

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Typologie osobnosti sportovního manažera

Bc. Marek Hrdina

**Diplomová práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marek Hrdina**
Osobní číslo: **E11493**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Typologie osobnosti sportovního manažera**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem této diplomové práce je určení vhodné typologie a zjištění vhodných vlastností sportovního manažera.

Zásady:

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

Rozsah grafických prací:


Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

- 1) Beech, J. a Chadwick S. The business of sport management. Harlow: Pearson Education, 2004, 496 s. ISBN: 0273682687
- 2) Čákrť, M. Typologie pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy? Praha: Management press, 1996, 257 s. ISBN: 8085943123
- 3) Čákrť, M. Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. Praha: Management press, 2009, 306 s. ISBN: 9788072612017
- 4) Čáslavová, E. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN: 9788073761509
- 5) Mikulaščík, M. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN: 9788024713496

Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Jarosláv Pakosta, CSc.

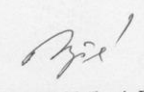
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

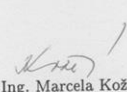
1. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2014


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 22. 4. 2014

Marek Hrdina

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce a cenné připomínky, jež mi pomohly při jejím vypracování.

ANOTACE

Sportovní manažeři mají v důsledku zvyšující se hospodářské a společenské roli sportu čím dál tím více kompetencí, a zároveň jsou na ně, a na jejich osobnost, kladeny stále vyšší požadavky. Právě na osobnost sportovního manažera se zaměřuje tato diplomová práce, s důrazem na nezbytné charakteristiky, které by neměly u úspěšného sportovního manažera chybět. Součástí diplomové práce je i dotazníkové šetření, jež jsem rozeslal sportovním manažerům a manažerkám v Královéhradeckém kraji.

KLÍČOVÁ SLOVA

Manažer, sport, typologie, osobnost

TITLE

Sports manager personality types

ANNOTATION

Sports managers have, due to increasing social and economic role of sports, more and more competencies. As a result of this increased importance of sports, the demands on sports managers and their personalities are intensified and emphasized. The focus of this thesis is on the sports manager personality types, as well as on the necessary characteristics of the successful manager in sports. Submitted thesis includes written questionnaire, which was sent to sports managers in Hradec Králové region.

KEYWORDS

Manager, sports, typology, personality

Obsah

ÚVOD	9
1 SPORTOVNÍ MANAGEMENT	12
1.1 KOMPONENTA MANAGEMENTU	12
1.1.1 Plánování	14
1.1.2 Organizování	15
1.1.3 Personalistika	15
1.1.4 Vedení lidí	15
1.1.5 Funkce kontrolování	19
1.2 KOMPONENTA SPORTU	20
1.2.1 Sport jako společenský fenomén	21
1.2.2 Hospodářský rozměr sportu	21
1.3 SPORTOVNÍ MANAŽER	22
1.4 ÚSPĚŠNÝ SPORTOVNÍ MANAŽER	25
2 K PROBLEMATICE OSOBNOSTI	27
2.1 DEFINICE OSOBNOSTI A PSYCHOLOGIE OSOBNOSTI	27
2.2 VÝVOJ OSOBNOSTI	27
2.3 STRUKTURA OSOBNOSTI	28
2.3.1 Schopnosti	28
2.3.2 Motivace	29
2.3.3 Charakter	30
2.3.4 Temperament	31
2.4 TYPOLOGIE OSOBNOSTI	31
2.4.1 Humorální teorie Hippokrata	31
2.4.2 Konstituční pojetí temperamentu Kretschmera	32
2.4.3 Neurofyziologická teorie I. P. Pavlova	33
2.4.4 Eysenckova PEN teorie	34
2.5 OSOBNOST MANAŽERA	36
2.5.1 Teorie osobnosti manažera	36
2.5.2 Osobnost manažera coby vedoucího pracovníka	38
2.5.3 Specifika žen na manažerských postech	39
3 METODIKA VÝZKUMU	42
3.1 CÍLE VÝZKUMU A FORMULACE HYPOTÉZ	42
3.2 VÝZKUMNÁ STRATEGIE	43
3.3 VÝZKUMNÝ SOUBOR A TECHNIKA VÝBĚRU	43
3.4 TECHNIKA SBĚRU DAT	44
3.4.1 Použité metody	45
4 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT	48
4.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	48
4.1.1 Vyhodnocení osobního a účelového dotazníku	48
4.1.2 Vyhodnocení Eysenckova osobnostního dotazníku	61
5 SHRUTÍ A DISKUZE K VÝZKUMU	65
5.1 ZÁVĚRY PRO TEORII	65
5.1.1 Verifikace hypotéz	65
5.2 ZÁVĚRY PRO PRAXI	67
ZÁVĚR	69
POUŽITÁ LITERATURA	71
SEZNAM PŘÍLOH	75

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Oblasti působení manažerů a kategorie potřeb</i>	18
<i>Tabulka 2: Počet manažerů podle sportovních odvětví</i>	44
<i>Tabulka 3: Respondenti rozdělení dle pohlaví</i>	48
<i>Tabulka 4: Procentuální rozdělení mužů a žen, co se sportovního odvětví týče</i>	50
<i>Tabulka 5: Věkové rozložení sportovních manažerů</i>	51
<i>Tabulka 6: Délka praxe</i>	52
<i>Tabulka 7: Dosažené vzdělání respondentů</i>	55
<i>Tabulka 8: Důležitost činností sportovního manažera</i>	56
<i>Tabulka 9: Styl vedení lidí</i>	59
<i>Tabulka 10: Popisná statistika míry extravertze</i>	61
<i>Tabulka 11: Popisná statistika míry neuroticismu</i>	62

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Členění manažerských rolí podle Mintzberga</i>	14
<i>Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb a hodnot</i>	17
<i>Obrázek 3: Kretschmerova konstituční typologie</i>	32
<i>Obrázek 4: Vyšší nervová činnost a typy temperamentu</i>	33
<i>Obrázek 5: Systém temperamentových dimenzí podle Eysencka</i>	35
<i>Obrázek 6: Klasifikace manažerů</i>	37
<i>Obrázek 7: Tradiční stereotypy muže a ženy</i>	39
<i>Obrázek 8: Osy temperamentu podle Eysencka</i>	46
<i>Obrázek 9: Graf popisující proporcionální rozdělení žen a mužů</i>	49
<i>Obrázek 10: Graf popisující rozložení manažerů v jednotlivých sportovních odvětvích</i>	50
<i>Obrázek 11: Graf popisující sportovní rozdělení sportovních manažerů podle pohlaví a sportu</i>	51
<i>Obrázek 12: Graf popisující věkové rozložení sportovních manažerů</i>	52
<i>Obrázek 13: Graf popisující délku praxe</i>	53
<i>Obrázek 14: Graf popisující rozdělení mezi praxí a vzděláním</i>	54
<i>Obrázek 15: Graf popisující důležitost činností sportovního manažera</i>	57
<i>Obrázek 16: Graf popisující styly vedení lidí</i>	60
<i>Obrázek 17: Graf popisující míru extravertze</i>	61
<i>Obrázek 18: Graf popisující míru neuroticismu</i>	62
<i>Obrázek 19: Graf popisující procentuální zastoupení temperamentu</i>	63

ÚVOD

Manažer – profesionální odborník a vedoucí pracovník – zodpovídá za efektivní fungování organizace, jež mu byla svěřena, přičemž k dosahování stanovených cílů využívá spolupracovníků. Na kvalitě manažerů závisí z velké části úspěch podniku, a proto jsou kladeny značné požadavky a nároky na osobnost manažera. Úspěšný manažer musí zvládnout komplex náročných rolí, respektive úkolů, přičemž k jejich zdárnému splnění musí mít adekvátní vlastnosti, jež ho odlišují od ostatních. Nicméně v případě sportovního manažera, speciálního typu manažera, jsou požadavky na osobnostní charakteristiky výrazně vyšší a značně odlišné. Důvodem této skutečnosti je vysoce specifické prostředí, ve kterém se pohybují – sportovní prostředí.

Sport představuje společenský a ekonomický jev narůstajícího významu. Je charakteristický svými specifickými vlastnostmi, postavením a funkcemi ve vztahu k ostatním oblastem společenského života. Sport se výrazně podílí na uspokojování potřeb jednotlivců, avšak zároveň je na něj soustředěna pozornost širokých vrstev obyvatelstva. Kontinuální rozvoj sportu je způsoben mnoha faktory - stále se objevují nové druhy sportů, narůstá výroba produktů souvisejících se sportem, dochází k rozvoji na poli služeb a zároveň se zvyšuje náročnost zákazníků. To vše způsobuje, že sportovní odvětví je vysoce lukrativní, a „točí“ se v něm značné množství peněz. Adekvátní financování ve sportovním odvětví vyžaduje nejen znalosti ekonomické, ale i znalosti daného sportu – a právě zde je potřeba sportovního manažera. Sportovní manažeři mají v důsledku prohlubující se globalizace ve sportovním průmyslu, rostoucímu významu sportu jakožto produktu, zkvalitňujícímu se marketingu a reklamě čím dál tím více kompetencí, přičemž současně jsou na ně a jejich osobnost kladeny stále vyšší požadavky. Právě na osobnost sportovního manažera se zaměřuje tato diplomová práce.

Práce je rozdělena do dvou základních bloků. První blok – teoretická část – je rozdělen do dvou tematických kapitol. V první kapitole se zaměřuji na sportovní management a jeho dvě komponenty (management a sport), dále na společenskou a hospodářskou roli sportu a především na hlavní řídicí jednotku sportovního managementu – sportovního manažera. Ve druhé kapitole teoretické části se zabývám problematikou osobnosti, kdy je představen pojem *osobnost* a s tím související psychologická východiska, jež jsou nezbytná pro naplnění cíle práce, a dále typologie osobnosti a osobnost manažera.

Ve druhém bloku – výzkumné části práce – je popsána metodologie výzkumu, a její praktická aplikace v podobě dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi sportovními

manažery a manažerkami Královéhradeckého kraje. Následujícím krokem v téže části práci je vyhodnocení získaných dat, jejich interpretace a diskuze.

Předkládaná diplomová práce si klade za cíl analyzovat a typologizovat osobnost sportovních manažerů, přičemž ke splnění stanoveného cíle bude aplikován interdisciplinární přístup. Tento přístup využívá přenos poznatků, vzájemnou inspiraci, případně metodologickou provázanost mezi obory (Doherty, 2012). Charakter oboru sportovního managementu, jehož hlavní funkční jednotkou je právě sportovní manažer, využívá metodologického aparátu různých disciplín, jako je ekonomie, management, právo, sociologie a psychologie. Právě využití interdisciplinární perspektivy k výzkumu osobnosti považují za jednu z hlavních předností této práce.

I. ČÁST TEORETICKÁ

1 SPORTOVNÍ MANAGEMENT

Pojem sportovní management¹ lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů a družstev, jež alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Jedná se také o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb (Durdová, 2004).

Sportovní management je český ekvivalent pojmu „Sportmanagement“ využívaného v americkém a západoevropském prostředí. Jak evokuje anglický název, pojem „Sportmanagement“ se člení na dva základní póly – sport versus management. Komponenta managementu a komerce zahrnuje nejen manažerské řídicí funkce (jež budou popsány níže), ale i takové oblasti jako je účetnictví, marketing, ekonomie, finance a právo. Z hlediska sportovního managementu obsahuje komponenta sportu oblast diváctví, soustřeďující se na konzumování zábavy, a oblast zdatnosti, jejímž zájmem je aktivní účast participantů na sportovních aktivitách (Čáslavová, 2009). Obě komponenty - management a sport – hrají významnou roli při formování samotného předmětu zkoumání, kterým jsou:

- „základní manažerské činnosti a funkce v oblasti sportu, které jsou předmětem zkoumání obecného managementu;
- specifické manažerské činnosti, vlastní pouze oblasti sportu;
- organizace a instituce v oblasti sportu, které prezentují ucelený okruh manažerských činností v jejich „podnikovém“ klimatu;
- lidé v různých řídicích pozicích oblasti sportu.“ (Čáslavová, 2009, s. 19)

1.1 Komponenta managementu

Anglickému pojmu „management“, jež má původ ve francouzském slově *ménagement* (odvozeno z latinského *manus* neboli ruka), odpovídá nejlépe český ekvivalent „řízení“, přičemž se obvykle myslí řízení podnikové ve smyslu řízení všech podnikových činností (výroba, prodej, vývoj, výzkum). Nicméně je třeba si uvědomit, že „výklad pojmu

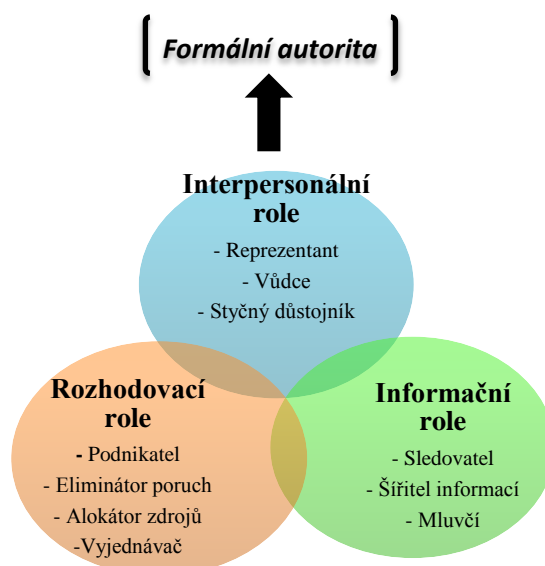
¹ V české odborné literatuře i v běžné praxi se lze setkat vedle sportovního managementu s ekvivalentními pojmy „management sportu“ či „management tělesné výchovy a sportu“ (Durdová, 2004). V této souvislosti je třeba upozornit taktéž na existenci ekonomické disciplíny s názvem „ekonomie sportu“, která se zabývá především vztahem mezi sportem a ekonomickými a finančními toky. Dle německých odborníků tato ekonomická disciplína představuje koncept tvořený třemi ústředními liniemi – linií ekonomických věd, linií věd o sportu a linií právní vědy s aplikací do sportu (Čáslavová, 2009). Vznik „ekonomie sportu“ je důsledkem narůstající přítomnosti peněz ve sportu (Novotný a kol., 2010).

„management“ je obzvláště nesnadný. Jedná se o pojem specificky americký, a proto je velmi obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků. „Management“ označuje nejen funkci, ale také osoby, které ji vykonávají a zároveň značí nejen sociální postavení, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“ (Drucker, 2011, s. 11)

V současné odborné literatuře můžeme z důvodu nepanující shody mezi akademiky nalézt celou řadu definic managementu, které se snaží co nejpřesněji vymezit jeho obsahovou náplň. Pro účely této diplomové práce nejlépe poslouží integrovaná definice, jež si pod pojmem management představuje „soubor otevřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci – manažeři – používají k řešení specifických řídicích činností - manažerských funkcí, aby byly dosaženy cíle organizace včetně její prosperity.“ (Buchta a Siegl, 2005, s. 10)

Cíle a úkoly managementu realizují lidé – manažeři. Manažer jakožto vedoucí pracovník je zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění, přičemž k tomuto úkolu využívá spolupracovníků. Od manažera coby profesionálního odborníka se očekává zvládnutí všech na něj kladených úkolů. Manažer tedy na sebe bere zodpovědnost za zvládnutí komplexu náročných rolí. Manažerské role, které se obvykle člení do tří kategorií na role interpersonální, informační a rozhodovací² (viz obrázek 1), se vzájemně prolínají a doplňují a každá z nich je podle situace více či méně preferována (Durdová, 2002). Je nutné si uvědomit, že přeceňování či opomíjení některé z rolí může mít za následek chyby v řídicí práci.

² Chung doplňuje tyto tři základní role o čtvrtou, a to roli administrativní - administrátor, správce rozpočtu, sledovatel plnění a kontrolor (Durdová, 2002).



Obrázek 1: Členění manažerských rolí podle Mintzberga

Zdroj: upraveno podle [Durdová, 2002, s. 8]

S manažerskými rolemi úzce souvisí výkon manažerských funkcí, které, má-li dojít k naplnění stanovených cílů organizace, musí být v souladu. Názory na počet a členění manažerských funkcí nejsou zdaleka jednotné. V této diplomové práci bude užitá jedna z nejrozšířenějších a nejužívanějších funkcí dle autorů Koontze a Weihricha (2010), kteří rozlišují pět základních manažerských funkcí:

- Plánování (planning)
- Organizování (organizing)
- Výběr a rozmístění pracovníků (staffing)
- Vedení lidí (leading)
- Kontrola (controlling).

1.1.1 Plánování

Nejdůležitějším úkolem manažera je zajistit, aby vykonávání práce jednotlivců pracujících ve skupině bylo efektivní. Je proto nezbytně nutné, aby každý jedinec pochopil cíle a účel práce, včetně metod užitých pro jejich dosažení. Členové skupiny musí vědět, co je třeba udělat, což je právě funkcí plánování, která je východiskem pro všechny manažerské funkce. „První manažerská funkce tak zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení, přičemž výsledný plán představuje racionální přístup k dosažení předem stanovených cílů.“ (Buchta a Siegl, 2005, s. 33)

Struktura plánovací činnosti obecně spočívá ve dvou krocích, a to zaprvé stanovení cílů a zadruhé určení cest k jejich dosažení, tj. určení vhodných prostředků (odpovídáme na otázku „čím“), určení způsobu dosažení cílů („jak“), určení času („kdy“) a určení prostoru („kde“). Je třeba si uvědomit, že stanovený plán není neměnný – v průběhu jeho realizace může dojít k jeho úpravám či dokonce zrušení (Hrabovský, 2006).

1.1.2 Organizování

Druhá manažerská funkce – organizování - následuje jakožto jedna ze složek řízení po plánování, neboli stanovení cílů. Organizování znamená rozdělování rolí a pravomocí lidí, kteří mají realizaci plánu zajistit potřebné činnosti, a dále sdružovat tyto jedince do dílčích pracovních kolektivů – tedy vytvářet formální organizační struktury. V jasně vytvořené organizační struktuře, kde každý jedinec zná svoji úlohu v týmové operaci a vzájemný vztah s ostatními, bude spolupráce mnohem efektivnější (Durdová, 2004).

1.1.3 Personalistika

Personální řízení, neboli personalistika, představuje obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. V této manažerské funkci se klade důraz na profesní a kvalifikační předpoklady spolupracovníků (schopnosti, znalosti a dovednosti) a jejich rozmisťování a přerozdělování. V managementu se mnohdy vyčleňuje personální řízení do samostatné disciplíny a to řízení lidských zdrojů. „V této souvislosti jde zejména o provádění a zajišťování těchto dílčích činností:

- Plánování, získávání vhodných pracovníků
- Zvyšování kvalifikace, případně rekvalifikace pracovníků
- Hodnocení pracovníků a jejich odměňování.“ (Hron, 2003, s. 31)

1.1.4 Vedení lidí

Manažerská funkce vedení lidí představuje proces ovlivňování lidí s cílem dosáhnout předem stanovených cílů; je to funkce týkající se komunikačních procesů mezi jednotlivci a kolektivy (vztahy podřízenosti, nadřízenosti a spolupráce). Cílem manažera přitom není manipulovat s lidmi, ale rozpoznat, co je motivuje (Durdová, 2004).

Motivace představuje vnitřní proces utváření cílů, přičemž právě motivace sdružuje fyzickou a psychickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli. Umění manažerské motivace spočívá ve vytvoření zájmu, ochoty a chuti u spolupracovníků zúčastnit se plnění

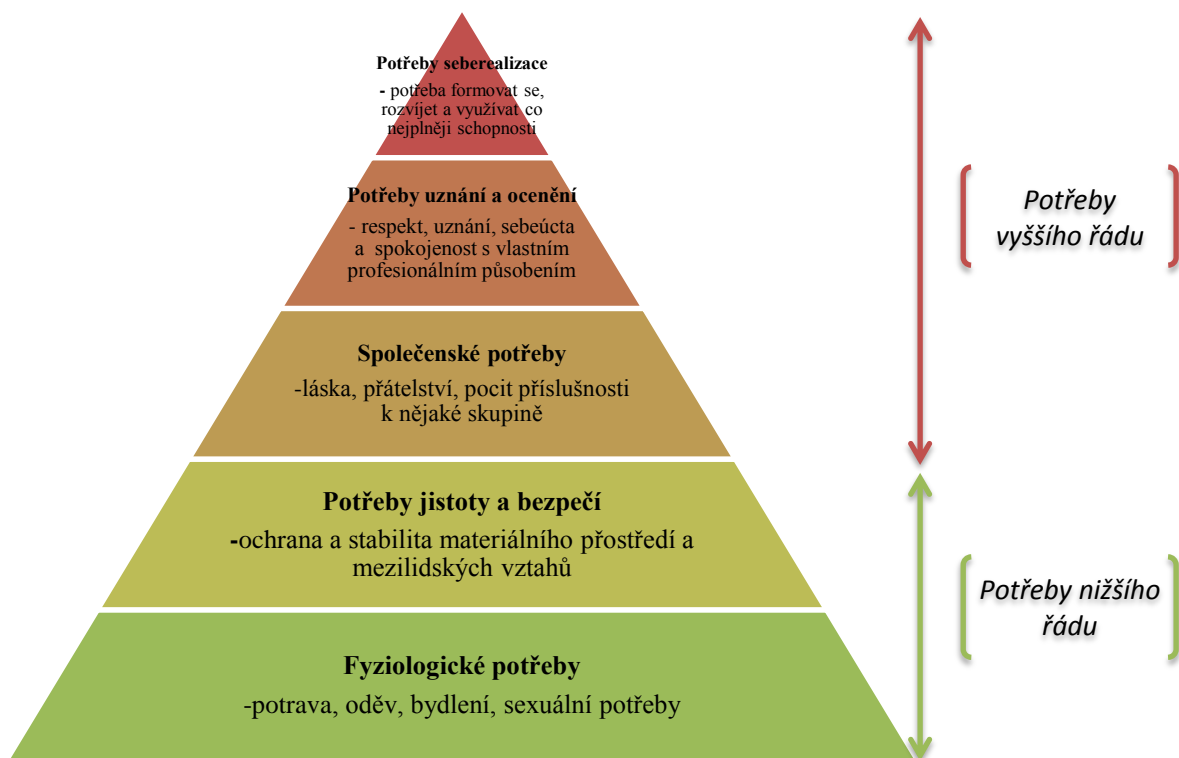
všech činností, které jsou v souladu s cíli instituce. Ve své vrcholové formě pomáhá motivace vytvářet určité myšlení a chování lidí, jež je v souladu s jejím posláním. Manažerské stimulování jako vnějšími prostředky navozený proces motivace se uskutečňuje prostřednictvím manažerských technik a systémem odměn a trestů (Buchta a Siegl, 2005). Přestože manažerská motivace využívá všech dostupných teorií motivování zaměstnanců, jde vždy o tvůrčí čin, pro který neexistuje šablona platná pro všechny. Všechny teorie mají za cíl usnadnit manažerům poznání potřeb podřízených spolupracovníků, nicméně „každá teorie zůstane pouhou teorií, pokud ji nepoužívá obratný manažer, který je schopen pochopit potřeby lidí, které motivuje.“ (Buchta a Siegl, 2005, s. 81)

Mezi nejrozšířenější teorie motivace patří všeobecně uznávaná hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Maslow v 50. letech 20. století navázal na práci Eltona Maya³ svojí teorií motivace s grafickým vyjádřením, kterou tvoří tzv. Maslowova pyramida potřeb (viz obrázek 2). Maslow ve své teorii zdůrazňuje dva základní předpoklady:

- 1) Uspokojená potřeba není motivátor. Pouze neuspokojené potřeby mohou ovlivnit chování.
- 2) Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány; jakmile dojde k uspokojení jedné potřeby, nastupuje další, která taktéž vyžaduje uspokojení.

Pyramida potřeb v Maslowově podání vyjadřuje od úpatí po vrchol pořadí, v němž lidé uspokojují své potřeby, přičemž se jedná o potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, společenské potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace (Buchta a Siegl, 2005; Kubátová, 2006).

³ George Elton Mayo byl americko-australský psycholog a sociolog, jenž přišel na fakt, že zlepšení pracovních podmínek vede ke zvýšení produktivity práce. Jeho výzkum, prováděný ve 20. - 30. letech v amerických továrnách (tzv. Hawthornské pokusy), prokázal důležitost mezilidských vztahů na pracovišti (Taylor, 2009).



Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb a hodnot

Zdroj: upraveno podle [Buchta a Siegl, 2005, s. 82]

Obecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Maslowova teorie motivace neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace, nicméně představuje vhodné východisko pro manažery, kteří tuto teorii v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. „Prostřednictvím mzdy nebo platu jsou jedinci schopni uspokojovat fyziologické potřeby své i svých rodin. Pomocí systémů odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod organizace rovněž pomáhají uspokojovat většinu potřeb bezpečí a jistoty. Konečně pomáhají při uspokojování sociálních potřeb tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se.“ (Buchta a Siegl, 2005, s. 83) Oblasti působení manažerů na každou z pěti kategorií potřeb uvádí následující tabulka.

Tabulka 1: Oblasti působení manažerů a kategorie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Pověřování odpovědnosti
Sociální potřeby	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické potřeby	Spravedlivá odměna, Teplo, světlo, prostor, klimatizace – pracovní podmínky

Zdroj: upraveno podle [Buchta a Siegl, 2005, s. 83]

Schopnost vést, motivovat a strhávat lidi pro správné plnění úkolů nezbytných pro dosažení stanovených cílů vyžaduje od manažerů určitou způsobilost, autoritu či charisma. Manažer musí mít specifické osobní a charakterové vlastnosti, které jsou od vedoucího požadovány – především sebevědomí, dominantnost, rázné a odvážné vystupování, čestnost, spravedlnost a mnoho dalších. Aby manažer ovlivnil jiné jedince, měl na ně odpovídající vliv a realizoval proces vedení, musí disponovat mocí. Existuje mnoho forem moci, přičemž se může jednat o moc donucovací, odměňovací, odbornou, referenční a legitimní. Zdroje moci vytvářejí osobnostní rysy jako odbornost, osobní přitažlivost, chování, vystupování, fyzický vzhled, společenský vliv aj. (Durdová, 2002).

Způsob vedení lidí zásadním způsobem ovlivňuje úspěšnost organizace, a proto je nutné k pochopení čtvrté manažerské funkce seznámit se s manažerskými styly vedení podřízených. Styl vedení představuje vertikální vztah vedoucího k podřízeným, přičemž představuje vizitku manažera, kdy se jedná o jeho konkrétní projev coby vedoucího. Oproti dřívějšímu předpokladu, že určitý manažer má jen jeden styl vedení, se dnes klade důraz na to, aby vedoucí uplatňoval různé styly a to podle potřeby, podle situace a hlavně podle toho, s kým jedná (Buchta a Siegl, 2005; Kubátová, 2006). Styly vedení lze členit z mnoha různých hledisek; klasické třídění, které bude využito i v této práci ve znění podle Durdové (2002),

rozdílují styl autokratický, demokratický a liberální, přičemž existuje mnoho modifikací každého uvedeného typu.

V rámci **autokratického stylu** je moc a rozhodování soustředěna v rukou vedoucího, který vyjadřuje své sdělení formou příkazů. Existuje zde tedy jednoduchá, jednoznačná a jednosměrná komunikace (ze shora dolů). Často se jedná o styl donucovací s existencí hrozby sankcí a trestů, přičemž je uplatňován v podmínkách jednoduché práce vykonávané málo kvalifikovanými pracovníky nebo v krizových situacích. Výhodou tohoto stylu je dosažení krátkodobého vysokého výkonu pracovníků, avšak z dlouhodobého hlediska bývá nevýhodou potlačování iniciativy a individuality podřízených.

V případě **demokratického stylu** vedoucí formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti svých spolupracovníků. Komunikace je tím pádem složitější, nicméně mají spolupracovníci na rozdíl od autokratického stylu prostor pro vlastní rozhodování. Ve věcech celkových (tedy v oblasti kvalifikace, znalostí a zkušeností) převládá převaha vedoucího, avšak v dílčích záležitostech (specializace činností jednotlivých pracovníků) tato převaha neexistuje. Výhodou demokratického stylu vedení je aktivní participace zaměstnanců, nevýhodou je pak časová ztráta plynoucí ze složitější komunikace.

Liberální styl vedení prezentuje vedoucího pouze jako reprezentanta kolektivu, shovívavého k jeho členům, přičemž jim poskytuje volnost v činnosti. Hlavní úlohou vedoucího je zprostředkování důležitých informací. Liberální styl vedení má řadu negativních důsledků, a to v podobě prosazování osobních zájmů, vytváření zájmových skupin, neplnění úkolů až po úplnou anarchii.

1.1.5 Funkce kontrolování

Poslední, tedy v pořadí pátá, je manažerská funkce kontrolování. Ta je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou splněny a cílů bylo dosaženo. Podstatou a posláním kontroly je včasné zajištění odchylek od původního záměru, jejich rozbor a přijetí závěrů. Každý kontrolní proces může být rozdělen do jednotlivých fází, přičemž většinou můžeme rozlišit těchto pět fází: získávání a výběr informací; ověření správnosti výchozích informací; kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů; návrhy na opatření a zpětná vazba, tedy kontrola realizace navrhovaných opatření (Hron, 2003).

Na závěr této kapitoly je třeba upozornit na skutečnost, že výše uvedené manažerské funkce jsou vykonávány na třech hierarchicky uspořádaných úrovních, podle kterých se rozdělují i manažeři:

- Nejnižší úroveň, neboli *low management/first-line management* (jedná se o funkční management, tedy řízení každodenních činností organizace)
- Střední úroveň, čili *middle management* (operativní činnost)
- Vrcholová úroveň, tedy *top management* (vytváří dlouhodobou strategii) (Durdová, 2004; Buchta a Siegl, 2005).

1.2 Komponenta sportu

Definovat „sport“ je stejně obtížné jako definovat management – existuje značné množství definic, avšak pro účely této práce bude využita definice Rady Evropy, která za sport považuje „veškeré formy tělesné aktivity, které, provozovány příležitostně nebo organizovaně, usilují o vyjádření nebo vylepšení fyzické kondice a duševní pohody, utvoření společenských vztahů či dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.“ (Evropská komise, 2007, s. 2)

Jak již bylo řečeno v úvodu, sport představuje společenský a ekonomický jev narůstajícího významu, a proto je potřeba v následující části práce se oběma dimenzemi (společenskou a hospodářskou rolí sportu) zabývat podrobněji. Nejdříve je však vhodné uvést některé z faktorů, které v současnosti ovlivňují společenský, politický a ekonomický význam sportu:

- Nárůst počtu nových druhů sportů a pohybových aktivit;
- Různorodost a šíře populace věnující se sportu a pohybovým aktivitám;
- Zvyšování povědomí o sportu jako součást zdravého životního stylu;
- Nárůst konkurence u zařízení nabízejících tytéž nebo podobné pohybové aktivity (především se týká oblasti fitnesscenter);
- Nárůst výroby zboží vztahujícího se ke sportu, vznik nových sportovišť a sportovních zařízení;
- Nárůst marketingu ve sportu, rozvoj sportovní reklamy;
- Nárůst možností vzdělávání ve sportu atd. (Durdová, 2004).

1.2.1 Sport jako společenský fenomén

Mnozí, včetně mě, podléhají kouzlu sportu, přičemž jakmile se tak stane, většina jej pravidelně aktivně provozuje. Při sportu se vytvářejí důležité hodnoty jako např. rozvoj týmového ducha, solidarita, tolerance a smysl pro *fair play*, což přispívá k osobnímu rozvoji a pocitu naplnění. Sport vykazuje silný potenciál k tomu, aby přispěl k udržitelnému růstu a vytváření nových pracovních míst díky svému pozitivnímu vlivu na začleňování, vzdělávání a odbornou přípravu a veřejné zdraví. Sport omezuje nárůst výdajů v oblasti sociálního zabezpečení a zdravotnictví tím, že zlepšuje zdraví a produktivitu obyvatelstva a zároveň zajišťuje vyšší kvalitu života do vysokého věku (Evropská komise, 2007). Sport má výrazný společenský charakter, neboť je neoddelitelnou součástí společenského dění a odrazem životního způsobu. Dále může sport plnit úlohu aktivní zábavy pro sportovce, kteří ho provozují, a pasivní zábavy pro diváky. Velké sportovní události (např. olympijské hry) se stávají záležitostí nejširší veřejnosti. Lidé je ve velkém počtu sledují bezprostředně na místě a ještě větší je počet diváků sledujících sportovní utkání prostřednictvím televize či internetu (Durdová, 2004).

1.2.2 Hospodářský rozměr sportu

Sport představuje dynamické a rychle se rozrůstající odvětví s podceňovaným makroekonomickým dosahem. Významným způsobem přispívá sport k růstu a vytváření pracovních míst, přičemž může sloužit jako nástroj pro místní a regionální rozvoj. Sport je taktéž katalyzátorem rozvoje cestovního ruchu a může být impulzem k modernizaci infrastruktury. „Ačkoliv o hospodářském významu sportu neexistuje dostatek spolehlivých a porovnatelných údajů, potvrzují jej studie a analýzy vnitrostátních účtů, zisků z velkých sportovních akcí a nákladů způsobených tělesnou nečinností, včetně stárnutí obyvatelstva.“ (Evropská komise, 2007, s. 10) Ze studie vypracované během rakouského předsednictví v Radě EU v roce 2006 vyplývá, že sport v širším smyslu (zahrnujícím i části turismu, výroby, maloobchodu, vzdělávání a sázení atd. související se sportem) vytvořil v roce 2004 přidanou hodnotu (GVA, *Gross Value Added*) ve výši 407 miliard eur, která odpovídala 3,7 % HDP Evropské unie, a pracovní místa pro 15 milionů lidí, tedy 5,4 % pracovní síly (Dimitrov et al., 2006). Například v Anglii tvořil sport a sportovní aktivity v roce 2010 přidanou hodnotu ve výši 20,3 mld. £, tedy 1,9 % celkového HDP, čímž se dostal do první „patnáctky“ průmyslových sektorů. Sport a sportovní aktivity jsou odhadovány, že poskytují přes 440 tisíc pracovních míst, což představuje zhruba 2,3 % všech pracovních míst v Anglii (Sport England, 2013).

Dopad sportu na národní ekonomiky se bude z důvodu rostoucí globalizace a vznikem nových sportů nadále zvyšovat. „V každé vyspělé zemi, Českou republiku nevyjímaje, je třeba počítat s výrazným přínosem sportu pro národní hospodářství a pohlížet na sport jako na významný ekonomický a politický faktor se značným společenským aspektem.“ (Durdová, 2005, s. 2) Na závěr je však potřeba zmínit, že navzdory celkové hospodářské důležitosti sportu se velká většina sportovních činností odehrává v rámci neziskových struktur založených na dobrovolnické činnosti (Evropská komise, 2011).

1.3 Sportovní manažer

Sportovní manažer coby vedoucí pracovník realizuje cíle a úkoly sportovního managementu, který již byl popsán výše. Sportovní manažer tedy je:

- „*manažer na úrovni vedení sportovní činnosti* – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců, specialista vyškolený pro řízení velkých sportovních akcí (MS, ME, OH), specialista zabývající se uplatněním sportu ve volném čase aj.
- *manažer na úrovni řízení určité sportovní organizace* – výkonných výborů sportovních svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou aj.
- *manažer v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb* – vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního zboží/náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TV a sport aj.“ (Durdová, 2005, s. 15)

Od (úspěšného) sportovního manažera se samozřejmě očekává nejen zvládnutí pěti základních, výše uvedených, manažerských funkcí, ale také další speciální funkce vyplývající ze specifické role sportovního managementu. Sportovní manažer řeší v procesu své řídicí funkce typické úkoly, neboli základní činnosti jeho práce, které lze rozdělit do čtyř skupin:

- všeobecné činnosti managementu (činnosti, jež musí ovládat všichni sportovní manažeři, ať pracují v jakékoliv oblasti sportovního managementu)
 - organizační činnosti managementu
 - informační činnosti managementu
- }

Dobré organizační schopnosti jsou stejně jako komunikační dovednosti pro práci manažera naprostou nutností.
- činnosti v oblasti tělesných cvičení a sportu (sportovní manažer musí mít základní znalosti z oblasti sportu) (Durdová, 2002).

Manažerské činnosti v oblasti sportu a tělovýchovy Durdová (2005) vymezuje na základě úseků, jež jsou nezbytnou součástí každého sportovního klubu. V každém úseku se pak vyskytuje celá řada činností, které souvisí s prací manažera. Jedná se o následující úseky a manažerské činnosti v nich:

1) Úsek činnosti hlavního manažera

- Činnosti spojené s vlastní řídicí prací a organizační činností generálního ředitele
- Styk s nadřízenými orgány, koordinace ostatních úseků; styk s masmédií aj.

2) Úsek sportovní činnosti

- Koordinace činnosti jednotlivých družstev, doplňování a zkvalitňování hráčských kádřů
- Trenérské, metodické, organizační, lékařské a materiálové zajištění družstva
- Uzavírání a evidence hráčských smluv atd.

3) Marketingový úsek

- Uzavírání sponzorských smluv
- Realizace reklamních služeb, vydávání propagačních materiálů atp.

4) Úsek provozní

- Provoz a údržba, příprava a údržba sportovišť
- Pořadatelská služba, styk s bezpečnostními složkami a doprava

5) Úsek ekonomický (finanční)

- Sestavování finančních plánů, péče o majetek, investiční činnost
- Zúčtování, platební styk, provoz informační soustavy aj.

Některé úseky mohou být kombinovány a slučovány, či naopak může jejich počet narůstat s počtem oddílů. V tomto případě záleží především na dělbě činností mezi orgány a úseky činností celého sportovního klubu a úseky jednotlivých oddílů (Durdová, 2005).

Je třeba upozornit na skutečnost, že jednotlivé činnosti nejsou vzájemně izolovány, nýbrž jejich uplatnění, použití a kombinace je značně variabilní a to podle prostředí, ve kterém se manažer nachází, a taktéž podle jeho specializace a kvalifikace. Důležitou determinantou ovlivňující konkrétní zaměření funkcí a činností sportovního manažera je právě prostředí, přičemž prostředí ve sportu a tělesné výchově je v České republice členěno do tří sektorů:

- **Spolkový sektor tělesné výchovy a sportu** (tělovýchovné jednoty a kluby na bázi obchodních společností i občanských sdružení; střešní sportovní organizace aj.)
- **Komunální sektor** (školní sportovní tělovýchovné kluby, zajištění komunální péče o tělovýchovné a sportovní aktivity zdravotně postižených a seniorů aj.)
- **Podnikatelský sektor** (vedení zařízení poskytujících placené tělovýchovné a sportovní služby; zařízení provozující marketingové a reklamní služby, podniky vyrábějící sportovní zboží a náčiní, rekreační komplexy aj.) (Čáslavová, 2009).

Sportovní prostředí může být charakterizováno jako ziskové a neziskové, přičemž každý z těchto typů má podle Čáslavové (2009) své výhody i nevýhody.

Neziskově orientované prostředí

- *Výhody pro řídicí práci:*
 - Méně konkurenční pracovní prostředí, kde existují stimuly pro manažery ve formě daňových úlev, a dále existence velké nabídky služeb a programů.
- *Nevýhody pro řídicí práci v těchto sportovních organizacích:*
 - Jedná se často o málo výkonné organizace s napjatým rozpočtem, kde řídicí proces bývá ovlivňován rozhodnutími vládních organizací a státními orgány, přičemž se pro práci na manažerských postech počítá i s dobrovolnými a neprofesionálními pracovníky.

Ziskově orientované prostředí

- *Výhody pro řídicí práci:*
 - Dobrá příležitost pro reklamu; dále zde dochází k preciznější dělbě práce a k vyšší finanční motivaci pracovníků.
- *Nevýhody:*
 - Jedná se o intenzivnější konkurenční prostředí, kdy pracovníci mají velikou zodpovědnost (někdy neodpovídající výši platu), přičemž řízení sportovní činnosti bývá často přizpůsobováno představám majoritních vlastníků a sponzorů.

Diferenciace jednotlivých typů a zaměření sportovního manažera vyvolává tendenci jeho specializace, přičemž je třeba si uvědomit, že mezi výkonem profese sportovního manažera ve

velkých sportovních klubech nebo malých soukromých zařízeních je nesrovnatelný rozdíl (Durdová, 2002).

1.4 Úspěšný sportovní manažer

Neprofesionální přístup některých sportovních manažerů (viz různé korupční a finanční skandály ve vedení některých sportovních klubů) omezuje tvorbu finančních zdrojů organizace a zároveň napomáhá jejímu neefektivnímu fungování. O zisk jde organizacím (v ziskovém sektoru) především, a proto je nutné, aby sportovní manažeři stojící v jejich čele jakožto vedoucí pracovníci byli úspěšní.

Úspěšný, nejen sportovní, manažer musí splňovat následující charakteristiky:

- Odpovídající kvalifikace – úspěšný manažer musí mít odpovídající vzdělání a znalosti řešené problematiky, přičemž samozřejmostí je stálé doplňování vědomostí a dovedností;
- Stoprocentní motivace pro firmu (zaměstnavatele) – úspěšný manažer musí minimalizovat tzv. střet zájmů, což znamená uvědomění si, že čím vyšší postavení v managementu, tím více je upozaděn soukromý život;
- Jistá tvrdost (nikoliv však neústupnost, ale spíše zásadovost) při prosazování cílů;
- Převládající kooperační myšlení čili uvědomění si, že jedinec nemůže všechno zvládnout sám, je nutné rozdělovat úkoly a kompetence; adekvátní vedení spolupracovníků;
- Přesvědčivost, autorita a vystupování neboli vybudování a udržení vlastní image a image celé firmy (Čáslavová, 2000).

Úspěšný vedoucí se „vymyká běžnému průměru svým jednáním, přístupem k ostatním, svým taktem a intuicí, ale i určitými výstřednostmi, které si jeho spolupracovníci pamatují, které jsou pro něj typické a dodávají mu kouzlo osobnosti. Přitom je u dobrého manažera zcela zjevná snaha být v tom, co dělá, nejlepší. Toto úsilí a vynaložená energie se přenáší i na jeho okolí.“ (Khelerová, 2010, s. 81)

Podmínkou úspěchu manažera je splnění předpokladů pro řídicí činnost na dané úrovni, avšak nepanuje stále shoda na téma, zda-li mají u dobrého manažera převládat vědomosti, talent nebo spíše přirozené předpoklady a schopnosti k řízení (Buchta a Siegl, 2005). Jak vyplývá z této neuzavřené debaty, předpoklady k manažerské práci se v zásadě dělí na vrozené a na získané, které se mohou výcvikem, výchovou a vzděláním měnit. Předpoklady

vrozené, čili vrozené vlastnosti, se dají vyjádřit v třech bodech – jde o potřebu řídit, o potřebu moci a schopnost vcítit se (empatie). „Jenom ti, kteří chtějí řídit ostatní, a zároveň je tato činnost naplňuje, se mohou stát dobrými manažery. Dobrymi manažery se však nemohou stát ti, kteří nemají silný vliv na ostatní. Aby jej mohli mít, nesmí spoléhat na svou autoritu, ale na své špičkové znalosti, zkušenosti a dovednosti. Skutečně úspěšný manažer se však musí také umět vcítit do svého protihráče a pochopit ho. Musí si také poradit s vyskytujícími se emocionálními projevy lidí v organizaci, aby s nimi mohl účinně spolupracovat a efektivně je vést.“ (Buchta a Siegl, 2005, s. 11) K těmto třem vrozeným předpokladům lze připojit čtvrtý bod a to přirozenou autoritu, která vychází z vyšších odborných a morálních kvalit manažera.

Předpoklady získané neboli manažerské dovednosti (tj. nabyté vzděláním a praxí) lze členit na dovednosti lidské, koncepční a technické. Lidské dovednosti představují schopnost manažera pochopit a motivovat ostatní spolupracovníky, zatímco dovednostmi koncepčními se myslí schopnost manažera vidět podnik jako celek, jak na sebe jednotlivé části navazují a předvídat, jak změny v částech ovlivní celý podnik. Technické dovednosti představují schopnost manažera využívat postupy, techniky a znalosti řízených útvarů (Buchta a Siegl, 2005; Durdová, 2002).

2 K PROBLEMATICE OSOBNOSTI

Řídicí práce, její charakter a obsah, klade specifické nároky na profil manažerovy osobnosti. Tento profil se musí posuzovat v souvislosti s provozními okolnostmi a situacemi, za kterých se daná řídicí činnost uskutečňuje. Avšak aby bylo možné analyzovat a typologizovat osobnost sportovního manažera, což je cílem této diplomové práce, je nejdříve nutné se seznámit s pojmem „osobnost“.

2.1 Definice osobnosti a psychologie osobnosti

V běžném jazyce si pod pojmem osobnost představíme jedince něčím výjimečným, ať již svými schopnostmi nebo činy. Avšak psychologie, a obzvláště psychologie osobnosti, jíž se bude následující úsek diplomové práce věnovat, považuje osobnost za individuální jednotu člověka; „je to jednotu jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla, utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích.“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 86)

„V jistém ohledu je každý člověk jako všichni lidé, zčásti jako mnozí z nich, ale zároveň úplně jiný.“ (Murray a Kluckhohn, 1948, s. 35) Právě na zvláštnosti jednotlivých lidí se zaměřuje psychologie osobnosti. Již v samotném názvu je obsažen hlavní zájem této psychologické disciplíny. Je to osobnost, její struktura, dynamika i utváření osobnosti. K základním tématům psychologie osobnosti v současné době patří biologická báze osobnosti (temperament), rysy, motivace, kognice (self) a vývoj osobnosti (Blatný a kol., 2010).

2.2 Vývoj osobnosti

Vývoj osobnosti znamená komplexní a celoživotní přeměnu člověka v jedinečné lidské bytí, neboť je třeba si uvědomit, že člověk se jako osobnost nerodí, nýbrž se osobností stává postupně, a to v poměrně dlouhém časovém úseku a za složitého spolupůsobení celé řady vlivů. Vývoj osobnosti bývá z hlediska společnosti nahlížen coby proces socializace člověka. Prostřednictvím subjektů socializace působí společnost na člověka od jeho narození až do pozdní dospělosti tak, aby získal především vlastnosti, které mu umožní se do této společnosti začlenit. Současně je však ponecháván také určitý prostor pro formování vlastní individuality.

Ve vývoji a utváření osobnosti se uplatňují tři základní skupiny faktorů: faktory biologické, sociální a faktory sebeutváření. Mezi **faktory biologické, vnitřní**, patří především vrozené (z velké části zděděné) anatomicko-fyziologické předpoklady jedince, jež tvoří samotný základ osobnosti člověka. Anatomicko-fyziologické předpoklady se zhodnocují a ve specifické formě formují v procesu biologického zrání (Provazník a kol., 2002). Mezi **sociální**

neboli vnější faktory, které do značné míry určují utváření a vývoj osobnosti člověka, se řadí působení sociálních skupin, jedinců, rodiny, role výchovy a prostředí, ve kterém jedinec vyrůstá, a v neposlední řadě také vliv společnosti. Poslední skupinu tvoří **faktory sebeutváření** - veškeré vnější vlivy jako kultura, širší okolí, přátelé a rodina. Tyto vlivy však na jedince nepůsobí jednosměrně. Jedinec vystavený těmto vlivům se jim nepřizpůsobuje pasivně, nýbrž se s nimi vyrovnává prostřednictvím procesu učení. Nejvyšší formou učení pak představuje individuálně vnitřně motivované učení, které je výrazem vlastních přání a záměrů v oblasti rozvoje vlastní osobnosti (Pauknerová a kol., 2012).

2.3 Struktura osobnosti

Struktura osobnosti vyjadřuje určitou skladbu psychických vlastností, jakýsi uspořádaný celek dispozic, jež podmiňují psychické reagování, tedy prožívání a chování jedince. Tyto psychické vlastnosti osobnosti jsou relativně stálé a pro danou osobnost charakteristické, přičemž na jejichž základě lze často předpovídat, jak se člověk zachová či jak bude jednat.

Jednotlivé složky struktury osobnosti, které budou v následující části kapitoly uvedeny, lze shrnout do tří základních kategorií:

- **Co člověk umí:** tedy jeho schopnosti, znalosti a dovednosti,
- **Co člověk chce a kam směřuje:** to jsou motivy, potřeby, zájmy, hodnoty, cíle a síla snažení,
- **Jaký člověk je** a jak se projevuje ve své aktivitě, čili jak reaguje: charakter a temperament (Mikuláščík, 2007).

2.3.1 Schopnosti

Pod pojmem schopnosti rozumíme souhrn vlastností, které společně podmiňují úspěšnost splnění určité činnosti. Nicméně úspěšnost jednotlivců při uskutečňování různých aktivit nebývá stejná. Rozdílná míra úspěšnosti souvisí především s určitými vrozenými předpoklady – vlohami. Vlohy představují specifické anatomicko-fyziologické charakteristiky organismu jedince; jsou tedy biologickým základem pozdějších schopností, které se utvářejí postupně v procesu sociálního učení. Nicméně pokud nejsou splněny podmínky socializace, tak dojde ke zhroucení (nenaplnění) vrozených vloh. Významný podíl na utváření schopností má především proces vzdělávání, v jehož rámci lidé získávají potřebné vědomosti. Jejich úspěšnost v určité činnosti však závisí i na tom, jak tyto vědomosti dokáží uplatňovat, tj. na

jejich specifických dovednostech, přičemž dovednosti zakládají vznik zkušenosti (Provazník a kol., 2002).

Schopnosti se člení na teoretické – znalosti, a praktické – dovednosti. Znalosti vyjadřují veškeré teoretické informace a poznatky, jež se dají naučit, kdežto dovednosti jsou praktické návyky získané výcvikem nebo praxí. Manažerským dovednostem, jež byly popsány výše, se lze naučit. Základním předpokladem k jejich získání je sociální zralost manažera a ovládnutí své vlastní osobnosti (Lojda, 2011). Nicméně je třeba si uvědomit, že zvládnutí manažerských dovedností není nikdy ukončený proces, a proto je nezbytně nutné, aby se manažer vzdělával celý svůj život.

2.3.2 Motivace

Schopnosti, včetně vědomostí, dovedností a zkušeností, nejsou samy o sobě postačující zárukou uplatnění člověka a jeho úspěšnosti v práci i v životě obecně. Ani vynikající schopnosti člověk nemusí umět či chtít využít v plné míře, obzvláště pokud mu budou chybět další potřebné vlastnosti. Patří mezi ně především vlastnosti motivační (Provazník a kol., 2002). „Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměřňuje, zaměřuje. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály.“ (Mikuláščík, 2007, s. 116)

Ke každé činnosti, kterou člověk vykonává, má zpravidla nějaký subjektivně významný vnitřní popud, jež bývá označován jako motiv, tedy vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka. Motiv určuje jednak směr jednání, ale i intenzitu a průběh vykonávané činnosti, přičemž navenek se motiv jeví jako důvod jednání. Základními motivy jsou potřeby, které lze chápat jako prožívané či pociťované nedostatky něčeho pro jedince subjektivně důležitého. Skrze konkrétní činnost pak jedinec usiluje o odstranění či překonání pocitu nedostatku, o uspokojení specifické potřeby. Potřeby bývají zpravidla hierarchicky uspořádány, jak ilustruje výše zmíněná, poměrně známá, hierarchická struktura potřeb Abrahama Maslowa (Provazník a kol., 2002). „Potřeby jako motivační vlastnosti osobnosti jsou nositeli osobnostní dynamiky. Stojí v základu fungování osobnosti a souvisejí i s jejím utvářením a dalším rozvojem. Jsou největším zdrojem proměnlivosti člověka v čase.“ (Provazník a kol., 2002, s. 108)

Zájmy je možné označit jako výběrovou pozitivní zaměřenost jedince na určité aktivity či objekty, přičemž často bývají spojeny s takovou činností, ve které člověk dosahuje dobrých výsledků. Zájmy se liší svojí intenzitou (mohou být aktivní/pasivní, dominantní/vedlejší aj.), a uplatňuje se v nich mnoho vlivů – osobní zkušenost, pohlaví, sociální status, výchova a

mnoho dalších. Zájmy jakožto motivační činitele silně ovlivňují vývoj člověka, jeho pracovní zaměřenost a volbu povolání (Provazník a kol., 2002).

Hodnota je pojem, který se vyskytuje v mnoha oborech – v ekonomii, filosofii, psychologii – přičemž v každém z nich má jiný význam. V psychologii se o hodnotách hovoří v souvislosti s potřebami, neboť každý cíl, kterého chce jedinec dosáhnout (a tím uspokojit svoji potřebu), má nějakou hodnotu. V souvislosti s hodnotami je nutné uvést i postoje, jež jsou dalším faktorem motivace a lze je charakterizovat jako relativně stálý názor na věc, skutečnost nebo subjekt (Provazník a kol., 2002). Postoje se vyvíjejí dlouhodobě, prakticky od dětství, a jsou ovlivňovány výše zmíněnými potřebami, zájmy, osobností a její rolí ve skupině (Hron, 2003).

2.3.3 Charakter

Charakter představuje soubor relativně stálých vlastností člověka, jenž je utvářen prostředím – výchovou a sebevýchovou – a vyjadřuje jaký má člověk vztah k objektivní realitě. Jinými slovy charakter vyjadřuje vztah člověka ke skutečnosti. „Podle toho, jaký je vztah jedince k jiným lidem, k sobě samému a k obecně uznávaným hodnotám, je možné hodnotit charakter člověka.“ (Lojda, 2011, s. 11) U charakteru se rozlišují vlastnosti volní a morální. Volní vlastnosti závisí na vůli jednotlivce, vyjadřují tedy záměrné směřování k dosažení stanovených cílů a ovlivňování jedincova jednání a chování tak, aby bylo cíle dosaženo – volní vlastnosti tak napomáhají k překonávání překážek. Volní vlastnosti jako například svědomitost, odpovědnost a vytrvalost (vlastnosti získané výchovou) jsou nesmírně důležité pro uplatnění v řadě profesí, a manažerské funkci obzvláště. Morální vlastnosti vyjadřují mravní kodex každého jedince, přičemž je možné si je představit jako svědomí člověka. Morální vlastnosti jsou popisovány jako postoje a vyjadřují hodnotovou orientaci člověka, tedy škálu hodnot, které daný jedinec považuje za významné (Lojda, 2011).

Lojda (2011, s. 12) shrnuje vlastnosti, které by měly být součástí charakteru manažera, následovně:

- „Vztah k sobě samému: *důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota*;
- Vztah k lidem: *komunikativnost a schopnost spolupráce*;
- Vztah k práci: *smysl pro povinnost, samostatnost, iniciativa, pracovitost*;
- Vztah k hodnotám a světu: *smysl pro spravedlnost a čestné jednání*.“

2.3.4 Temperament

Temperament vyjadřuje celkový stav emotivity jedince (jeho citové vzrušivosti) a převažující způsob prožívání různých situací a činností; jde prakticky o jakési citové ladění člověka. Právě temperamentu je z charakteristik osobnosti přisuzována největší biologická podmíněnost. „Temperament velmi úzce souvisí s charakteristikami nervové soustavy, respektive s tím, jak rychle vznikají, probíhají, střídají se a mizí základní nervové procesy – vzruch a útlum. V psychické rovině se to pak projevuje např. citlivostí na podněty, rychlostí střídání citů, celkovou živostí nebo naopak nižší dynamičností člověka.“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 97) Je třeba upozornit na skutečnost, že temperamentové vlastnosti jsou, především z důvodu své vrozenosti, velmi málo ovlivnitelné výchovou, a do značné míry nepodléhají ani volnému rozhodování, tedy úmyslné volbě. Balcar (1983, s. 89) uvádí, že „vlastní temperament můžeme jen v nepatrné míře trvale a záměrně ovlivnit; můžeme se však naučit účelně s ním zacházet.“ Nicméně i toto účelné zacházení vyžaduje určité úsilí.

2.4 Typologie osobnosti

Každý jedinec reaguje na vnější podněty odlišně, čehož si lidé všímali již od počátku lidstva. Ukázalo se, že reakce lidí na vnější podněty a vzruchy si jsou v některých případech značně podobné, což vedlo k vytvoření typologie určitého druhu chování. V psychologii a fyziologii se objevilo několik přístupů k interpretaci psychických procesů založených na bázi konstituční typologie, a v návaznosti na ně typologie temperamentových vlastností. Některé z nich na tomto základě vytvořily typologii osobnosti. Právě na ty nejvýznamnější typologie temperamentu, respektive osobnosti se zaměří následující část diplomové práce.

2.4.1 Humorální teorie Hippokrata

Řecký filosof a lékař Hippokrates (kolem 460-377 př. n. l.) vytvořil první klasifikaci osobnosti, kterou později doplnil římský lékař Galénos (129-200 n. l.). Jedná se o jednu z nejstarších a také jednu z nejpůvodnějších typologií. Hippokrates vycházel ze spekulativní představy, že převažující tělesná šťáva (odtud název humorální⁴ teorie) určuje typ temperamentu, respektive temperamentové vlastnosti člověka. Podle toho rozdělil temperament na čtyři typy: sangvinik, flegmatik, choleric a melancholik. „Horká **krev** (sanguis) zapříčiňuje sangvinickou dynamičnost, otevřenost a přátelskost, schopnost rychlé reakce na veškeré podněty, ale také rychlou změnu citů. Převažující **hlen** (flegma) flegmatika zpomaluje, činí ho rozvážným a stálým, uzavřeným, s klidnými reakcemi, odstupem. **Žluč**

⁴ Pojem humorální znamená související se šťávami, tekutinami v organismu.

(cholé) cholerika nutí reagovat prudce, prchlivě a vztekle, činí ho labilním, a **černá žluč** (melan cholé) melancholikovi barví svět načerno, činí jej pesimistickým, uzavřeným a zádumčivým.“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 98) „Fyziologické“ vysvětlení podstaty temperamentu podle převahy některé z tělních tekutin je z hlediska dnešních poznatků překonané, avšak hlavní přínos Hippokratovy práce je třeba spatřovat v něčem jiném, a to v samotné typologii lidí na základě individuálních rozdílů v chování. Nejenže rozdělování lidí do typů zůstalo jedním z hlavních metodologických nástrojů psychologie, ať teoretické či klinické, ale i typy vytvořené Hippokratem a Galénem jsou pro svoji výstižnost používány v psychologii i v současnosti (Blatný a kol., 2010).

2.4.2 Konstituční pojetí temperamentu Kretschmera

Pojetí temperamentu německého psychiatra Ernsta Kretschmera (1888 – 1964) je výsledkem klinického pozorování psychiatrické populace. Během své dlouholeté praxe Kretschmer spatřil jistou souvislost mezi typem těla a diagnózou jeho pacientů. „Tento vztah pozvedl na obecnější zásadu o konstitučním původu temperamentu u duševně nemocných a zdravých osob. To, co je evidentní u duševně narušených jedinců, zejména určitý typ psychopatologie, existuje v latentní podobě i u duševně zdravých. Za určitých okolností může z inherentních dispozic osobnosti propuknout duševní porucha.“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 71)

Na základě této myšlenky stanovil Kretschmer tři hlavní tělesné typy – astenik (leptosom; A), atlet (B) a pyknik (C), jak vidno z níže uvedené ilustrace, přičemž později k těmto



Obrázek 3: Kretschmerova konstituční typologie

Zdroj: upraveno podle [Riegerová, Přidalová, Ulbrichová, 2006, s. 66]

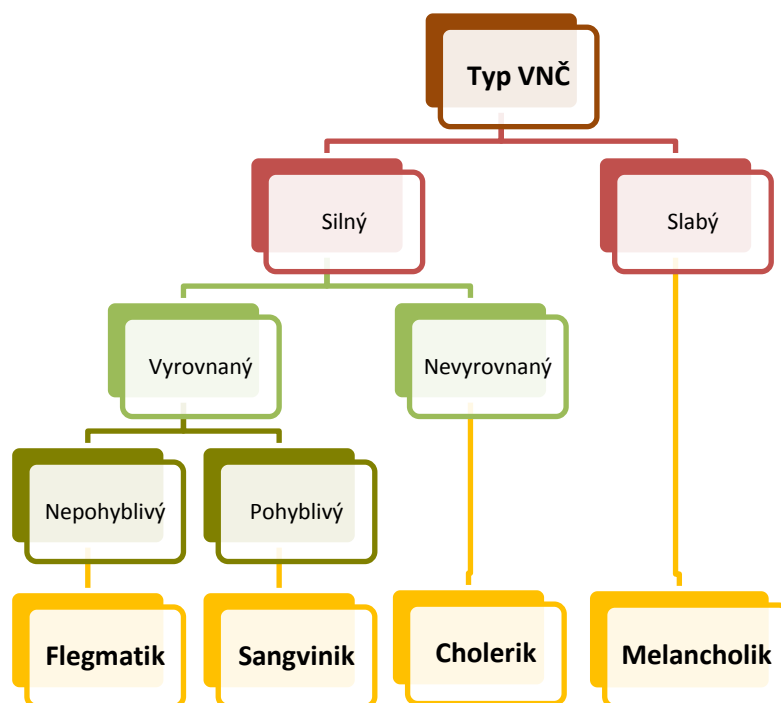
základním typům přidal další, a to dysplastický typ pro osoby, které se vyznačují nevyhraněnou formou. Kretschmer dále přiřadil ke každému tělesnému typu příslušnou povahu. Klinická zkušenost napovídala, že člověk s astenickým tělem bývá častěji postižen schizofrenií, pykniky častěji postihne maniodepresivní psychóza (neboli bipolární afektivní porucha), zatímco člověk s atletickou postavou je náchylnější k morálním deliktům. „Z tohoto důvodu Kretschmer vymezil pro astenika schyzotymní temperament, povahu atleta označil

jako viskózní, zatímco u pykniků převládá cyklothymní temperament.“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 72)

Kretschmerova typologie však trpí řadou nedostatků. Hlavní kritika se zaměřuje na její intuitivní povahu a nedostatek exaktních měření souvislostí mezi typem těla a typem temperamentu. Hlavním přínosem Kretschmerovy typologie, ačkoliv značně kritizované, je její podněcující účinek pro další psychologický výzkum vrozeného základu temperamentu a ostatních psychických fenoménů. Na Kretschmerovu práci navázal ve 40. letech americký psycholog William Herbert Sheldon svojí antropomorfskou teorií, jejíž základní premisou je, že konstituční vlastnosti temperamentu lze objektivně stanovit použitím specifické metodologie a statistického testu (Cakirpaloglu, 2012).

2.4.3 Neurofyziologická teorie I. P. Pavlova

Hlavním výstupem laboratorních experimentů ruského fyziologa Ivana Petroviče Pavlova, jenž zkoumal vyšší nervovou činnost a v tomto kontextu proces učení u psů, bylo objasnění mechanismů klasického podmaňování. Základními pojmy Pavlovovy neurofyziologické teorie temperamentu jsou stavy podráždění, čili stimulace, a útlumu, neboli inhibice, centrální nervové soustavy. Podle Pavlova určuje temperament centrální nervová soustava, zejména její



Obrázek 4: Vyšší nervová činnost a typy temperamentu

Zdroj: upraveno podle [Cakirpaloglu, 2012, s. 69]

excitační a tlumivé vlastnosti. Na základě této teze vymežil ruský psycholog Vladimir Něbylicin čtyři funkční typy centrální nervové soustavy: pohyblivý, nevyrovnaný, nepohyblivý a slabý typ. Ke každému typu náleží určitý typ Hippokratových temperamentů, kdy pohyblivý typ je sangvinik, nevyrovnaný choleric, nepohyblivý je flegmatik a slabý je melancholik (viz obrázek 4).

Ze všech typů temperamentu má jen melancholik slabý nervový systém. Silný nervový systém se projevuje u všech ostatních temperamentů, přičemž choleric je silný, ale nevyrovnaný, flegmatik je silný, vyrovnaný ale nepružný, a pouze sangvinik má silnou, vyrovnanou a pohyblivou centrální nervovou soustavu. Pavlovova specifikace jednotlivých temperamentů se však liší od známých Hippokratových povahových popisů - v Pavlovově typologii bývá flegmatik vnímán, obzvláště ve srovnání s melancholikiem, jako společenská a užitečná osoba (Cakirpaloglu, 2012).

2.4.4 Eysenckova PEN teorie

Hans Jürgen Eysenck (1916 -1997), německo-britský psycholog, porovnával Hippokratovu typologii s typologií Jungovou⁵, přičemž hledal, zda je možné nalézt nějaký kompromis mezi odlišnými pojetími obou autorů (Nakonečný, 2003).

Eysenckova typologie temperamentu pramení z faktorového šetření osobnosti, kdy skrze použití složitých matematických výpočtů psychologové zjistili, že různorodost v psychickém a behaviorálním projevu jedince lze vysvětlit několika základními faktory osobnosti. Eysenck abstrahoval celkem tři primární faktory osobnosti, které prezentoval v teorii PEN - jedná se o akronym z počátečních písmen vrozených faktorů osobnosti: **P**sychoicismus, **E**xtraverze a **N**euroticismus (Cakirpaloglu, 2012).

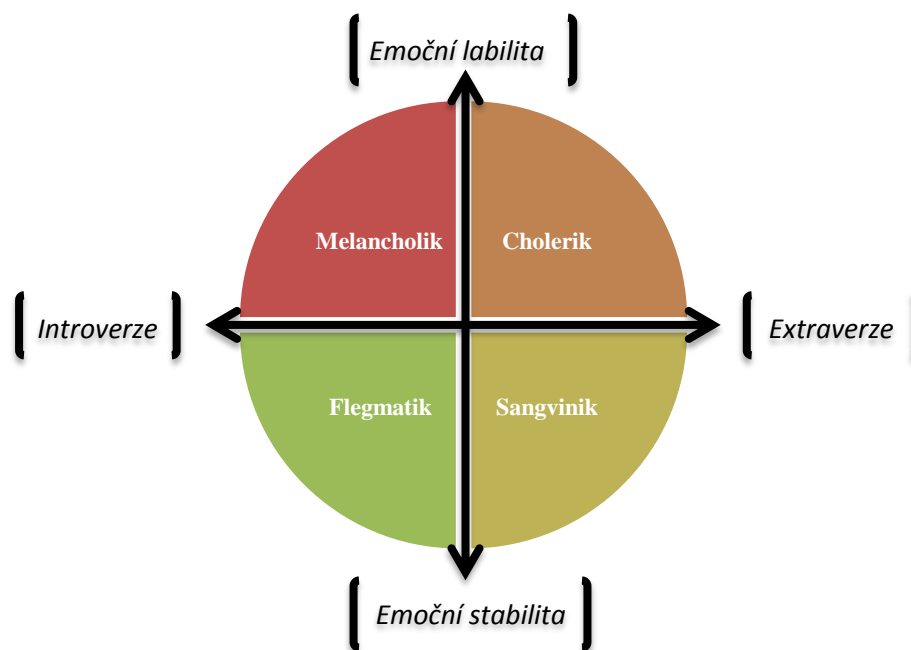
Faktory extraverze a neuroticismus určují vrozenou povahu osobnosti či temperamentu, přičemž bylo zjištěno, že jde o osobnostní dimenze se dvěma póly: extraverze-introverze a emocionální stabilita-labilita. Dimenze introverze-extraverze, kterou Eysenck převzal od Junga, je definována jako dvojí možné zaměření jedince buď na vnitřní, nebo vnější svět. Operacionální vymezení extraverze položkami Eysenckových dotazníků postihuje fenotypickou⁶ úroveň této vlastnosti. Genotypický základ vysvětluje Eysenck rozdílnou

⁵ Carl Gustav Jung, švýcarský lékař a psychoanalytik, rozvinul Hippokratovu teorii temperamentu, přičemž svoji teorii představil v roce 1921 v osmisetstránkové knize *Psychologické typy*. Základními stavebními kameny Jungovy typologie jsou dnes všeobecně známé pojmy extravert a introvert.

⁶ Pod pojmem fenotyp se myslí soubor všech pozorovatelných vlastností a znaků živého organismu. Fenotyp představuje výsledek spolupůsobení genotypu (tj. soubor veškerých genetických informací organismu) a prostředí, čili to, jak organismus v daném znaku/znacích skutečně vypadá (Velký lékařský slovník, 2014).

vzrušivosti mozkové kůry: extraverti mají vyšší podnětový práh než introverti, a proto pro optimální stimulaci potřebují vyšší míru podráždění. Taktéž neuroticismus, označovaný také jako dimenze emoční stability či lability, převzal Eysenck z Jungova systému. Na rozdíl od extraverte je tato dimenze popsána jednosměrně, tedy jeden pól (labilita) je vymezen přítomností mnoha příznaků poruchové funkce, zatímco druhý pól (stabilita) jejich nepřítomností. „I když je dimenze emoční stability-lability charakterizována výskytem neurotických příznaků, není s neurózou totožná, ačkoliv pravděpodobnost neurotické poruchy se stupněm neuroticismu vzrůstá. Genotypický základ neuroticismu leží podle Eysencka v různém stupni reaktivity autonomní nervové soustavy.“ (Blatný a kol., 2010, s. 32) Uvedené dvě dimenze původně tvořily strukturální základ Eysenckovy teorie, avšak později k nim připojil ještě dimenzi psychoticismu. Tato dimenze je vymezena jako náchylnost k psychóze a tvoří kontinuum od normality přes psychopatii až po psychózu – schizofrenii a maniodepresivní psychózu (Blatný a kol., 2010).

Pro popis obecné struktury temperamentu jsou nejčastěji používány dimenze extraverte a neuroticismus, do jejichž soustavy lze podle Eysencka umístit klasické Hippokratovy temperamentové typy (viz obrázek 5).



Obrázek 5: Systém temperamentových dimenzí podle Eysencka

Zdroj: upraveno podle [Blatný a kol., 2010, s. 33]

Díky Eysenckově PEN teorii dostaly Hippokratovy typy temperamentu operacionální povahu a fundovaný empirický základ. Psychologická aplikace temperamentu mj. zahrnuje řadu dílčích osobnostních rysů, které jsou výsledkem funkčního poměru mezi výše

uvedenými primárními faktory osobnosti. „V souladu s faktorovým popisem základních vlastností dílčích typů temperamentu lze tvrdit, že:

- **Sangvinik** kombinuje rysy stabilního extraverta, a proto je společenský, družný, hovorný, citlivý, bezstarostný, vitální, spokojený či vůdčí;
- **Melancholik** snoubí rysy nestabilního introverta, zejména náladovost, úzkostnost, nepružnost, střízlivost, pesimismus, zdrženlivost, nespolečenskost;
- **Flegmatik** vyjadřuje sepětí emocionální stability a introverze, a proto bývá pasivní, opatrný, přemýšlivý, pokojný, ovládající se, spolehlivý, vyrovnaný, klidný;
- **Cholerik** znázorňuje nestabilního extroverta, a proto je snadno urážlivý, neklidný, agresivní, vzrušivý, měnlivý, impulzivní, optimistický, aktivní.“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 70)

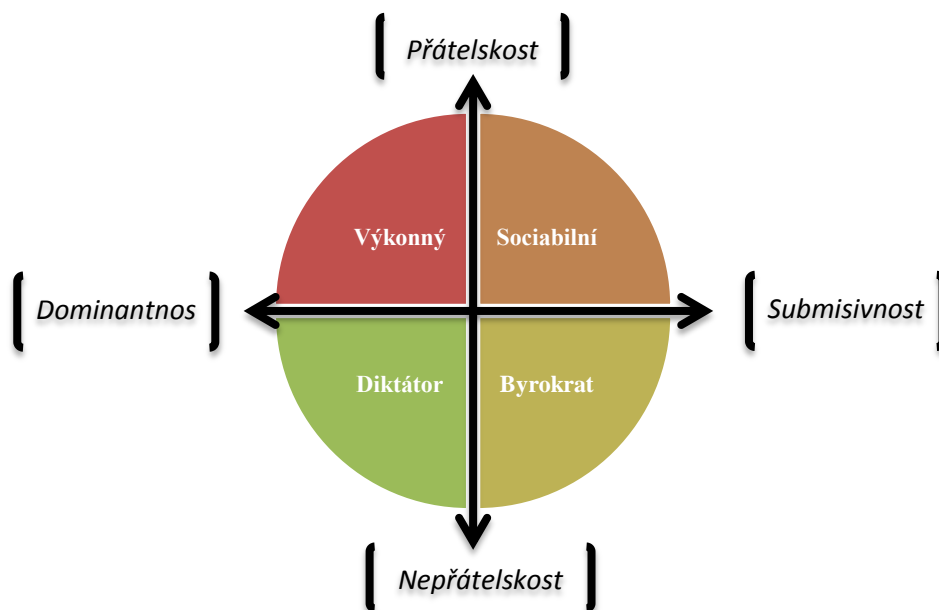
Eysenckově PEN teorii dodávají empirické opodstatnění jiné psychometricky orientované výzkumy osobnosti, a to především tzv. pětifaktorový model osobnosti – „Big Five“, který na základě faktorové analýzy dochází k podobným výsledkům jako Eysenck, přičemž jako faktory prvního nebo druhého (resp. vyššího řádu) jsou vždy identifikovány extraverte a neuroticismus (nebo dimenze svým obsahem s nimi srovnatelné) (Blatný a kol., 2010).

2.5 Osobnost manažera

V následující podkapitole této diplomové práce bude přiblížena teorie osobnosti podle autorů Kaisera a Koffeyho, dále osobnost manažera jakožto vedoucího pracovníka a v neposlední řadě bude zmíněna problematika žen na manažerských postech.

2.5.1 Teorie osobnosti manažera

Teorie osobnosti manažera autorů Kaisera a Koffeyho vychází ze dvou základních dimenzí. První dimenzí je přátelskost versus nepřátelskost, zatímco druhou dimenzi tvoří dominantnost versus submisivnost. Z těchto dimenzí vznikají čtyři kvadranty, a tedy i čtyři základní typy, podle nichž je možné klasifikovat manažery, jak ilustruje níže uvedený obrázek.



Obrázek 6: Klasifikace manažerů

Zdroj: upraveno podle [Mikuláščík, 2007, s. 111]

Výkonný typ manažera je dominantní a afiliativní⁷, chová se asertivně, přičemž respektuje i jiné lidi, klade vysoké požadavky nejen na své spolupracovníky, ale i na sebe. Svě názory a myšlenky neskrývá, jedná na rovinu, přičemž se nesnaží vyvolávat příliš veliký dojem. Symboly moci jej příliš nezajímají, dovede své spolupracovníky motivovat, dává jim prostor pro svobodné rozhodování. Výkonný typ manažera má nadhled nad situací, snaží se být vždy objektivní a spravedlivý.

Dalším typem manažera je diktátor. Jedná se o dominantní a nepřátelský typ, chová se agresivně, jde mu o moc a peníze, které jsou pro tento typ prestižní záležitostí. Od lidí vyžaduje respekt a poslušnost, přičemž ostatní podceňuje. Je přesvědčen, že má vždy pravdu, a pokud ne, svoji chybu nepřizná. Tomuto typu chybí nadhled a objektivnost. Diktátor respektuje jen ty, kteří mu jsou rovni a ty, kteří mají ještě vyšší společenský statut.

Sociabilní typ manažera se projevuje submisivitou a afiliací. Jde mu o sociální přijetí jinými, tedy jinými slovy se snaží být oblíbený, chce, aby jej měli lidé rádi, čemuž přizpůsobuje své sebepojetí a hodnotový žebříček. Je komunikativní, snaží se vyhovět ostatním. Rád slibuje, avšak to neznamená, že své sliby vždy splní. Sociabilní typ manažera není zcela objektivní, postrádá nadhled a může být vztahovačný.

⁷ Afiliativní styl je způsobem komunikace a zároveň i typem vedení lidí; jedná se o laskavý, vstřícný, nápomocný, nemanipulativní styl, přičemž je zde patrná snaha o pozitivní harmonické interakce, vztahy a postoje (Slovník cizích slov, 2014).

Posledním typem manažera je byrokrat. Byrokrat je vnitřně nejistý, k lidem se chová odtažitě až nepřátelsky, avšak k výše postavenému se snaží vlichotit do přízně. Nikomu nedůvěřuje, je společensky chladný a jeho vystupování působí nepříjemně. Není ochoten riskovat, snaží se udržet status quo a za všech okolností dodržuje předpisy. Byrokrat postrádá nadhled a je vztahovačný (Mikuláščík, 2007).

2.5.2 Osobnost manažera coby vedoucího pracovníka

Práce každého manažera, respektive vedoucího pracovníka, představuje komplexní činnost, která má technické, technologické, ekonomické, organizační, sociální a v neposlední řadě psychologické aspekty. Charakter a obsah řídicí práce manažera klade specifické nároky na profil jeho osobnosti. Je to dáno jednak tím, že objektem řídicí práce jsou lidé organizovaní v pracovních skupinách, tím, že se jedná o velmi různorodou a členitou činnost a konečně také tím, že manažer v roli vedoucího pracovníka disponuje určitou (více či méně výraznou a rozsáhlou) společenskou mocí (Provazník a kol., 2002).

„Význam osobnostních vlastností vedoucího vyplývá ze společenského poslání a skladby jeho činnosti. Ve výkonu řídicí funkce převažuje jednání s lidmi, stálý styk s nimi a působení na ně. V takto těsném vzájemném meziosobním styku mají osobní vlastnosti vedoucího významnou úlohu.“ (Provazník a kol., 2002, s. 183) Úspěšní vedoucí pracovníci se od ostatních liší především těmito vlastnostmi: vyšší mírou rozumových schopností, vyšší mírou flexibility, širšími a hlubšími znalostmi, odpovědnějším plněním pracovních povinností, lepšími předpoklady pro organizační práci, častějšími vstupy do sociálních interakcí, větší dominancí a v neposlední řadě vyšší odolností vůči neuropsychické zátěži v podobě lepšího zvládnání stresu atd. (Provazník a kol., 2002).

Nicméně je třeba si uvědomit, že osobní profil vedoucího je nutné posuzovat v souvislosti s provozními okolnostmi a situacemi, za kterých se řídicí činnost uskutečňuje. Jejich zohlednění je totiž velmi důležité pro posuzování významu jednotlivých uvedených vlastností pro úspěch daného manažera ve výkonu řídicí funkce. Pracovník s určitým souborem osobních vlastností totiž může být v určité situaci ve funkci vedoucího neúspěšný, ale v jiné situaci může dosahovat pozoruhodných výsledků. Proto není možné uvažovat o obecně platném modelu vlastností, které člověk musí mít, jestliže chce úspěšně vykonávat funkci vedoucího (Provazník a kol., 2002).

Úlohu a význam osobnosti manažera coby vedoucího pracovníka lze vymezit následovně: „osobnost vedoucího je jedním z faktorů, který spolupůsobí při řízení; je nutné, aby osobnost vedoucího odpovídala podmínkám, ve kterých řízení probíhá; je nutné působit na rozvoj

osobnosti vedoucího tak, aby získal vlastnosti odpovídající podmínkám, ve kterých řízení probíhá.“ (Provazník a kol., 2002, s. 185)

2.5.3 Specifika žen na manažerských postech

Mnoho bylo řečeno o osobnosti manažera, nicméně již dle názvu se předpokládá, že se hovoří o manažerovi mužského rodu. V následující subkapitole bych se rád zaměřil na specifika žen na manažerských pozicích.

Ženy se svými schopnostmi a vzděláním mužům vyrovnaly, avšak i přesto není jejich postavení ve společnosti rovnocenné s mužem. Ženy nedosahují takového postavení v manažerských funkcích jako muži a když ano, tak jejich mzda bývá stále nižší než mzda mužů. Avšak proč tomu tak je? Z hlediska zaměstnavatele jsou ženy pro firmy často určitým znevýhodněním, a to z důvodu očekávaného mateřství a rodičovské dovolené, jejich výraznější orientace na rodinu či častějšími absencemi z důvodu péče o dítě atp. Dalšími obvykle uváděnými důvody je nižší pracovní motivace opět kvůli výraznější orientaci na rodinu. Obrázek 7 uvádí tradiční stereotypy chování a vlastností muže a ženy.



Obrázek 7: Tradiční stereotypy muže a ženy

Zdroj: upraveno podle [Mikuláščík, 2007, s. 131]

Vzhledem k tomu, že management, a obzvláště sportovní management, představuje tradičně mužskou doménu, ženy při postupu do vyšších manažerských funkcí často narážejí na překážky. „Existuje zde tzv. skleněný strop⁸, vyjadřující neviditelnou bariéru, která ženám komplikuje či znemožňuje postup do vyšších pozic, takže v pozicích na úrovni

⁸ Východiskem efektu skleněného stropu (*glass ceiling effect*) bývá vnímání schopného muže jako schopnějšího než stejně schopná žena. Tato zkreslená percepce vede právě k tzv. skleněnému stropu, kdy se i přes proklamovanou rovnost příležitostí ženy na určité manažerské pozice nemají šanci dostat (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013).

topmanagementu se nachází pouze 6-10 % žen. Ženy, které se do manažerských pozic dostanou, mají pak často tendenci přizpůsobovat se chování maskulinním vzorcům jednání.“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 233)

S genderovou⁹ stereotypizací uvedenou v předešlé tabulce lze úspěšně polemizovat, nicméně faktem zůstává, že ženy komunikují poněkud odlišněji než muži. Vzhledem k tomu, že tento styl komunikace neodpovídá mužskému manažerskému stylu, bývá odsuzován negativně. Na manažerky je tak vyvíjen tlak, aby změnilly své jednání a přeorientovaly se na mužský manažerský styl, čímž se stanou úspěšné. „Přitom se však zapomíná, že ženský komunikační styl může být za mnoha okolností úspěšnější než komunikační styl mužský.“ (Mikuláščík, 2007, s. 131)

Z perspektivy manažerek se však může „blýskat“ na lepší časy. Předpokládá se, že fungování ekonomiky v budoucích letech bude využívat jiný přístup k práci s lidmi – očekává se větší míra sebeuplatnění a tvůrčí aktivity a zároveň týmová práce – tedy se jedná o situace, kde má větší možnosti intuitivní přístup žen (Mikuláščík, 2007).

⁹ V současnosti se pro označení mužské a ženské role používá souhrnného označení gender, jenž vyjadřuje, že vlastnosti a chování spojované s obrazem muže (př. muž by se měl realizovat především v zaměstnání) a ženy (př. žena by měla být více zaměřena na péči o rodinu) jsou formovány kulturou a společností (Pauknerová a kol., 2012).

II. ČÁST VÝZKUMNÁ

3 METODIKA VÝZKUMU

V první polovině této práce jsem se zaměřil na teoretické zmapování problematiky sportovního managementu, sportovního manažera coby řídicí jednotky tohoto oboru, a především na pojem osobnost, respektive osobnost sportovního manažera, a s tím související psychologická východiska.

V následující části práce, jež je zaměřena empiricky, bych rád přispěl k poskytnutí přehledu charakteristických osobnostních rysů sportovních manažerů a manažerek. Jak již bylo řečeno v úvodu, požadavky na osobnostní charakteristiky sportovního manažera jsou vysoké a značně odlišné od ostatních manažerů, a to především kvůli specifickému prostředí sportu, ve kterém se pohybují. V rámci výzkumného šetření se hodlám zabývat nejen osobností sportovního manažera, ale také nalezením pomyslné cesty vedoucí k úspěšné kariéře sportovního manažera.

3.1 Cíle výzkumu a formulace hypotéz

Tato diplomová práce si klade za cíl analyzovat a typologizovat osobnost sportovních manažerů, přičemž za dílčí cíl můžeme považovat snahu o nalezení osobnostních charakteristik, které nesmějí chybět u úspěšného sportovního manažera.

V souvislosti s cíli práce byly zformulovány následující hypotézy:

- **H1:** Předpokládám, že vzhledem k významu manažerských pozic bude u testovaných sportovních manažerů převládat sangvinický typ temperamentu.
- **H2:** Předpokládám, že s typem temperamentu sportovního manažera souvisí výběr manažerského stylu vedení.
- **H3:** Předpokládám, že pro výkon profese sportovního manažera není esenciální vysokoškolské vzdělání, nýbrž praxe a konexe v daném sportovním odvětví.
- **H4:** Předpokládám, že se bude důležitost činností sportovního manažera lišit na základě toho, v jakém sportovním odvětví působí daný manažer.

3.2 Výzkumná strategie

Vzhledem k tématu této diplomové práce jsem se rozhodl pro splnění výše stanovených cílů využít kvantitativní výzkumnou strategii.

Kvantitativní výzkum se opírá o základy takového vědění, které je získáváno empiricky a ověřováním. Vědecká fakta zde mají postavení neosobní, jsou empiricky zaručena a rigorózně testována. Logický postup užívaný v kvantitativním výzkumu je deduktivní. „Deduktivní metoda vychází z teorie nebo z obecně formulovaného problému. Teoretický nebo praktický problém je přeložen do jazyka hypotéz. Hypotézy navrhuji, jaké spojení mezi proměnnými bychom měli najít, je-li naše hypotéza pravdivá. Pak následuje sběr dat. Odpovídají-li závislosti mezi sebranými daty vzorci předpovězenému v hypotézách, přijmeme hypotézy jako platné. Jinak musíme hypotézy odmítnout.“ (Disman, 2009, s. 76) Vzorem pro kvantitativní výzkum jsou metody přírodních věd, kdy sběr dat probíhá pomocí standardizovaných technik rozhovorů, dotazníků nebo pozorování. „Kvantitativní výzkum umožňuje reprezentativní šetření populace, které lze zobecnit na populaci. Zároveň umožňuje testování teorií. Má četné výhody jako například relativně rychlý sběr dat a jejich rychlou analýzu, dále poskytuje přesná numerická data a jistotu, že výsledky jsou nezávislé na výzkumníkovi. Užitečný je zejména při zkoumání velkých skupin.“ (Olecká a Ivanová, 2010, s. 11)

Je třeba upozornit na skutečnost, že kvantitativní výzkum je na rozdíl od výzkumu kvalitativního testování hypotéz o skupinách, ne o jedincích. Analýza je tedy prováděna na kumulovaných datech o mnoha jedincích, a data mohou být kumulována pouze tehdy, jsou-li totožná. Nezbytnou podmínkou pro to je, aby alespoň stimuly (respektive otázky) byly totožné. Z tohoto důvodu jsou všechny otázky, speciálně vytvořené pro tento výzkum, pro všechny sportovní manažery (nezávisle na sportovním odvětví) striktně standardizované.

3.3 Výzkumný soubor a technika výběru

Výzkumný soubor byl tvořen 71 sportovními manažery¹⁰ (z toho 62 mužů a 9 žen) z Královéhradeckého kraje, přičemž se jedná o manažery z různorodých sportovních odvětví. Věkové rozmezí respondentů bylo od 24 do 65 let, čímž byla zajištěna poměrně četná rozmanitost vzorku. Následující tabulka ilustruje rozdělení manažerů dle počtu v jednotlivých sportech.

¹⁰ Pro výběr jednotlivců byla využita definice sportovního manažera podle Durdové ve znění, které je uvedené výše v kapitole č. 2.3. *Sportovní manažer*.

Tabulka 2: Počet manažerů podle sportovních odvětví

Odvětví	Počet manažerů	Odvětví	Počet manažerů
Aerobic	2	Golf	2
Atletika	8	Gymnastika	1
Basketbal	4	Hokej	4
Bojové sporty	7	Ping-pong	1
Fitness	13	Tenis	5
Fotbal	19	Volejbal	5
Celkový počet manažerů 71			

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výběr vzorku jsem užil techniku účelového výběru. Účelový výběr není založen na teorii pravděpodobnosti¹¹, nýbrž na logickém úsudku „výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno, a o tom, co je možné pozorovat.“ (Disman, 2009, s. 112) Závěry účelového výběru nelze takřka nikdy příliš generalizovat, avšak pro danou skupinu poskytuje plnohodnotné výsledky.

3.4 Technika sběru dat

Existuje značné množství různých technik sběru dat, avšak v kvantitativním výzkumu je většina postupů aplikací následujících základních technik:

- **Přímé pozorování** – zaměřené, dobře plánované vnímání vybraných jevů, přičemž to, co bylo vnímáno, je pečlivě a systematicky zaznamenáváno;
- **Rozhovor** - vyžadované informace jsou získávány v přímé interakci s respondentem;
- **Dotazník** - respondent odpovídá písemně na otázky tištěného formuláře;
- **Analýza dokumentů** – analýza jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem našeho výzkumu, přičemž záznamem mohou být psané dokumenty stejně tak jako jakékoliv materiální stopy lidského chování (Disman, 2009).

Pro účely výzkumu této diplomové práce jsem se rozhodl využít jednu z výše uvedených metod kvantitativního výzkumu, a to dotazník. Dotazník eliminuje hlavní nevýhodu rozhovoru, a to časovou náročnost tím, že převede ústní otázky do písemné podoby. Prostřednictvím dotazníku lze zkoumat nejrůznější zkušenosti, přičemž v současnosti patří dotazníky k jedněm z nejužívanějších metod sběru dat v psychologických výzkumech a expertních šetřeních. Nejedná se však pouze o záležitost moderní doby – první psychologický

¹¹ Účelový výběr patří mezi nepravděpodobnostní techniky výběru. Mezi techniky pravděpodobnostního (náhodného) výběru, tedy takového výběru, ve kterém má každý element populace stejnou pravděpodobnost, že bude vybrán do vzorku, patří prostý náhodný výběr, systematický výběr, náhodný stratifikovaný výběr a vícestupňový náhodný výběr (Disman, 2009).

dotazník byl vytvořen již v roce 1880, a to anglickým antropologem Francisem Galtonem, jenž jej využil při zkoumání představitivosti. V širší míře byly psychologické dotazníky použity za první světové války, kdy se v americké armádě jejich prostřednictvím vyhledávali branci, u kterých by se mohly vyskytnout komplikace psychiatrického rázu. Později se psychologické dotazníky značně rozšířily a začalo se jich používat i ke zjišťování individuálních rozdílů v mezích normy, a to v nejrůznějších psychických vlastnostech (Říčan, 2010). V současnosti bývají zpravidla rozlišovány dva základní typy dotazníků, a to:

- **Dotazníky účelové (příležitostné)** – jsou tvořeny speciálně pro daný výzkumný účel, přičemž s jejich pomocí se zjišťují např. názory pracovníků na různé aspekty a podmínky jejich činnosti, na podmínky života atp.
- **Standardizované dotazníky diagnostické** – uplatňují se zvláště při identifikaci a měření nejrůznějších osobnostních charakteristik či rysů, a to především při zjišťování zájmů, postojů, temperamentových a obecných motivačních vlastností, případně výskytu psychopatologických vlastností (Provazník a kol., 2002).

Dotazník má, stejně jako ostatně všechny výzkumné nástroje, své světlé i stinné stránky. Dotazník klade vysoké nároky na dotazovaného, neboť je velmi snadné otázky přeskočit či je nezodpovědět vůbec. Dalším problémem může být to, že dotazník zodpovídá někdo jiný než osoba vybraná do vzorku. Největším problémem dotazníku je však nízká návratnost, a to do takové míry, že reprezentativnost vzorku může být (v případě velmi nízké návratnosti) ztracena. Navzdory četným nevýhodám se však jedná o vysoce efektivní techniku, která umožňuje získat velké množství dat od velkého počtu respondentů za relativně krátkou dobu, což byl také jeden z hlavních motivů, proč jsem se rozhodl právě pro tuto techniku sběru dat.

3.4.1 Použité metody

V této diplomové práci jsem se rozhodl využít oba výše zmíněné typy dotazníků (účelový a diagnostický).

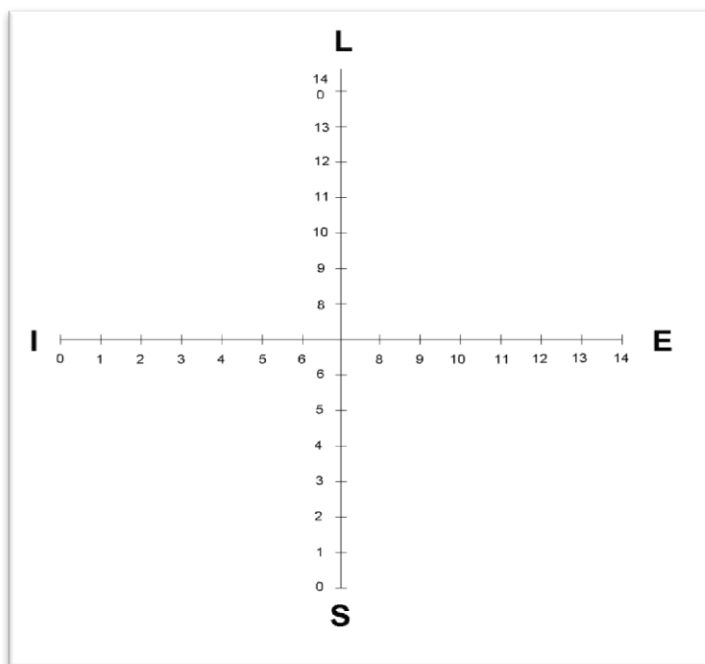
3.4.1.1 Osobní dotazník a účelový dotazník

Na základě osobního dotazníku (příloha A) jsem provedl výzkum daného souboru, kdy cílem bylo zjistit základní údaje o testovaných osobách (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, sportovní odvětví a délka praxe). V následující části jsem využil tzv. účelový dotazník, který byl speciálně vytvořen pro tuto diplomovou práci, přičemž s jejich pomocí jsem zjišťoval specifické informace týkající se názorů a kariéry vybraných sportovních manažerů.

Celkově se tato část – jak osobní, tak účelový dotazník – skládá z devíti otázek, a to především z toho důvodu, aby nebyl pro vytížené manažery příliš časově náročný. Vyplnění dotazníku bylo zcela anonymní a otázky byly záměrně vytvořeny tak, aby se netýkaly citlivých záležitostí (např. interní firemní informace).

3.4.1.2 Test temperamentu

Pro zjištění temperamentu sportovních manažerů jsem použil Eysenckův osobnostní dotazník v modifikované verzi podle Štěpaníka uveřejněné v knize *Umění jednat s lidmi* z roku 2003. Test se skládá z 28 otázek, na které lze odpovědět ANO-NE. Dotazník ve Štěpaníkově modifikaci zjišťuje, stejně jako původní Eysenckův osobnostní test, dvě roviny osobnosti, a to extraverci (E) a neuroticismus (N). Úkolem testované osoby je u každého tvrzení rozhodnout, zda je pravdivé, či nikoliv. Za každou odpověď „ano“ započte hodnotitel 1 bod, přičemž je třeba zvlášť sečíst kladné odpovědi u otázek označených písmenem E, a zvlášť kladné odpovědi u otázek označených písmenem N. Získáme tak dva součty v rozpětí 0-14 bodů, přičemž tyto součty je následně nutné zanést na příslušné osy: součet kladných odpovědí E na vodorovnou osu (I-E) a součet kladných odpovědí N na svislou osu (S-L).



Obrázek 8: Osy temperamentu podle Eysencka

Zdroj: upraveno podle [Štěpaník, 2003, s. 36]

Vodorovná osa (I-E) je rozdělena na dvě poloviny a to od krajní introverze po výraznou extraverci, přičemž svislá osa (S-L) vyjadřuje stabilitu (S) a labilitu (L). Svislá osa je vyjádřením základní vlastnosti temperamentu, a to vzrušivosti. V této charakteristice se lidé

výrazně liší, a proto Štěpaník připomíná, že není správné považovat dolní polovinu osy coby protiklad k polovině horní – nejedná se tedy o vztah klad-zápor. V dolní části (0-6) se nacházejí lidé klidní, nevzrušiví, které hned tak něco nevyvede z rovnováhy. V blízkosti bodu označeného nulou se jedná o jedince skoro až apatické, pomalu reagující až pasivní. V horní polovině osy (8-14) mají své místo osoby emočně vzrušivé – mohou to být lidé vitální, dynamičtí, vznětliví až impulzivní a afektivní. Druhou možnost představují lidé zvýšeně vnímaví, citliví, emočně zranitelní a málo psychicky odolní. Podobně jako v případě extroverze a introverze přináší problém krajní hodnoty – přílišná nevyrovnanost vede ke konfliktům, ať již vnějším či vnitřním (Štěpaník, 2003).

Souřadnice, jichž dosáhl respondent v testu, je třeba zakreslit v místě protnutí bodem do grafu. Podle toho, v jakém kvadrantu se bod nachází, lze určit jeden ze čtyř klasických typů temperamentu. Z tohoto hlediska třídění temperamentu odpovídá podle Eysencka stabilní introvert flegmatikovi, labilní (neurotický) introvert melancholikovi, stabilní extravert sangvinikovi a labilní (neurotický) extravert cholerikovi.

4 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT

V této části práce se věnuji samotné analýze dat získaných podle metodologie uvedené v textu výše. Při vyhodnocování výsledků provedeného dotazníkového šetření se budu zabývat jednotlivými otázkami (v rámci osobního a účelového dotazníku) a následnými odpověďmi respondentů, přičemž dále bude následovat vyhodnocení Eysenckova osobnostního dotazníku. Cílem této kapitoly je prezentovat zjištěné výsledky výzkumu a osvětlit jejich význam pro tuto práci.

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo, jak již bylo řečeno 71 sportovních manažerů. Oslovováni byli sportovní manažeři a manažerky z různých sportovních odvětví v rámci Královéhradeckého kraje. Návratnost dotazníků, jež byly rozeslány vybraným sportovním manažerům prostřednictvím e-mailu, byla 68 %. Mareš (2006) považuje za minimální akceptovatelnou návratnost dotazníků – aby jeho výsledky byly reliabilní, tedy spolehlivé – hranici 60 %. Toto kritérium bylo splněno.

4.1.1 Vyhodnocení osobního a účelového dotazníku

Otázka č. 1: Pohlaví respondentů.

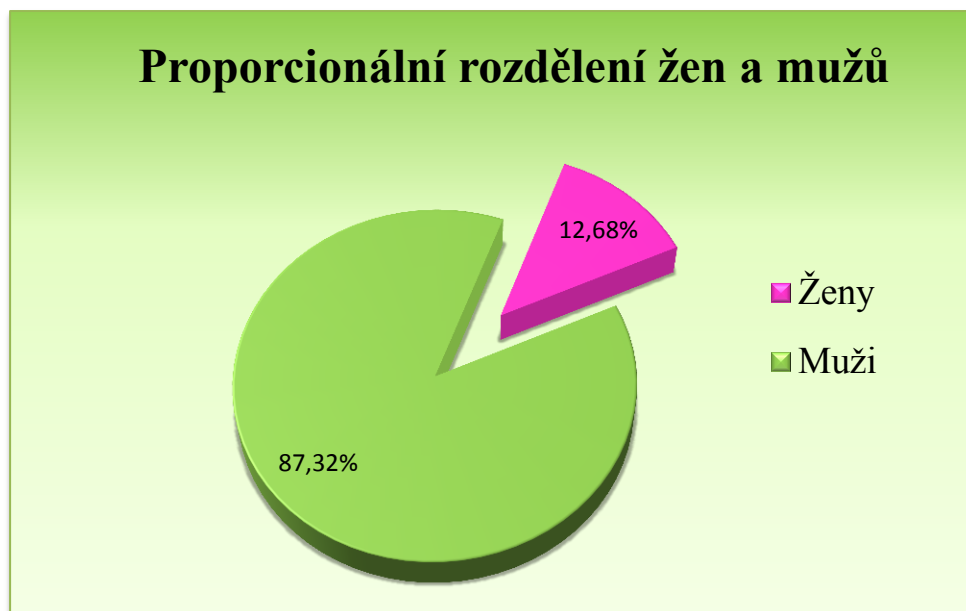
První otázkou jsem se chtěl dozvědět, jak velký počet výzkumného vzorku tvoří muži a kolik ženy.

Tabulka 3: Respondenti rozdělení dle pohlaví

Vzorek	Počet	Procentuální rozdělení
Ženy	9	12,68 %
Muži	62	87,32 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky, z hlediska zastoupení byl ve výzkumném vzorku výrazně vyšší podíl mužů, konkrétně odpovídal zhruba 87 %, zatímco ženy tvořily pouze necelých 13 %. Následující graf ilustruje zjištěné výsledky.



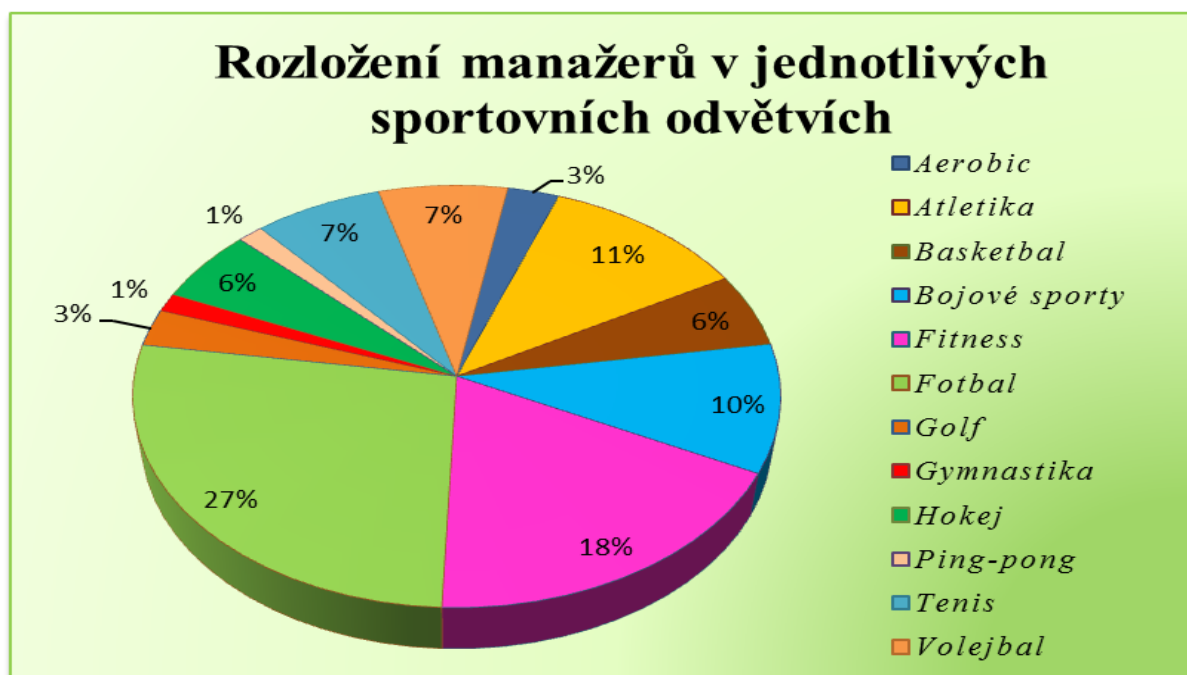
Obrázek 9: Graf popisující proporcionální rozdělení žen a mužů

Zdroj: vlastní zpracování

Ženy, jak je patrné z grafu, tvoří výraznou menšinu. Jedním z důvodů, proč tomu tak může být, nastínili autoři studie z Malajské univerzity věnované ženám angažujícím se ve sportovním managementu. „Práce sportovní manažerky představuje značnou výzvu a vyžaduje určité oběti, které jsou obvykle vyvažovány výjimečnou podporou, kterou manažerky obdrží od svých partnerů a nejbližších rodinných členů.“ (Daud et al., 2013, s. 870) Výše uvedený graf tak potvrzuje skutečnost, že sportovní management je, a do budoucna i stále bude tradičně mužskou doménou.

Otázka č. 2: V jakém sportovním odvětví vykonáváte svoji činnost?

Výzkumný soubor tvořili manažeři rozmanitých sportovních odvětví, jak ilustruje následující graf.



Obrázek 10: Graf popisující rozložení manažerů v jednotlivých sportovních odvětvích

Zdroj: vlastní zpracování

Největší podíl respondentů, celých 27 %, tvořili fotbaloví manažeři. Důvodem proč tomu tak je, jsou mé osobní konexe vzhledem k bývalému angažmá ve fotbalové sféře. Druhý největší podíl tvoří manažeři fitness klubů, přičemž veliký počet z tohoto sektoru lze zdůvodnit současným velkým bohem speciálně zaměřených posiloven, vznikem nových sportů a jejich přejímáním ze zahraničí, a dále celkově značnou poptávkou po službách v sektoru fitness.

V souvislosti s předchozí otázkou mě zajímalo procentuální rozložení mužů a žen, co se sportovního odvětví týče. Zjištění ilustruje následující tabulka.

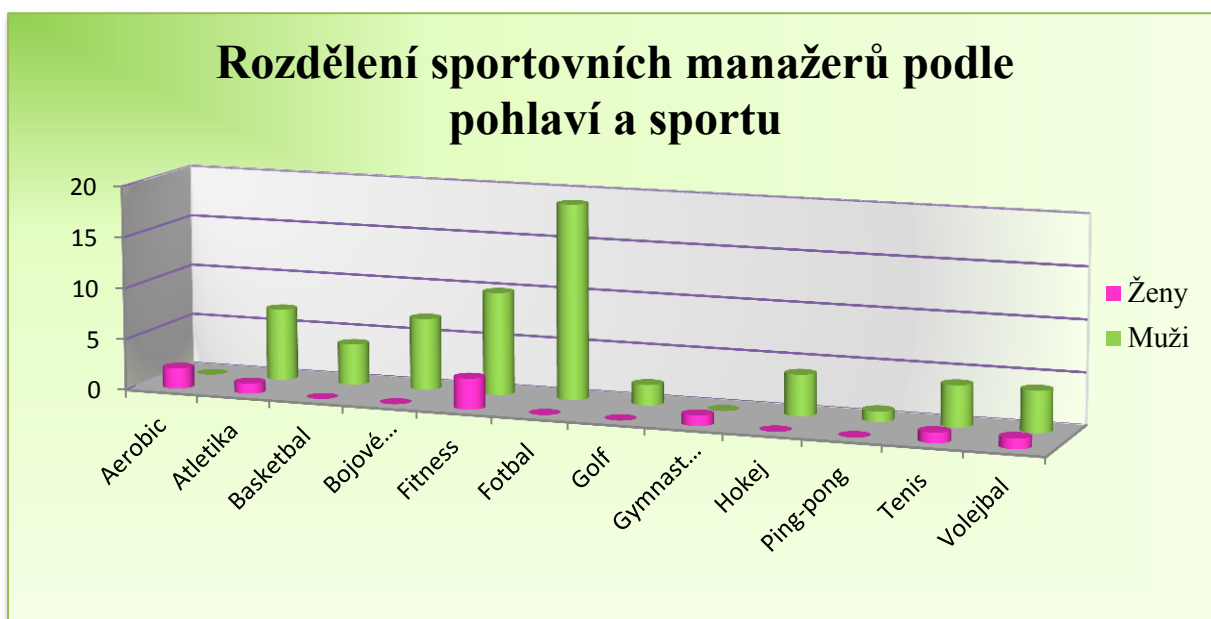
Tabulka 4: Procentuální rozdělení mužů a žen, co se sportovního odvětví týče

Sport	Ženy		Muži		Celkem
	Počet	%	Počet	%	
Aerobic	2	100%	0	0%	2
Atletika	1	12%	7	88%	8
Basketbal	0	0%	4	100%	4
Bojové sporty	0	0%	7	100%	7
Fitness	3	23%	10	77%	13
Fotbal	0	0%	19	100%	19
Golf	0	0%	2	100%	2
Gymnastika	1	100%	0	0%	1
Hokej	0	0%	4	100%	4

Ping-pong	0	0%	1	100%	1
Tenis	1	20%	4	80%	5
Volejbal	1	20%	4	80%	5

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky, ženy jakožto sportovní manažerky figurují v tradičně ženských sportech jako je aerobic a gymnastika, dále také ve fitness, atletice ale i tenisu a volejbale. V dalších uvedených sportech však dominují pouze muži, jak je patrné z následujícího grafu.



Obrázek 11: Graf popisující sportovní rozdělení sportovních manažerů podle pohlaví a sportu

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Do jaké věkové kategorie patříte?

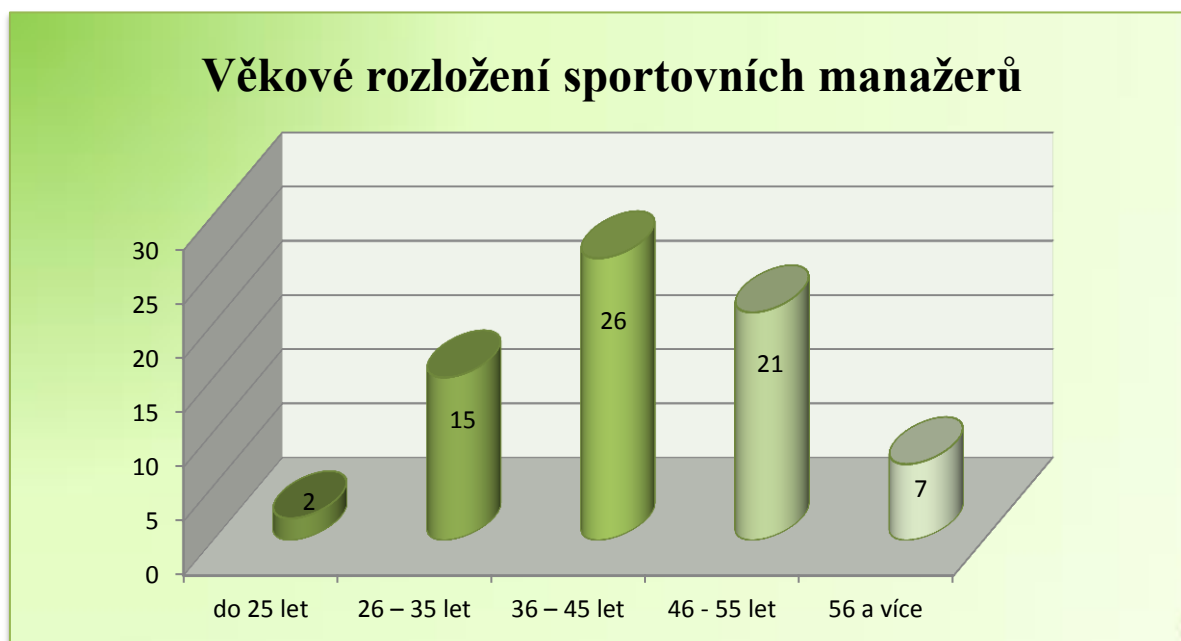
Touto otázkou jsem sledoval věkové rozložení dotazovaných sportovních manažerů v Královéhradeckém kraji.

Tabulka 5: Věkové rozložení sportovních manažerů

Věková kategorie	Počet	Procentuální zastoupení
do 25 let	2	2,82 %
26 – 35 let	15	21,13 %
36 – 45 let	26	36,62 %
46 - 55 let	21	29,58 %
56 a více	7	9,86 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky patrné, nejvíce sportovních manažerů patří do věkové kategorie od 36 do 45 let, přičemž „těsně v závěsu“ jsou manažeři z kategorie předposlední, tedy od 46 do 55 let. Tyto dvě kategorie jsou tvořeny 47 sportovními manažery, což odpovídá 2/3 všech dotazovaných. Třetí největší věkovou skupinu tvoří sportovní manažeři ve věku od 26 do 35 let. Do nejmladší a nejstarší kategorie spadá pouhých 9 manažerů, tedy necelých 13 %.



Obrázek 12: Graf popisující věkové rozložení sportovních manažerů

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z výše uvedeného grafu, v Královéhradeckém kraji v současné době zastává pozici sportovního manažera převážně střední věková kategorie, tedy se dá předpokládat, že jde o manažery se značnými zkušenostmi v daném oboru. Nízký počet sportovních manažerů v nejmladší skupině, tedy ve věku do 25 let, lze vysvětlit složitostí procesu zapojit se do manažerské pozice v tak nízkém věku, neboť chybí praktické zkušenosti.

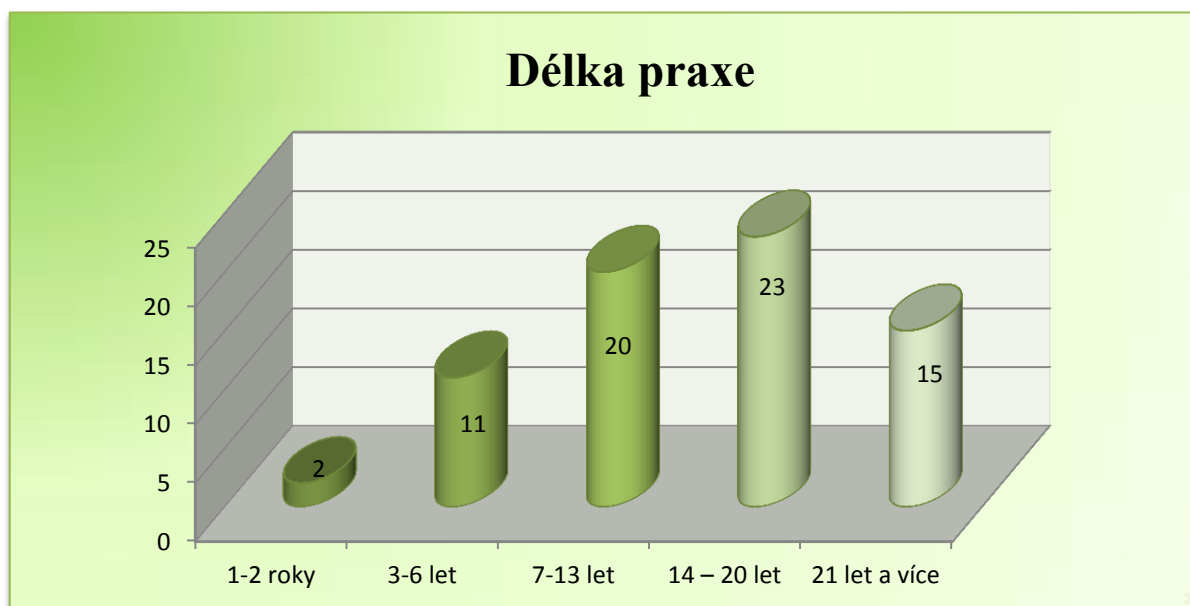
Otázka č. 4: Kolik let zastáváte pozici sportovního manažera?

Tabulka 6: Délka praxe

Délka praxe	Počet	Procentuální zastoupení
1-2 roky	2	2,82 %
3-6 let	11	15,49 %
7-13 let	20	28,17 %
14 – 20 let	23	32,39 %
21 let a více	15	21,13 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že největší podíl dotazovaných zastává pozici sportovního manažera dlouhodobě. Téměř 1/3 dotazovaných sportovních manažerů má za sebou 14 až 20 let praxe. Druhý a třetí největší podíl zaujímají kategorie 7-13 let a dále více jak 21 let praxe – dohromady tvoří zhruba jednu polovinu všech dotazovaných sportovních manažerů.



Obrázek 13: Graf popisující délku praxe

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že pouze dva dotázaní mají zkušenosti s pozicí sportovního manažera velmi krátkou. Do nejméně zkušené kategorie (odpovídající 1 až 2 letům praxe) se však zařadili dva nejmladší dotázaní, tedy ti co spadají do věkové kategorie do 25 let. Jedná se o absolventy oboru sportovního managementu, kteří se již za studia angažovali v managementu daných klubů, v jejichž řadách fungovali jako aktivní sportovci, a tak byli s prostředím klubu a jeho fungování obeznámeni. Takovýto úspěch v nízkém věku však bývá na poli (nejen) sportovního managementu ojedinělý, a to z důvodu chybějících zkušeností. Z uvedených výsledků je však patrné, že v Královéhradeckém kraji převažují ve vedení sportovních klubů manažeři s dlouhodobými zkušenostmi v daném oboru.

Otázka č. 5: Co je podle Vás pro vykonávání profese sportovního manažera důležitější – vysokoškolské vzdělání, anebo praxe a konexe v daném sportovním odvětví?

V této části práce jsem se rozhodl při vyhodnocování odpovědí na otázky pokládané v dotazníku přehodit pořadí páté a šesté otázky, a to z toho důvodu, abych mohl lépe porovnat názory dotazovaných sportovních manažerů se skutečnou situací.

V odpovědi na otázku, zda je pro výkon profese sportovního manažera důležitější praxe či vysokoškolské vzdělání, jednoznačně respondenti upřednostňují důležitost praktických zkušeností.



Obrázek 14: Graf popisující rozdělení mezi praxí a vzděláním

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu jednoznačně vyplývá, že respondenti kladou výrazně větší důraz na praxi a osobní kontakty než na dosažené vzdělání. Z celkového počtu dotázaných se celých 74 %, tedy 53 respondentů, domnívá, že pro výkon profese sportovního manažera není vysokoškolské vzdělání nezbytné. Daleko větší význam přikládají dotazovaní sportovní manažeři svým praktickým zkušenostem, přehledu o daném sportu a především znalostem a osobním konexím získaných v rámci svého bývalého angažmá coby aktivního sportovce v daném sportu, či nejlépe přímo domovském klubu.

Zbývajících 18 respondentů, což odpovídá 26 %, se domnívá, že v současnosti není uplatnění na pozici sportovního manažera bez vysokoškolského vzdělání vůbec možné. Sportovní manažer by podle necelé 1/3 dotázaných měl disponovat znalostmi na poli ekonomiky, managementu, sportu ale také psychologie a sportovního práva, nemluvě o znalosti minimálně anglického jazyka. Podle této části dotázaných si manažer svým vzděláním buduje u podřízených či spolupracovníků patřičný respekt, ke kterému nestačí pouze minulé úspěchy a rozsáhlé konexe.

Z odpovědi na tuto otázku je patrné, že podle dotázaných sportovních manažerů v Královéhradeckém kraji hraje při výkonu profese mnohem větší roli získaná praxe než dosažené vysokoškolské vzdělání. V souvislosti s problematikou vzdělání sportovních manažerů mě zaujal irský výzkum zabývající se rolí fotbalového manažera v Británii a Irsku.

Kellyho zjištění „zdůrazňují nedostatek formálního manažerského výcviku a široce rozšířený předpoklad napříč fotbalovým sektorem, že bývalá hráčská zkušenost je dostatečnou přípravou na vstup do managementu.“ (Kelly, 2008, s. 399) Ve fotbalovém prostředí nehraje vzdělání manažerů (v britském pojetí, kdy se funkce manažera rovná roli trenéra) velikou roli. Mnohem důležitější je předchozí sportovní kariéra, neboť jinak si manažer (trenér) nemůže získat autoritu u svých podřízených (hráčů). Ve fotbalovém sektoru převládá tradiční praktická orientace, s důrazem na „učení za pochodu“ raději než formální vzdělávání a kvalifikace. Kelly upozorňuje, že v „tomto ohledu stojí za zmínku, že jen málo fotbalových manažerů má nějaké formální vzdělání v managementu či má zkušenosti s řízením mimo fotbal.“ (Kelly, 2008, s. 404) Výsledky Kellyho výzkumu, ačkoliv se jedná pouze o fotbalovou sféru a o značně rozsáhlejší výzkumný vzorek, tak jsou v souladu se zjištěními této diplomové práce ohledně důležitosti vzdělání a praxe při výkonu funkce sportovního manažera.

Lze se domnívat, že v oblasti klasického managementu je vysokoškolské vzdělání nezbytnou podmínkou pro vstup na manažerské pozice, avšak prostředí sportu funguje na jiném principu. Ve sportovní sféře může být vysokoškolské vzdělání výhodou, avšak pouze pod podmínkou, že je doplněné praktickými zkušenostmi a znalostmi o daném sportu či o fungování daného klubu.

Otázka č. 6: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V souvislosti s předchozí otázkou mě zajímalo nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.

Tabulka 7: Dosažené vzdělání respondentů

Kategorie vzdělání	Počet	Procentuální zastoupení
Středoškolské	45	63,38 %
Vyšší odborné	5	7,04 %
Vysokoškolské studium tříleté (Bc.)	9	12,68 %
Vysokoškolské studium pětileté (Mgr., Ing. aj.)	12	16,90 %
Jiné výše neuvedené (Ph.D., MBA aj.)	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak ilustruje výše uvedená tabulka, z celkového počtu 71 dotázaných sportovních manažerů je drtivá většina – zhruba 63 % odpovídající 45 jedincům – pouze středoškolsky vzdělaná. Vysokoškolsky vzdělaní lidé tvoří dohromady necelých 30 %, přičemž absolventů klasického pětiletého studia zakončeného titulem magistr či inženýr je pouze dvanáct. Toto velmi nízké procentuální zastoupení lze vysvětlit na základě odpovědí na předchozí otázku, a to tím, že při

výkonu funkce sportovního manažera se nejen v Královéhradeckém kraji upřednostňuje praxe, nikoliv vzdělání. Tímto se také vysvětluje, že tak velké procento dotázaných je pouze středoškolsky vzděláno. Dalším důvodem může být skutečnost, že mnoho z dotazovaných sportovních manažerů se angažuje ve velmi malých sportovních klubech a organizacích koncipovaných obvykle na dobrovolnické bázi v neziskovém sektoru, a tak je nízké vzdělání relativně pochopitelné, zatímco vysokoškolské vzdělání není ani požadováno ani potřeba.

Vysokoškolské studium tříleté, zakončené titulem bakalář, absolvovalo 9 dotázaných, zatímco vyšší odborné studium pouze pět. Relativně nízký počet absolventů vyšších odborných škol a bakalářského studia je možné vysvětlit tím, že se jedná v českém vzdělávacím systému o studium relativně mladé, a tak nebylo pro starší věkové kategorie dotazovaných manažerů ani dostupné. Co se poslední kategorie vzdělání týče, tak žádný z dotazovaných sportovních manažerů nebyl absolventem ani doktorského studia zakončeného titulem Ph.D. ani absolventem MBA. Tato skutečnost však není překvapující, neboť se jedná již o vysoce specializované vzdělání a také finančně náročné (MBA).

Získané výsledky na tuto otázku tak potvrzují zjištění z předešlé otázky, a to že vzdělání není pro výkon profese sportovního manažera (minimálně v Královéhradeckém kraji) nezbytně důležité.

Otázka č. 7: Jaké z činností sportovního manažera považujete na základě Vašich zkušeností za nejdůležitější?

Tato otázka byla do výzkumu zařazena z toho důvodu, že význam osobnostních vlastností manažera coby vedoucího vyplývá ze společenského poslání a skladby jeho činnosti.

Respondenti měli za úkol seřadit pět níže uvedených kategorií (úsek a dané činnosti) od 1. do 5. místa, podle důležitosti, kterou jednotlivým činnostem na základě svých zkušeností přiřadí. Následující tabulka ilustruje získané výsledky.

Tabulka 8: Důležitost činností sportovního manažera

Úsek a dané činnosti	Umístění
<u>Úsek činnosti hlavního manažera</u> <i>(řídící a organizační činnost generální ředitele, horizontální koordinace ostatních úseků, styk s nadřízenými orgány)</i>	5
<u>Úsek sportovní činnosti</u> <i>(koordinace činnosti jednotlivých družstev, hráčské kádry, trenérské, organizační, materiállové aj. zajištění družstva, a dále náležitosti týkající se transferu hráčů a trenérů)</i>	2

<u>Marketingový úsek</u> (sponzoring, sportovní reklama, marketing)	4
<u>Úsek provozní</u> (příprava, provoz a údržba sportovišť, pořadatelská služba, doprava)	3
<u>Úsek ekonomický, respektive finanční</u> (zajištění financování chodu daného klubu a organizace)	1

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím grafu jsou úseky, a dané činnosti v nich, seřazeny zleva doprava od nejméně důležitých po nejvýznamnější.



Obrázek 15: Graf popisující důležitost činností sportovního manažera

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti zvolili bezkonkurenčně za nejdůležitější činnost sportovního manažera zajištění finančních prostředků. Vzhledem k tomu, že bez finančních zdrojů není možné, aby daný sportovní klub či organizace zdárně fungovala, není překvapivé, že se všichni sportovní manažeři, nezávisle na sportovním odvětví, vcelku jednoznačně shodli na významnosti této činnosti. V souvislosti s financováním chodu daného klubu někteří sportovní manažeři zmiňovali důležitost komunikace coby hlavní nástroj při vyjednávání nejen na úrovni hráčů a spolupracovníků, ale také se zastupiteli obcí a měst, se svazovými představiteli ale především sponzory. Nedostatek financí považují dotazovaní sportovní manažeři v Královéhradeckém kraji za nesmírně palčivý problém, který ohrožuje nejen současné fungování klubu, ale také sportovní výchovu dětí a mládeže, bez které není možné zajistit nejen rozvoj dané organizace ale i celého sportovního odvětví.

Za druhou nejdůležitější činnost je považováno řízení sportovní činnosti. Do této kategorie spadá koordinace činnosti jednotlivých družstev, doplňování a zkvalitňování hráčských kádřů, ale také trenérské, metodické, organizační, lékařské, rehabilitační a materiálové zajištění družstva nemluvě o náležitostech týkajících se transferu hráčů a trenérů (tedy přestupy, hostování a s tím související smlouvy).

Třetí příčku obsadily činnosti týkající se provozního úseku, tedy příprava, provoz a následná údržba sportovišť, pořadatelská služba a především zajištění dopravy nezbytné k přepravě na utkání a závody.

Čtvrtou nejdůležitější činností jsou dle dotazovaných sportovních manažerů činnosti týkající se marketingu a sponzoringu. Umístění v nižších příčkách lze vysvětlit tím, že se jedná o malé kluby, které sportovní reklamu řeší pouze ojedinele, a to s místními firmami (např. potisky dresů, reklamní cedule na stadionu).

Za nejméně důležitou činnost považují dotazovaní sportovní manažeři organizační činnosti generální ředitele, tedy horizontální koordinace ostatních úseků a styk s nadřízenými orgány. Takto nízké umístění lze vysvětlit tím, že většina manažerů pochází z malých sportovních klubů, které nemají plně rozvinutou strukturu vedení, a tak jsou výše uvedené činnosti pro fungování daného klubu přednější.

Otázka č. 8: Jaké osobnostní charakteristiky nesmí chybět u úspěšného sportovního manažera?

Na zodpovězení této otázky jsem se rozhodl nechat respondentům neomezený prostor, aby se mohli volně vyjádřit k dané problematice. Mnoho z odpovědí dotazovaných manažerů se shodovalo, z čehož plyne, že navzdory různým sportovním odvětvím, vzdělání i délce praxe je možné hovořit o jistých fundamentálních vlastnostech, bez kterých není možné – úspěšně – funkci sportovního manažera vykonávat. Nejčastější odpovědi jsou shrnuty do bodů:

- Autorita, asertivita, zdravé sebevědomí.
- Seriózní vystupování, spolehlivost, pracovitost, čest.
- Organizační talent, schopnost plánovat a dodržet stanovené cíle, schopnost motivovat a vést lidi.
- Schopnost delegovat povinnosti, obklopit se dobrými spolupracovníky.
- Otevřenost, komunikativnost, empatie, umění naslouchat.
- Inteligence, zdravý „selský rozum“, logické myšlení, vzdělání, jazykové dovednosti.
- Vůdčí schopnosti, průbojnost, umění zvládat stresové situace, kreativita a schopnost reagovat a adaptovat se na změny.

- Neustálé vzdělávání se, inovace a tvůrčí myšlení.
- „Zapálení pro věc“, vztah ke klubu (tzv. klubový patriotismus), znalost daného sportu, sport coby součást životního stylu.

Výše uvedené charakteristiky, jimiž musí úspěšný sportovní manažer disponovat, jsou zcela v souladu se zjištěními představenými v teoretické části práce. Respondenti ve svých odpovědích kladli důraz na soulad předpokladů vrozených (vlastnosti), tak získaných (dovednosti). Je tedy zcela jasné, že k úspěchu na poli sportovního managementu musí člověk disponovat širokým spektrem osobnostních kvalit, bez kterých není možné se v daném oboru prosadit.

Otázka č. 9: Jaký styl vedení lidí preferujete?

Styl vedení je považován za manažerovu vizitku, odhalující mnoho z osobnosti daného manažera, neboť se jedná o konkrétní projev coby vedoucího.

Tabulka 9: Styl vedení lidí

Styl vedení	Počet	Procentuální zastoupení
Autokratický styl	38	53 %
Demokratický styl	27	38 %
Liberální styl	6	9 %

Zdroj: vlastní zpracování

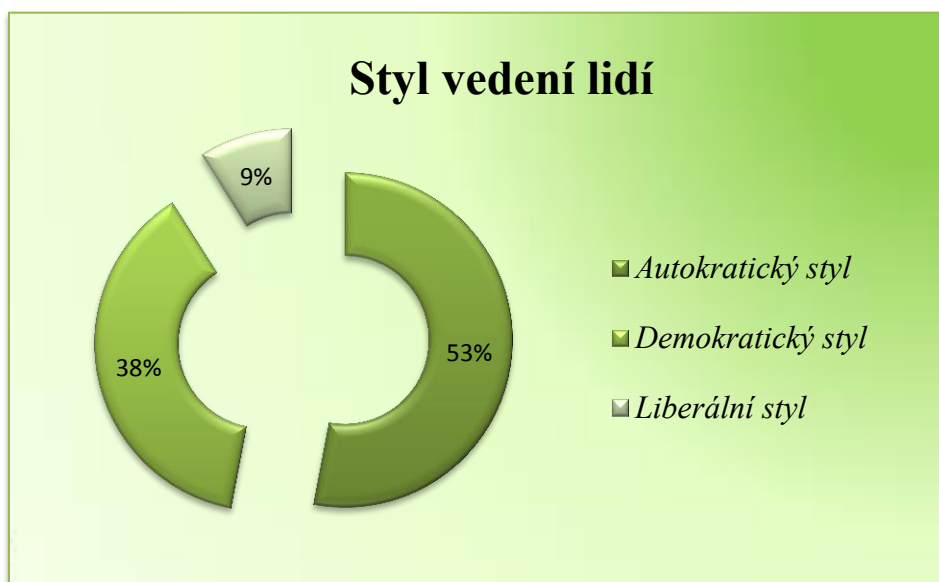
Většina z dotázaných (53 %) upřednostňovala autokratický styl vedení. V rámci autokratického stylu je moc a rozhodování soustředěno v rukou vedoucího, který vyjadřuje své sdělení formou příkazů. Díky této jednoduché jednosměrné komunikaci bývá nesmírně účinný, a proto bývá využíván dotazovanými sportovními manažery především ve vztahu k žákům (dětem) a mládeži. Vzhledem k tomu, že většina sportovního manažerů tvořících výzkumný vzorek je z menších klubů, které mají žákovské a mládežnické divize, není tento výsledek překvapením.

Demokratický styl využívá 38 % z dotázaných sportovních manažerů, přičemž tento styl je vhodný při vyjednávání s trenéry, zastupiteli obcí a měst, a především se sponzory.

Liberální styl uplatňuje pouze zbývajících 9 %, což implikuje, že se jedná podle sportovních manažerů o styl nejméně efektivní, nevhodný pro specifické sportovní prostředí. Již výsledky původní studie Lewina, Lippitta a Whita z roku 1939 a navazující výzkumy zabývající se manažerskými styly vedení vyhodnotily liberální styl za nejméně efektivní, neboť tým vedený tímto stylem vykazoval méně úsilí a horší výsledky než skupiny vedené stylem autokratickým či demokratickým. Za nejeffektivnější a nejoblíbenější styl vedení v současnosti je považován

styl demokratický, neboť má mnoho výhod a může být uplatněn pro většinu pracovních skupin (Bass, 2008). Zde se tedy nejvíce projevuje rozdíl mezi typickým managementem a managementem sportovním, neboť z výsledků výzkumu jasně plyne, že autokratický styl je pro prostředí sportu využívanější a pravděpodobně efektivnější.

Preferovaný styl vedení lidí dotazovaných sportovních manažerů znázorňuje následující graf.



Obrázek 16: Graf popisující styly vedení lidí

Zdroj: vlastní zpracování

Je třeba však upozornit, že styl vedení závisí na individualitě a zkušenostech daného manažera, přičemž vedoucí by měl uplatňovat různé styly a to podle potřeby, konkrétní vzniklé situace a především podle toho, s kým jedná.

4.1.2 Vyhodnocení Eysenckova osobnostního dotazníku

U dotazovaných sportovních manažerů byla měřena zvlášť míra extraverte, a zvlášť míra neuroticismu. Hodnoty byly získány sečtením kladných odpovědí na otázky, které byly respondentům předloženy prostřednictvím Eysenckova osobnostního dotazníku ve Štěpaníkově modifikaci.

4.1.2.1 Míra extraverte

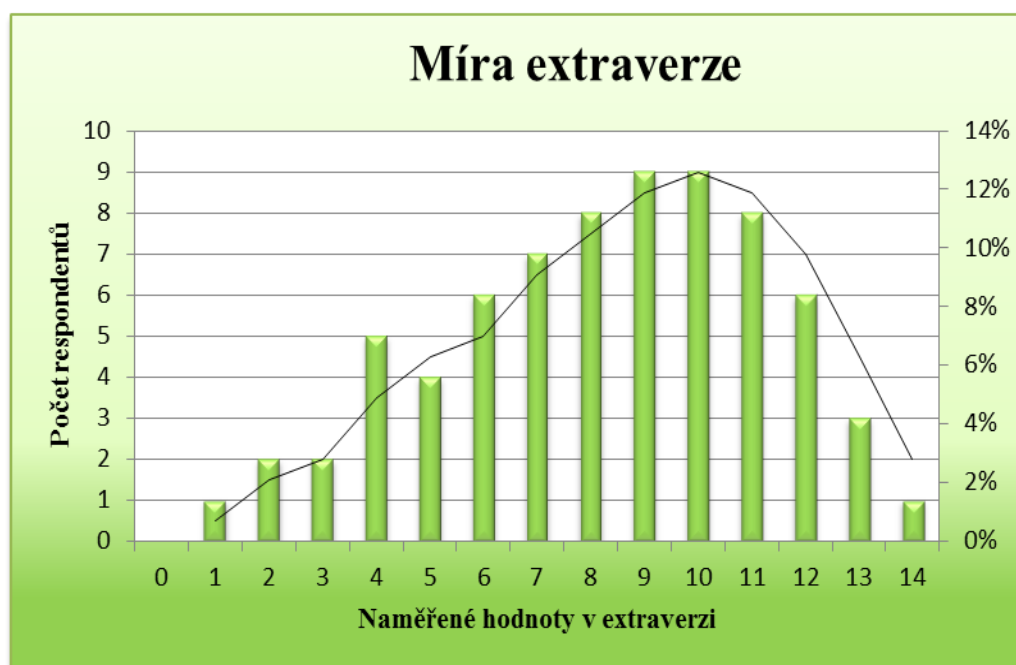
Respondent mohl v extraverci získat body v rozmezí od 0 do 14. Čím byla naměřena vyšší hodnota, tím lze předpokládat vyšší míru extraverte u daného jedince. Z níže uvedené tabulky je patrné, že průměrný výsledek všech dotazovaných sportovních manažerů je 8,22.

Tabulka 10: Popisná statistika míry extraverte

n	Průměr	Max	Min	Sm. Odchylka
71	8,22535211	14	1	3,019920449

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím grafu jsou uvedeny naměřené hodnoty v extraverci. Vzhledem k tomu, že číslo 7 je na pomezí introverze a extraverte, lze předpokládat na základě grafu a průměrného výsledku, že většina dotazovaných sportovních manažerů je extravertního ražení.



Obrázek 17: Graf popisující míru extraverte

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2.2 Míra neuroticismu

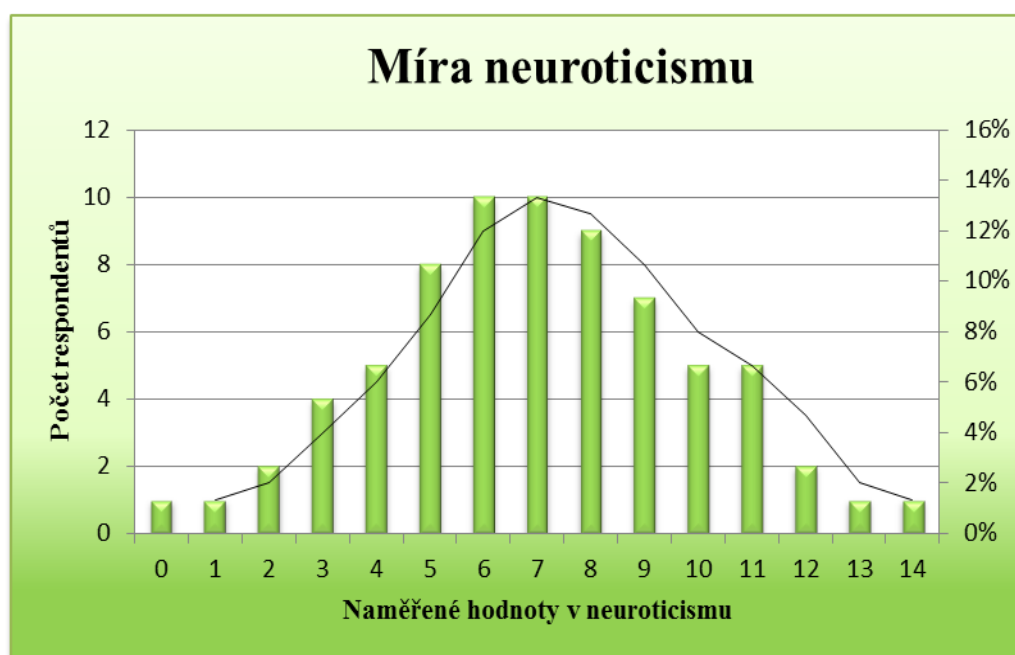
V neuroticismu bylo možné získat stejný počet bodů jako u extraverze, tedy maximálně 14 bodů. Čím vyšší počet bodů respondent získal, tím vyšší je u něj míra neuroticismu. Průměrně naměřenou hodnotou, jak ilustruje následující tabulka, je v rámci výzkumného souboru zhruba 7 bodů.

Tabulka 11: Popisná statistika míry neuroticismu

n	Průměr	Max	Min	Sm. Odchylka
71	7,01408451	14	0	2,885891582

Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf znázorňuje naměřené hodnoty v neuroticismu, nejvíce dotazovaných manažerů (dohromady 20) získalo 6 a 7 bodů. Průměrná hodnota 7,01 bodů indikuje, že zkoumaný vzorek se pohybuje přesně na rozhraní lability a stability.



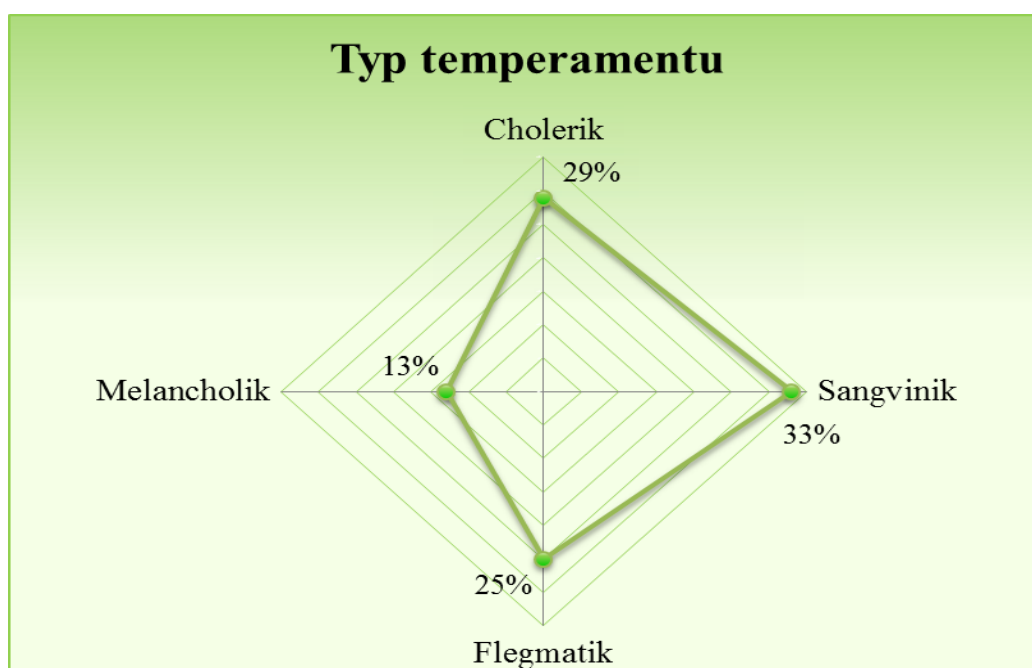
Obrázek 18: Graf popisující míru neuroticismu

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2.3 Temperament

Získané body v obou měřených dimenzích (extraverze a neuroticismus) jsem zanesl na osy I-E a S-L, a spojil je průsečíkem, což určilo výsledný temperament. Pro ujasnění uvádím následující rozdělení, které určuje typ temperament a bodové ohodnocení v extraverci a neuroticismu.

- Flegmatik – stabilní introvert
 - nižší míra extraverze (0-7) a nižší míra neuroticismu (0-7)
- Melancholik – labilní introvert
 - nižší míra extraverze (0-7) a vyšší míra neuroticismu (7-14)
- Cholerik – labilní extravert
 - vyšší míra extraverze (8-14) a vyšší míra neuroticismu (8-14)
- Sangvinik – stabilní extravert
 - vyšší míra extraverze (8-14) a nižší míra neuroticismu (0-7)



Obrázek 19: Graf popisující procentuální zastoupení temperamentu

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výzkumném souboru je převládajícím typem temperamentu sangvinik – celá třetina (přesně 33 %) dotazovaných sportovních manažerů má tento typ temperamentu. Druhé místo obsadil cholerik s 29 % a těsně „v závěsu“ je flegmatik s 25 %. Poslední místo obdržel melancholik se 13 %.

Z výsledků je patrné, že extroverti tvoří většinu – dohromady 62 %, což odpovídá 44 manažerům z celkového počtu 71. Matějka a Vidlař (2007) hovoří o tom, že rozložení jednotlivých temperamentů je v celosvětové populaci rovnoměrné. Pokud se zaměříme na rozložení extraverze v populaci, uvádí se většinou poměr jedna ku třem ve prospěch extravertů. To potvrzují i výsledky výzkumu. V dnešní společnosti je totiž výrazně preferován jedinec, který je extravertně zaměřen. „Připomeňme, že extravert je člověk otevřený, společenský, družný, komunikativní, sociabilní, rychle navazující nové kontakty a známosti.

Ve společnosti se cítí jako ryba ve vodě, rád se seznamuje s novými lidmi, vyhledává neznámé situace, miluje pohyb, vzruch, změnu. Nejvíce extrovertů se proto logicky vyskytuje v povoláních, kde je základem jednání s lidmi.“ (Štěpaník, 2003, s. 36) Kvůli těmto vlastnostem bývá extrovert ideálem v dnešní společnosti, a proto jsou extravertní rysy posilovány výchovou. Výsledky výzkumu proto nejsou překvapením, neboť práce sportovního manažera je specifickou činností, která vyžaduje dennodenní kontakt s lidmi, a proto je vcelku logické, že téměř 2/3 dotazovaných sportovních manažerů jsou extroverti.

Co se poměru klasických typů temperamentu podle Hippokrata týče, sangvinik bývá považován za „vítěze“ mezi temperamenty. Jedná se totiž o stabilního extroverta, což bývá pro úspěch (nejen) na poli sportovního managementu nejlepší kombinace. Přednostmi sangvinika je totiž rychlost, pružnost a přizpůsobivost, což jsou všechno vlastnosti, bez kterých se úspěšný sportovní manažer neobejde. Vcelku vysoký poměr cholericů není nikterak překvapivým výsledkem, neboť silnými stránkami cholerika je vitalita, dynamika, aktivita a nadšení, což jsou taktéž nezbytné vlastnosti pro úspěch na poli sportovního managementu. Slabými stránkami cholerika jsou vzhledem k vyšší či vysoké míře neuroticismu podléhání prudkým emocím, impulzivita a netrpělivost, avšak i to jsou vlastnosti, které jsou se sportem tradičně spojeny. Flegmatik coby stabilní introvert tvoří, jak již bylo řečeno, 1/4 z dotázaných sportovních manažerů, přičemž jeho výhodou je klid, vyrovnanost a především odolnost vůči psychické zátěži. Melancholik jakožto labilní introvert zastupuje pouze 13 % dotazovaných manažerů, což byl očekávaný výsledek, neboť navzdory nesporným přednostem melancholika (vnímavost a empatie) jsou jeho slabé stránky – především přecitlivělost, zranitelnost a váhavost - vlastnostmi nepříliš slučitelnými s pozicí úspěšného sportovního manažera.

Na základě výše popsaných typů se může zdát, že některé typy jsou lepší či horší než jiné, nicméně je nutné si uvědomit, že záleží na měřítku, které při hodnocení uplatníme. Každý z typů má své kladné i záporné projevy chování, přičemž v jedné situaci bude daná charakteristika předností, jindy nedostatkem. Přestože vlastní temperament můžeme ovlivňovat poměrně málo, neboť se jedná o soubor vrozených vlastností, je možné se s ním naučit zacházet a využívat jeho předností – a proto i ti, kteří nemají „ideální“ typ temperamentu pro vykonávání pozice sportovního manažera, se mohou na daném poli stát úspěšnými, neboť o úspěchu nerozhoduje pouze temperament, ale mnoho dalších faktorů.

5 SHRNUÍ A DISKUZE K VÝZKUMU

Hlavním cílem výzkumné části bylo analyzovat a typologizovat osobnost sportovního manažera, přičemž dílčím cílem bylo nalezení osobnostních charakteristik, které nesmějí u úspěšného sportovního manažera chybět. K výsledkům jsem mohl dojít pouze širším zmapováním této oblasti pomocí dotazníků, a získat tak data od cílové skupiny, kterou tvořili sportovní manažeři z Královéhradeckého kraje.

V předešlé části práce byly prezentovány výsledky výzkumu, byly následně analyzovány a porovnány se zjištěními jiných autorů zabývajících se podobnou problematikou. Cílem této kapitoly je shrnout nejdůležitější výsledky výzkumu, zamyslet se nad jejich důsledky pro praxi v oblasti sportovního managementu, avšak především se zaměřím na potvrzení či vyvrácení hypotéz stanovených v úvodu empirické části práce.

5.1 Závěry pro teorii

5.1.1 Verifikace hypotéz

H1: Předpokládám, že vzhledem k významu manažerských pozic bude u testovaných sportovních manažerů převládat sangvinický typ temperamentu.

Na základě výsledků obdržených prostřednictvím Eysenckova osobnostního dotazníku ve Štěpaníkově modifikaci z roku 2003 je možné konstatovat, že převládajícím typem temperamentu byl skutečně sangvinik. Celá jedna třetina dotazovaných sportovních manažerů patří do sangvinického typu temperamentu, přičemž se nejedná o výsledek překvapující, a to z toho důvodu, že sangvinik představuje stabilního extroverta s ideálními vlastnostmi pro výkon funkce sportovního manažera.

Hypotéza se potvrdila.

H2: Předpokládám, že s typem temperamentu sportovního manažera souvisí výběr manažerského stylu vedení.

David Keirsej se v knize *Please, Understand Me* zabýval testem MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), který je navržený pro identifikaci osobnosti tak, že zařazuje osoby podle jejich dominantních vlastností¹². Podle Keirsejho je typ temperamentu velmi důležitý nejen

¹² Klíčem k určení typu osobnosti bývá: vnímání okolního prostředí (*Extraverze - E/Introverze - I*), získávání informací (*Smysly - S/Intuice - N*), zpracování informací (*Myšlení - T/Cítění - F*) a životní styl (*Usuzování - J/Vnímání - P*). Na základě těchto kombinací vzniká 16 osobnostních typů, přičemž v rámci MBTI testu bývají

při pochopení preferovaného stylu učení u daných jedinců, nýbrž také pro pochopení toho, jaký styl vedení lidí manažeři adoptují. Keirseyho zjištění tak indikují, že daný manažer preferuje jeden ze tří stylů vedení na základě svého typu temperamentu, avšak tato diplomová práce tato zjištění nepotvrzuje.

Přestože styl vedení je považován za manažerovu vizitku, neboť odhaluje mnoho z manažerovy osobnosti coby vedoucího, kauzalita mezi typem temperamentu a preferovaným stylem vedení nebyla nalezena. Podle výsledků provedeného výzkumu dotazování sportovní manažeři preferují takový manažerský styl vedení lidí, který je zrovna v dané situaci potřeba a především podle toho, s kým jednají. Právě proto je vítězství autokratického stylu v testovaném souboru pochopitelné, a to proto, že bývá využíván především ve vztahu k žákům a mládeži ve specifickém sportovním prostředí, kde přehnaná demokracie by byla na úkor efektivity. Těmito zjištěními se potvrzuje teorie managementu, a to že každý ze stylů vedení se hodí pro určitý druh situací, přičemž správně zvolený styl vedení vytváří pracovní klima, které přispívá k růstu výkonnosti (Stýblo, 2007).

Hypotéza se nepotvrdila.

H3: Předpokládám, že pro výkon profese sportovního manažera není esenciální vysokoškolské vzdělání, nýbrž praxe a konexe v daném sportovním odvětví.

Sportovní manažer coby vedoucí pracovník realizuje cíle a úkoly sportovního managementu, přičemž vzhledem ke zvyšujícímu se společenskému a ekonomického významu sportu a objemu financí v něm jsou na něj a na jeho osobnost kladeny vysoké požadavky. Podmínkou úspěchu manažera je splnění předpokladů pro řídicí činnost na dané úrovni, přičemž však nepanuje shoda na téma, zda-li mají převládat u manažera vědomosti, talent nebo spíše přirozené předpoklady a schopnosti k řízení. Z tohoto důvodu mě zajímalo, co je pro výkon profese sportovního manažera důležitější – zda vysokoškolské vzdělání, či spíše praktické zkušenosti a známosti v daném sportovním odvětví.

Výsledky provedeného dotazníkového šetření jednoznačně ilustrují, že dotazovaní sportovní manažeři upřednostňují praktické zkušenosti a konexe před vysokoškolským vzděláním, a to v poměru 74 % ku zbývajícím 26 %. Přestože mnozí sportovní manažeři uváděli, že je vysokoškolský titul z ekonomie, managementu či sportu a tělovýchovy výhodou, není podmínkou úspěchu. Z dotazovaných sportovních manažerů z Královéhradeckého kraje bylo vysokoškolsky vzdělaných necelých 30%, což dokazuje, že v případě úspěchu na poli sportovního managementu (minimálně na úrovni krajů) jsou důležitější praktické zkušenosti,

rozlišovány i čtyři temperamenty – Idealisté (NF), Racionálové (NT), Hráči (SP) a Strážci (SJ) (Keirsey a Bates, 2006).

přehled o daném sportu a především znalosti a osobní konexe získané obvykle v rámci svého bývalého angažmá coby aktivního sportovce.

Hypotéza se potvrdila.

H4: Předpokládám, že se bude důležitost činností sportovního manažera lišit na základě toho, v jakém sportovním odvětví působí daný manažer.

Jak již bylo prezentováno v předešlé kapitole, respondenti měli za úkol zodpovědět, kterou z činností sportovního manažera považují podle vlastních zkušeností za nejdůležitější. Předpokládal jsem, že se v poměrně rozmanitém vzorku, co se počtu sportovních odvětví týče, bude důležitost činností značně lišit právě na základě toho, v jakém sportu dotyčný manažer působí. Nicméně výsledky nic takového nepotvrdily, neboť respondenti se v odpovědích na danou otázku příliš nelišili. Všichni dotazovaní manažeři z Královéhradeckého kraje se shodli, že nejdůležitější činností sportovního manažera je zajištění finančních prostředků, neboť bez financí není možné, aby klub či sportovní organizace zdárně fungoval. I ostatní navrhované činnosti byly seřazeny podle důležitosti vcelku jednoznačně, bez velikých rozdílů a nezávisle na tom, z jakého sportovního odvětví dotazovaní manažeři pocházeli. Z tohoto důvodu byla hypotéza zamítnuta.

Hypotéza se nepotvrdila.

5.2 Závěry pro praxi

Dotazníkové šetření, které bylo možné jen díky ochotě sportovních manažerů z Královéhradeckého kraje, přineslo velmi zajímavé odpovědi na kladené otázky týkajících se zkušeností s prací na pozici sportovního manažera, dále otázky ohledně osobnosti sportovního manažera a osobnostních charakteristik, kterými musí úspěšný sportovní manažer disponovat.

Cílem této kapitoly je zamyslet se nad tím, jaký mají dosažené výsledky dopad na každodenní praxi, přičemž v další části bych rád identifikoval možnosti dalšího výzkumu této problematiky.

Z hlediska zastoupení mužů a žen ve výzkumném vzorku jsem byl překvapen, jak malé procento tvořily ženy-manažerky – pouze 13 % dotazovaných. Přestože je sportovní management jednoznačně mužskou dominantou, domnívám se, že je potřeba podniknout kroky ke snížení poměru „pod-reprezentace“ žen ve sportovním managementu. Vzhledem k tomu, že v současnosti čím dál tím více žen participuje ve sportu na lokální, národní i mezinárodní úrovni, není od věci, aby se zvýšila participace žen i ve vedení sportovní činnosti. Jak dokazují výzkumy „vyšší stupeň participace žen ve sportovním managementu by

prospěla jak sportu samotnému, tak společnosti. Zprv, zvýšený počet žen v top-managementu vytváří rozmanitější a vyváženější tým, a zadruhé je dokázáno, že skupiny s lepším poměrem obou pohlaví jsou inovativnější a výkon skupiny roste.“ (Mattila, 2010, s. 4) Proto se domnívám, že by sportovní kluby a organizace měly přesvědčit ženy (samozřejmě s nezbytnými kvalifikacemi jako vzděláním, znalostí daného sportu aj.), že jejich účast ve vedení klubu je žádaná, případně jim umožnit absolvovat různé workshopy a výcvik leadershipu, popřípadě podporovat jejich zapojení do vedoucí činnosti již v průběhu aktivní sportovní kariéry. Na druhou stranu je však možné, že zjištění, co se poměru žen a mužů ve funkci sportovního manažera týče, jsou způsobená velikostí vzorku a prostředím, ze kterého dotazovaní sportovní manažeři pochází. Předpokládám, že při větším vzorku (nejen Královéhradecký kraj, ale například celá Česká republika) a při větším zastoupením různých sportovních odvětví, by byly výsledky odlišné, a je možné, že by zjištěný poměr mužů a žen (87 %: 13 %) nebyl tak markantní.

Z odpovědí na otázku týkající se důležitosti praktických zkušeností a vysokoškolského vzdělání sportovních manažerů jednoznačně vyplývá, že respondenti upřednostňovali praxi a konexe v daném sportu. Domnívám se, že tento výsledek dává možnost k zamyšlení koncipování českých vysokých škol, a nejen se zaměřením na sportovní management. Přestože vzhledem k rostoucímu hospodářskému a společenskému významu sportu v posledních letech vznikají vysokoškolské programy se zaměřením na sportovní management či ekonomiku sportu, bývají koncipovány spíše teoreticky, a tak neposkytují svým studentům dostatečnou přípravu na pozdější vstup do praxe. Domnívám se, že praktikum, stáž případně jakékoliv další angažování se v daném oboru již za studia by zvýšilo šance studentů na uplatnění v praktickém životě.

Z mého pohledu je problematika osobnosti manažera, a nejen sportovního, na kterého jsem se v této diplomové práci zaměřil, natolik zajímavou, že by jí měl být věnován větší prostor. „Pro každého z nás, tj. i pro (budoucí) ekonomy a manažery (a zvláště pro ně), je navýsost důležité porozumět fenoménu zvanému osobnost. Úroveň či kvalita jakékoli mezilidské interakce je do jisté míry závislá právě na porozumění člověka... Vedení lidí, tj. podstata řídicí činnosti manažerů, se bez znalosti „člověka“ neobejde, má-li být efektivní.“ (Provazník a kol., 2002, s. 96) V případném dalším výzkumu bych se zaměřil na osobnost manažerů v tradičním managementu, přičemž výsledky bych porovnal se zjištěními této diplomové práce. Domnívám se, že komparativní studie by vzhledem ke specifickému statutu sportu přinesla zajímavé a značně odlišné výsledky.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo analyzovat a typologizovat osobnost sportovních manažerů, přičemž dílčím cílem bylo nalezení osobnostních charakteristik, které nesmějí u úspěšných sportovních manažerů chybět.

S prudkým rozvojem sportu, který se stává důležitým společenským, ekonomickým a politickým jevem, se výrazně zvyšují kompetence sportovních manažerů, avšak zároveň jsou na ně a na jejich osobnost kladeny stále vyšší a vyšší požadavky. „Osobnost je to, co způsobuje, že člověk zaujímá určitý sobě vlastní a jedinečný vztah k jednotlivým oblastem a úkolům svého života a že určitým způsobem řeší nároky, které před něj klade život. V osobnosti se spojují všechny vrozené i získané dispozice a způsoby poznávání a jednání, které determinují a regulují jeho obraz světa a programy činností. Proto je možné říci, že osobnost je smysl života člověka a způsob, jakým člověk tento smysl uskutečňuje. Být osobností znamená být autorem svých činů.“ (Irmiš, 2007, s. 93) Osobností se však člověk nerodí, ale stává se jí v průběhu života. Charakter a obsah řídicí práce sportovního manažera klade specifické nároky na profil jeho osobnosti, neboť ve výkonu řídicí funkce převažuje jednání s lidmi a působení na ně, přičemž v takto těsném vzájemném meziosobním styku mají osobní vlastnosti sportovního manažera významnou úlohu. Tato významnost, bezesporu složitost, ale také atraktivita problematiky byla jedním z důvodů, proč jsem se rozhodl zabývat manažerovou osobností. Sportovní manažer mě zaujal především z toho důvodu, že na osobnost sportovního manažera jsou kladeny nároky dvojího druhu – musí disponovat znalostmi z managementu, i sportu – z čehož plyne jistá specifická.

V úvodu empirické části práce byly stanoveny v souvislosti s cíli práce čtyři hypotézy, jejichž pravdivost jsem se snažil prostřednictvím dotazníkového šetření ověřit. Vzhledem k tématu této diplomové práce jsem využil pro splnění uvedených cílů kvantitativní výzkumnou strategii a jednu z jejích hlavních technik sběru dat – dotazník. Výzkumný soubor tvořilo 71 sportovních manažerů a manažerek z Královéhradeckého kraje, přičemž se jednalo o manažery z různorodých sportovních odvětví, čímž byla zajištěna poměrně četná rozmanitost vzorku. Prostřednictvím osobního a účelového dotazníku, vytvořeného pro účely této práce, jsem získal specifické informace týkající se názorů a praktických zkušeností vybraných sportovních manažerů. Součástí dotazníkového šetření byl i Eysenckův osobnostní dotazník, díky němuž jsem byl schopen zjistit typ temperamentu pro každého dotazovaného manažera. Na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření jsem byl nucen dvě ze čtyř navrhovaných hypotéz zamítnout, přičemž zbývající dvě byly potvrzeny. Podrobněji se

zjištěnými výsledky, jejich interpretací a důsledky pro praxi zabývá čtvrtá (*Analýza a interpretace dat*) a pátá kapitola (*Shrnutí a diskuze k výzkumu*).

Za hlavní přínos práce považuji příspěvní k pochopení osobnosti sportovních manažerů a identifikování hlavních osobnostních charakteristik, které jsou nezbytné pro úspěšný výkon funkce nejen sportovního manažera. Tím tato diplomová práce představuje částečně jakýsi pomyslný návod pro úspěšnou kariéru sportovního manažera, a zároveň může napomoci sportovním manažerům identifikovat své případné slabé stránky, které je potřeba zdokonalit. Úspěšný manažer, nejen sportovní, musí neustále pracovat na svém rozvoji a zdokonalení, neboť jinak není možné obstát v tvrdém konkurenčním boji, jenž na poli sportovního managementu bezesporu probíhá. Domnívám se, že náhled na problematiku osobnosti sportovního manažera prostřednictvím poznatků z různých oborů (psychologie osobnosti, ekonomie, management aj.) je nejvhodnějším a nejpřínosnějším přístupem k pochopení tak složitého fenoménu, jakým osobnost manažera bezpochyby je.

POUŽITÁ LITERATURA

1. BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983. 231 s. ISBN neuvedeno.
2. BASS, Bernard M.; BASS, Ruth. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press, 2008. 1536 s. ISBN 978-0743215527.
3. BLATNÝ, Marek a kol. *Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 304 s. ISBN 978-80-247-3434-7.
4. BUCHTA, Miroslav; SIEGL, Milan. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 167 s. ISBN 80-7194-828-4.
5. CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 288 s. ISBN 978-80-247-4033-1.
6. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
7. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
8. DAUD, Megat A. K. M. et al. The Participation of Women Managers in Managing Sport: Challenges and Reality. *Life Science Journal* [online]. 2013, 10 (3), s. 870 – 878 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z:
http://www.lifesciencesite.com/ljsj/life1003/130_19848life1003_870_878.pdf.
9. DIMITROV, D.; HELMENSTEIN, C.; KLEISSNER, A.; SCHINDLER, J. Die makroökonomischen Effekte des Sports in Europa. *Projektbericht* [online]. 2006, 28 s., [cit. 2013-12-03] Dostupné z:
http://www.sportministerium.at/files/doc/Studien/MakroeffektedesSportsinEU_Finalkorrektur.pdf.
10. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2009. 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7.
11. DOHERTY, Alison. It Takes a Village: Interdisciplinary Research for Sport Management. *Journal of Sport Management* [online]. 2012, 26, s. 1 – 10 [cit. 2013-11-09]. Dostupné z:
[http://www.nassm.com/files/JSM27\(1\)2013Doherty.pdf](http://www.nassm.com/files/JSM27(1)2013Doherty.pdf).

12. DRUCKER, Ferdinand Peter. *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. New York: Routledge, 2011. 366 s. ISBN 9780750625029.
13. DURDOVÁ, Irena. *Sociálně-ekonomické aspekty sportu*. Ostrava: Repronis, 2004. 86 s. ISBN 80-7329-075-8.
14. DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2002. 122 s. ISBN 80-248-0130-2.
15. DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. 88 s. ISBN 80-248-0827-7.
16. EVROPSKÁ KOMISE. *Bílá kniha o sportu* [online]. 2007 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/sport/135010_cs.htm.
17. EVROPSKÁ KOMISE. *Rozvoj evropského rozměru v oblasti sportu* [online]. 2011 [cit. 2013-12-15]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0012&from=SK>.
18. HRABOVSKÝ, Miroslav. Plánování. In: KOLEKTIV AUTORŮ, eds. *Základy obecného managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci (Pedagogická fakulta), 2006, s. 21 – 24. ISBN 80-244-1365-5.
19. HRON, Jan. *Teorie řízení*. Praha: CREDIT (Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta), 2003. 138 s. ISBN 80-213-0695-5.
20. IRMIŠ, Felix. *Temperament a autonomní nervový systém: Diagnostika, psychosomatika, konstituce, psychofyziologie*. Praha: Galén, 2007. 204 s. ISBN 978-80-7262-475-1.
21. KEIRSEY, David; BATES, Marilyn. *Jaký jste typ osobnosti?* Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 172 s. ISBN 80-247-1425-6.
22. KELLY, Seamus. Understanding the Role of the Football Manager in Britain and Ireland: A Weberian Approach. *European Sport Management Quarterly*. 2008, 8 (4), s. 399 – 419. ISSN 1618-4742.
23. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
24. KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Essentials of Management: An International Perspective*. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2010. 464 s. ISBN 978-0-07-014495-8.

25. KUBÁTOVÁ, Jaroslava. Řízení lidského kapitálu. In: KOLEKTIV AUTORŮ, eds. *Základy obecného managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci (Pedagogická fakulta), 2006, s. 37 – 45. ISBN 80-244-1365-5.
26. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
27. MAREŠ, Jiří. *Manuál pro tvůrce a uživatele studentského posuzování výuky*. Praha: Karolinum, 2006. 76 s. ISBN 80-246-1234-8.
28. MATĚJKA, Marek; VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 216 s. ISBN 9788024719726.
29. MATILLA, Raija. Women and Sport: Bridging Participation and Leadership. In: *Presentation at the 2010 Lausanne International Sports Management Conference: Bridging Research and Practice, November 4-6* [online]. 2010 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.iwg-gti.org/@Bin/77111/Lausanne+2010_Mattila+Raija_Women+and+Sport+Bridging+Participation+and+Leadership.pdf.
30. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
31. MURRAY, Henry A.; KLUCKHOHN, Clyde. *Personality in Nature, Society, and Culture*. New York: Alfred A. Knopf, 1948. 561 s. ISBN nevedeno.
32. NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia (Nakladatelství Akademie věd České republiky), 2003. 507 s. ISBN 80-200-0993-0.
33. NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly*. Praha: Nakladatelství Oeconomica (Vysoká škola ekonomická v Praze), 2010. 120 s. ISBN 978-80-245-1521-2.
34. OLECKÁ, Ivana; IVANOVÁ, Kateřina. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s, 2010. 44 s. ISBN 978-80-87240-33-5.
35. PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
36. PROCHÁZKA, Jakub; VACULÍK, Martin; SMUTNÝ, Petr. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2013. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.
37. PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.

38. RIEGEROVÁ, Jarmila; PŘIDALOVÁ, Miroslava; ULBRICHOVÁ, Marie. *Aplikace fyzické antropologie v tělesné výchově a sportu (příručka funkční antropologie)*. Olomouc: HANEX, 2006. 262 s. ISBN 80-85783-52-5.
39. ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: Obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.
40. SPORT ENGLAND. *Economic value of sport in England* [online]. 2013 [cit. 2013-12-14]. Dostupné z: <http://www.sportengland.org/media/177230/economic-value-of-sport.pdf>.
41. STÝBLO, Jiří. Styl práce a osobnost manažera a lídra. *Human Resources Management & Ergonomics*. 2007, 2, s. 58 - 66. ISBN neuvedeno.
42. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.
43. TAYLOR, Barr C., ed. *How to Practice Evidence-based Psychiatry: Basic Principles and Case Studies*. Arlington: American Psychiatric Publishing, 2009. 388 s. ISBN 978-1-58562-365-5.
44. VELKÝ LÉKAŘSKÝ SLOVNÍK [online]. 2014 [cit. 2014-01-09]. Dostupné z: <http://lekarske.slovníky.cz/pojem/genotyp>.
45. SLOVNÍK CIZÍCH SLOV [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/afiliativni-styl>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – *Vzor dotazníku*

76

Příloha A

Dotazník „Typologie osobnosti sportovního manažera“

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentem pátého ročníku Ekonomiky a managementu podniku na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Touto cestou bych Vás rád požádal o vyplnění níže přiloženého dotazníku zabývající se osobností sportovních manažerů.

Dotazník se skládá ze dvou částí: první část se skládá z otázek týkajících se Vaší praxe v oblasti sportovního managementu, zatímco druhá část (od otázky č. 10) obsahuje test temperamentu.

Veškeré informace, které mi tímto poskytnete, jsou zcela anonymní a budou využity pouze jako výstupy pro zpracování mé diplomové práce.

Velice děkuji za vyplnění a za Váš čas strávený s tímto dotazníkem.

Bc. Marek Hrdina

1) Jakého jste pohlaví? Označte odpovídající odpověď.

Muž Žena

2) V jakém sportovním odvětví vykonáváte svoji činnost?

.....
.....
.....

3) Do jaké věkové kategorie patříte? Označte odpovídající odpověď.

do 25 let 26 – 35 let 36 – 45 let 46 - 55 let 56 a více

4) Kolik let zastáváte pozici sportovního manažera?

1-2 roky 3-6 let 7-13 let 14 – 20 let 21 let a více

5) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské studium tříleté (Bc.)
- Vysokoškolské studium pětileté (Mgr., Ing. aj.)
- Jiné výše neuvedené (Ph.D., MBA aj.)

6) Co je podle Vás pro vykonávání profese sportovního manažera důležitější – vysokoškolské vzdělání, anebo praxe a konexe v daném sportovním odvětví? Prosím o zdůvodnění.

- Vysokoškolské vzdělání
- Praxe a konexe

.....
.....
.....
.....

7) Jaké z činností sportovního manažera považujete na základě Vašich zkušeností za nejdůležitější?

(Seřad'te prosím pět níže uvedených kategorií od prvního (nejdůležitější) do pátého (nejméně důležité) místa).

- **Úsek činnosti sportovního manažera: ...**
 - *řídící a organizační činnost, horizontální koordinace ostatních úseků, styk s nadřízenými orgány*
- **Úsek sportovní činnosti: ...**
 - *koordinace činnosti jednotlivých družstev, hráčské kádry, trenérské, organizační, materiálové aj. zajištění družstva, a dále náležitosti týkající se transferu hráčů a trenérů*
- **Marketingový úsek: ...**
 - *sponzoring, sportovní reklama, marketing*
- **Úsek provozní: ...**
 - *příprava, provoz a údržba sportovišť, pořadatelská služba, doprava*
- **Úsek ekonomický, respektive finanční: ...**
 - *zajištění financování chodu daného klubu a organizace*

Napadá-li Vás další, výše neuvedená, činnost, prosím napište zde:

.....

8) Jaké osobnostní charakteristiky nesmí chybět u úspěšného sportovního manažera?

.....

9) Jaký styl vedení lidí preferujete?

Autokratický styl

(preferuji využívat pravomoci bez konzultace s ostatními)

Demokratický styl

(podporuji spolupracovníky, aby se volně vyjadřovali ke stanoveným cílům a úkolům)

Liberální styl

(nechávám věcem volný průběh, přičemž své názory prezentuji, jsem-li tázán)

Prostor pro vlastní komentář:

.....

- 10) Máte rád(a) způsob života, ve kterém se stále „něco děje“?
 Ano **Ne**
- 11) Nepříjemné „maličkosti“ vás dokážou rozladit nebo vyvést z rovnováhy?
 Ano **Ne**
- 12) Jednáte bezprostředně a otevřeně, než abyste vyčkával(a) na nejvhodnější chvíli k jednání?
 Ano **Ne**
- 13) Děláte si starosti, abyste někomu neublížil(a)?
 Ano **Ne**
- 14) Řekl(a) byste o sobě, že jste společenský člověk?
 Ano **Ne**
- 15) Jen málokdo vám opravdu rozumí?
 Ano **Ne**
- 16) Dokážete pohotově odpovědět, když se do vás někdo „pustí“?
 Ano **Ne**
- 17) Míváte často výčitky, že jste mohl(a) situaci řešit jinak a lépe?
 Ano **Ne**
- 18) Při poznávání nových prostředí a seznamování s lidmi se cítíte jako ryba ve vodě?
 Ano **Ne**
- 19) Někdy sršíte nápady a energií a jindy jste zase bez aktivity a plný(á) skepse?
 Ano **Ne**
- 20) Máte rád(a) pohyb, změnu a plno nových zážitků?
 Ano **Ne**
- 21) Po rozhodnutí zjišťujete, že existovala jiná lepší řešení, a mrzí vás, že vám to „nedošlo“?
 Ano **Ne**
- 22) Do veselé společnosti se rychle zapojíte a přidáte se spontánně k zábavě?
 Ano **Ne**
- 23) Přílišná odpovědnost vám „svazuje nohy“?
 Ano **Ne**
- 24) Vyhovovala by vám práce obchodního zástupce?
 Ano **Ne**

- 25) Vadí vám neshody mezi lidmi, které lhostejná většina ani nevnímá?
- Ano** **Ne**
- 26) Vyhovuje vám práce se změnami prostředí a kontaktem s více lidmi spíše než zaměstnání v tichu vlastní pracovny?
- Ano** **Ne**
- 27) Míváte různé obavy, úzkosti či předtuchy?
- Ano** **Ne**
- 28) Máte rád(a) nové situace, které vyžadují průbojnost a dávají možnost soutěžit s jinými?
- Ano** **Ne**
- 29) Býváte někdy tak roztěkaný(á), že vám to brání v práci?
- Ano** **Ne**
- 30) Navazujete rád(a) kontakty s neznámými lidmi?
- Ano** **Ne**
- 31) Trpíte bolestmi břicha či žaludku nebo různými zažívacími potížemi?
- Ano** **Ne**
- 32) Dokážete hodit starosti za hlavu a žít přítomností?
- Ano** **Ne**
- 33) Máte pocit odpovědnosti, který vám při náročných úkolech přináší problémy se spánkem či usínáním?
- Ano** **Ne**
- 34) Dáváte přednost novým a zajímavým setkáním před stálým kontaktem s dlouholetými známými?
- Ano** **Ne**
- 35) Míváte závratě nebo bolesti hlavy?
- Ano** **Ne**
- 36) Dokážete se prosadit s vlastním vyjádřením tam, kde je diskutérů více než času na všechny příspěvky?
- Ano** **Ne**
- 37) Nepříjemné zážitky ve vás dlouho doznívají?
- Ano** **Ne**