémového přístupu představuje organizování vytváření vazeb mezi prvky, za účelem dočasných nebo relativně trvalých organizačních jednotek a udržování jejich funkce - výsledkem je organizační struktura,

- **výběr a rozmisťování pracovníků (staffing)** – při výběru a rozmisťování pracovníků jsou na konkrétní pozici vybírání pracovníci, kteří mají největší pracovní, respektive lidský potenciál,
- **vedení lidí (leading) –** je nezbytné k tomu, aby firma mohla plnit svůj základní úkol, kterým je vytváření zisku a jelikož firma dosahuje svůj cíl pomocí zaměstnanců je nutné tyto lidi vést,
- **kontrola (controlling)** – je srovnání záměru s realitou, z hlediska časového ji dělíme na kontrolu předběžnou, průběžnou a následnou.

Dostál, Rais a Sojka tvrdí, že tyto funkce jsou návazné a charakterizují se jako tzv. **sekvenční manažerské funkce (sequential functions)**. Je tomu tak z toho důvodu, že se realizují postupně, což však neznamená, že se nemohou překrývat či zpřesňovat již dříve vykonané funkce. Sekvenčními funkcemi prostupují tzv. paralelní funkce, které jsou někdy označovány jako **průběžné manažerské funkce (continunous functions)**. Jedná se o následující funkce (Dostál, Rais, Sojka, 2005, s. 14):

- **analyzování problémů (analysis),**
- **rozhodování (decision making),**
- **realizace, resp. implementace (implementation, coordination).**

V tabulce č. 1 je zobrazeno rozdělení manažerských funkcí podle Druckera, Knootze a Weihricha, Applebyho, Fayota a Gullicka.

Tabulka 1: Přehled manažerských funkcí

MANAŽERSKÉ FUNKCE				
podle Druckera	**podle Koontze a Weihricha**	**podle Applebyho**	**podle Fayota**	**podle Gullicka**
plánování organizování	plánováni organizování	plánování organizování	plánování organizování	plánování organizování

kontrola motivace a komunikace rozvoj svůj i ostatních	vedení lidí kontrola výběr a rozmístění pracovníků	přikazování kontrola	přikazování kontrola koordinace	výběr a umístění lidí přikazování koordinace rozpočtování podávání zpráv (kontrola)

Zdroj: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, s. 130.

Hospodářová charakterizuje to, co manažer dělá, aby dosáhl požadovaných výsledků. Mezi **činnosti manažera** patří například (Hospodářová, 2008, s. 13):

- **předpovídání** a **plánování**, co bude,
- **obstarávání** a **přidělování** zdrojů,
- **rozhodování** o tom, co, kdo, kdy, jak,
- **organizování** práce a struktury firmy,
- **koordinování** pracovních postupů a procesů,
- **budování** pozitivního pracovního prostředí,
- **motivování** zaměstnanců,
- **vytváření** prostřední pro učení,
- **podporování** rozvoje svých lidí i sebe,
- **přemýšlení, analyzování a vyhodnocování**,
- **sledování a kontrolování**,
- **zvyšování kvality** výrobků, výkonnosti systémů a služeb i účinnosti samotného řízení,
- **komunikování** s pracovníky, zákazníky či dodavateli,
- **řešení problémů** a problémových situací, vyjednávání, přesvědčování a usmiřování,
- **vybírání, přijímání a seberozhodování** o propouštění spolupracovníků,
- **vyvíjení** nových výrobků a strategií,
- **navazování** nových vztahů,

- **poskytování** zpětné vazby**,**
- **pečování** o kvalitu a bezpečnost práce,
- **restrukturování** firmy při snížené výkonnosti či zhoršení ekonomického prostředí apod.

2.1.3 Manažerské role

Štěpaník uvádí, že manažerské role se vzájemně prolínají. Mezi základní manažerské role patří (Štěpaník, 2010, s. 43):

- **mezilidské (interpersonální) role** – zahrnuje mezilidské vztahy a komunikaci uvnitř i vně organizace, vedení, sociální vazby a reprezentace,
- **informační role** – představuje účast manažera v tvorbě, ve sběru, třídění a přenosu informací ústní a písemnou formou,
- **rozhodovací role** – ústřední manažerská role, které spočívá ve zvažování alternativ a výběrů rozhodnutí,
- **role administrativní** – k výše uvedeným rolím se někdy také přiřazuje.

Cejthamr a Dědina tvrdí, že **mezilidské (interpersonální) role** jsou vztahy vznikající z manažerova postavení a autority. Mezi mezilidské role patří (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34):

- **role vůdčí osobnosti** – nejzákladnější a nejpřirozenější manažerská role, kdy manažer formálně symbolizuje a reprezentuje, přičemž je účastníkem záležitostí ceremoniální povahy (např.: podpisy dokumentů, nezbytná účast na společenských akcích a jeho dostupnost pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem),
- **role vedoucího –** na základě autority, která byla manažerovi přidělena, má pak zodpovědnost za plnění úkolů a motivaci a vedení podřízených,

- **role propojovatele –** zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich jednotky nebo mimo organizaci (důležitou součástí manažerovy práce je vazba mezi organizací a jejím okolím).

Podle Cejthamra a Dědiny se **informační role** vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí. Mezi informační role patří Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34-35):

- **role dohlížitele** – manažer hledá a přijímá informace, které mu pak umožňují rozvíjet chápání celé organizace a jejího okolí (informace můžou být oficiální či neoficiální a mohou být získávání z vnitřních nebo vnějších zdrojů),
- **role šiřitele informací** – manažer předává informace z vnějšího prostředí do organizace a informace z vnitřního prostředí prostřednictvím vedoucího mezi podřízené, přičemž manažer je nervovým centrem všech informací (pokud není schopen nebo nechce informace předávat, může tato skutečnost představovat vážný problém pro delegování),
- **role mluvčího** – manažer předává na základě své formální autority informace lidem mimo jednotku (např. vedení, ostatním nadřízeným, široké veřejnosti, zákazníkům nebo tisku).

Cejthamr a Dědina uvádí, že **rozhodovací role** zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení, autority a také přístupu k informacím. Mezi rozhodovací role patří Cejthamr, Dědina, 2010, s. 35):

- **roli podnikatele** – manažer může iniciovat a plánovat změny ke zlepšení současné situace (v této otázce může manažer hrát hlavní roli nebo delegovat zodpovědnost na podřízené),
- **role napravovatele poruch** – manažer musí reagovat na nechtěné situace a nepředvídané události (pokud se vyskytne nečekaný problém, musí podniknout určité kroky, aby situaci napravil),

- **role rozdělovatele zdrojů** – manažer užívá své formální autority k přijímání rozhodnutí o tom, kde má být vynaložena práce, rozhoduje o rozdělování zdrojů jako peněz, času, zásob a zaměstnanců,
- **role jednatele** – znamená účast na jednáních s jedinci nebo organizacemi (vyjednávání je velmi důležitou součástí manažerovy práce opírající se o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů).

V tabulce č. 2 lze vidět manažerské role podle Mintzberga. Henry Mintzberg dělí manažerské role na interpersonální, informační a rozhodovací role.

Tabulka 2: Manažerské role podle Mintzberga

SKUPINY MANAŽERSKÝCH ROLÍ	MANAŽERSKÁ ROLE (ČEŠTINA)	MANAŽERSKÁ ROLE (ANGLIČTINA)
INTERPERSONÁLNÍ ROLE	představitel	figurehead
	„vůdce“	leader
	spojovací článek	liason
INFORMAČNÍ ROLE	monitorující příjemce informací	monitor
	šiřitel informací	disseminator
	mluvčí	spokeperson
ROZHODOVACÍ ROLE	podnikatel	entrepreneur
	řešitel problémů	disturbance-handler
	alokátor zdrojů	resource-allocator
	vyjednávač	negotiator

Zdroj: PALATKOVÁ, M.. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013, s. 43.

Podle Fischerové-Katzerové a Češkové-Lukášové vystupuje manažer při plnění pracovních povinností v **několika pracovních rolích**, které spolu souvisejí (Fischerová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007, s. 68-69):

- **role stratéga** – vytyčuje záměry a cíle, jež by měly být náročné, ale reálné a zároveň určuje cestu k dosažení těchto cílů,
- **role nadřízeného** – koriguje pracovní chování svých podřízených a využívá pravomoci odměňovat i trestat projevy chování,
- **role rozhodčího** – řeší spory a konflikty mezi členy týmu, který vede,
- **symbol skupiny** – osobností reprezentuje vůči okolí svůj pracovní kolektiv ve firmě i ve společnosti (člověk znalý etiky, společenského vystupování a chování) a získává pro firmu důležité kontakty, bez kterých se firma neobejde,
- **role politika** – přesvědčuje svůj tým, podřízené i spolupracovníky o reálnosti cíle a ochotě přispívat všemi možnými prostředky k dosažení cíle, a zároveň prosazuje požadavky a zájmy kolektivu, který vede,
- **role mluvčího** – tlumočí zájmy a potřeby svého týmu těm, kteří mohou často požadavkům vyhovět,
- **role vzoru** – svými znalostmi, dovednostmi, jednáním (např. ostatním členům skupiny),
- **role tlumiče emocí** – tlumí a zvládá stresové situace tak, aby negativním způsobem neovlivnily pracovní klima jeho týmu,
- **role schopného komunikátora** – dodržuje zásady pozitivní komunikace, zvládá neverbální komunikaci (řeč těla, zejména mimiku i gesta), měl by umět naslouchat názorům jiných a zaměřit se na problém více než na osobu, která je jeho nositelem,
- **role odborníka, role obětního beránka apod**.

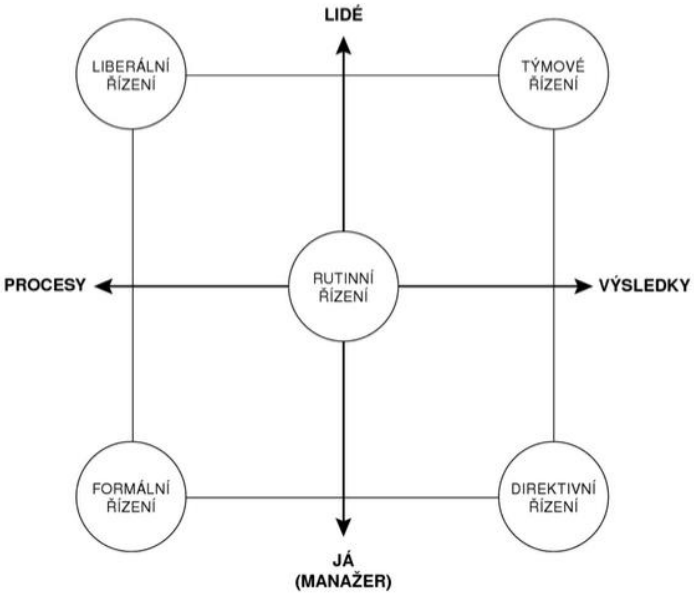
2.1.4 Manažerský styl vedení

Blake a Moutonová (1964) v práci *The Managerial Grid* publikovali manažerskou mřížku charakterizující čtyři respektive pět základních stylů řízení. Z této původní filozofie byla vytvořena **modifikovaná manažerská mřížka**, kterou naleznete

na obrázku č. 1, a z níž vychází následující manažerské styly vedení (Plamínek, 2011, s. 106):

- **direktivní styl řízení** – manažer rozhoduje s tím, že klíčovým kritériem je plnění úkolů a udržování respektu vůči jeho osobě,
- **formální řízení** – kombinace zvýšené pozornosti manažera vůči procesním formalitám a ochraně vlastní osoby před problémy (formální řízení vede k byrokratickým postupům a dusí kreativitu – relativně úspěšné může být ve státní správě),
- **liberální řízení** – charakteristické zbrklým nabízením práv a odpovědnosti podřízeným (lidé nepřipraveni na zodpovědnost dokážou zpravidla velmi rychle vytvořit chaos a alibistické prostředí),
- **týmové řízení** – věnuje absolutní pozornost lidem a výsledkům (manažer poskytuje členům týmu dostatečně volný prostor a pouze koordinuje jejich úsilí),
- **rutinní řízení** – lze charakterizovat jako opatrné a kreativní (řízení, které se vyhýbá problémům, které nejsou nezbytné, a uplatňuje se zejména tehdy, pokud je to nutné vzhledem k okolnostem).

Obrázek 1: Základní manažerské styly



Zdroj: PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011, s. 107.

Smejkal a Rais zastávají tradiční rozdělení stylů vedení, mezi které patří následující styly vedení (Smejkal, Rais, 2006, s. 42):

- **autoritativní (autokratický)** – vylučuje participaci podřízených na vedení organizace, přičemž manažer rozhoduje sám (manažer získává potřebné informace od podřízených potřebných pro jeho kvalifikované rozhodnutí),
- **demokratický** – spojen s vyšší mírou participace podřízených na řízení organizace (manažer deleguje značnou část svých pravomocí podřízeným, nicméně si ponechává odpovědnost v konečných rozhodnutích),
- **liberální („laissez-faire“)** – pojem „laissez-faire“ znamená volný průběh, tudíž podstatou tohoto stylu je ponechání značné volnosti podřízeným, kteří si sami řeší rozdělení a postup práce, přičemž manažer do jejich činnosti zasahuje minimálně.

2.1.5 Typy manažerů

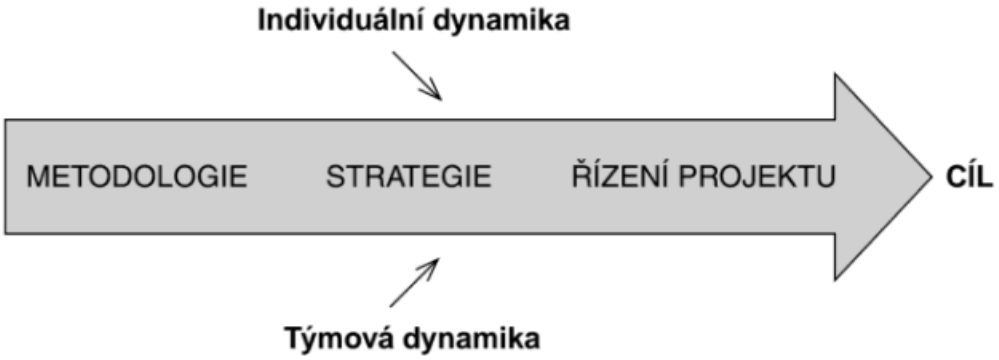
Stacke uvádí následující **tři typy manažerů** (Stacke, 2005, s. 47-48):

- **intuitivní manažeři:**
  - pracují instinktivně, jsou citoví a mají jasnou strukturu, jednají pocitově, trénují své týmy,
  - mají problémy s organizací a institucemi,
- **racionální manažeři:**
  - preferují jasnou organizaci aktivit a zároveň se často vyhýbají kontaktům a neformálním diskuzím,
  - svým pracovníkům dobře objasňují cíle a dbají na výsledky
  - přílišná racionalita nebo obava z budoucnosti jim často zabraňuje zajímat se o své pracovníky jako osobnosti a o jejich chuť zapojit se a vyvíjet se (pracovník brzděný výrazností svého šéfa, nedostatečnou shodou v týmu má obavy, aby „neobtěžoval“, bude hrát roli, která mu je přidělena – „roli ozvěny“)
- **manažer-trenér:**

- posilnění kvalit vlastních intuitivním a racionálním manažerům, o jejich rozšíření a obohacení, přičemž dochází současně k mobilizaci inteligencí a energií, k probuzení nadšení a síly přesvědčení,
- tento typ vyžaduje přijetí cesty, která vede přes zamyšlení se nad svými způsoby fungování a uznání druhých k většímu porozumění lidských vztahů a k širší představě o konkrétních přínosech pro firmu – tuto cestu lze nazvat „management třetího typu“.

Na obrázku č. 2 je zobrazena cesta, jak společně uspět. K tomu, aby *„manažer- trenér přiměl spolupracovníky k určitému postupu, musí spojit správnou metodu se svým talentem animátora, s nasloucháním rozdílným postojů, s kapacitou vzbudit důvěru a nadšení inteligencí kolektivní dynamiky“* (Stacke, 2005, s. 48).

Obrázek 2: Společně uspět



Zdroj: STACKE, E. Koučování pro manažery a firemní týmy. Manažer. Praha: Grada, 2005, s. 48.

McGregor (1960) ve své práci Human Side of Enterpriese (Lidská stránka podniku či podnikání) charakterizoval různé typy motivace pro práci. V této knize **definoval dva typy lidí**, přičemž tato definice platí pro zaměstnance i manažery (Owen, 2006, s. 96):

- **typ X** – se vyhýbá práci, odpovědnosti a je motivování pouze vnějšími stimuly,
- **typ Y** – nebojí se odpovědnosti a vyžaduje určitou samostatnost.

V tabulce č. 3 je zobrazeno porovnávání manažerů X a Y podle různých kritérií. Mezi tato kritéria patří základ moci, zaměření kontroly, styl komunikace, kritéria úspěšnosti, pozornost detailu, tolerování nejasnosti, politické schopnosti a preferovaná struktura.

Tabulka 3: Typy manažerů a managementu

KRITÉRIA ŘÍZENÍ	MANAŽER TYPU X	MANAŽER TYPU Y
ZÁKLAD MOCI	formální / oficiální pravomoci	autorita a respekt
ZAMĚŘENÍ KONTROLY	dodržování procesů	výsledky a úspěchy
STYL KOMUNIKACE	jednostranný: říkat a udělat	dvoustranný: říkat a naslouchat
KRITÉRIA ÚSPĚŠNOSTI	neudělat žádnou chybu	dosáhnout cílů
POZORNOST DETAILU	vysoká	střední
TOLEROVÁNÍ NEJASNOSTI	minimální	střední
POLITICKÉ SCHOPNOSTI	střední	vysoké
PREFEROVANÁ STRUKTURA	hierarchie	síť

Zdroj: OWEN, J. Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi. Manažer. Praha: Grada, 2006, s. 97.

2.1.6 Manažer a lídr

Plamínek uvádí k **definici pojmu lídr,** že tento výraz v češtině naráží na terminologické problémy, související se současnou a minulou praxí. Slova jako lídr či leadership mají své české překlady, tedy pojmy „vůdce“ (případně vedoucí) a „vedení“. Pojem vedoucí je v češtině zvykem používat pro pracovní pozice hierarchicky podřízené pozicím ředitelským (vedoucí skladu, ředitel firmy atd.). Odborná čeština sice rozlišuje mezi vedením a řízením, v praxi termíny často zcela volně zaměňujeme (Plamínek, 2010, s. 69-70).

Podle Hospodářové moderní management chápe „lídrovství“ jako **ovlivňování, působení na lidi** a v tomto smyslu je zcela nezávislé na pozice, kterou člověk zastává (Hospodářová, 2008, s. 14).

Plamínek tvrdí, že **lídr je příčinou určitého myšlení nebo chování jiných lidí**. Je zdrojem, ze kterého ostatní čerpají inspiraci. Je prvním ve smyslu času a funkčnosti, ostatní ho napodobují nebo následují. Buď imitují (opakují) to, co lídr dělá, říká nebo myslí nebo hledají v jeho slovech, činech a myšlenkách návody k vlastnímu chování, vyjadřování nebo myšlení. Bez působení lídra by jeho následovníci zřejmě mysleli, mluvili či konali jinak. Lídři sjednocují skupiny lidí a určují jim směr a smysl pohybu. Jelikož i mezi lídry existuje ve společnosti konkurence, poměrně často lídři způsobují, že se různé skupiny lidí pohybují různými směry a někdy do sebe dokonce narazí (Plamínek, 2010, s. 69).

Podle Plamínka je **role lídra** závislá na konkrétním **prostředí.** Lídr v jednom prostředí (například ve firmě) může být v jiném prostředí zcela odstrčeným člověkem (například v manželství). Nezanedbatelná menšina lídrů přímo cítí potřebu svou dominanci v jednom prostředí kompenzovat submisivitou v prostředí jiném (Plamínek, 2010, s. 70).

Manažer a lídr jsou dvě strany téže mince a také spojené nádoby, ale přesto se nejedná o totéž. Znázornění manažera a lídra jako spojených nádob lze nalézt v tabulce č. 4. Existují extrémy, které na jednom pólu charakterizují více manažera a na druhém více lídra. Říká se, že **lídr je manažerem změny**, potažmo realizace vlastní vize. Rozdíl lze spatřit v **úkolech manažera a lídra** (Křivánek, 2019, s. 170)**:**

- úkolem manažera je plánovat a organizovat,
- úkolem lídra je inspirovat a motivovat.

Tabulka 4: Manažer a lídr jako spojené nádoby

MANAŽER	LÍDR
současnost	budoucnost
stabilita	změna

krátkodobé cíle instrukce, procesy funkce založená na autoritě složitost kontrola úkolů logika	dlouhodobé cíle inspirace, vize charisma jednoduchost koučink a facilitace intuice
spravuje je kopie ptá se jak a kdy zaměřuje se na systémy a struktury dělá věci správně udržuje spoléhá na kontrolu nedívá se daleko dopředu akceptuje status quo pomáhá lidem dělat (tlačí na výsledek)	inovuje je originál ptá se co a proč zaměřuje se na lidi dělá správné věci rozvíjí vyvolává důvěru a inspiruje dívá se za horizont zpochybňuje status quo inspiruje lidi, aby dělali (přitahuje k výsledku)

Zdroj: KŘIVÁNEK, M. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům.* Praha: Grada, 2019, s. 170

2.2 Osobnost manažera

V kapitole týkající se osobnosti manažera je objasněna tématika emočního a inteligenčního kvocientu manažera ve vzájemné komparaci. Dále jsou vymezeny nároky na osobnostní vlastnosti manažerů, přičemž vlastnosti manažerů jsou v další kapitole komparovány s požadavky organizací na manažery. V rámci této kapitoly jsou rovněž vymezeny manažerské vlastnosti ve vztahu ke spolupracovníkům i ke komunikačním stylům.

2.2.1 Emoční a inteligenční kvocient manažera

Goleman v rámci studie při testování „největších hlav“ jednoho telekomunikačního gigantu z USA došel k závěru, že největšími hvězdami nebyli ti s nejvyšším IQ nebo nejhodnotnějšími diplomy, nýbrž ti, kteří se do středu komunikačních sítí nedostali z důvodu pracovní pozice, ale díky svým osobnostním kvalitám. Novým klíčem úspěchu se tudíž stává **emocionální inteligence (EQ)**. Ne nadarmo se používá přísloví *„IQ gets you hired, but EQ gets you promoter“* souvisejí (Fischerová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007, s. 61).

Lze říci, že manažer s vysokou emocionální inteligencí je schopen velmi dobré komunikace s okolím, lépe motivovat sebe a své podřízené, je schopen efektivně pracovat v týmu i lépe zvládat krizové situace. V případě potřeby se manažerovi s vysokým EQ dostává pomoci dříve než těm, kteří mají hladinu EQ nižší. Z tohoto důvodu je EQ manažerům věnována velká pozornost. V tabulce č. 5 lze vidět srovnání IQ a EQ podle Brockerta a Braunové (Fischerová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007, s. 62).

Tabulka 5: IQ inteligence vs. EQ inteligence

IQ INTELIGENCE	EQ INTELIGENCE
přemýšlení, hloubání	asociování
shromažďování faktů a údajů	hledání nových idejí
rozpoznat smysl	vytvářet smysl
logické rozhodování	rozhodování metodou pokusu a omylu
čas a klid	tempo a netrpělivost
hlavou	intuitivně
tvrdá fakta	měkké informace
analyticky	celostně
vedena rozumem	vedena pocity

levá hemisféra	pravá hemisféra
„když a ale“	„tady a nyní“
zvažovat	spontánní rozhodnutí
myslet	cítit
zkoušet, ověřovat	věřit ve správnost vlastního rozhodnutí
slova a čísla	lidé a situace
porozumění a minulost	vliv na budoucnost
logika	psycho - logika
studený, jasný	teplý, nejasný
distancovaný	propojený
egocentrický	skupinově zaměřený
izolovaný	zapojený
mužský faktor	ženský faktor
(tj. psychologické vlastnosti, kterou jsou charakteristické pro mužskou a ženskou psychiku)	
rozum	cit
vzdělání	vývoj emocí

Zdroj: FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V., ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. *Grafologie pro personalisty a manažery. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada, 2007, s. 62.

Emocionální inteligence (EQ) má určité **aspekty**. Mezi klíčové aspekty emocionální inteligence patří sebevědomí, organizace vlastního života, motivování sama sebe, empatie a angažovanost v kontaktu. Těchto pět nejdůležitějších aspektů emocionální inteligence naleznete v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Pět aspektů emocionální inteligence

PĚT ASPEKTŮ EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE				
SEBEVĚDOMÍ	**ORGANIZACE VLASTNÍHO ŽIVOTA**	**MOTIVOVÁNÍ SEBE SAMA**	**EMPATIE**	**ANGAŽOVANOST V KONTAKTU**
uvědomění si sama sebe a znalost sama sebe	ovládání svých nálad, pocitů, práce se stresem a včasné zpracování negativních pocitů	schopnost setrvat při úkolu až do závěru, být pilný a flexibilní, nenechat se odradit neúspěchy	soucítění s jinými lidmi, spoluprožívání s druhými, schopnost „vcítit se do kůže druhého“, i pokud jde například o lidi, kteří nám nejsou tak plně sympatičtí	„vypravení se mezi druhé lidi“, nesledování života z pozice diváka, ale plného zapojení do dění, radost z přítomnosti druhých lidí

Zdroj: FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V., ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. *Grafologie pro personalisty a manažery. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada, 2007, s. 63.

2.2.2 Nároky na osobnostní vlastnosti manažera

Pauknerová tvrdí, že **úroveň řídící práce manažera** ovlivňují následující čtyři faktory (Pauknerová, 2012, s. 207):

- **osobnostní vlastnosti manažera**,
- **postoje, potřeby a osobní vlastnosti členů** manažerem řízené pracovní skupiny a profil této skupiny,
- **zvláštnosti organizace** (poslání, organizační struktura apod.),
- **celkové ekonomické a společenské prostředí.**

Podle Pauknerové může úspěšně řídit a vést jen manažer, který zná názory a potřeby spolupracovníků a dokáže spojovat jejich zájmy se zájmy organizace. Podle Halpina a Wintera jsou za klíčové **faktory vůdcovství** považovány (Pauknerová, 2012, s. 207):

- uznání a chápání členů skupiny,
- iniciativa a organizační schopnosti,

- účast na životě skupiny,
- osobní vztah k motivacím členů skupiny,
- sociální citlivost vůči dění ve skupině.

Manažerská činnost klade mimořádné výrazné **nároky na profil osobnostních vlastností manažera**. Náročnost je daná objektem řídící práce, kterým jsou lidé organizování v pracovních skupinách a tím, že se jedná o členitou a různorodou činnost s tím, že manažer disponuje více či méně rozsáhlou společenskou mocí. Význam osobnostních vlastností vychází ze společenského poslání a skladby jeho činnosti. Úspěšné manažery podle Pauknerové charakterizují tyto **vlastnosti** (Pauknerová, 2012, s. 209-210):

- vyšší úroveň rozumových schopností,
- vyšší míra flexibility (pružnosti a přizpůsobivosti)
- zaměření se na syntetickou a koncepční práci,
- bystřejší orientace na situaci,
- širší a hlubší znalosti,
- odpovědnější plnění pracovních povinností,
- lepší předpoklady pro organizační práci,
- aktivnější účast na společenském dění,
- vysoká aspirační úroveň,
- vyšší míra inovativnosti a tvořivosti,
- častější vstupy do sociálních interakcí,
- předávání a vyžadování většího množství informací,
- větší dominance,
- celkově vyšší odolnost vůči neuropsychické zátěži,
- určitý nadhled a smysl pro humor.

2.2.3 Nejdůležitější osobnostní vlastnosti úspěšných manažerů

Folwarzná uvádí **vlastnosti**, které splňují úspěšní manažeři (Folwarczná, 2010. s. 15-22):

- **je vzor pro ostatní:**
    - lidé bedlivě sledují, zda manažer sám plní to, co požaduje po ostatních,
- **zná dobře sám sebe:**
    - může dobře vést tým, pokud je schopen sebereflexe a zná dobře své silné stránky i oblasti pro rozvoj,
    - musí nejprve porozumět sám sobě, aby se naučil porozumět i ostatním a díky tomu je efektivně vést a motivovat,
- **soustavně se vzdělává:**
    - úspěšný manažer na sobě průběžně pracuje, rozvíjí své znalosti a dovednosti jak v oblasti odborné, tak i v oblasti vedení lidí,
    - je otevřený novým myšlenkám a aktivně vyhledává příležitosti k dalšímu rozvoji,
- **má potěšení ze změny:**
    - řízení změny je nezbytnou dovedností manažera,
    - změnu je nutné přijmout a učit se z ní (nestačí pouze pasivně reagovat),
- **má vizi:**
    - dokáže jasně formulovat vizi, kam jeho tým směřuje,
    - proces stanovení vize může mít následující podoby:
        - manažer vizi stanoví sám,
        - manažer konzultuje vizi se členy týmu (jejich připomínky zahrne do finální podoby),
        - manažer vizi vytváří se členy týmu (moderuje a usměrňuje vizi členů týmu o společné podobě vize),
- **je si vědom současného stavu věcí:**
    - manažer musí k dosažení vize vědět, v jaké se momentálně nachází situaci,
- **chová se čestně a eticky:**
    - manažer je nositelem firemních hodnot,
    - musí se chovat čestně a eticky, aby mohl být vzorem pro své spolupracovníky,
- **dokáže myslet systémově:**

  - praxe ukazuje, že většina pracovních problémů je způsobena nefungujícími systémy, nikoliv lidmi (lidské chování je jen následkem systémové příčiny),
  - manažer díky tomuto způsobu uvažování dokáže spolupracovníky motivovat k inovacím a experimentům,
- **dokáže efektivně komunikovat:**
  - schopnost manažera jasně a srozumitelně sdělovat své názory, ale také umět budovat vztahy s ostatními lidmi,
  - důležitou roli při komunikaci hraje i řeč těla, která musí být v souladu s obsahem sdělení,
- **myslí pozitivně:**
  - pozitivní myšlení a vnímání světa je jedna z klíčových vlastností úspěšného manažera, jelikož spousta manažerů propadá negativnímu myšlení,
  - pozitivní myšlení je nakažlivé, tudíž manažer ho může přenést na ostatní spolupracovníky a tím vytvářet úspěšnou atmosféru v týmu,
- **umí sebe i ostatní nadchnout:**
  - nadšení manažera přirozeně strhne i ostatní lidi, kteří se zapojí do procesu po stránce rozumové, ale i citové,
- **je opravdový:**
  - jedná se o podtržení manažerovy jedinečnosti, jak ve své osobnosti, tak i v přirozeném stylu,
  - pokud manažer staví na své přirozenosti, lidé mu uvěří a mají ho rádi, i když mohou mít jiný názor.

2.2.4 Komparace vlastností manažerů a požadavků organizací na manažery

Aidar (1993) uvedl **25 nejdůležitějších vlastností manažera**, které seřadili úspěšní vrcholoví manažeři, přičemž v seznamu je uvedeno 10 nejdůležitějších vlastností. Srovnání lze provést s **19 požadavky organizací na manažery** podle Kienbaum High Petentials Studie (2001), kde je uvedeno rovněž prvních 10 požadavků. Srovnání je zobrazeno v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Nejdůležitější vlastnosti manažer vs. požadavky firem na manažery

	25 NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH VLASTNOSTÍ MANAŽERA (Aidar, 1993)	19 POŽADAVKŮ ORGANIZACÍ NA MANAŽERY (Kienbaum High Petentials Studie, 2001)
1.	schopnost rozhodovat	vlastní motivace
2.	umění vést lidi	orientace na cíl
3.	integrita	schopnost pracovat v týmu
4.	nadšení pro práci	komunikační dovednosti
5.	představivost	schopnost snášet zátěž
6.	ochota usilovně pracovat	analytické schopnosti
7.	analytické schopnosti	ochota se učit
8.	pochopení pro druhé	řídící schopnosti
9.	schopnost vyhmátnout příležitosti	flexibilita
10.	schopnost řešit nepříjemné situace	chuť rozhodovat

Zdroj: FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V., ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. *Grafologie pro personalisty a manažery. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada, 2007, s. 69-70.

Podle Aidara (1993) byla nejdůležitější vlastnost manažera schopnost rozhodovat, nicméně Kienbaum High Petentials Studie (2001) se umístila vlastnost chuť rozhodovat až na místě desátém. Dříve byl manažer vnímán spíše direktivně a často sám řídil a rozhodoval, ale v současné době jde více o týmové rozhodování. Žebříček z roku 2001více vystihuje současný trend manažerů, jelikož v něm mají dominantní postavení vlastnosti jako vlastní motivace, orientace na cíl či schopnost pracovat v týmu.

Fischerová-Katzerová a Češková-Lukášová rovněž uvádí, že **hodnoty** manažerů, které **ovlivňují manažera při výběru místa v organizaci** nebo **ovlivní jeho odchod z organizace**, jsou následující (Fischerová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007, s. 70):

1. nedostatečné tvůrčí možnosti,
2. nedostatečná seberealizace,
3. nepatrné možnosti, jak uplatnit svoje schopnosti,
4. špatný styl řízení přímého nadřízeného,
5. příliš málo prostoru k rozhodování.

2.2.5 Manažerské vlastnosti ve vztahu ke spolupracovníkům

Zásadním **vlivem na efektivitu výkonnosti týmů i úspěšnosti organizace** má způsob jejich vedení manažery, umění vytvořit tým a využívat efektivními technikami týmové práce potenciál tohoto týmu, schopnost motivovat a povzbuzovat tým k vysokým výkonům a cílům, efektivní využívání komunikačních stylů, vysoká komunikační úroveň, udržování dobrých lidských vztahů na pracovišti, efektivní řešení konfliktů a jejich přecházení. Ve vztahu ke spolupracovníkům by manažer měl být (Fischerová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007, s. 70-71):

- **tolerantní** k individuální odlišnosti členů skupiny svých nadřízených (pouze v případě, že není ohrožen výsledek dané osoby nebo celé skupiny),
- **spravedlivě odměňující** (podle principů zásluhovosti, nikoliv podle zásad rovnostářství a potřebnosti),
- **podporování kreativity** při řešení problémů a vytváření atmosféry tolerantnosti pro eventuální omyly (může k nim dojít při pokusu o realizaci nových postupů),
- **podporování zvyšování odborné kvalifikace** všech členů týmu,
- **informování** svého kolektivu úplně a pravdivě o situaci organizace,
- **delegování** úkolů na vybrané pracovníky bez pocitu nenahraditelnosti,
- **nestranné rozhodování** při řešení konfliktů a sporných situací mezi členy skupiny,
- **podporování týmové spolupráce** tak, aby se uplatnily týmové role členů skupiny,

- **motivování** a dosahování organizačních cílů pomocí jiných lidí (své skupiny).

2.2.6 Manažerské vlastnosti ve vztahu ke komunikačním stylům

Manažer prostřednictvím komunikace vede své podřízené, komunikuje se svými nadřízenými a také s lidmi mimo organizaci. Komunikuje s lidmi, s kterými je pro něj komunikace snadná, ale rovněž s lidmi, s nimiž je problematická (Fischerová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007, s. 71).

Čtyři **základní individuální komunikační styly** podle Robinse lze vidět v tabulce č. 8.

Tabulka 8: Základní individuální komunikační styly podle Robinse

ZÁKLADNÍ INDIVIDUÁLNÍ KOMUNIKAČNÍ STYLY	
ANALYTICKÝ	tichý, pasivní, hodně myslí, chladně a logicky uvažuje – zaměřuje se na fakta a detaily, pomalu jedná, kontroluje se, nepodléhá emocím, s neochotou riskovat a nízkou schopností se nadchnout
ŘÍDÍCÍ	ambiciózní, organizovaný, cílevědomý, aktivní, soutěživý se sklonem ke konfliktnosti, nezávislý, vytrvalý, opatrný, své city skrývá, zaměřenost na fakta a výsledky
PŘÁTELSKÝ	pochopení a soucítění s ostatními, s jejich radostmi i slabostmi, citlivý, rád ostatní potěší, sklon k nerozhodnosti a upovídanosti
ESPRESIVNÍ	zahleděný do sebe, citlivý, impulzivní, sklon k unáhlenému zobecňování – detaily přehlíží, libuje si ve vzrušení, rád je středem pozornosti - upovídaný

Zdroj: FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V., ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. *Grafologie pro personalisty a manažery. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada, 2007, s. 72.

2.3 Manažerské kompetence

Manažerské kompetence lze definovat různě. Jsou z části tvořeny funkční způsobilostí manažera a zčásti respektuje proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního (interpersonálního a intraorganizačního) i vnějšího prostředí. **Kompetencí manažera je**

jeho schopnost úspěšně vykonávat nějakou funkci nebo soubor funkcí. Boyatzis definuje kompetenci jako *„schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a přinášet tak žádoucí výsledky“* (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 60).

U kompetencí se nejedná o danost nebo stav, ale o **schopnost a nutnost měnit se**, která vyžaduje od jedince, aby se **průběžně učil a rozvíjel svůj potenciál v souvislosti s požadavky na svou osobní a profesní způsobilost**. Vývoj manažerských schopností směřuje v poslední době k tzv. univerzální, respektive generické či obecné škále dovedností, protože *„manažerské kompetence nemají hranice.“*

2.3.1 Dělení kompetencí

Podle Mužíka (1999) jsou manažerské kompetence kombinací tří aspektů – analytického, interpersonálního a emociálního. Požadavky, které jsou na manažery kladeny, se mění podle odvětví, typu organizace či míry zodpovědnosti. **Kompetence lze obecně rozdělit do čtyř následujících skupin** *“* (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 81-82):

- **analyticko-koncepční schopnosti** – „co dělat“, soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem (např.: marketing, finance, výroba, řízení lidských zdrojů),
- **manažerské procesní dovednosti** – „jak to dělat“, umění jednat, naslouchat a komunikovat, schopnost efektivně si zorganizovat vlastní čas, umění stanovit si priority,
- **osobní rysy a vlastnosti**,
- **„know how“ konkrétního odvětví** – soubor znalostí o daném oboru a všem, co souvisí s dalším rozvojem, včetně znalostí konkurenčního prostředí a vytváření „užitečných“ osobních vazeb zainteresovaných lidí.

Knöferl (2021) zpracoval **přehled odborných, osobnostních a sociálních kompetencí** (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 52-23):

- **odborné kompetence** – znamenají schopnost:
    - rozpoznat a hodnotit specifické situace jako celek i po částech,
    - vnímat, zachovávat a rozvíjet zdroje vlastní i druhých,
    - rozpoznat změny situace, předvídat i střednědobý a dlouhodobý vývoj,
    - stanovit priority, přijmout rozhodnutí a být iniciativní,
    - používat široký repertoár metod a technik,
    - pracovní úkony provádět se zručností a jistotou,
    - vyjadřovat se přiměřeně k situaci, srozumitelně a podle potřeby diferenciovaně,
    - vyhodnotit následky jednání a poučit se z nich,
    - být přístupný změnám a novinkám,
    - motivovat se k učení, poukázat na dosažení změny chování i postoje a podporovat je,
- **osobnostní kompetence** – znamenají schopnost:
    - vnímat, zachovávat a rozvíjet zdroje vlastní i druhých,
    - akceptovat hranice a přijmout, respektive nabídnout vhodnou pomoc,
    - stanovit priority, přijmout rozhodnutí a chopit se iniciativy,
    - vyhodnotit účinky vlastního jednání a poučit se z nich,
    - rozvíjet základní etické postoje a obhajovat je v konkrétní situaci,
    - být přístupný ke změnám a novinkám,
- **sociální kompetence** – znamenají schopnost:
    - vnímat, zachovávat a rozvíjet zdroje vlastních i druhých,
    - vyjadřovat se přiměřeně k situaci, srozumitelně a diferenciovaně,
    - motivovat se k učení, poukázat na změny chování i postoje a podporovat je,
    - vážit si hodnot a spolupracovat s ostatními,
    - střídáním účasti, angažovanosti a distance vstupovat do vztahů, zachovávat je a ukončovat,
    - zaobírat se konflikty, řešit je nebo je strpět.

2.3.2 Obsah a struktura manažerských kompetencí

Prokopenko a Kubr (1996) dělí **obsah a strukturu manažerských kompetencí** do několika složek (Folwarczná, 2010, s. 30-31):

- **znalosti:**
  - ekonomické, podnikatelské a manažerské prostředí,
  - technologie a struktura,
  - podnikové kultura organizace,
  - manažerské koncepce a metody,
  - dalších faktory využitelné v praxi (společenské, kulturní, psychologické),
- **povahové rysy:**
  - charakteristické způsoby, prostřednictvím kterých osobnost reaguje na stejné skupiny podnětů (vzorce myšlení – výsledkem je charakteristický způsob chování osobnosti v různých situacích),
  - mezi povahové rysy patří: iniciativa, pružnost, adaptabilita, sebedůvěra nebo trpělivost,
- **postoje:**
  - projevem cítění a zaujímání kladných a záporných stanovisek k různým otázkám světa,
  - odraz hodnot, které osoba uznává (často bývají postaveny na iracionálních základech a mají emocionální podtext),
  - postoje ovlivňuje rodina, škola, společnost, kultura, příslušnost k národnostní skupině či zaměstnání,
  - postoje lze změnit – hrají zde roli osobní zkušenosti a zpětná vazba od okolí, např.: kolegů, nadřízených, blízkých přátel, vzdělavatelů (lektorů, pedagogů atd.).
- **dovednosti:**
  - schopnosti jedince vykonávat určité činnosti, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí,
  - mezi dovednosti patří: odborně-technické, organizační, analytické a koncepční dovednosti,
- **zkušenosti:**
  - představují znalosti, dovednosti a postoje získané dosavadní praxí,

  - v současném neustále měnícím se prostředí roste potřeba řešit jedinečné problémy na úkor rutinních opakujících se problémů,
- **kompetence odborné (hard skills):**
  - odborné znalosti, dovednosti, nadání a postoje týkající se ekonomických, technologických, strukturálních a procesních aspektů práce manažera,
  - mezi odborné schopnosti patří např. finanční či projektové řízení,
- **kompetence jednání s lidmi (soft skills):**
  - obsahuje mezilidské vztahy, práci s lidmi, komunikaci a jednání manažera vůči jednotlivcům i skupinám v organizaci i navenek,
  - měkká stránka managementu je pro manažera často považována za klíčovou, jelikož v této oblasti je předpokladem zvládnutí vůdcovské role.

2.4 Specifika sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje

Lední hokej je nejrychlejším kolektivním sportem na světě a tudíž i pozice sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje je odlišná od jiných manažerských pozic v jiných organizacích a firmách. V profesionálním sportu úspěch záleží na mnoha těžko ovlivnitelných a předvídatelných okolnostech, mezi které patří aktuální forma, zranění hráčů či trocha sportovního štěstí. Jelikož je profesionální sport velmi sledovaný fanoušky i médii, pracuje sportovní manažer pod velkým tlakem médií a veřejnosti. Tato specifika vymezují specifika činnosti sportovního manažera (ředitele). Celá tato situace je umocněna tím, že sportovní manažer (ředitel) čelí tlaku od vedení klubu (výsledky, rozpočet apod.) a ze spodu od hlavního trenéra týmu, který ke své práci chce co nejkvalitnější hráčský kádr i realizační tým podle svých představ.

Sportovní manažer (ředitel) v klubu ledního hokeje je zodpovědný vůči vedení klubu (případně generálnímu manažerovi) za složení realizačního týmu i hráčského kádru, ale především za plnění nastavených cílů a filozofie klubu ve formě dosahování krátkodobých či dlouhodobých výsledků.

V rámci struktury klubu se **sportovní manažer (SM) či sportovní ředitel u A-týmu** v profesionálních klubech ledního hokeje ve struktuře organizace nachází pod vedením klubu, ale zároveň nad hlavním trenérem a jeho realizačním týmem. Sportovní manažer (ředitel) může být součástí sportovního oddělení klubu přímo podřízený vedení klubu.

V některých klubech také existuje pod vedením klubu pozice **generálního manažera (GM)**, kterému je sportovní manažer (ředitel) podřízen. V tomto případě je generální manažer spíše zodpovědný za organizační a ekonomickou stránku chodu klubu a sportovní manažer (ředitel) má na starosti spíše sportovní stránku manažerské práce, tudíž skládání realizačního týmu i hráčského kádru na aktuální sezonu, ale pracuje i koncepčně s výhledem do dalších sezón. Složení realizačního týmu i hráčského kádru je úzce konzultováno i s hlavním trenérem A-týmu. Hlavní trenér A-týmu má větší či menší kompetence ve skládání hráčského kádru, které je vymezeno zejména filozofií a rozpočtem klubu.

Může rovněž dojít k situaci, kdy **sportovní manažer (ředitel) je hlavním trenérem A-týmu**. Tato kombinace přináší spoustu výhod, ale zároveň i hodně úskalí. Mezi výhody tohoto spojení se jeví skutečnost, že sportovní manažer (ředitel) a hlavní trenér A-týmu v jedné osobě si může tým poskládat podle svých představ a odpadají případné názorové a třecí plochy mezi sportovním manažerem (ředitelem) a hlavním trenérem A-týmu, při kterých může docházet také ke komunikačním šumům. I v tomto případě je sportovní manažer (ředitel) a trenér A-týmu omezen vedením klubu zejména s ohledem na rozpočet klubu, jelikož při tomto dvojnásobném mandátu zpravidla od klubu má maximální důvěru. Mezi úskalí tohoto spojení patří obrovský tlak a velké penzum práce na jednoho člověka, jehož chybné rozhodnutí může ovlivnit nejen aktuální cíle v sezoně, ale často i poznamenat úspěšnost a chod klubu na delší časové období.

V řadě profesionálních klubů ledního hokeje je oddělen A-tým od mládeže i s rozdělením pozic **sportovního manažera (ředitele) A-týmu a sportovního manažera mládeže, příp. šéftrenéra mládeže**. Sportovní manažer mládeže či šéftrenér mládeže se tedy zabývá výhradně kategoriemi od juniorského týmu až po přípravku a manažerskými činnostmi s tím spojenými. V některých klubech však existuje pouze jeden sportovní manažer (ředitel) pro A-tým, ale i pro mládež.

2.5 Osobnost sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje

Osobnostní vlastnosti sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje pro výkon jeho funkce jsou obdobné jako u ostatních manažerů v jiných organizacích. Je třeba mít na paměti specifika spojená s činností sportovního manažera (ředitele), která vyplývají z úskalí profesionálního sportu či požadavků hokejové sezony. Klíčové vlastnosti osobnosti sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje jsou vymezeny v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Klíčové vlastnosti osobnosti sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje

KLÍČOVÉ VLASTNOSTI OSOBNOSTI SPORTOVNÍHO MANAŽERA (ŘEDITELE) V KLUBU LEDNÍHO HOKEJE	
OSOBNOSTNÍ VLASTNOSTI	osobní příklad a pozitivní přístup
	vysoký stupeň vnitřní motivace a seberealizace
	vysoká úroveň emoční inteligence a emocionální stabilita
	přirozený lídr a autorita
	důvěryhodnost a transparentnost v dodržování slov i ctění dohod
	empatie a cit pro budování a posilování vztahů
	ochota se rozvíjet a vzdělávat
	reprezentativní osobnost klubu

Osobní příklad a pozitivní přístup

Důležitou součástí osobnostní charakteristiky sportovního manažera je jeho **osobní příklad**. Pokud by sportovní manažer hlavnímu trenérovi, jeho realizačnímu týmu i hráčům nedával dobrý příklad svým chováním a jednáním, je pravděpodobné, že by u těchto lidí ztrácel respekt a těžko by u nich prosazoval své myšlenky a představy.

Pozitivní přístup je další důležitou charakteristikou sportovního manažera, jelikož svým nadšením, nasazením a entuziasmem, je schopen „nakazit“ i své kolegy v rámci týmu. Pochopitelně tento princip funguje i v opačném případě, pokud by sportovní manažer byl pesimistický a negativní.

Vysoký stupeň vnitřní motivace a seberealizace

Sportovní manažer (ředitel) vykonává činnost, která vyžaduje jeho pozornost 24 hodin denně a 7 dní v týdnu. Je potřeba bedlivě sledovat situaci v týmu i pohyb hráčů na trhu. Například v případě dlouhodobého zranění klíčového hráče musí sportovní manažer reagovat vyvoláním jednání či posílením kádru v řádu hodin. Pokud manažer nemá vysoký stupeň **vnitřní motivace** a nejedná pružně a odhodlaně, může to mít významný vliv na výsledky a plnění cílů v aktuální sezoně.

Činnost sportovního manažera vyžaduje rovněž seberealizaci. Sportovní manažer si svou profesi musí vzít za svou a dokázat se v ní realizovat, aby byl úspěšný. Část práce je administrativní či rutinní. Významná část práce manažera vyžaduje vnímání, tvořivost, kreativitu, což otevírá velké možnosti pro jeho **seberealizaci**.

Vysoká úroveň emoční inteligence a emocionální stabilita

Vzhledem k tomu, že pozice sportovního manažera obnáší vysokou míru stresu, který pramení z tlaku vedení klubu, médií i veřejnosti, ale také z tlaku na správná a flexibilní rozhodnutí, je důležité, aby manažer vykazoval vysokou úroveň emoční inteligence a emocionální stability. V případě, že by vyspělost a odolnost manažera v těchto parametrech nebyla na požadované úrovni, mohlo by docházet ke zbytečným výlevům či agresivnímu jedná, které by týmu nepřispělo a v krajním případě by to mohlo zanechat následky na psychickém či fyzickém zdraví manažera.

Přirozený lídr a autorita

Sportovní manažer by měl být nepochybně **přirozeným lídrem a autoritou** zejména proto, že není možné všechna rozhodnutí řešit direktivním způsobem. Pokud je manažer přirozeným lídrem, z čehož vyplývá i jeho přirozená autorita, jeho kolegové, spolupracovníci i podřízení mnohem lépe akceptují jeho názor i rozhodnutí, než kdyby se jednalo o rozhodnutí „z pozice moci".

Důvěryhodnost a transparentnost v dodržování slov i ctění dohod

Někdy se v prostředí ledního hokeje setkáváme s nekorektním jednáním managementu klubu, manažerů i trenérů. Zpravidla se jedná o situaci, kdy výše uvedení lidé slíbí více, než mohou dodržet. Někteří manažeři tímto krátkodobě docílí toho, čeho dosáhnout chtěli (například podpis dlouholeté smlouvy s hráčem). Nicméně manažer bez **důvěryhodnosti a transparentnosti v dodržování vyřčených slov i ctění dohod** nemůže být dlouhodobě úspěšný. Hokejové hnutí je do jisté míry uzavřeným systémem a informace o nečestném jednání sportovního manažera se šíří tak rychle, že takový sportovní manažer rychle ztrácí své dobré jméno.

Empatie a cit pro budování a posilování vztahů

Empatie a cit pro budování a posilování vztahů při komunikaci či jednáních mezi vedením klubu (příp. generálním manažerem), trenérem, členy realizačního týmu i hráči by měl být přirozenou osobnostní výbavou úspěšného sportovního manažera. Každý hráč, trenér nebo člen vedení je především člověk, který prožívá ve svém životě spoustu složitostí, problémů či útrap, proto bez potřebné empatie je téměř nemožné být ve své práci úspěšný.

Ochota se rozvíjet a vzdělávat

Konkurence je v oblasti ledního hokeje obrovská a úroveň tohoto sportu se ve světě posouvá každým rokem, měsícem, týdnem nebo dokonce i dnem. V dnešní době nestačí

to, co stačilo před 10 lety jak v oblasti osobnostního rozvoje, „měkkých dovedností“ či dovedností odborných. Z toho je zřejmé, že **ochota rozvíjet a vzdělávat se** je nedílnou součástí profese sportovního manažera.

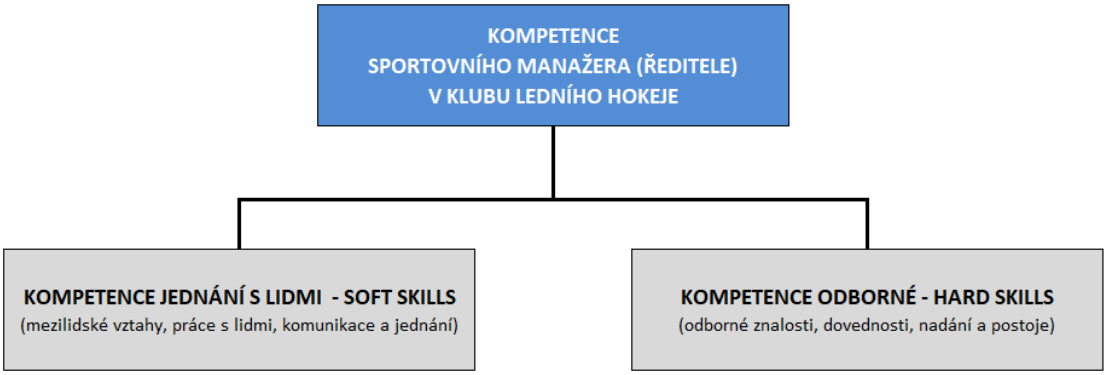
Reprezentativní osobnost klubu

Sportovní manažer je reprezentativní osobností klubu, která by měla reprezentativně působit uvnitř svého klubu vůči vedení klubu, realizačnímu týmu či hráčům, ale také navenek. Reprezentativní chování a přístup by měl sportovní manažer uplatňovat vůči jiným klubům i svazu při vzájemných jednáních, dále vůči médiím, fanouškům i široké veřejnosti. Reprezentativnost se týká nejen vhodného chování, vystupování, verbální i neverbální komunikace, ale také oblékání.

2.6 Kompetence sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje

Kompetence sportovního manažera (ředitele) v ledním hokeji lze rozdělit do dvou oblastí. Prvním z nich jsou kompetence jednání s lidmi (zvané jako „soft skills“), mezi které lze zařadit mezilidské vztahy, práci s lidmi, komunikaci, motivaci či jednání. Právě tyto „měkké dovednosti“ jsou současným trendem v manažerské oblasti. Druhou oblastí jsou odborné dovednosti (zvané jako „hard skills“) zahrnující zejména odborné znalosti a konkrétní specifické dovednosti pro činnost sportovního manažera v klubu ledního hokeje. Rozdělení kompetencí sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje jsou graficky zpracované na obrázku č. 3.

Obrázek 3: Kompetence sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje



Zdroj: vlastní zpracování

2.6.1 Kompetence jednání s lidmi – soft skills

Kompetence jednání s lidmi („soft skills“) jsou v manažerském prostředí čím dál důležitější. Pokud má sportovní manažer vysokou odbornost i mnoho zkušeností, avšak významně ztrácí v oblasti komunikace, motivace či jiných „měkkých dovednostech“, nemůže být v této pozici úspěšný. V tabulce č. 10 jsou popsány klíčové kompetence sportovního manažera v oblasti jednání s lidmi.

Tabulka 10: Klíčové kompetence jednání s lidmi sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje

KLÍČOVÉ KOMPETENCE JEDNÁNÍ S LIDMI SPORTOVNÍHO MANAŽERA (ŘEDITELE) V KLUBU LEDNÍHO HOKEJE	
SOFT SKILLS	komunikace s managementem klubu, realizačním týmem, hráči i okolím
	umění naslouchat a efektivně delegovat pravomoce
	motivace realizačního týmu i hráčů
	poskytování otevřené a upřímné zpětné vazby
	vyjednávací schopnosti v rámci klubu i navenek

	asertivita, přesvědčivost a stálost v názorech
	flexibilní a správně rozhodování
	schopnost dlouhodobé a koncepční práce

Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace s managementem klubu, realizačním týmem, hráči i okolím

Je velmi známá skutečnost, že klíčovou oblastí „měkkých dovedností“ je **komunikace** oblasti **verbální**, ale i **neverbální**. V své funkci sportovní manažer komunikuje uvnitř klubu i mimo klub. V rámci klubu komunikuje s:

- vedením či managementem klubu,
- hlavním trenérem a jeho realizačním týmem,
- jednotlivými hráči,
- ostatními spolupracovníky v klubu.

Komunikace s okolím zahrnuje následující komunikační partnery sportovního manažera:

- zástupci hokejového svazu,
- zástupci, manažery a trenéry ostatních klubů,
- hráči mimo klub (v rámci jednání o příchodu),
- partneři klubu,
- zástupci médií,
- fanoušci,
- široká veřejnost.

Umění naslouchat a efektivně delegovat pravomoce

Sportovní manažer musí mít velmi dobré komunikační schopnosti, ale měl by umět také **naslouchat** a z verbální či neverbální komunikace ostatních získávat informace a vjemy, které si následně spojí do souvislostí, s nimiž může dále pracovat. Měl by mít také nadhled a cit pro odstup či blízkost.

V návaznosti na vnímání komunikace i jednání ostatních, nadhledu v různých situacích i citu sportovního manažera je důležité, aby uměl **efektivně delegovat své pravomoce**. Cit pro efektivní delegování pravomocí spočívá v tom, aby manažer nedelegoval pravomocí málo nebo naopak příliš mnoho. Pokud bude manažer delegovat málo svých pravomocí, bude časově zaneprázdněn a v klíčových záležitostech se může dopustit chyby, protože těmto záležitostem nevěnuje dostatečné množství času. V případě, že by manažer delegoval příliš mnoho kompetencí, ztratí kontrolu i nad věcmi, které by si měl ohlídat sám, nejen z toho důvodu, že za tyto úkoly zpravidla nese plnou zodpovědnost vůči vedení klubu.

Motivace realizačního týmu i hráčů

Další významnou schopností sportovního manažera v oblasti „měkkých dovedností“ je schopnost být dobrým motivátorem. **Motivace realizačního týmu i hráčů** je z pohledů kompetencí sportovního manažera velmi rozsáhlou oblastí. Z pohledu vnější motivace se jedná o nastavování smluv s realizačním týmem i hráči samotnými, kde mohou být motivační složky ve smlouvě formou bonusů a odměn za individuální či týmové výsledky. K povzbuzení vnitřní motivace realizačního týmu i hráčů může sloužit pochvala či ocenění, pozitivní a otevřená zpětná vazba či vhodně zvolený individuální pohovor.

Poskytování otevřené a upřímné zpětné vazby

Manažer by měl být schopný hlavnímu trenérovi, členům realizačního týmu i hráčům samotným **poskytovat otevřenou a upřímnou zpětnou vazbu**. Trenéři i hráči jsou inteligentní bytosti a zejména v prostředí ledního hokeje lépe přijmou upřímnou zpětnou

vazbu než lež či „mazání medu kolem pusy“. Otevřená zpětná vazba i třeba s konstruktivně vedenou kritikou může mít v konečném důsledku motivační efekt a vést ke zlepšení.

Vyjednávací schopnosti v rámci klubu i navenek

Sportovní manažer musí být empatický, vnímavý, zároveň však musí mít dobré **vyjednávací schopnosti v rámci klubu i navenek**. Vyjednávací schopnosti v rámci klubu jsou důležité proto, aby si dokázal vyjednat a obhájit složení hráčského kádru s ohledem na rozpočet, což je základ pro splnění cílů pro aktuální sezonu. Dobré vyjednávací schopnosti musí sportovní manažer uplatnit i při jednáních mezi kluby, nejčastěji o hráčských výměnách, nákupech či prodejích hráčů.

Asertivita, přesvědčivost a stálost v názorech

Mezi další důležité „soft skills“ sportovního manažera patří **asertivita, přesvědčivost a stálost v názorech**. Asertivita je důležitá v tom, aby sportovní manažer dokázal projevit svůj názor jak při jednáních s managementem klubu (např.: při otázkách rozpočtu apod.), ale i při vyjednávání s jinými kluby (např. při hráčských výměnách atd.). Přesvědčivost sportovního manažera souvisí s jeho sebevědomím, důvěryhodností i vystupováním, přičemž stálost v názorech přispívá k jeho přesvědčivosti. Pokud by manažer neustále měnil své názory, nepůsobil by pro ostatní jako věrohodný partner.

Flexibilní a správné rozhodování

Rozhodování patří téměř mezi každodenní náplň sportovního manažera. Dobrý manažer se musí umět **flexibilně a správně rozhodovat**. V mnoha případech je právě rychlost rozhodování klíčem k úspěšnosti rozhodnutí, nicméně rozhodnutí však nesmí být ukvapené. Právě úspěšnost rozhodnutí je jeden z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti práce sportovního manažera.

Schopnost dlouhodobé a koncepční práce

Sportovní manažer by neměl vynikat jen v každodenní operativě, ale měl by mít také **schopnost dlouhodobé a koncepční práce**. Pokud by sportovní manažer nepracoval koncepčně, dříve nebo později se to vrátí negativně nejen jemu, ale i celému klubu. V lepším případě se jedná o záležitosti, které může manažer v dlouhodobém horizontu napravit. Při fatálním selhání manažera v oblasti dlouhodobé a koncepční práce často dochází k personálním změnám.

2.6.2 Kompetence odborné – hard skills

Odborné kompetence sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje zahrnují jeho odborné znalosti či dovednosti v rámci jeho profese. Mezi odborné kompetence sportovního manažera patří například kompetence v oblasti skládání realizačního týmu, hráčského kádru či kompetence pracovat s cíli a filozofií nastavenou vedením klubu. Klíčové kompetence sportovního manažera v klubu ledního hokeje naleznete v tabulce č. 11.

Tabulka 11: Klíčové odborné kompetence sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje

KLÍČOVÉ ODBORNÉ KOMPETENCE SPORTOVNÍHO MANAŽERA (ŘEDITELE) V KLUBU LEDNÍHO HOKEJE	
HARD SKILLS	pracovat s cíli a filozofií nastavenou vedením klubu
	odborné znalosti a zkušenosti v oblasti ledního hokeje
	kompetence v oblasti skládání realizačního týmu
	kompetence v oblasti skládání hráčského kádru
	schopnost v oblasti krizového řízení
	organizační schopnosti, ekonomická a administrativní způsobilost
	efektivní využívání stylů vedení

	přehled, orientace, kontakty a postavení v hnutí ledního hokeje

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovat s cíli a filozofií nastavenou vedením klubu

Sportovní manažer musí umět **pracovat s cíli a filozofií nastavenou vedením klubu** především proto, že za tímto účelem si ho klub najímá. Klub rovněž do sportovního manažera vkládá důvěru s tím, že budou cíle nastavené klubem splněny a manažer bude pracovat v duchu filozofie klubu. Mezi sportovní cíle může patřit získání titulu, postup do play-off nebo udržení se v soutěži apod. Filozofie nastavená klubem může být silně orientovaná na okamžité výsledky či zapojování a rozvoj mladých hráčů při dosahování přiměřených výsledků.

Odborné znalosti a zkušenosti v oblasti ledního hokeje

Sportovní manažer v ledním hokeji je mnohem více specifická pozice než manažer v obchodní či výrobní firmě. V ideálním případě by měl mít sportovní manažer vysokou **odbornost ve znalostech a zkušenostech v oblasti ledního hokeje**. Z tohoto důvodu jsou do těchto pozic obsazováni nejčastěji bývalí trenéři nebo bývalí hráči. Velmi okrajově se stává, že by do této pozice byl obsazen manažer z jiného než hokejového prostředí. Odborné znalosti a zkušenosti sportovní manažer uplatní zejména při výběru hráčů do týmu, skládání hráčského kádru nebo výběru hlavního trenéra.

Kompetence v oblasti skládání realizačního týmu

Sportovní manažer má **kompetenci v oblasti skládání realizačního týmu** především ve výběru hlavního trenéra, přičemž tuto volbu musí zpravidla posvětit generální manažer nebo vedení klubu. Při vybrání hlavního trenéra záleží na tom, do jaké míry při skládání realizačního týmu deleguje sportovní manažer pravomoce hlavnímu

trenérovi nebo zda skladbu zbytku realizačního týmu si v kompetenci ponechá sportovní manažer s konzultací s hlavním trenérem.

Kompetence v oblasti skládání hráčského kádru

Jednou z klíčových kompetencí sportovního manažera je **kompetence v oblasti skládání hráčského kádru.** Při skládání hráčského kádru musí sportovní manažer respektovat filozofii, cíle a rozpočet klubu. Dále sportovní manažer na skladbě kádru velmi úzce spolupracuje s hlavním trenérem týmu. V českém prostředí je tato úzká spolupráce s hlavním trenérem běžná, zatímco například v zámoří tým striktně skládá manažer týmu, zatím co hlavní trenér obstarává koučink týmu.

Schopnost v oblasti krizového řízení

Předpokladem sportovního manažera je psychická odolnost a připravenost na všechny situace. Mnohdy se stává, že tým prochází výsledkovou i herní krizí, která je umocněna nespokojeností vedení klubu, fanoušků a tlak dokážou zesílit i média. Pro sportovního manažera se jedná o velmi těžkou situaci, i když v těchto situacích je pod největším tlakem hlavní trenér týmu, posléze pak sportovní manažer. Pokud krize trvá, může sportovní manažer využít svých prostředků, jak tuto situaci zlepšit. Mezi nejčastější způsoby řešení patří hráčské výměny, odvolání hlavního trenéra, případně celého realizačního týmu.

Organizační schopnosti, ekonomická a administrativní způsobilost

Organizační schopnosti sportovní manažer uplatňuje zejména při organizování programu týmu v návaznosti na rozpis soutěže. Jsou tím myšleny organizační záležitosti kolem tréninkového procesu v návaznosti na požadavky hlavního trenéra, organizační zajištění přípravných utkání i soutěže (doprava, stravování, ubytování apod.).

Ekonomická a administrativní způsobilost je rovněž důležitou součástí práce sportovního manažera. Sportovní manažer zpravidla nemá na starosti vytváření rozpočtu

klubu, nicméně musí být během sezony schopný efektivně hospodařit se svěřenými finančními prostředky. Zároveň musí disponovat dobrou administrativní výbavou zejména při práci v online prostředí, elektronické komunikaci, práci s daty apod.

Efektivní využívání stylů vedení

Každý sportovní manažer se prezentuje určitým **stylem vedení**, přičemž nejčastěji se v dnešní době vyskytuje **demokratický způsob vedení**. Jsou však situace, které vyžadují **autoritativní či liberální styl vedení**. Například v případě, kdy hlavní trenér vědomě vybočí z filozofie klubu, může sportovní manažer využít autoritativní způsob vedení. Naopak v určitých situacích, kdy situace funguje velmi dobře, může vůči realizačnímu týmu či hráčům uplatňovat liberální styl vedení.

Přehled, orientace, kontakty a postavení v hnutí ledního hokeje

Důležitou a možná zásadní roli při vzájemných jednáních s kluby mohou hrát přehled, orientace, kontakty a postavení v hnutí ledního hokeje. Postavení v hnutí ledního hokeje mnohdy souvisí také se společenským postavením, které může mít velký význam při jednání s partnery klubu.

3 Cíle a metodika práce

V této kapitole jsou vymezeny cíle disertační práce. Rovněž je zde uvedena metodika, s využití které byla disertační práce zpracovávána.

3.1 Cíle práce

Cílem disertační práce je zjistit:

1. Jaký je nejdůležitější předpoklad pro výkon funkce sportovního manažera (ředitele) v ledním hokeji?
2. Jakou klíčovou osobnostní vlastnost, kompetenci jednání s lidmi („soft skills“) a odbornou kompetenci („hard skills“) by měl mít sportovní manažer (ředitel) v klubu ledního hokeje?
3. V čem čeští (slovenští) sportovní manažeři (ředitelé) v ledním hokeji vynikají v oblasti osobnostních vlastností, kompetencí jednání s lidmi („soft skills“) a odborných kompetencí („hard skills“)?
4. Jaké mají čeští (slovenští) sportovní manažeři (ředitelé) v ledním hokeji největší nedostatky v oblasti osobnostních vlastností, kompetencí jednání s lidmi („soft skills“) a odborných kompetencí („hard skills“)?

3.2 Metodika práce

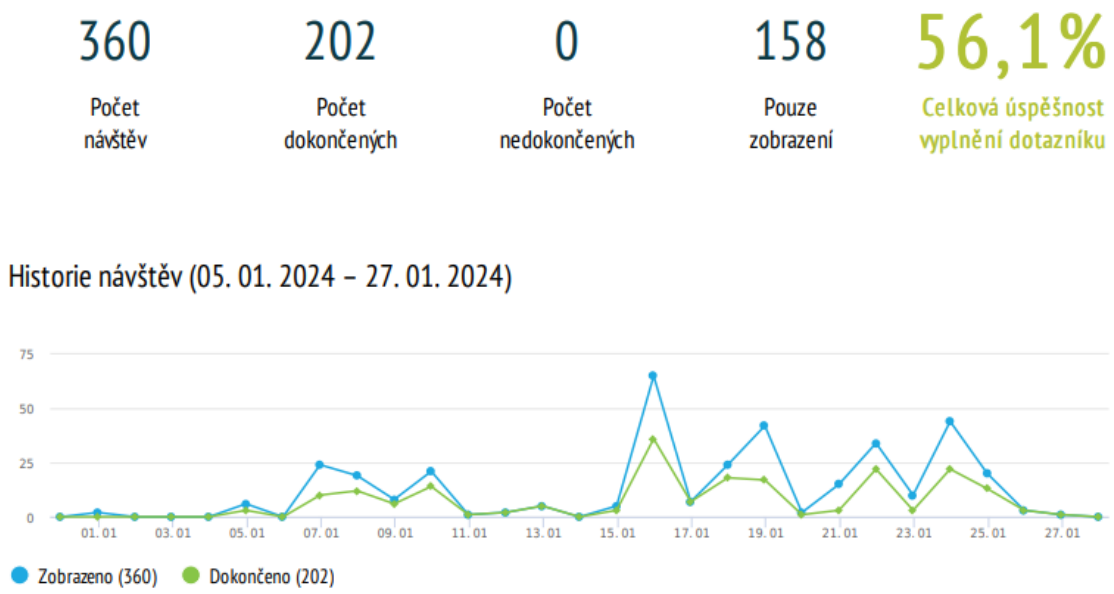
V disertační práci je využito metod syntézy, analýzy, komparace a dotazníkového průzkumu. Respondenty dotazníkového průzkumu jsou hráči, trenéři, manažeři a funkcionáři hokejového klubu.

4 Empirické výsledky

V disertační práci bylo využito kvantitativní metody výzkumu ve formě dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření, které bylo prováděné elektronickou formou, směřovalo ke splnění cílů této práce. Respondenty v dotazníkovém šetření byli manažeři, členové managementu klubu a funkcionáři, trenéři a členové realizačního týmu, samotní hráči či ostatní odborná veřejnost z řad rozhodčích, agentů, scoutů či sportovních novinářů.

Dotazníkové šetření probíhalo od 5. 1. do 27. 1. 2024, což je celkem 24 dnů. Dotazník zobrazilo 360 respondentů, přičemž **202 dotazníků bylo úspěšně dokončeno**, což tvoří procentuální úspěšnost 56,1 %. Celkovou statistiku respondentů naleznete na obrázku č. 4.

Obrázek 4: Statistika respondentů



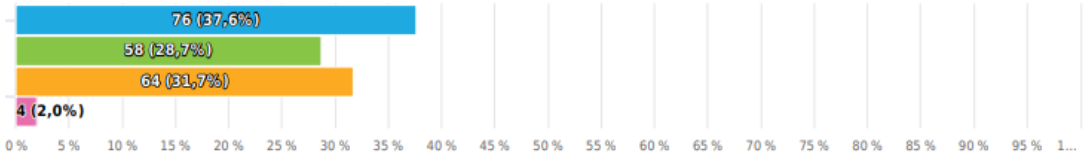
Zdroj: vlastní

Nejvíce respondentů se do dotazníkového šetření zapojilo z řad **hráčů (76 respondentů, 37,6 %)**. Dále se do dotazníkového šetření zapojilo 64 respondentů z řad manažerů, členů managementu či funkcionářů klubu (31,7 %) a také 58 trenérů a členů realizačního týmu (28, 7 %). Z ostatní odborné veřejnosti se do dotazníkového

šetření zapojili 4 respondenti (2,0 %), kteří mohli být z řad rozhodčích, agentů, scoutů či sportovních novinářů. Kompletní statistický přehled odpovědí je uveden na obrázku č. 5.

Obrázek 5: Do jaké kategorie respondentů spadáte?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Hráč	76	37,6%
Trenér, člen realizačního týmu	58	28,7%
Manažer, člen managementu, funkcionář klubu	64	31,7%
Ostatní (rozhodčí, agent, scout, sportovní novinář apod.)	4	2,0%



Zdroj: vlastní

4.1 Funkce sportovního manažera (ředitele)

V rámci **funkce sportovního manažera** (ředitele) byly řešeny otázky:

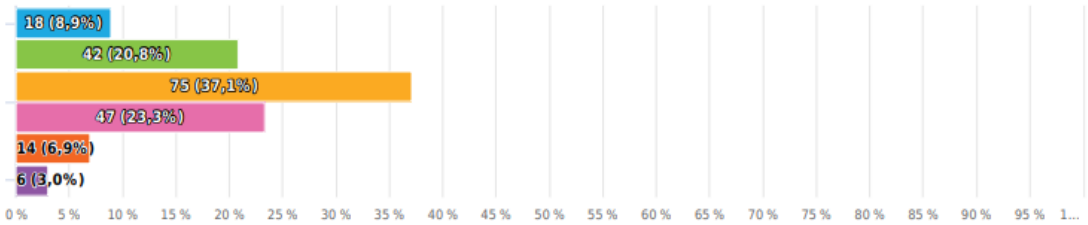
- kombinace sportovního manažera (ředitele) a hlavního trenéra A-týmu,
- kombinace sportovního manažera (ředitele) A- týmu a sportovního manažera mládeže,
- důležitosti osobnostních vlastností, kompetencí jednání s lidmi a odborných kompetencí.

V oblasti ideální **kombinace sportovního manažera (ředitele) a hlavního trenéra A-týmu** se vyslovilo 75 respondentů, že takto **nelze jednoznačně odpovědět, jelikož se jedná o velmi individuální záležitost (37,1 %).** Dalších 47 respondentů je si toto propojení spíše nedovede představit z důvodu velkého tlaku a odpovědnosti na jednoho

člověka (23,3 %). Naproti tomu si 42 respondentů odpovídá „spíše ano“, ale s podmínkou, že se musí jednat o respektovanou osobnost (20,8%). Jednoznačnou odpověď „určitě ano“ zvolilo 18 respondentů (8,9 %) a odpověď „určitě ne“ vyplnilo 14 respondentů (6,9 %). V rámci 6 jiných odpovědí (5,0 %) bylo uvedeno zejména, že si to dovedou představit pouze v nižší soutěži nebo že je to nevhodné z důvodu vědomosti platů manažera a tím pádem ovlivňování sestavy či radikální ne z toho důvodu, že vztahy manažer-hráč a trenér- hráč jsou naprosto odlišné. Kompletní statistický přehled odpovědí je uveden na obrázku č. 6.

Obrázek 6: Je podle Vašeho názoru ideální kombinace funkce sportovního manažera a hlavního trenéra u týmu?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
určitě ano	18	8,9%
spíše ano, ale musí se jednat o respektovanou osobnost	42	20,8%
nelze jednoznačně říci, je to velmi individuální záležitost	75	37,1%
spíše ne, je to velký tlak a zodpovědnost na jednoho člověka	47	23,3%
určitě ne	14	6,9%
jiná odpověď: uveďte:	6	3,0%



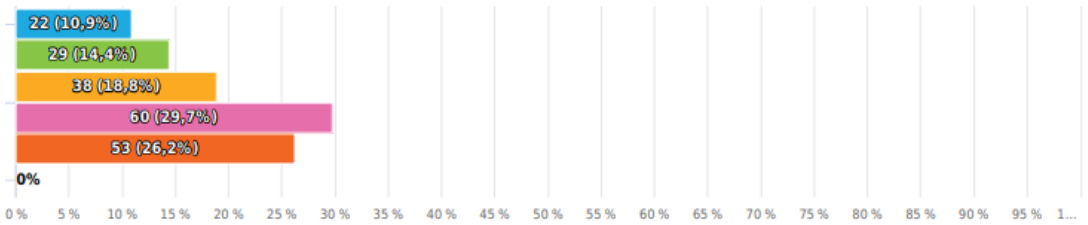
Zdroj: vlastní

V otázce **kompetencí sportovního manažera v oblasti A-týmu a mládeže se spíše nebo s určitostí 113 respondentů (55,9 %) přiklání k variantě zvlášť sportovního manažera (ředitele) A-týmu a zvlášť sportovního manažera mládeže**. Konkrétně možnost kompetencí sportovního manažera „určitě zvlášť“ označilo 53 respondentů (26,2 %) a „spíše zvlášť“ preferuje 60 respondentů (29,7 %). Opačný názor, tedy úplná či spíše preference jednoho sportovního manažera, zastává 51 respondentů (24,4 %),

přičemž jednoznačně tuto odpověď preferuje 22 respondentů (10,9 %) a spíše se k ní přiklání 29 respondentů (14,4 %). Na tuto otázku nedokázalo jednoznačně odpovědět 38 respondentů (18, 8 %), jelikož záleží na více faktorech, zejména na velikosti klubu. Kompletní statistický přehled odpovědí je uveden na obrázku č. 7.

Obrázek 7: Je podle Vašeho názoru lepší jeden sportovní manažer pro celý klub nebo rozdělení funkcí mezi dvě osoby - sportovního manažera A-týmu a sportovního manažera mládeže?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
určitě jeden sportovní manažer pro celý klub (jeden člověk, jasná zodpovědnost, žádné komunikační šumy)	22	10,9%
spíše sportovní manažer pro celý klub (lepší provázanost A-týmu a mládeže)	29	14,4%
nelze jednoznačně říci, záleží na velikosti klubu	38	18,8%
spíše zvlášť sportovní manažer A-týmu a sportovní manažer mládeže (každý z manažerů má svojí oblast působnosti)	60	29,7%
určitě zvlášť sportovní manažer A-týmu a sportovní manažer mládeže (jedná se o obrovské penzum práce, zodpovědnosti i specializace)	53	26,2%
jiná odpověď - uveďte:	0	0,0%



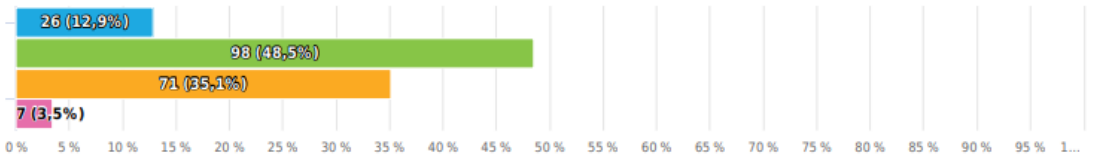
Zdroj: vlastní

Nejdůležitější předpoklad sportovního manažera pro 98 respondentů (48,5 %) je kompetence jednání s lidmi (soft skills) zahrnující například komunikaci a jednání uvnitř klubu, komunikaci s hráči, motivaci apod. Dalších 71 respondentů (35,1 %) považuje za nejdůležitější předpoklad sportovního manažera jeho odborné kompetence (hard skills), které mohou zahrnovat kompetence při skládání realizačního týmu i hráčského kádru, odborné znalosti a zkušenosti apod. Pro 22 respondentů (10,9 %) jsou klíčovým předpokladem sportovního manažera jeho osobnostní vlastnosti, mezi které lze zařadit celkovou osobnost manažera, jeho seberealizaci, emoční inteligenci, důvěryhodnost, empatii či ochotu se vzdělávat. Jinou odpověď označilo 7 respondentů

(3,5 %), kteří uvedli, že jsou stejně důležité všechny možnosti nebo kombinaci těchto možností. Kompletní statistický přehled odpovědí je uveden na obrázku č. 8.

Obrázek 8: Jaký z předpokladů je podle Vás ve funkci sportovního manažera (ředitele) nejdůležitější?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
osobnostní vlastnosti - například: osobnost, seberealizace, emoční inteligence, důvěryhodnost, empatie, ochota se vzdělávat apod.	26	12,9%
kompetence jednání s lidmi ("soft skills") - například: komunikace a jednání uvnitř klubu i s hráči, motivace realizačního týmu i hráčů, poskytování upřímné zpětná vazby apod.	98	48,5%
kompetence odborné ("hard skills") - například: kompetence při skládání realizačního týmu i hráčského kádru, odborné znalosti a zkušenosti, organizační schopnosti v rámci klubu apod.	71	35,1%
jiná odpověď - uveďte:	7	3,5%



Zdroj: vlastní

4.2 Osobnost sportovního manažera (ředitele)

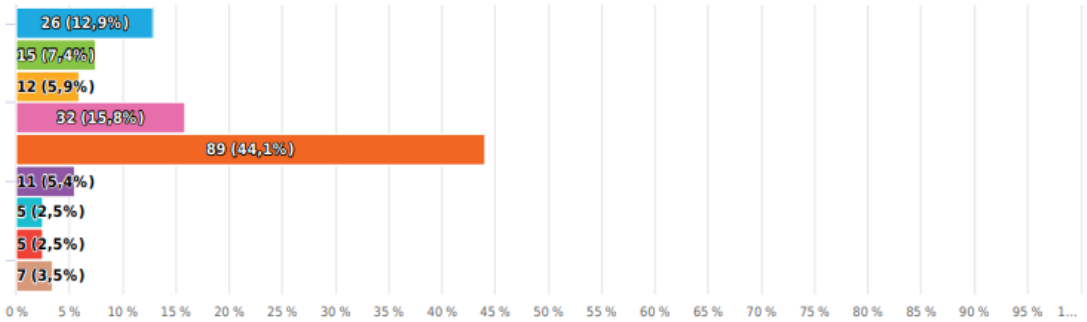
V rámci osobnostních vlastností sportovního manažery (ředitele) je cílem dotazníkového šetření zjistit nejdůležitější osobnostní vlastnost sportovního manažera. Dále je zjišťována osobnostní vlastnost sportovního manažera, ve které jsou čeští (slovenští) manažeři nejlepší. Rovněž je také zjišťována osobnostní vlastnost sportovního manažera, která českým či slovenským sportovním manažerům nejvíce schází.

Jednoznačně klíčová osobnostní vlastnost pro výkon pozice sportovního manažera (ředitele) v ledním hokeji je podle 89 respondentů (44,1 %) důvěryhodnost a transparentnost v dodržování slov i ctění dohod. Mezi další významné osobnostní

vlastnosti sportovního manažera patří přirozené lídrovství a autorita (32 responzí, 15,8 %), osobní příklad manažera s jeho pozitivním přístupem (26 responzí, 12,9 %) a vysoký stupeň vnitřní motivace a seberealizace (rovněž 26 respondentů, 12,9 %). Mezi další osobnostní vlastnosti sportovního manažera patří vysoká úroveň emoční inteligence a emocionální stabilita (12 respondentů, 5,9 %), empatie a cit pro budování a posilování vztahů (11 respondentů, 5,4 %). Shodně 5 respondentů (2,5 %) označilo za klíčovou osobnostní vlastnost manažera ochotu se rozvíjet a vzdělávat, a také to, že manažer je reprezentativní osobnost celého klubu. Celkem 7 respondentů (3,5 %) uvedlo jinou odpověď, mezi níž byla nejčastěji uváděna kombinace uvedených osobnostních vlastností, nebo že by sportovní manažer měl splňovat většinu těchto osobnostních vlastností. Kompletní statistický přehled odpovědí je uveden na obrázku č. 9.

Obrázek 9: Jakou klíčovou osobnostní vlastnost by měl mít sportovní manažer (ředitel) v klubu ledního hokeje?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
osobní příklad a pozitivní přístup	26	12,9%
vysoký stupeň vnitřní motivace a seberealizace	15	7,4%
vysoká úroveň emoční inteligence a emocionální stabilita	12	5,9%
přirozený lídr a autorita	32	15,8%
důvěryhodnost a transparentnost v dodržování slov i ctění dohod	89	44,1%
empatie a cit pro budování a posilování vztahů	11	5,4%
ochota se rozvíjet a vzdělávat	5	2,5%
reprezentativní osobnost klubu	5	2,5%
jiná odpověď - uveďte:	7	3,5%

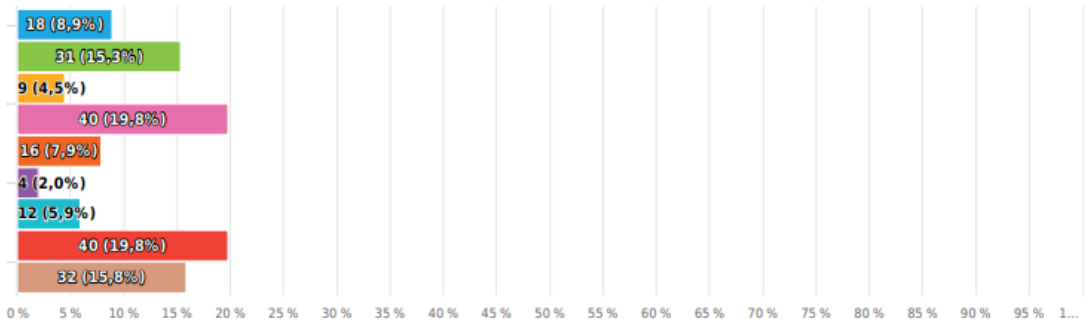


Zdroj: vlastní

Mezi osobnostní vlastnosti, ve kterých čeští (slovenští) sportovní manažeři v ledním hokeji nejvíce vynikají, je shodně se 40 respondenty (19,8 %) jejich reprezentativní osobnost v klubu a jejich přirozený leadership a autorita. Další osobnostní vlastnosti českých či slovenských manažerů označili respondenti v tomto pořadí: vysoký stupeň vnitřní motivace a seberealizace (31 respondentů, 15,3 %), osobní příklad a pozitivní přístup (18 respondentů, 8,9 %), důvěryhodnost a transparentnost v dodržování slov i ctění dohod (16 respondentů, 7,9 %), ochota se rozvíjet a vzdělávat se (12 respondentů, 5,9 %), vysoká úroveň emoční inteligence a emocionální stabilita (9 respondentů, 4,5 %), empatie a cit pro budování a posilování vztahů (4 respondenti, 2,0 %). Dalších 32 respondentů (15,8 %) zvolilo jinou odpověď, přičemž mezi nejčastější odpovědi patřilo, že každý manažer je jiný, nedokážou na tuto otázku odpovědět nebo nechtějí na ni odpovídat. Kompletní statistický přehled odpovědí je uveden na obrázku č. 10.

Obrázek 10: Ve které klíčové osobnostní vlastnosti jsou čeští (slovenští) sportovní manažeři (ředitelé) nejlepší?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
osobní příklad a pozitivní přístup	18	8,9%
vysoký stupeň vnitřní motivace a seberealizace	31	15,3%
vysoká úroveň emoční inteligence a emocionální stabilita	9	4,5%
přirozený lídr a autorita	40	19,8%
důvěryhodnost a transparentnost v dodržování slov i ctění dohod	16	7,9%
empatie a cit pro budování a posilování vztahů	4	2,0%
ochota se rozvíjet a vzdělávat	12	5,9%
reprezentativní osobnost klubu	40	19,8%
jiná odpověď - uveďte:	32	15,8%



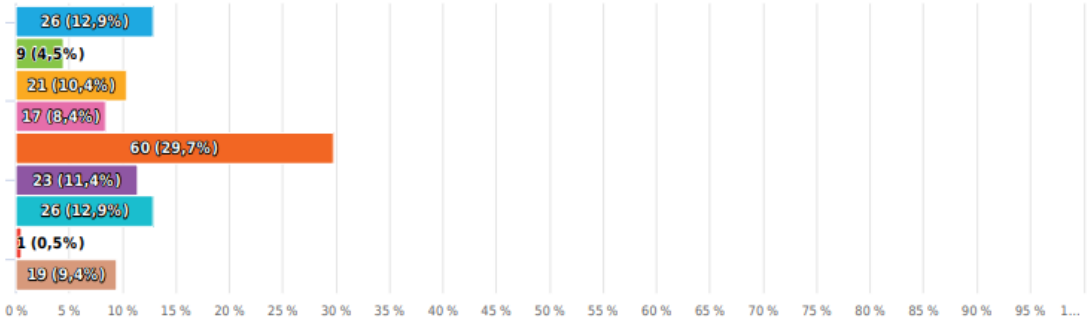
Zdroj: vlastní

Naopak osobnostní vlastnost, která českým (slovenským) manažerům nejvíce chybí je podle 60 respondentů (29,7 %) důvěryhodnost a transparentnost v dodržování slov i ctění dohod. Další osobnostní vlastností, která českým (slovenským) manažerům chybí je shodně podle 26 respondentů (12,9 %) osobní příklad a pozitivní přístup a také ochota se rozvíjet a vzdělávat. Další v pořadí chybějících vlastností českých (slovenských) sportovních manažerů v oblasti ledního hokeje je: empatie a cit pro budování a posilování vztahů (23 respondentů, 11,4 %), vysoká úroveň emoční inteligence a emocionální stabilita (21 respondentů, 10,4 %), přirozené lídrovství a autorita (17 respondentů, 8,4 %), vysoký stupeň vnitřní motivace a seberealizace (9 respondentů, 12,9 %), reprezentativní osobnost v klubu (1 respondent, 0,5 %). Jinou odpověď zvolilo 19 respondentů (9,4 %) dotazovaných, kteří nejčastěji odpovídali, že

každému manažerovi schází něco jiného, nedokážou tuto skutečnost posoudit nebo neví. Kompletní statistický přehled odpovědí je uveden na obrázku č. 11.

Obrázek 11: Která klíčová osobnostní vlastnost českým (slovenským) sportovním manažerům (ředitelům) nejvíce schází?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
osobní příklad a pozitivní přístup	26	12,9%
vysoký stupeň vnitřní motivace a seberealizace	9	4,5%
vysoká úroveň emoční inteligence a emocionální stabilita	21	10,4%
přirozený lídr a autorita	17	8,4%
důvěryhodnost a transparentnost v dodržování slov i ctění dohod	60	29,7%
empatie a cit pro budování a posilování vztahů	23	11,4%
ochota se rozvíjet a vzdělávat	26	12,9%
reprezentativní osobnost klubu	1	0,5%
jiná odpověď - uveďte:	19	9,4%



Zdroj: vlastní

4.3 Kompetence jednání s lidmi (soft skills) sportovního manažera (ředitele)

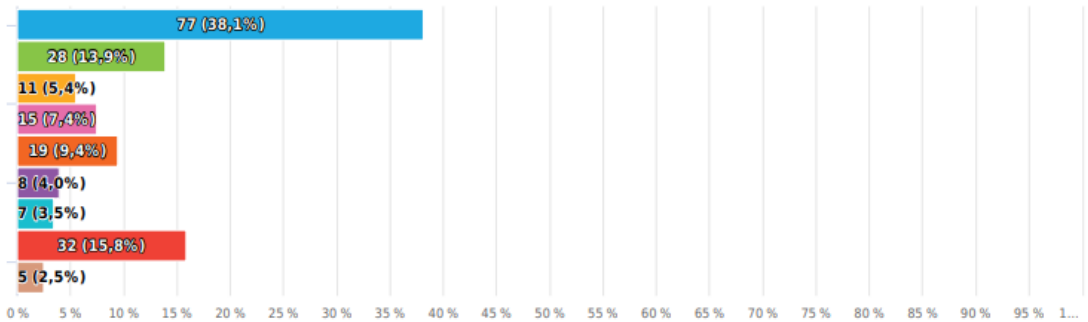
V oblasti kompetence jednání s lidmi (soft skills) sportovních manažerů (ředitelů) je cílem dotazníkového šetření zjistit, jaká je nejdůležitější kompetence jednání s lidmi v pozici sportovního manažera. Dále je u sportovního manažera (ředitele) zjišťována kompetence jednání s lidmi, ve které jsou čeští (slovenští) sportovní manažeři nejlepší.

Rovněž je také zjišťováno, jaká kompetence jednání s lidmi českým či slovenským sportovním manažerům nejvíce schází.

Nejdůležitější kompetenci sportovního manažera v rámci kompetence jednání s lidmi (soft skills) je podle 77 respondentů (38,1 %) komunikace s managementem klubu, realizačním týmem, hráči i okolím. Velký význam přikládá 32 respondentů (15,8 %) schopnosti dlouhodobé a koncepční práce, dalším 28 respondentům (13,9 %) nejvíce záleží na umění sportovního manažera naslouchat a jeho schopnosti efektivně delegovat pravomoce. Dalšími kompetencemi jednání s lidmi (soft skills) u sportovních manažerů v ledním hokeji jsou vyjednávací schopnosti v rámci klubu i navenek (19 respondentů, 9,4 %), poskytování otevřené a upřímné zpětné vazby (15 respondentů, 7,4 %), motivace realizačního týmu i hráčů (11 respondentů, 5,4 %), flexibilní a správné rozhodování (7 respondentů, 3,5 %). Dalších 5 respondentů (2,5 %) uvedlo jinou odpověď, ve které uvedli kombinace uvedených možností či všechny možnosti dohromady. Kompletní statistický přehled odpovědí je uveden na obrázku č. 12.

Obrázek 12: Jaká je nejdůležitější kompetence jednání s lidmi („soft skills“) pro výkon funkce sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
komunikace s managementem klubu, realizačním týmem, hráči i okolím	77	38,1%
umění naslouchat a efektivně delegovat pravomoce	28	13,9%
motivace realizačního týmu i hráčů	11	5,4%
poskytování otevřené a upřímné zpětné vazby	15	7,4%
vyjednávací schopnosti v rámci klubu i navenek	19	9,4%
asertivita, přesvědčivost a stálost v názorech	8	4,0%
flexibilní a správně rozhodování	7	3,5%
schopnost dlouhodobé a koncepční práce	32	15,8%
jiná odpověď - uveďte:	5	2,5%



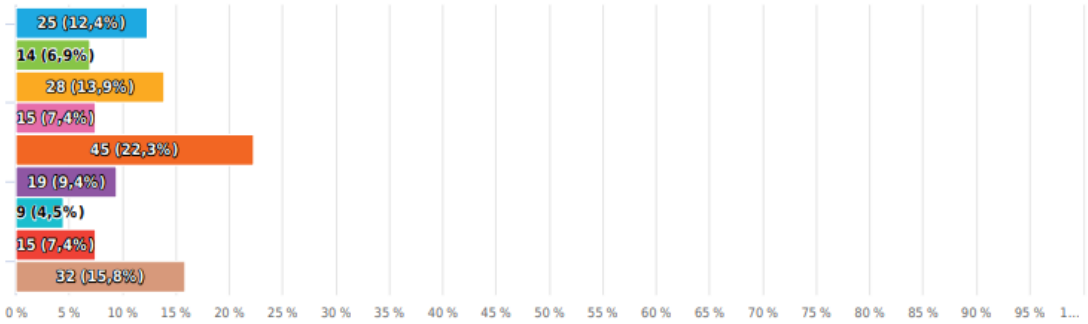
Zdroj: vlastní

Čeští (slovenští) sportovní manažeři (ředitelé) v oblasti ledního hokeje v rámci kompetencí jednání s lidmi (soft skills) nejvíce vynikají ve vyjednávacích schopnostech v rámci klubu i navenek (45 respondentů, 22,3 %). Další významné přednosti českých či slovenských sportovních manažerů spočívají podle 28 respondentů (13,9 %) ve schopnosti motivovat realizační tým i hráče a podle 25 respondentů (12,4 %) v komunikaci s managementem klubu, realizačním týmem, hráči i okolím. Mezi další přednosti českých a slovenských manažerů v rámci kompetence jednání s lidmi (soft skills) patří asertivita, přesvědčivost a stálost v názorech (19 respondentů, 9,4 %), schopnost dlouhodobé a koncepční práce (15 respondentů, 7,4 %), poskytování otevřené a upřímné zpětné vazby (taktéž 15 respondentů, 7,4 %), umění naslouchat a efektivně delegovat pravomoce (14 respondentů, 6,9 %), schopnost flexibilního

a správného rozhodování (9 respondentů, 4,5 %). V rámci jiné odpovědi uvedlo 32 respondentů (15,8 %) nedokáže na tuto otázku jednoznačně odpovědět či argumentuje individuálními odlišnostmi. Kompletní statistický přehled odpovědí je uveden na obrázku č. 13.

Obrázek 13: Ve které klíčové kompetenci jednání s lidmi („soft skills“) jsou čeští (slovenští) sportovní manažeři (ředitelé) nejlepší?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
komunikace s managementem klubu, realizačním týmem, hráči i okolím	25	12,4%
umění naslouchat a efektivně delegovat pravomoce	14	6,9%
motivace realizačního týmu i hráčů	28	13,9%
poskytování otevřené a upřímné zpětné vazby	15	7,4%
vyjednávací schopnosti v rámci klubu i navenek	45	22,3%
asertivita, přesvědčivost a stálost v názorech	19	9,4%
flexibilní a správně rozhodování	9	4,5%
schopnost dlouhodobé a koncepční práce	15	7,4%
jiná odpověď - uveďte:	32	15,8%



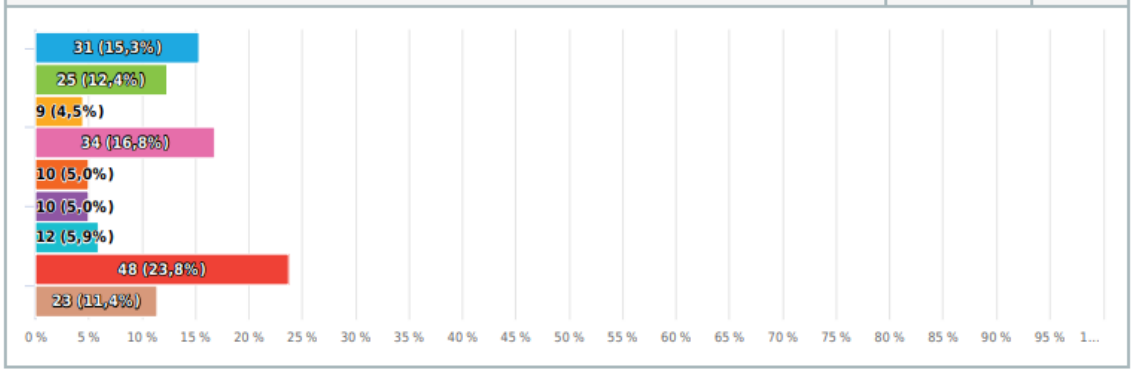
Zdroj: vlastní

Českým a slovenským sportovním manažerům (ředitelům) v klubech ledního hokeje v rámci kompetence jednání s lidmi (soft skills) nejvíce schází podle 48 respondentů (23,8 %) schopnost dlouhodobé a koncepční práce. Další významné nedostatky u českých a slovenských sportovních manažerů patří podle 34 respondentů (16,8 %) schopnost poskytování otevřené a upřímné zpětné vazby, podle 31 respondentů (15,3 %) komunikace s managementem klubu, realizačním

týmem, hráči i okolím a podle 25 respondentů (12,4 %) umění naslouchat a efektivně delegovat pravomoce. Mezi další nedostatky českých i slovenských sportovních manažerů patří flexibilní a správné rozhodování (12 respondentů, 5,9 %), vyjednávací schopnosti v rámci klubu i navenek (10 respondentů, 5,0 %), asertivita, přesvědčivost a stálost v názorech (taktéž 10 respondentů, 5,0 %), schopnost motivace realizačního týmu i hráčů (9 respondentů, 4,5 %). Jinou odpověď využilo 23 respondentů (11,4 %), kteří tento nedostatek nedokázali posoudit nebo na něj nenalezli vhodnou odpověď. Kompletní statistický přehled odpovědí je uveden na obrázku č. 14.

Obrázek 14: Která klíčová kompetence jednání s lidmi („soft skills“) českým (slovenským) sportovním manažerům (ředitelům) nejvíce schází?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
komunikace s managementem klubu, realizačním týmem, hráči i okolím	31	15,3%
umění naslouchat a efektivně delegovat pravomoce	25	12,4%
motivace realizačního týmu i hráčů	9	4,5%
poskytování otevřené a upřímné zpětné vazby	34	16,8%
vyjednávací schopnosti v rámci klubu i navenek	10	5,0%
asertivita, přesvědčivost a stálost v názorech	10	5,0%
flexibilní a správně rozhodování	12	5,9%
schopnost dlouhodobé a koncepční práce	48	23,8%
jiná odpověď - uveďte:	23	11,4%



Zdroj: vlastní

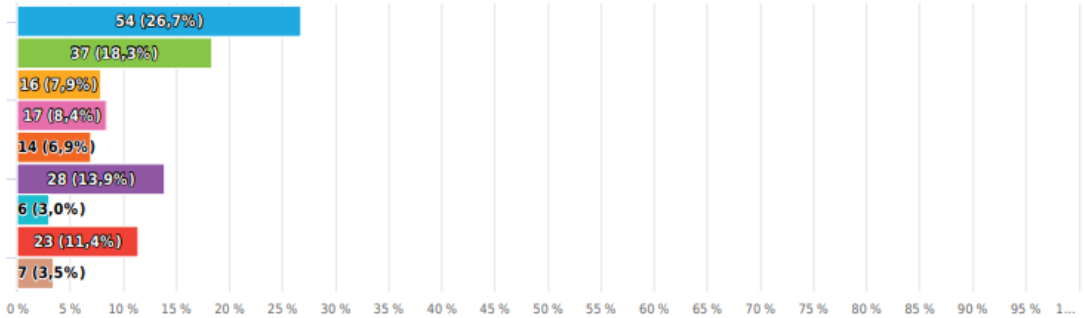
4.4 Odborné kompetence (hard skills) sportovního manažera (ředitele)

V oblasti odborných kompetencí (hard skills) sportovních manažerů (ředitelů) je cílem dotazníkového šetření zjistit, jaká je nejdůležitější odborná kompetence v pozici sportovního manažera. Dále je u sportovního manažera (ředitele) zjišťována odborná kompetence, ve které jsou čeští (slovenští) sportovní manažeři nejlepší. Rovněž je také zjišťováno, jaká odborná kompetence českým či slovenským sportovním manažerům nejvíce schází.

Nejdůležitější odbornou kompetencí (hard skills) sportovního manažera (ředitele) v ledním hokeji je podle 54 respondentů (26,7 %) schopnost pracovat s cíli a filozofií nastavenou vedením klubu. Mezi další významné odborné kompetence patří podle 37 respondentů (18,3 %) odborné znalosti a zkušenosti v oblasti ledního hokeje, 28 respondentů (13,9 %) uvádí jako prioritu organizační schopnosti, ekonomickou i administrativní způsobilost a podle 23 respondentů (11,4 %) přehled, orientace, kontakty a postavení v hnutí ledního hokeje. Mezi méně důležité odborné kompetence patří podle 17 respondentů (8,4 %) kompetence v oblasti skládání hráčského kádru, 16 respondentů (7,9 %) preferuje kompetence v oblasti skládání realizačního týmu, 14 respondentů (6,9 %) označilo schopnosti v oblasti krizového řízení a 6 respondentů (3,0 %) uvedlo efektivní využívání stylů vedení. Dalších 7 respondentů (3,5 %) uvedlo jinou odpověď, ve které nejčastěji zmiňovali kombinaci možností nebo že jsou všechny kompetence stejně důležité. Kompletní statistický přehled odpovědí je uveden na obrázku č. 15.

Obrázek 15: Jaká je nejdůležitější odborná kompetence („hard skills“) pro výkon funkce sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
pracovat s cíli a filozofií nastavenou vedením klubu	54	26,7%
odborné znalosti a zkušenosti v oblasti ledního hokeje	37	18,3%
kompetence v oblasti skládání realizačního týmu	16	7,9%
kompetence v oblasti skládání hráčského kádru	17	8,4%
schopnost v oblasti krizového řízení	14	6,9%
organizační schopnosti, ekonomická a administrativní způsobilost	28	13,9%
efektivní využívání stylů vedení	6	3,0%
přehled, orientace, kontakty a postavení v hnutí ledního hokeje	23	11,4%
jiná odpověď - uveďte:	7	3,5%



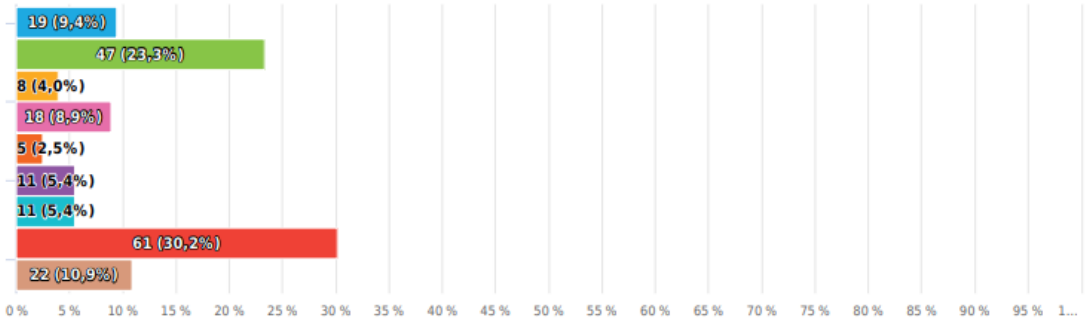
Zdroj: vlastní

Čeští či slovenští sportovní manažeři v rámci odborných kompetencí vynikají podle 61 respondentů (30,2 %) v přehledu, orientaci, kontaktech a postavení v hnutí ledního hokeje. Další významnou přednost českých (slovenských) sportovních manažerů v oblasti odborných kompetencí vidí 47 respondentů (23,3 %) v odborné znalosti a zkušenosti v oblasti ledního hokeje. Mezi další méně významné přednosti českých (slovenských) sportovních manažerů v oblasti odborných kompetencí patří schopnost pracovat s cíli a filozofií nastavenou vedením klubu (19 respondentů, 9,4 %), kompetence v oblasti skládání hráčského kádru (18 respondentů, 8,9 %), organizační schopnosti, ekonomická a administrativní způsobilost (11 respondentů, 5,4 %), efektivní využívání stylů vedení (taktéž 11 respondentů, 5,4 %), kompetence skládání realizačního týmu (8 respondentů, 4,0 %), a schopnost v oblasti vedení krizového řízení

(5 respondentů, 2,5 %). V rámci jiné odpovědi 22 respondentů (10,9 %) uvedlo, že nedokáže na tuto otázku odpovědět či nedokáže posoudit. Kompletní statistický přehled odpovědí je uveden na obrázku č. 16.

Obrázek 16: Ve které klíčové odborné kompetenci („hard skills“) jsou čeští (slovenští) sportovní manažeři (ředitelé) nejlepší?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
pracovat s cíli a filozofií nastavenou vedením klubu	19	9,4%
odborné znalosti a zkušenosti v oblasti ledního hokeje	47	23,3%
kompetence v oblasti skládání realizačního týmu	8	4,0%
kompetence v oblasti skládání hráčského kádru	18	8,9%
schopnost v oblasti krizového řízení	5	2,5%
organizační schopnosti, ekonomická a administrativní způsobilost	11	5,4%
efektivní využívání stylů vedení	11	5,4%
přehled, orientace, kontakty a postavení v hnutí ledního hokeje	61	30,2%
jiná odpověď - uveďte:	22	10,9%



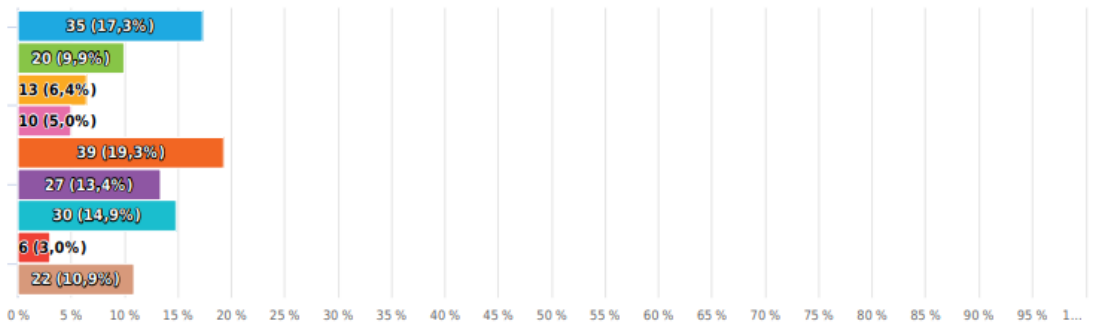
Zdroj: vlastní

Odbornou kompetencí, která českým (slovenským) sportovním manažerům v ledním hokeji nejvíce schází, je podle 39 respondentů (19,3 %) schopnost v oblasti krizového řízení. Mezi další významné kompetence, které českým sportovním manažerům chybí, patří podle 35 respondentů (17,3 %) kompetence pracovat s cíli a filozofií nastavenou vedením klubu, podle 30 respondentů (14,9 %) efektivní využívání stylů vedení a podle 27 respondentů (13,4 %), organizační schopnosti, ekonomická i administrativní způsobilost. Další nedostatky českých

manažerů už jsou podle respondentů méně významné. Patří mezi ně odborné znalosti a zkušenosti v oblasti ledního hokeje (20 respondentů, 9,9 %), kompetence v oblasti skládání realizačního týmu (13 respondentů, 6,4 %), kompetence v oblasti skládání hráčského kádru (10 respondentů, 5,0 %) a přehled, orientace, kontakty a postavení v hnutí ledního hokeje (6 respondentů, 3,0 %). Dalších 22 respondentů (10,9 %) v rámci jiné odpovědi uvedlo, že záleží na kompetencích vymezených v klubu nebo že takto nedokážou jednoznačně odpovědět či posoudit situaci. Kompletní statistický přehled odpovědí je uveden na obrázku č. 17.

Obrázek 17: Která klíčová odborná kompetence („hard skills“) českým (slovenským) sportovním manažerům (ředitelům) nejvíce schází?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
pracovat s cíli a filozofií nastavenou vedením klubu	35	17,3%
odborné znalosti a zkušenosti v oblasti ledního hokeje	20	9,9%
kompetence v oblasti skládání realizačního týmu	13	6,4%
kompetence v oblasti skládání hráčského kádru	10	5,0%
schopnost v oblasti krizového řízení	39	19,3%
organizační schopnosti, ekonomická a administrativní způsobilost	27	13,4%
efektivní využívání stylů vedení	30	14,9%
přehled, orientace, kontakty a postavení v hnutí ledního hokeje	6	3,0%
jiná odpověď - uveďte:	22	10,9%



Zdroj: vlastní

5 Diskuse výsledků

V rámci disertační práce bylo využito kvantitativní metody výzkumu ve formě dotazníkového šetření. I přesto, že jsem přímo trenérem v klubu ledního hokeje, je v rozběhnuté sezoně průběh sběru dat poměrně komplikovaný, což umocňuje také důvod, že při tomto tématu je průzkum omezený na profesionální kluby a profesionální hráče. Z tohoto pohledu považuji 202 respondentů z řad manažerů, členů managementu klubu a funkcionářů, trenérů a členů realizačního týmu, hráčů samotných a odborné veřejnosti za zdařilý výsledek.

Do dotazníkového šetření se z celkového počtu zapojilo 37,6 % hráčů, 31,7 % manažerů, členů managementu či funkcionářů klubu, 28,7 % trenérů a členů realizačního týmu a 2,0 % ostatní odborné veřejnosti. Jelikož v rámci objemu těchto respondentů je početně jednoznačně nejvíce hráčů, tak podle očekávání měli největší zastoupení. Dle mého názoru bych čekal zastoupení hráčů oproti trenérům či manažerům vzhledem k jejich celkovému počtu ještě mnohem vyšší. Naopak jsem velmi potěšen ochotou a zájem manažerů a trenérů v rámci dotazníkového šetření. Tuto skutečnost si vysvětluji tím, že hráči nemají takový zájem o management klubu jako samotní manažeři či trenéři, pro které je toto téma bližší, přičemž někteří z nich projevili zájem i o výsledky z tohoto průzkumu.

5.1 Funkce sportovního manažera (ředitele)

V oblasti ideální **kombinace sportovního manažera (ředitele) a hlavního trenéra A-týmu** se vyslovilo 37,1 % respondentů, že takto nelze jednoznačně odpovědět, jelikož se jedná o velmi individuální záležitost. Dalších 23,3 % respondentů si toto propojení spíše nedovede představit z důvodu velkého tlaku a odpovědnosti na jednoho člověka. Naproti tomu 20,8 % respondentů odpovídá „spíše ano“, ale s podmínkou, že se musí jednat o respektovanou osobnost a 8,9 % respondentů přidává odpověď „určitě ano“ Jednoznačně „ne“ vyslovilo 6,9 % respondentů. V rámci 5,0 % respondentů uvedlo jinou vlastní odpověď. Rovněž si myslím, že kombinace sportovního manažera

a hlavního trenéra A- týmu je velmi individuální záležitostí, proto mě v žádném případě nepřekvapilo, že 37,1 % respondentů na tuto otázku nenašlo jednoznačnou odpověď. Myslím si, že záleží především na dvou základních faktorech. Prvním z nich je specifikum a velikost hokejového klubu, zda jsou ochotni vůbec tak velké kompetence svěřit jedné osobě či nikoliv. Druhým významným faktorem je skutečnost, že osoba v pozici sportovního manažera (ředitele) a zároveň hlavního trenéra by musela být osobností s obrovským respektem okolí, což už takovou osobnost najít je velmi složité. Podle mého názoru při nalezení takové osobnosti může tento model být úspěšný, na druhou stranu je však velmi rizikový s ohledem na to, že jeden člověk na těchto pozicích má velmi silné kompetence, což při špatných rozhodnutích, může mít fatální následky.

V rámci **kompetencí sportovního manažera v oblasti A-týmu a mládeže** se spíše nebo s určitostí 55,9 % respondentů přiklání k variantě zvlášť sportovního manažera (ředitele) A-týmu a zvlášť sportovního manažera mládeže. Možnost „určitě zvlášť“ označilo 26,2 % respondentů a „spíše zvlášť“ preferuje 29,7 % respondentů. Preferenci jednoznačně či spíše jednoho sportovního manažera, zastává 24,4 % respondentů (určitě jednoho sportovního manažera preferuje 10,9 % respondentů a spíše jednoho sportovního manažera uvádí 14,4 % respondentů). Jednoznačně nedokázalo odpovědět 18,8 % respondentů. Naprosto souhlasím s názorem většiny respondentů, že preferují spíše zvlášť sportovního manažera (ředitele) A-týmu a sportovního manažera mládeže. Pochopitelně v menších klubech se mi jeví jako toto spojení velmi vhodné. Pokud mluvíme o top organizacích v oblasti českého hokeje, má manažerská funkce u A-týmu i u mládeže velmi odlišné zákonitosti. Manažer A-týmu je vázán často krátkodobými cíli vedení klubu, přičemž manažer mládeže má většinou cíle nastavené dlouhodoběji. Třecí plochy mezi těmito dvěma manažery se mohou vyskytovat zejména mezi A-týmem a juniorským týmem, kde se střetávají zejména výsledkové cíle A-týmu a snaha zapracovávat mladé hráče do týmu. Právě mezi sportovním manažerem A-týmu a sportovním manažerem mládeže musí být jasně nastaveny jejich kompetence, přičemž je důležitá vzájemná komunikace mezi nimi.

Nejdůležitější **předpoklad sportovního manažera** pro 48,5 % respondentů je kompetence jednání s lidmi (soft skills). Pro 35,1 % respondentů jsou nejdůležitějším předpokladem jeho odborné kompetence (hard skills). Dalších 10,9 % respondentů považuje za klíčový předpoklad sportovního manažera jeho osobnostní vlastnosti. Jinou odpověď označilo 3,5 % respondentů. Podle mého názoru lze z krátkodobého pohledu souhlasit s výsledky dotazníkového šetření, které prokázalo, že nejdůležitějším předpokladem sportovního manažera je kompetence jednání s lidmi (soft skills). Nicméně podívám-li se na tyto předpoklady dlouhodobější optikou, jsou podle mého názoru nejdůležitější osobnostní vlastnosti sportovního manažera. Pokud bude sportovní manažer velmi komunikačně schopný, bude mít na vysoké úrovni tzv. soft skills, bude i odborně zdatný, ale bude-li mu chybět charakter a důvěryhodnost, nemůže podle mého názoru být dlouhodobě úspěšným sportovním manažerem. V tomto pohledu se můj názor v pohledu na klíčový předpoklad sportovního manažera v ledním hokeji oproti výsledkům dotazníkového šetření liší.

5.2 Osobnost sportovního manažera (ředitele)

Klíčovou **osobnostní vlastností** pro výkon pozice sportovního manažera (ředitele) v ledním hokeji je podle 44,1 % respondentů důvěryhodnost a transparentnost v dodržování slov i ctění dohod. Dalšími významnými osobnostními vlastnostmi jsou přirozené lídrovství a autorita (15,8 %), osobní příklad manažera s jeho pozitivním přístupem (12,9 %) a vysoký stupeň vnitřní motivace a seberealizace (taktéž 12,9 %). Mezi ostatní osobnostní vlastnosti sportovního manažera patří vysoká úroveň emoční inteligence a emocionální stabilita (5,9 %), empatie a cit pro budování a posilování vztahů (5,4 %), ochota se rozvíjet a vzdělávat (2,5 %), reprezentativní osobnost celého klubu (2,5 %). Dalších 3,5 % uvedlo jinou odpověď. Jednoznačně souhlasím se 44,1 % respondentů, že nejdůležitější ze všeho u sportovního manažera (ředitele) v ledním hokeji je důvěryhodnost a transparentnost v dodržování slov i ctění dohod. Bez těchto základních stavebních pilířů charakteru sportovního manažera nejde tuto činnost kvalitně vykonávat. Navíc pokud manažer není schopen dodržet své slovo, v hokejovém prostředí se tato informace rychle rozšíří a tento manažer má v budoucnu problémy s důvěrou hráčů při vzájemných jednáních, ale také s důvěrou managementu klubu.

Naprostý souhlas můžu vyslovit také s 15,8 % respondentů, kteří tvrdí, že manažer musí být přirozený lídr a autorita. Tyto předpoklady jsou nepochybné, jelikož sportovní manažer musí být schopen složit a vést trenérský štáb i tým hráčů.

Čeští a slovenští sportovní manažeři v ledním hokeji v rámci osobnostních vlastností nejvíce vynikají shodně podle 19,8 % respondentů tím, že jsou reprezentativní osobnosti a také jsou přirozenými lídry s autoritou. Další silnou osobnostní vlastnosti českých či slovenských manažerů je podle 15,3 % respondentů vysoký stupeň vnitřní motivace a seberealizace. Další osobnostní vlastnosti v rámci odpovědí respondentů nepřekročily 10 %. Český i slovenský hokej má obrovskou tradici a historii. Také proto se nejen trenéři, ale i sportovní manažeři rekrutují z řad bývalých vynikajících hráčů a osobností často se zkušenostmi z NHL či evropských soutěží. Tyto osobnosti byly zvyklé reprezentovat své týmy jako jejich lídři, případně kapitáni, tudíž si tuto schopnost přenášejí do praxe sportovního manažera. Pozice lídra s autoritou je pro ně naprosto přirozená. Z tohoto pohledu naprosto souhlasím s odpověďmi respondentů, že čeští (slovenští) manažeři vynikají nejvíce díky své reprezentativní osobnosti a lidrovství spojeném s přirozenou autoritou.

Českým (slovenským) manažerům nejvíce chybí je podle 29,7 % respondentů důvěryhodnost a transparentnost v dodržování slov i ctění dohod. Dále našim sportovním manažerům chybí shodně podle 12,9 % respondentů osobní příklad a pozitivní přístup, ochota se rozvíjet a vzdělávat (také 12,9 %), empatie a cit pro budování a posilování vztahů (11,4 %) a vysoká úroveň emoční inteligence a emocionální stabilita (10,4 %). Další osobnostní vlastnosti v rámci odpovědí respondentů nepřekročily 10 %. Bohužel z vlastní zkušenosti musím uznat, že v českém (slovenském) prostředí nejen u sportovních manažerů v ledním hokeji chybí transparentnost, dodržování slov i dohod. Často se naši sportovní manažeři řídí příslovím „slibem nezarmoutíš“. Bohužel tomuto trendu nahrává rovněž nízká konkurence v našem hokejovém prostředí a nedostatek kvalitních hráčů. České prostředí je bohužel názorovým „kličkováním“ velmi známé.

5.3 Kompetence jednání s lidmi (soft skills) sportovního manažera (ředitele)

Nejdůležitější kompetenci sportovního manažera v ledním hokeji v rámci **kompetence jednání s lidmi (soft skills)** je podle 38,1 % respondentů komunikace s managementem klubu, realizačním týmem, hráči i okolím. Velký význam 15,8 % respondentů přikládá schopnosti dlouhodobé a koncepční práce, 13,9 % respondentů považuje za klíčové umění sportovního manažera naslouchat a efektivně delegovat pravomoce. Dalšími kompetencemi jsou vyjednávací schopnosti v rámci klubu i navenek (9,4 %), poskytování otevřené a upřímné zpětné vazby (7,4 %), motivace realizačního týmu i hráčů (5,4 %), flexibilní a správné rozhodování (3,5 %). Dalších 2,5 % respondentů uvedlo jinou odpověď. Myslím si, že není pochyb o tom, že v jakékoliv manažerské funkci je komunikace naprostou klíčovou „měkkou dovedností“. Vhodná a efektivní komunikace je základem úspěchu, ať už se jedná o komunikaci manažera s managementem klubu, trenéry, hráči i celým týmem či komunikace s fanoušky a médii. Tudíž o prioritě komunikačních dovedností pro výkon funkce sportovního manažera (ředitele) v oblasti ledního hokeje není pochyb.

Čeští (slovenští) sportovní manažeři (ředitelé) v oblasti ledního hokeje v rámci kompetencí jednání s lidmi (soft skills) nejvíce vynikají podle 22,3 % respondentů ve vyjednávacích schopnostech v rámci klubu i navenek. Další významné přednosti respondenti spatřují ve schopnosti motivovat realizační tým i hráče (13,9 %) a v komunikaci s managementem klubu, realizačním týmem, hráči i okolím (12,4 %). Další kompetence jednání s lidmi (soft skills) v rámci odpovědí respondentů nepřekročily 10 %. Když se zamyslím nad přednostmi českých (slovenských) manažerů, musím dát za pravdu, že vyjednávací schopnosti v rámci klubu i navenek jsou silnou vlastností našich manažerů. Často se jedná o sportovní manažery z řad bývalých vynikajících hráčů či legend ledního hokej, tudíž tito manažeři mají vůdcovské schopnosti, přirozený respekt, charisma a dokážou spoustu věcí vyjednat jak v rámci klubu, tak i navenek. Díky svému jménu a postavení jsou schopni tito manažeři pro klub vyjednat i zajímavé spolupráce se sponzory.

Českým a slovenským sportovním manažerům (ředitelům) v klubech ledního hokeje v rámci kompetence jednání s lidmi (soft skills) nejvíce schází podle 23,8 % respondentů schopnost dlouhodobé a koncepční práce. Další významné nedostatky spatřuje 16,8 % respondentů ve schopnosti poskytování otevřené a upřímné zpětné vazby, 15,3 % respondentů v komunikaci s managementem klubu, realizačním týmem, hráči i okolím a dalších 12,4 % respondentů umění naslouchat a efektivně delegovat pravomoce. Další kompetence jednání s lidmi (soft skills) v rámci odpovědí respondentů nepřekročily 10 %. V návaznosti na zkušenosti s českými či slovenskými manažery, kteří často sází na svojí osobnost a charisma, tak jim často chybí schopnost dlouhodobé a koncepční práce. Tato činnost vyžaduje i jiné manažerské zkušenosti a vědomosti než jen zkušenosti z hokejového prostředí. Tito manažeři často spoléhají na svůj instinkt a nepracují koncepčně analyticky. Samozřejmě nelze všechny sportovní manažery u nás nebo na Slovensku hodnotit paušálně, a jsou mezi nimi také sportovní manažeři, kteří pracují velmi koncepčně. Nicméně je nutné uznat, že absence dlouhodobé a koncepční práce je u českých (slovenských) sportovních manažerů poměrně častým jevem.

5.4 Odborné kompetence (hard skills) sportovního manažera (ředitele)

Nejdůležitější odbornou kompetencí (hard skills) sportovního manažera (ředitele) v ledním hokeji je podle 26,7 % respondentů schopnost pracovat s cíli a filozofií nastavenou vedením klubu. Mezi další významné odborné kompetence patří podle 18,3 % respondentů odborné znalosti a zkušenosti v oblasti ledního hokeje, podle 13,9 % respondentů organizační schopnosti, ekonomickou i administrativní způsobilost a 11,4 % respondentů uvádí jako prioritu přehled, orientace, kontakty a postavení v hnutí ledního hokeje. Mezi méně důležité odborné kompetence patří kompetence v oblasti skládání hráčského kádru (8,4 %), kompetence v oblasti skládání realizačního týmu (7,9 %), schopnosti v oblasti krizového řízení (6,9 %) a efektivní využívání stylů vedení (3,0 %). Dalších 3,5 % uvedlo jinou odpověď. S výsledky odborných kompetencí sportovního manažera (ředitele) v ledním hokeji nezbývá než souhlasit. Sportovní manažer vždy musí pracovat v rámci kompetencí vymezených

managementem klubu. Kdyby z těchto kompetencí vybočil, může to mít pro jeho setrvání v klubu fatální následky. Z tohoto důvodu naprosto souhlasím s tím, že klíčovou odbornou kompetencí sportovního manažera je jeho práce v rámci jeho vymezených kompetencí. Jelikož je sportovní manažer zodpovědný za výběr trenérů i hráčského kádru, musí bez diskuze mít odborné znalosti a zkušenosti v oblasti ledního hokeje a rozpoznat vhodné typy trenérů i hráčů pro složení úspěšného týmu. Zpochybňovat nelze ani skutečnost, že mezi nejdůležitější odborné kompetence sportovního manažera patří organizační schopnosti, ekonomická a administrativní způsobilost, a také přehled, orientace, kontakty a postavení sportovního manažera v hnutí ledního hokeje, které mohou klubu zajistit konkurenční výhodu před ostatními kluby.

Čeští či slovenští sportovní manažeři v rámci odborných kompetencí vynikají podle 30,2 % respondentů v přehledu, orientaci, kontaktech a postavení v hnutí ledního hokeje**.** Další významnou přednost vidí 23,3 % respondentů v odborné znalosti a zkušenosti v oblasti ledního hokeje. Další odborné kompetence (hard skills) v rámci odpovědí respondentů nepřekročily 10 %. Výsledek výzkumu v oblasti odborných kompetencí českých a slovenských sportovních manažerů naprosto koresponduje s mou osobní zkušeností a výše uvedeným názorem, že čeští (slovenští) sportovní manažeři se rekrutují často z řad bývalých úspěšných hráčů. Proto jsou jejich přednostmi orientace, kontakty i jejich postavení v hnutí ledního hokeje. S jejich hráčskou kariérou také velmi úzce souvisí jejich oborné znalosti a zkušenosti v problematice ledního hokeje.

Odbornou kompetencí, která českým (slovenským) sportovním manažerům v ledním hokeji nejvíce chybí, je podle 19,3 % respondentů schopnost v oblasti krizového řízení. Mezi další významné kompetence, které českým sportovním manažerům schází, jsou kompetence pracovat s cíli a filozofií nastavenou vedením klubu (17,3 %), efektivní využívání stylů vedení (14,9 %) a organizační schopnosti, ekonomická i administrativní způsobilost (13,4 %). Další odborné kompetence (hard skills) v rámci odpovědí respondentů nepřekročily 10 %. Podle mého názoru nedostatky českých (slovenských) sportovních manažerů souvisí s tím, že zpravidla jako bývalí vynikající hráči sice mají lídrovské schopnosti, spoustu zkušeností přímo

z profesionálního sportu a cit pro výběr trenérů i hráčů, ale logicky jim dělají problém činnosti a kompetence týkající se více manažerské profese. Tyto nedostatky často souvisí s tím, že bývalí profesionální hráči z řad manažerů nemívají manažerské vzdělání či jiné manažerské zkušenosti, jelikož se doposud naplno věnovali své profesionální sportovní kariéře. Proto podle mého názoru jim často schází schopnosti v oblasti krizového řízení, pohybovat se v rámci vymezených kompetencí managementem klubu, které mají tendence překračovat. Dále mezi jejich nedostatky lze zařadit efektivní využívání stylů vedení či chybějící organizační schopnosti, ekonomická a administrativní způsobilost. S výsledky průzkumu v oblasti nedostatků českých (slovenských) sportovních manažerů v rámci jejich oborných kompetencí jednoznačně souhlasím.

6 Závěr

Závěr je věnován vyhodnocení cílů práce. Tyto cíle byly vyhodnoceny na základě kvantitativní formy výzkumu, konkrétně s využitím dotazníkového šetření. Je zde také uveden přínos práce spolu s návrhy pro praxi.

1. Jaký je nejdůležitější předpoklad pro výkon funkce sportovního manažera (ředitele) v ledním hokeji?

Na základě výsledků kvantitativního výzkumu byly vyhodnoceny nejdůležitější předpoklady sportovního manažera. Podle odpovědí respondentů z řad managementu klubu, manažerů, trenérů, hráčů či odborné veřejnosti je nejdůležitějším předpokladem pro výkon pozice sportovního manažera (ředitele) v ledním hokeji podle 48,5 % respondentů kompetence jednání s lidmi (soft skills). Mezi další důležité kompetence patří podle 35,1 % respondentů odborné kompetence (hard skills) a 10,9 % respondentů považuje za klíčový předpoklad sportovního manažera jeho osobnostní vlastnosti. Jinou odpověď označilo 3,5 % respondentů.

2. Jakou klíčovou osobnostní vlastnost, kompetenci jednání s lidmi („soft skills“) a odbornou kompetenci („hard skills“) by měl mít sportovní manažer (ředitel) v klubu ledního hokeje?

Klíčová osobnostní vlastnost pro výkon pozice sportovního manažera (ředitele) v ledním hokeji je podle 44,1 % důvěryhodnost a transparentnost v dodržování slov i ctění dohod. Nejdůležitější kompetence jednání s lidmi (soft skills) je podle 38,1 % komunikace s managementem klubu, realizačním týmem, hráči i okolím. Nejdůležitější odbornou kompetencí (hard skills) je podle 26,7 % schopnost pracovat s cíli a filozofií nastavenou vedením klubu.

3. V čem čeští (slovenští) sportovní manažeři (ředitelé) v ledním hokeji vynikají v oblasti osobnostních vlastností, kompetencí jednání s lidmi („soft skills“) a odborných kompetencí („hard skills“)?

Mezi osobnostní vlastnosti, ve kterých čeští (slovenští) sportovní manažeři v ledním hokeji nejvíce vynikají, respondenti shodně označili v 19,8 % reprezentativní osobnost sportovních manažerů v klubu a jejich přirozené lídrovské schopnosti i autoritu. V rámci kompetencí jednání s lidmi (soft skills) čeští (slovenští) sportovní manažeři nejvíce vynikají podle 22,3 % respondentů ve vyjednávacích schopnostech v rámci klubu i navenek. V oblasti odborných kompetencí (hard skills) jsou čeští či slovenští sportovní manažeři podle 30,2 % respondentů nejlepší v přehledu, orientaci, kontaktech a postavení v hnutí ledního hokeje.

4. Jaké mají čeští (slovenští) sportovní manažeři (ředitelé) v ledním hokeji největší nedostatky v oblasti osobnostních vlastností, kompetencí jednání s lidmi („soft skills“) a odborných kompetencí („hard skills“)?

Osobnostní vlastnost, která českým (slovenským) manažerům nejvíce chybí je podle 29,7 % respondentů důvěryhodnost a transparentnost v dodržování slov i ctění dohod. V oblasti kompetencí jednání s lidmi (soft skills) podle 23,8 % respondentů českým či slovenským sportovním manažerům nejvíce schází schopnost dlouhodobé a koncepční práce. Odbornou kompetencí, ve které čeští a slovenští sportovní manažeři mají největší mezery, spatřuje 19,3 % respondentů v oblasti krizového řízení.

Přínos disertační práce je kvalifikovaný a ucelený pohled na specifickou pozici sportovního manažera v klubu ledního hokeje, přičemž výsledky průzkumu v rámci této práce mohou sloužit k dalšímu vzdělávání sportovních manažerů, kteří se rekrutují velmi často z řad bývalých hráčů.

7 Seznam použitých zdrojů

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi.* Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1338-1.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V., ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. *Grafologie pro personalisty a manažery. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1552-0.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.

KŘIVÁNEK, M. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům.* Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.

OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi.* Manažer. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1726-3.

PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentur.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-37-51-5.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Management (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3658-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd.* Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy.* Manažer. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0937-6.

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Expert (Grada). Praha: Grada, c2006. ISBN 80-247-1667-4.

ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe.* Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1387-X.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání.* Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

8 Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled manažerských funkcí 5

Tabulka 2: Manažerské role podle Mintzberga 9

Tabulka 3: Typy manažerů a managementu 14

Tabulka 4: Manažer a lídr jako spojené nádoby 15

Tabulka 5: IQ inteligence vs. EQ inteligence 17

Tabulka 6: Pět aspektů emocionální inteligence 19

Tabulka 7: Nejdůležitější vlastnosti manažer vs. požadavky firem na manažery 23

Tabulka 8: Základní individuální komunikační styly podle Robinse 25

Tabulka 9: Klíčové vlastnosti osobnosti sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje 31

Tabulka 10: Klíčové kompetence jednání s lidmi sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje 35

Tabulka 11: Klíčové odborné kompetence sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje 39

9 Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní manažerské styly 11

Obrázek 2: Společně uspět 13

Obrázek 3: Kompetence sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje 35

Obrázek 4: Statistika respondentů 44

Obrázek 5: Do jaké kategorie respondentů spadáte? 45

Obrázek 6: Je podle Vašeho názoru ideální kombinace funkce sportovního manažera a hlavního trenéra u týmu? 46

Obrázek 7: Je podle Vašeho názoru lepší jeden sportovní manažer pro celý klub nebo rozdělení funkcí mezi dvě osoby - sportovního manažera A-týmu a sportovního manažera mládeže? 47

Obrázek 8: Jaký z předpokladů je podle Vás ve funkci sportovního manažera (ředitele) nejdůležitější? 48

Obrázek 9: Jakou klíčovou osobnostní vlastnost by měl mít sportovní manažer (ředitel) v klubu ledního hokeje? 49

Obrázek 10: Ve které klíčové osobnostní vlastnosti jsou čeští (slovenští) sportovní manažeři (ředitelé) nejlepší? 51

Obrázek 11: Která klíčová osobnostní vlastnost českým (slovenským) sportovním manažerům (ředitelům) nejvíce schází? 52

Obrázek 12: Jaká je nejdůležitější kompetence jednání s lidmi („soft skills“) pro výkon funkce sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje? 54

Obrázek 13: Ve které klíčové kompetenci jednání s lidmi („soft skills“) jsou čeští (slovenští) sportovní manažeři (ředitelé) nejlepší? 55

Obrázek 14: Která klíčová kompetence jednání s lidmi („soft skills“) českým (slovenským) sportovním manažerům (ředitelům) nejvíce schází? 56

Obrázek 15: Jaká je nejdůležitější odborná kompetence („hard skills“) pro výkon funkce sportovního manažera (ředitele) v klubu ledního hokeje? 58

Obrázek 16: Ve které klíčové odborné kompetenci („hard skills“) jsou čeští (slovenští) sportovní manažeři (ředitelé) nejlepší? 59

Obrázek 17: Která klíčová odborná kompetence („hard skills“) českým (slovenským) sportovním manažerům (ředitelům) nejvíce schází? 60