

# Sportovní management a sportovní manažer

Vznik managementu bývá spojován se jménem F. W. Taylora, který vydal v roce 1911 v New Yorku publikaci s názvem „Shop Management“ a v roce 1913 „The Principles of Scientific Management“. Od té doby se pojem management rozšířil po celém světě a stal se mezinárodně používaným pojmem.

Po určité kategorizaci a zobecnění přístupů můžeme (dle různých autorů) vymezit čtyři obsahové oblasti pojmu management:

1. management – chápán jako souhrn činností, jejichž hlavní obsahovou náplní je koordinace a vedení lidí,
2. management je chápán v širším významu než vedení lidí – zahrnuje tzv. manažerské funkce, které vykonávají řídicí pracovníci (proces organizování, vedení a kontroly zaměřených na dosažení cílů organizace),
3. pojem management – používán pro označení pracovníků, kteří v organizaci vykonávají manažerské činnosti a funkce,
4. management – vědní disciplína, nauka o obsahu, metodách a technikách řízení organizace. Opírá se o poznatky z ekonomie, matematiky, statistiky, psychologie, sociologie atd. Tyto poznatky aplikuje na podmínky řízení a obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi managerů (organizační schopnosti, umění jednat s lidmi, vystupování, schopnost kvalif. rozhodování).

Vznik a rozvoj managementu je těsně spojený s rozvojem podnikání, kterým se zpravidla rozumí samostatná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Obecnou organizační a právní formou podnikání je podnik, jehož definice je přesně zakotvená v Obchodním zákoníku.

Kromě podniků, jako organizací, jejichž cílem je dosažení zisku, jsou součástí národního hospodářství také organizace, které sledují dosažení cílů sociálních, zdravotních, vzdělávacích, jejichž základním cílem není dosažení zisku, jsou to tzv. organizace neziskové → došlo k rozlišení managementu na podnikový management a management neziskových organizací.

*Většina lidí když slyší slovo „management“, slyší dosud jen „business management“ – tj. řízení podnikové organizace. Management se opravdu poprvé začal objevovat ve velkých podnikových organizacích. Když jsem se sám začal před nějakými 50 lety zabývat managementem, také jsem se zaměřil na řízení podnikové organizace. Ale brzy jsme pochopili, že management je potřebný ve všech moderních organizacích, ať již jsou zaměřeny podnikatelsky nebo nepodnikatelsky. Ve skutečnosti jsme velice brzy přišli na to, že více je management potřebný právě v těch organizacích, které nejsou orientovány podnikatelsky, ať jsou to nevydělečné, ale nestátní organizace, nebo vládní agentury resp. státní instituce. Právě tyto organizace potřebují management, protože jim chybí disciplína, která je vlastní podnikatelským subjektům. To, že se management neomezuje jen na oblast podnikání, je dnes přijímáno ve všech rozvinutých zemích.*

*Dnes již víme, že management je generickou funkcí všech organizací, bez ohledu na jejich specifické poslání. Management je také generickým orgánem společných znalostí.*

*P. F. Drucker*

Pojem **management tělesné výchovy a sportu** lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, TJ, družstev, které alespoň z části akceptují podnikatelsky orientované chování. V podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb (např. fitness) jde o řízení podnikové organizace (zisk).

Vznik uvedených pojmů si vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe, především cílenou snahou po efektivním využívání velkých finančních částek, které ve sportu kolují, uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů vedení sportovní mládeže a zabezpečování sportovní administrativy.

V zahraničí se uvádí pojem Sport management – z pohledu aplikace existoval sportovní management již staletí, ale až v současné době byl uznán jako akademická činnost (autoři americké knihy Sport of Management).

Pojem Sport management se člení na 2 základní póly – sport × management a komerce.

Komponenta (část) **managementu a komerce** zahrnuje nejen manažerské řídicí funkce (plánování, organizování, vedení, kontrolu), ale i účetnictví, finance, právo, ekonomii a marketing.

Komponenta **sportu** zahrnuje oblast diváctví (konzumování zábavy) a oblast zdatnosti mající ve středu svého zájmu aktivní část participantů na sportovních a tělovýchovných aktivitách (kdo kam jak rychle ...).

Obě komponenty určují obsah činností a typu organizací, které patří do sport. managementu a jsou to:

- základní manažerské činnosti a funkce v oblasti tělovýchovy a sportu (obec. management)
- specifické manažerské činnosti (vlastní pouze tělovýchově sportu)
- organizace a instituce v oblasti TVS, které reprezentují ucelený okruh manažerských činností v jejich podnikovém klimatu
- lidé na různých řídicích pozicích oblasti TVS

V současné době se pojem **manažer**, zejména v anglosaských zemích, používá pro označování všech osob, které zodpovídají za chod organizace, ať již se jedná o podnikání, veřejnou správu nebo o společné neziskové organizace. Všechny organizace potřebují manažery minimálně ze šesti následujících základních důvodů:

1. pro vykonávání činností, zajišťujících efektivní plnění cílů organizace,
2. k navrhování, organizování a udržování procesů a stability organizace,
3. pro vypracování strategií a adaptací organizace na změny vnějšího prostředí,
4. pro zajišťování kontroly průběhu procesů a kontroly lidí v organizaci,
5. pro zprostředkování výměny informací mezi organizací a vnějším prostředím,
6. pro vytváření vnitropodnikového systému organizace a řízení.

Podle stupně řízení, na němž manažeři plní požadované úkoly, se rozlišují manažeři na nejvyšším stupni řízení organizace tj. **vrcholoví manažeři** (vrcholový management), **manažeři na středních stupních řízení** (střední management) a **manažeři na základních stupních řízení** (základní management, management v první linii).

Vykonavatelem managementu v tělesné výchově a sportu je **sportovní manažer**. Jeho činnosti vycházejí z typických funkcí manažera, avšak závisí na způsobu řízení jednotlivých organizačních celků. Podle toho dochází k rozdělení **sportovních manažerů** na tyto typy:

- **manažer na úrovni vedení sportovních činností** – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců, ve vyšších soutěžích, specialisté vyškolení pro přípravu MS, ME, OH,
- **manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku resp. organizace** – členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů,
- **manažeri v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží** či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS.

Diferenciace jednotlivých typů a zaměření sportovního manažera vyvolává pochopitelně tendenci jeho specializace. Obzvláště důležitý je pro manažera z hlediska efektivnosti jeho práce přehled vazeb a fungování vrcholové, střední a základní roviny managementu TVS, zejména pokud jde o cíle, organizační struktury a jejich personální vybavení (např. sportovní svazy – klub – manažer týmu).

Jako zcela nezbytný předpoklad se jeví tvůrčí přenášení a uplatnění základních činností manažera i do oblasti TVS a schopnost – časově i věcně- adekvátní komunikace jednotlivých odborných a speciálních úseků managementu, které se mnohdy v procesech realizace úkolů manažera vzájemně prolínají a nebo dokonce podmiňují.

Funkce profesionálního **sportovního manažera** se začala vytvářet především na úrovni sportovních klubů vyšších soutěží, hlavně u kolektivních sportů, kde jde o „velké peníze“ a profesionální přístup v prostředí tržního hospodářství (od způsobu organizace po transfer hráčů). Je nutná nejen znalost z oblasti TVS, ale zejména hospodářství a legislativy, neboť dochází z propojení TVS s ekonomickou a legislativně-právní problematikou.

## OBSAH A NÁPLŇ PRÁCE MANAŽERA

### MANAŽERSKÉ FUNKCE

Obecně lze říci, že manažer vykonává funkce sekvenční a průběžné. V jaké míře, to už vyplývá z jednotlivých typů sportovního manažera a jeho specializace.

Funkce sekvenční – plánování, organizování, vedení a personalistika, kontrola.

Funkce průběžné – analýza, rozhodování, implementace.

Tab. 1 – základní manažerské funkce

| Funkce průběžné | Funkce sekvenční |              |                         |          |
|-----------------|------------------|--------------|-------------------------|----------|
|                 | Plánování        | Organizování | Personalistika a vedení | Kontrola |
| Analýza         |                  |              |                         |          |
| Rozhodování     |                  |              |                         |          |
| Implementace    |                  |              |                         |          |

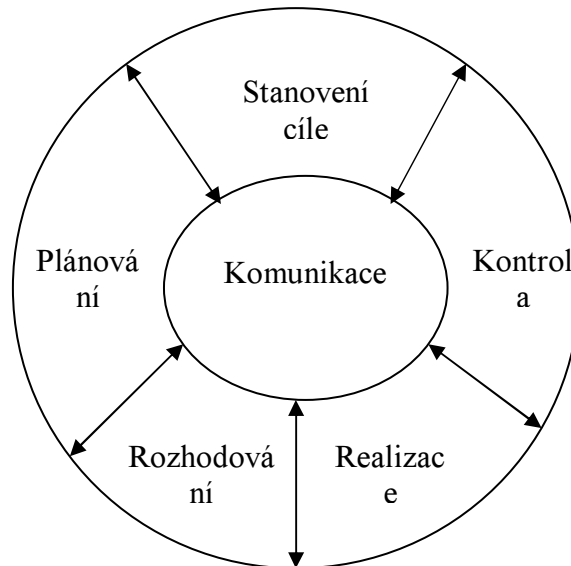
V našich podmínkách jistě k těmto funkcím přistupuje nezbytná znalost daňových zákonů, občanského a obchodního zákoníku, zákonů příslušných obecných a okresních úřadů.

Jiný přístup je ke klasifikaci manažerských funkcí a jejich vyjádřením tzv. **manažerského řídicího okruhu**. Základní manažerské funkce tohoto okruhu jsou:

- stanovení cílů
- plánování

- rozhodování
  - realizace zahrnující organizování, motivování a kontrolu
- Předpokladem pro výkon všech funkcí je komunikace.

### Řídící okruh



Obr.1. Manažerský řídicí okruh

### MANAŽERSKÉ ROLE

- z hlediska managementu jsou chápány jako dílčí činnosti, které musí manažer vykonávat při plnění svých funkcí

- z hlediska sociologického je role „funkcí“, v níž manažer působí na druhé lidi, většinou v roli nadřízeného, podřízeného, spolupracovníka, přítele, manžela, otce,...- vzniká konflikt rolí v důsledku úkolů, které má plnit. Důsledkem je odkládání úkolů, nervozita, problémy při komunikaci.

Role je způsob chování člověka v určité manažerské funkci. Manažerské role se realizují v zaměstnání (role se nerealizují doma, v jiném prostředí než v podniku).

**- rozdělení rolí z hlediska formálního a neformálního:**

**role formální** – vyplývají z pracovního zařazení, jsou přesně vymezené, každý manažer zaujímá tři formální role: roli nadřízeného, roli podřízeného, roli spolupracovníka.

**role neformální** – vyplývají ze vztahu mezi lidmi, ze vztahu přátelství, nepřátelství, sympatií, antipatií, neformální role významně ovlivňují činnost organizace.

Nejznámější a nejvíce citované charakteristiky rolí jsou:

- **manažerské role podle Mintzberga** (profesor managementu v Kanadě) rozděluje role na tři skupiny

**role informační** – získává informace z vnitřního i vnějšího prostředí (o konkurenci, poptávce po výrobcích, třídí je, zpracovává, analyzuje → **příjemce informací**;

předává informace směrem do organizace → **šířitel informací**;

je mluvčím organizace na veřejnosti (informuje o svém podniku okolnímu prostředí) → **mluvčí**

**role interpersonální** – jedná s lidmi uvnitř organizace, koordinuje a vede podřízené atd → **lídr a spojovací článek**

jedná s lidmi mimo organizaci, propaguje výrobky a služby → **představitel organizace**

**role rozhodovací** – rozhoduje o problematice:

- výkonu podnikatelských funkcí → **role podnikatele**,
- rozmístění (alokace) zdrojů ve firmě, rozmístění lidí a dalších zdrojů, vnitřní uspořádání firmy, rozmístění finančních zdrojů – investice, → **alokátor zdrojů**
- řešení krizových situací → **vyjednaváč a řešitel problémů**
- zastupování organizace na veřejnosti → **reprezentace organizace**

Manažerské role se často doplňují, překrývají a navazují na sebe. Při plnění některých pracovních úkolů může u manažera docházet k určitému napětí a tím k konfliktům rolí.

### **Osobnost manažera**

U manažerů, více než u ostatních pracovníků, záleží na jejich osobnostních charakteristikách. Očekává se, že jejich osobnostní charakteristiky budou kvalitnější než tzv. řadových pracovníků. V tomto významu se stále častěji používá pojem osobní kvalita manažera. Je dána řadou osobnostních a pracovních předpokladů a je výsledkem působení vrozených a získaných vlastností osobnosti, vzděláním, zkušenostmi, dovednostmi, atd.

#### **Vrozené vlastnosti manažera:**

- potřeba řídit
- potřeba moci
- schopnost vcítit se (empatie)
- vhodný temperament
- inteligence

#### **Získané vlastnosti manažera:**

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

Velmi četné literární prameny z oblasti psychologie, sociologie i managementu uvádějí tolik požadavků na osobnost manažera, že jim žádná osoba nemůže vyhovovat. Podle toho, co jednotliví autoři v rámci požadavků na osobnost manažera preferují, je možno rozšiřovat tři převažující koncepce : koncepce schopností, koncepce dovedností a koncepce úspěchu a neúspěchu. Zmíním se pouze o koncepci dovedností – ta klade důraz na umění jednat přiměřeně situaci, přičemž schopnosti nejsou nutně vrozené. Nejčastěji jsou uváděny tři skupiny manažerských dovedností:

- lidské dovednosti – umění pracovat s lidmi, vést lidi, dovednost komunikovat a sdělovat své představy a cíle tak, aby jim každý rozuměl
- koncepční dovednosti – umění řídit organizaci jako celek, formulovat vize a strategie
- technicko – administrativní dovednosti – dovednost uplatňovat metody a postupy vedoucí k realizaci výkonných činností a procesů, dovednost orientovat se v odvětví