

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Žaneta Tomková

Manažerské nástroje v SK Sigma Olomouc, a. s.
The Management Tools in SK Sigma Olomouc, a. s.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

V Olomouci dne 29. 3. 2012

.....

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Daniele Navrátilové za vedení mé práce, ochotu, trpělivost, návrhy a cenné připomínky, zároveň také řediteli Ing. Jaromírovi Gajdovi a vedení klubu SK Sigma Olomouc, a. s. za poskytnutí potřebných informací a dokumentů týkajících se klubu.

Obsah

Úvod	5
1 Management ve sportu.....	6
1.1 Management.....	6
1.2 Sportovní management.....	7
1.3 Sportovní manažer	8
1.4 Manažerské přístupy	13
1.5 Strategické cíle sportovního managementu	15
1.5.1 Sportovní cíle.....	17
1.5.2 Ekonomické cíle.....	18
1.5.3 Sociální cíle	19
2 SK Sigma Olomouc, a. s.	21
2.1 Představení sportovního klubu.....	21
2.2 Historie	22
2.3 Současnost	24
2.4 Organizační struktura	24
2.4.1 Pozice sportovního manažera	26
2.5 Cíle	28
3 Analýza sportovního manažera	29
3.1 Test osobního stylu vůdcovství.....	29
3.2 GRID (test stylu řízení)	31
3.3 MBTI (test typu osobnosti).....	34
3.4 Graf kompetencí.....	36
4 Vyhodnocení a návrhy řešení.....	39
Závěr.....	41
Anotace.....	43
Literatura a prameny	44
Seznam obrázků a tabulek	46
Seznam zkratk	47
Seznam příloh	48
Přílohy	49

Úvod

Ve své bakalářské se zaměřím na SK Sigma Olomouc, a. s., protože se jedná o nejlepší a nejúspěšnější klub v Olomouckém kraji. Navíc jsem měla možnost zde pracovat, což mi umožnilo snadnější přístup k potřebným informacím a větší ochotu spolupracovat, ze strany vedení klubu.

Tématika této práce je bezesporu aktuální, neboť sportovní výsledky klubu nejsou nikdy jisté, a tím i jeho úspěšnost, a to především v dnešní době, kdy se klub potýká se spoustou různorodých problémů. Velkou roli v dosahování dobrých výsledků hraje právě sportovní manažer, na jehož osobu jsem se hlavně zaměřila.

Cílem práce je analýza uplatňovaných manažerských přístupů v SK Sigma Olomouc, a. s., jejich zhodnocení, popřípadě návrh na opatření. K dosažení tohoto cíle je nutné nejdříve nastudovat odbornou literaturu, která se týká sportovního managementu a následná její aplikace v praxi, a to za použití dotazníků a polostrukturovaného rozhovoru získat informace k vyhodnocení konkrétního manažera v SK Sigma Olomouc, a. s.

V teoretické části bych se ráda zaměřila na management ve sportu, kde bude popsán management samotný. Poté následuje definování sportovního managementu a manažerské kompetence, do kterých jsou zahrnuty kompetenční modely a model MCI. Jak jsem již zmínila výše, ráda bych vysvětlila roli sportovního manažera a jeho přístupy neboli styly řízení. Nakonec bych také chtěla rozdělit strategické cíle sportovního managementu, a to na ekonomické, sociální a sportovní.

Praktická část práce je zaměřena na sportovní klub samotný, jeho historii a jak vypadá v současnosti. Velmi důležité bylo také zmínit organizační strukturu klubu, jeho cíle a poslání. Práci jsem zakončila analýzou sportovního manažera, za pomoci metod uvedených výše.

1 Management ve sportu

1.1 Management

Definovat management není nic jednoduchého, jelikož za tímto slovem se skrývá široká škála pojmů, že ideální definici, která by obsahovala vše podstatné a všechny úhly pohledu na problematiku managementu, podle mého názoru ještě nikdo nevymyslel. Ale existuje celá řada odborné literatury od mnoha autorů, kteří se snažili o to pokusit. Například Veber, který uvádí: „nejjobecněji lze management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.“¹ A podle Bělohávka jde o „systematický proces, tedy o soustavu následných úkolů a aktivit, které jsou vzájemně provázané a jsou zaměřeny na dosažení cílů.“²

Podstatou je, že slovo management samo o sobě je anglický pojem, který znamená řízení, kde řízení si můžeme představit jako proces vhodného uspořádávání různých předmětů a činností v určité soustavě, za účelem dosažení předem daných cílů.³

Podle Durdové se definice pojmu „management“ může rozdělit do tří skupin, a to na definice zdůrazňující:⁴

1. vedení lidí (management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných, management je proces, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle).
2. specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky (management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování, atd.)

¹ VEBER, J. a kol., *Management – Základy – prosperita – globalizace*, s. 17

² BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., a ŠULEŘ, O., *Management*, s. 24

³ Srov. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 12

⁴ DURDOVÁ, I., *Sportovní management*, s. 5-6

3. předmět studia a jeho účel (management je soubor přístupů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci – manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností, směřujících k dosažení soustavy cílů organizace).

1.2 Sportovní management

Sportovní management je cílený sociální proces v rámci sportovní organizace, který používá účelné sebeurčující cíle, které zahrnují výběr vhodných strategií a opatření pro řízení práce sportovní organizace. Dále pak zahrnují řízení výkonnosti ve snaze splnit cíle organizace.⁵

„Sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části realizují podnikatelsky orientované aktivity. Také jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží nebo provozování placených tělovýchovných služeb.“⁶

Počátky vzniku pojmu sportovní management jsou vázány především k samotné tělovýchovné a sportovní praxi. V zásadě jde o cílenou snahu, jak efektivně vynaložit velké finanční částky, které ve sportu disponují, a to prosazováním obchodních zájmů v této oblasti, řešením konkrétních problémů při vedení sportovní mládeže, cíleným chováním v prostředí sportovní konkurence a zajištěním sportovní administrativy.⁷

Pod pojmem sportovní management, v anglickém jazyce „sportmanagement“, vidíme dvě základní slova, a to sport a management.

Management obsahuje nejen manažerské funkce jako je plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, ale i takové funkce, jako je účetnictví, marketing, ekonomie, finance a právo.

⁵ Srov. PARKHOUSE, B. L., *The management of sport: It's foundation and application*, s. 47

⁶ DURDOVÁ, I., *Sportovní management*, s. 13

⁷ Srov. ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, s. 18

„Sport, z hlediska sportovního managementu zahrnuje také oblast diváctví, která se soustřeďuje na konzumování zábavy a oblast zdatnosti, mající ve středu svého zájmu aktivní účast participantů na sportovních a tělovýchovných aktivitách.“⁸

Podle Čáslavové obě slova – management a sport mají obrovský vliv na předmět zkoumání, kterým jsou:⁹

- 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.

Pro sportovní management jsou charakteristické tři ojedinělé aspekty, díky kterým můžeme sportovní management odlišit od jiného řízení v podnikání:¹⁰

- sportovní marketing,
- podnikání ve sportu,
- zaměstnání v průmyslu, který vyrábí sportovní zboží.

1.3 Sportovní manažer

Čáslavová vymezuje, kdo může zastávat pozici sportovního manažera:¹¹

- manažer na úrovni vedení sportovní činnosti (vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté, vyškolení pro sportovní akce – příprava mistrovství světa, Evropy, příprava Olympijských her apod., specialisté

⁸ ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, s. 18

⁹ Tamtéž. s. 19

¹⁰ DURDOVÁ, I., *Sportovní management*, s. 15

¹¹ ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, s. 25

pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atd.);

- manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace, členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.;
- manažeři v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží nebo provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS apod.

Sportovní manažer je osoba, která musí ovládat všechny činnosti, které jsou charakteristické obecně pro všechny manažery vůbec, s tím rozdílem, že je řeší v rámci sportu. Dobré organizační schopnosti jsou pro práci manažera samozřejmostí, stejně tak i komunikační dovednosti, ale především musí mít základní znalosti z oblasti tělesných cvičení a sportu. V tabulce 2 jsou uvedeny všechny základní činnosti manažera, dále příklady aplikací z hlediska práce sportovního manažera, včetně jeho specifických činností.

Tab. 1 – Činnosti manažera ve sportu¹²

Základní činnosti manažera	Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera	Specifické činnosti
1. Plánování	<ul style="list-style-type: none"> • Strategický plán rozvoje přísl. Organizace (např. SK) • Dlouhodobý, střednědobý, a akt. Program • Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků TVS 	1. Sponzorská činnost
2. Organizování – postupy – metody – techniky	<ul style="list-style-type: none"> • Postupy vyhodnocování výsledků • Uplatnění metody CPM při organizování a zabezpečení tréninkových cyklů (např. OH, MS, ME atd.) • Využití výpočetní techniky při (vrchol.) sport. Soutěžích 	2. Sportovní reklama

¹² ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, s. 16-17

	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio metoda při vyhodnocování činností sport. klubů 	
3. Vytváření organizačních struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Zdokonalování org. Struktury TVS ČR (např. sport. svazů) • Zdokonalování org. struktury sport. Klubů (profes., amat.) • Zkvalitňování org. struktury placených TVS služeb 	3. Transfer hráčů a trenérů
4. Výběr, rozmisťování a vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr a rozmisťování lidí při práci ve sportovních spolcích (profesionálové, dobrovolníci) a jejich motivace • Výběr a rozmisťování lidí v placených TVS službách (např. zařízení typu health and fitness) 	4. Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací TVS (MOV, Mezinárodní sport. federace)
5. Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> • Ukazatele finanční kontroly TVS organizací 	5. Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv (ad 3) v tuzemsku i v zahraničí
6. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing v oblasti placených TVS služeb • Marketing v podnicích vyrábějících TVS zboží • Marketingová koncepce sport. klubů 	6. Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení (z hlediska přísl. fyzických a právnických osob)
7. Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Přehled o akt. ekonom. trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře • Reflexe v hospodaření spolků a org. TVS, zvl. jejich základních článků 	7. Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS apod.
8. Právo	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS • Zákony o TVS, stanovy a další normy stát. a spol. organizací TVS 	Pozn.: Úspěšná realizace základních činností manažera v TVS je podmíněna průběžnými manažerskými funkcemi v pozici analytických, rozhodovacích a implementačních činností včetně komunikace.
9. Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Ve vedení lidí ve sport. organizacích (komunikace nadřízený-podřízený) • Vyjednávání sponzorských kontaktů 	

Úspěšný manažer musí mít mnoho znalostí a dovedností, se kterými jsou také spojeny povinnosti, postoje, hodnoty a funkce, které by měl zastávat. Tento souhrn

Čáslavová rozdělila do jedenácti různých rolí. Přehled všech těchto rolí je shrnut v následující tabulce.

Tab. 2 – Role manažera¹³

Role	Znalosti	Dovednosti	Postoj	Hodnoty
Analytik	Přehled o statistických metodách, základy ekonomie, logiky, psychologie, sociologie a vlastního oboru	Sběr a analýza informací, odhad trendů na základě relevantních dat	Ochota zkoumat informace, pocit uspokojení z práce s daty, grafy, empirickými údaji	Správná analýza užitečná pro rozhodování
Plánovač	Plánovací principy, plánovací techniky a postupy	Převedení cílů do plánovacích programů, předvídání možností pravděpodobnost i výsledků, vývoj plánu v podmínkách omezených zdrojů, zpracování velkých čísel v realitě rozvoje společnosti (realizace plánu)	Přání projektovat minulost a současnost do budoucnosti, přání transportovat filozofii do praxe	Plán jako směr aktivity, aplikace cílů do konkrétního užití
Realizátor změn	Rozeznat jaké možnosti nastávají ve společnosti, organizaci, ve skupině aj., zavádění a prosazování změn	Iniciovat změny, podněcovat lidi ke změnám, analýza potřeby z komplexního hlediska řešení potřeb podniku	Přání samostatného převzetí odpovědnosti, přání kooperovat a sdílet řešení s ostatními, vést je ke změnám	Řídící vztahy, systémové, organizační aj. hodnoty, spolupráce s veřejností v konkurenčním prostředí
Nositel zdrojů	Agendy a okruhy informací o zdrojích	Rozmísťování a vytváření sítě nositelů zdrojů	Spolupracovat s partnery v distribuci a na trhu, racionální chování z hlediska nákladovosti	Spolupráce s ostatními subjekty
Komunikační partner	Principy a procesy komunikace, ovlivňování a přesvědčování lidí, tvorba kanálů	Naslouchat, jasně hovořit „profesním jazykem“, vstoupit do komunikačních	Ochota sdílet názory a pocity s ostatními, důvěryhodnost (ochota důvěřovat)	Potřeba širokého porozumění

¹³ ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, s. 14-15

		sítí		
Vychovatel	Principy učení a vzdělávání, vyučovacích metod a postupů, metod „učení prací“	Vedení lidí v práci, identifikovat potřeby lidí vzdělávat se, ukazovat na příkladech, co je potřebné, vytváření příznivého klimatu pro podnikové vzdělávání	Ochota učit a překonávat obtíže vzděláním	Práce naskýtá příležitosti k učení, Kultivace osobnosti pracovníků
Řešitel problémů	Postupu řešení problémů, hledání a identifikace problémů, technické analýzy a ohodnocení variant řešení	Sběr a analýza dat, tvorba variant rozhodování Zohlednění vlivů působících na řešení problému	Problémy je třeba nacházet a překonat	Hledání viny nepomáhá řešení problémů, nezaujatý, problémově orientovaný přístup, vše, co směřuje k optimálnímu řešení je prospěšné
Pomocník druhých	Psychologie a sociologie	Vytvářet klima otevřenosti a podpory	Přání otevřených vztahů mezi lidmi	Zdravé klima řešící konflikty a stimulující k výkonnosti
Koordinátor	Systémů a procesů, vazeb částí a celku, zásad komunikace, sdělování informací a stanovení priorit	Znázornění a implementace nových systémů a procesů, efektivní jednání vedení jednotlivců, skupin a stanovení cílů	Systémový přístup k řízení	Část musí tvořit s celkem jeden organismus
Tvůrce týmu	Techniky výstavby a vývoje týmu	Vytváření týmu z individualit a skupin	Přání vytvořit efektivní tým lidí vzájemně se podporujících	Respektování lidského potenciálu
Výkonný vedoucí	Plánování, organizace, kontrola, praxe i teorie managementu, vedení	Jaké dostupné zdroje mají být efektivně využity v řídicím procesu	Systematičnost v práci, nadšení pro nové cesty, způsoby a metody managementu	Zdroje musí být využity pro naplnění cílů

Sportovní manažer si může zvolit svoji profesní kariéru neboli specializaci podle svých zkušeností ve vybraném sportu a svými konkrétními znalostmi, by měl vyjít

vstříc prostředí. Všechny druhy manažerské profese (ať se jedná o manažera sportovního klubu, manažera v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží a služeb nebo marketingového manažera), musí zahrnovat jakoukoliv kombinaci spojenou s plánováním, organizováním, personalistikou, vedením lidí a kontrolou. Kvalifikaci v oboru sportovní manažer nabízí už i v České republice řada vysokých škol, ať už se jedná o bakalářské nebo magisterské studijní programy.¹⁴

1.4 Manažerské přístupy

Manažerské přístupy, nebo můžeme také říci styly řízení, představují souhrnné přístupy manažerů k vykonávání daných úkolů, které se projevují především v rozhodování, delegování úloh a také při komunikaci se zaměstnanci.¹⁵

Manažerské styly řízení ve své publikaci definoval Veber, a to jako: „Způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí, o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních.“¹⁶

Rozdělení na jednotlivé styly řízení vypadá podle Likerta následovně:¹⁷

- autoritativní – styl řízení, ve kterém podřízení nemají žádnou odpovědnost a o všem se rozhoduje na vyšší úrovni managementu, nevyužívá týmové práce a komunikace mezi podřízenými a nadřízenými je na nízké úrovni
- benevolentní (benevolentně autoritativní) – manažer využívá při motivování odměn a při hodnocení i trestů, vedoucí pracovníci mají odpovědnost a mohou rozhodovat, ale nižší úrovně vůbec, komunikace je také na nízké úrovni a málo týmové práce

¹⁴ Srov. DURDOVÁ, I., *Sportovní management*, s. 71

¹⁵ Srov. VEBER, J. a kol., *Management – Základy – prosperita – globalizace*, s.36

¹⁶ Tamtéž, s. 43

¹⁷ Accel-Team, *Human Relations Contributors* [online], <http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_04_likert.html>

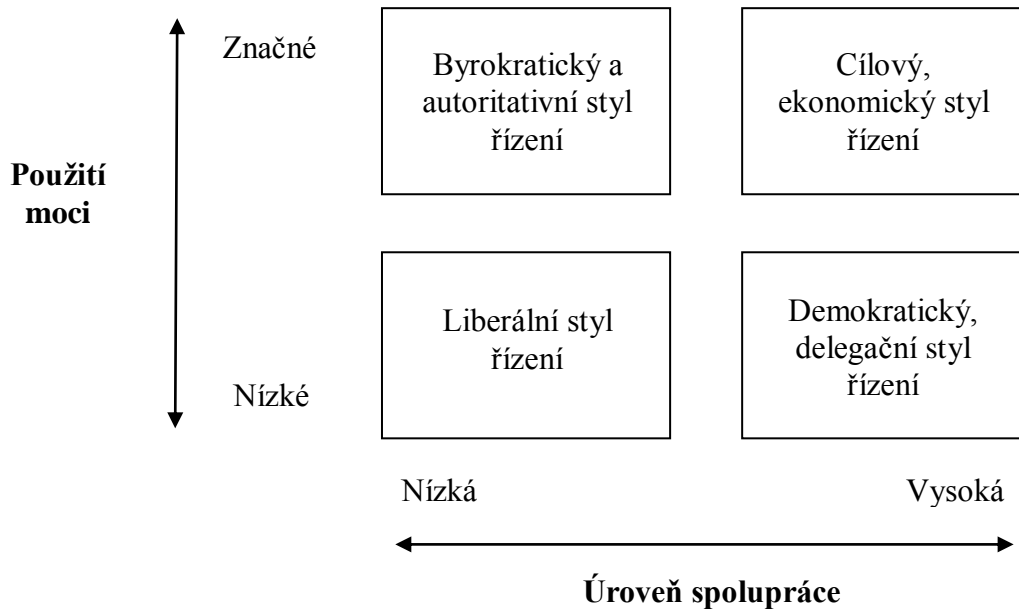
- konzultativní – obousměrná komunikace, ale základní rozhodnutí se provádí na nejvyšší úrovni, při motivování se především používají odměny a málo tresty, využívají se názory a myšlenky podřízených, zejména těch na vyšších úrovních, komunikace je vertikální i horizontální a průměrné množství týmové práce
- participativní – nadřízení mají absolutní důvěru ve svých podřízených, ti jsou motivováni na základě splnění stanovených cílů, do kterých jsou zapojeni pracovníci na všech úrovních managementu, mají tedy odpovědnost za jejich splnění, využívá se hodně týmové práce a základem je dobrá komunikace.

Tohle rozdělení má již svou historii, vzniklo už v roce 1967 a autorem je už výše zmíněný Dr. Rensis Likert. Díky tomu bylo uvedené členění s postupem času rozšířeno o mnoho další členění. Veber ve své knize uvádí:¹⁸

- byrokratický styl řízení – manažer svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení, které rozpracovává a ukládá podřízeným a pak sleduje jak byly takto rozpracované úkoly plněny, ve své řídicí činnosti se opírá o autoritu nadřízených.
- autoritativní styl řízení – je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném plnění, příznačný je také strohý, formální způsob jednání s podřízenými
- cílové řízení – manažer prostřednictvím vytyčených úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činností, dosažení cílového stavu zpravidla motivuje použitím ekonomických pobídek
- demokratický styl řízení – vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí, může mít podobu:
 - delegačního stylu řízení – manažer si ve své pravomoci ponechává klíčové záležitosti řízení organizace, řadu dalších, méně významných plně deleguje podřízeným
 - liberálního stylu řízení – činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku, řadu i závažných rozhodnutí ponechává na podřízených.

¹⁸ VEBER, J. a kol., *Management – Základy – prosperita – globalizace*, s. 44

Tyto čtyři další styly řízení se mohou znázornit do podoby matice (Viz Obr. 1)



Obr. 1 – Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených¹⁹

1.5 Strategické cíle sportovního managementu

Nyní bych se chtěla zaměřit na strategické cíle sportovního managementu, jelikož velmi úzce souvisí s již výše zmiňovanými kompetencemi a styly řízení manažera. Lépe řečeno, od těchto cílů se odvíjí požadavky majitele na sportovního manažera, aby mohl sportovní klub být úspěšný a dosahovat stanovených cílů.

Stanovení cílů sportovního klubu je znázorněno v následujícím obrázku 2

¹⁹ VEBER, J. a kol., *Management – Základy – prosperita – globalizace*, s. 45



Obr. 2 – Stanovení cílů sportovního klubu²⁰

Strategické cíle sportovního managementu se mohou podle Čáslavové lišit v závislosti na charakteru sportovního klubu. Rozlišují se:²¹

- Neziskové organizace – strategie je jednoznačně vázána na sponzory. Pokud má klub nebo tělovýchovná jednota podporu kapitálově silného sponzora, může si dovolit náročnější a odvážnější strategii. Její součástí je evidentně i soustavná péče o efektivní vnější vazby a tomu odpovídající kroky managementu.
- Ziskové organizace – forma obchodních společností. Jejich strategie je podmíněna výsledky podnikatelské činnosti. Ekonomické efekty zabezpečují prosperitu daného sportovního klubu, na jehož produkci se vztahují charakteristické rysy tržního hospodářství, včetně působení konkurence.

Způsob stanovení strategických cílů sportovního managementu je shodný se stanovením cílů v klasickém podnikovém managementu. Z pravidla je dělíme na dlouhodobé, které se týkají přibližně období delšího jak tři roky, střednědobé, ty jsou

²⁰ ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, s. 38

²¹ Tamtéž, s. 89

asi do tří let a krátkodobé do jednoho roku. Dále je podle Čáslavové můžeme rozdělit na cíle sportovní, ekonomické a sociální.

1.5.1 Sportovní cíle

Sportovní cíle představují zejména zviditelnění sportovních aktivit, které jsou hlavní činností klubu a jeho neustálé pronikání do povědomí veřejnosti, svými sportovními úspěchy. Patří sem především úspěchy družstev v soutěžích, které jsou pořádány konkrétními sportovními svazy, vybudování si určitého sportovního standardu, doplňování hráčů resp. sportovců, trenérů a jejich udržení²² (Viz Tab. 4).

Tab. 3 – Sportovní cíle (k plánu sportovních aktivit)²³

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Podpora zdraví Seberealizace Radost z pohybu a hry	Podpora výkonnostního sportu	<ul style="list-style-type: none"> • Zadávání úkolů v návaznosti na cíle výkonnostních tříd • Motivace k výkonu • Úkoly v podpůrných opatřeních • Uznávání výkonnostního sportu
	Podpora volného času a sportu pro všechny	<ul style="list-style-type: none"> • Motivace k provádění sportovních činností • Objasňování cílů
	Mnohostranně vytvořená sportovní nabídka	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření funkčních skupin • Přejímání nových sportovních odvětví • Přijetí rehabilitace • Opatření k prevenci a rekonvalescenci
	Podpora talentů	<ul style="list-style-type: none"> • Cílevědomé vyhledávání talentů • Opatření k individuální podpoře talentů

²² Srov. ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, s. 89

²³ Tamtéž, s. 39

	Zlepšení kvality tréninku a cvičení	<ul style="list-style-type: none"> • Pokračování vzdělávání trenérů a cvičitelů • Motivace sportovců • Zlepšení tréninkových a cvičebních podmínek
	Vzdělávání ve sportu podle pedagogických zásad	<ul style="list-style-type: none"> • Seznámení s pedagogickými základy • Využití pedagogických zásad • Další vzory pedagogických zásad
	Odstranění nedostatků na sportovištích	

1.5.2 Ekonomické cíle

Ekonomické cíle jsou zaměřeny převážně na vytváření finančních zdrojů. A to tak velkými, aby mohly zajistit stabilní postavení organizace na trhu. A jsou také zaměřeny na investice a materiální vybavení.²⁴ (Viz Tab. 5)

Tab. 4 – Ekonomické cíle (k hospodářskému plánu SK)²⁵

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)

²⁴ Srov. ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, s. 89

²⁵ Tamtéž, s. 40

Úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu	Zlepšení řízení klubu	<ul style="list-style-type: none"> - Nový systém řízení <ul style="list-style-type: none"> - plánování - organizování - účetní evidence - profesionální vedoucí komerčních aktivit - Přizpůsobení nabídky činností SK poptávce - Získávání kvalifikovaných řídicích pracovníků
	Zlepšení finanční situace	<ul style="list-style-type: none"> - Přidělování rozpočtovaných prostředků podle cílů - Přizpůsobení výše příspěvků poskytovaným činnostem ze strany SK - Zvýšení doplňkových finančních zdrojů (sponzoři, komerční činnost) - Úsporná opatření
	Nové image SK pro veřejnost	<ul style="list-style-type: none"> - Koncepce aktivního využívání medií - Koncepce public relations - Posílení reklamy

1.5.3 Sociální cíle

Sociální cíle se týkají zejména zaměstnanců, jako jsou trenéři, sportovci, cvičitelé, ale i pracovníků, kteří zajišťují správných chod společnosti a také diváků a jejich potřeb. Zaměřují se i na sportovní klub jako celek, jeho postavení ve společnosti a dobré jméno mezi ostatními sportovními kluby (Viz. Tab. 6).

Tab. 5 – Sociální cíle (k sociálnímu plánu SK)²⁶

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
------------------------------	---------------------------	-------------------------

²⁶ ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*, s. 41

Podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenost jeho členů	Podpora poskytovaných společenských forem	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora koordinátorské práce - Zohlednění mezilidských vztahů - Odstraňování egoismu
	Hledání nových společenských forem	<ul style="list-style-type: none"> - Hledání v jiných klubech a programech - Hledání v cizině - Vlastní experimenty - Dotazování členů
	Povzbuzování atmosféry porozumění	<ul style="list-style-type: none"> - Spolupůsobení při vytváření cílů - Identifikace se sportovním klubem - Pronikání této činnosti mimo sportovní klub

Splnění cílů sportovních klubů je možné, také díky kvalitním sportovcům, do jejichž výběru v profesionálním sportu obvykle nehovoří jen management klubu, ale především také sponzoři. Velkou částí a zvláštností personalistiky sportovního prostředí je draftování a také záležitost přestupů (transferu) sportovců i trenérů. Jde tedy vlastně o celou filozofii týkající se výběru a řízení lidí manažery, díky které má docházet k plnění stanovených sportovních, ekonomických, sociálních cílů a také dosahování konkurenční výhod.²⁷

²⁷ Srov. DURDOVÁ, I., *Sportovní management*, s. 98

2 SK Sigma Olomouc, a. s.

2.1 Představení sportovního klubu²⁸



Obr. 3 – Logo SK Sigma Olomouc, a. s.²⁹

Základní informace:

Název klubu: SK Sigma Olomouc, a. s.

Registrační číslo ČMFS: 705072

Klubové barvy: modrá, bílá (Viz logo na Obr. 3)

Počet fotbalových družstev: 15 (A tým, B tým, 4 dorostenecká, 4 žákovská a 3 družstva přípravek a 2 předpřípravek)

IČO: 61974633

DIČ: CZ61974633

Přelomová léta:

1919 - založení právního předchůdce (SK Hejčín)

1995 - převod klubu na akciovou společnost

Základní kapitál: 199.000.000,- Kč

Sportovní klub Sigma Olomouc, a. s., jak uvádí na svém serveru, je řazen mezi tradiční kluby české nejvyšší fotbalové soutěže. Do první ligy se klub poprvé

²⁸ SIGMA FOTBAL, *Základní informace* [online], < <http://www.sigmafotbal.cz/cs/klub/zakladni-informace/>>

²⁹ Tamtéž.

probojoval v sezóně 1982-1983 a poté následoval sestup do druhé ligy. V následujícím roce po posílení družstva se tým opět vrátil do elitní soutěže a se střídavými úspěchy bojuje stále v první lize již osmadvacátou sezónu.

SK Sigma Olomouc se vypracovala v přední klub české kopané a to především díky výborné práci s mladými fotbalisty, které vychovává pro špičkové evropské kluby. Přestože svým rozpočtem patří Sigma do průměru nejvyšší soutěže, daří se jí modernizovat jak samotný stadion, tak i celý Andruv sportovní areál.

2.2 Historie³⁰

Již na přelomu léta a podzimu roku 1919 se datuje vznik tohoto sportovního klubu. Je jasné, že během těchto dlouhých let až do současnosti proběhlo mnoho změn jako například:

Změny v barvě dresů:

- 1919 – 1922** skautské košile, bílé trenýrky
- 1922** černé dresy s bílým límečkem, černé trenýrky
- 1923 - 1945** černobíle pruhované dresy, bílé trenýrky
- 1945 - 1965** bílé dresy, černé trenýrky a bílé stulpny
- 1965 - dosud** modré dresy, modré trenýrky a modré stulpny

Změny v klubových:

- 1919 - 1922** různé barvy
- 1922 - 1965** černá a bílá
- 1965 – dosud** modrá a bílá

Změny se také týkaly klubového znaku (Viz Obr. 3), jehož autorem je pan Holec, který jej vytvořil v 70.-80. letech. Nový znak vychází z historických faktů, které souvisely se založením klubu a jeho proměnami. Modrá a bílá se do znaku dostala až se vstupem koncernu Sigma. Hvězda v černé barvě nabývá na významu tradice SK Hejčín

³⁰ Srov. SIGMA FOTBAL, *Dějiny klubu* [online], <<http://www.sigmafotbal.cz/cs/kronika/dejiny/>>

a Moravských železáren. Kruhový znak byl zvolen jako symbol spojení, pět svislých pruhů značí pět postupných fází od 1. A třídy do 1. ligy.

Ve zmíněném roce 1919, se v části Olomouce zvané Hejčín sešlo několik mladistvých chlapců, kteří se rozhodli založit fotbalový tým pod názvem FK Hejčín, pod kterým hráli do roku 1920, kdy došlo k přejmenování na SK Hejčín. S postupem času se názvy klubu neustále měnily v závislosti na slučování s jinými místními kluby a to následovně:

- SK Hejčín (1920 - 1946)
- HSK BH Olomouc (1947 - 1948)
- ZSJ MŽ Olomouc (1949 - 1953)
- DSO Baník MŽ Olomouc (1953 - 1954)
- Spartak MŽ Olomouc (1954 - 1960)
- TJ MŽ Olomouc (1960 - 1965)
- TJ Sigma MŽ Olomouc (1965 - 1978)
- TJ Sigma ZTS Olomouc (1979 - 1990)
- SK Sigma MŽ Olomouc (1990 - 1996)
- SK Sigma Olomouc a. s. (1996 - dosud)

V roce 1974 se začalo klubu významně dařit a pod vedením trenéra Karla Brücknera, který dokázal vytvořit vynikající tým, klub postoupil do třetí ligy. O dva roky později (1976) díky reorganizaci fotbalových soutěží se Sigma dostala mezi kluby postupující do nově utvořené I. České národní ligy. Olomoučtí fotbalisté se řadili k nejlepším i v Národní lize, jako důkaz toho, v roce 1982 vůbec poprvé ve své historii klub postoupil do první ligy, kde se bohužel zdržel pouhý jeden rok. Po roce se ale Sigma opět vybojovala do ligy první, kde se stále drží až do současnosti, bojuje a snaží se si tuhle fotbalovou úroveň udržet.

V roce 1995 klub změnil právní formu na akciovou společnost a začal se více specializovat na výchovu svých vlastních hráčů než na přestupy, což neslo Sigmě bohaté úspěchy a vzešlo mnoho hráčů, kteří se dokázali uplatnit nejen v předních evropských klubech, ale i v reprezentačních výběrech.

2.3 Současnost

V současné době má klub 15 fotbalových týmů, a to: A tým, B tým, 4 dorostenecké, 4 žákovské, 3 týmy přípravek a 2 předpřípravek. A tým sportovního klubu se svými 27 hráči se i přes všechny překážky drží ve středu tabulky 1. ligy a B tým se neustále pohybuje na předních místech tabulky 3. nejvyšší ligy s názvem Moravskoslezská fotbalová liga.³¹

Mistrovské zápasy se odehrávají na Andrově stadionu, kde došlo v posledních letech ke změnám, především ve vzhledu a funkci, díky kterým se řadí mezi nejmodernější a nejhezčí v republice.

V roce 2010 byla dokončena výstavba nové tribuny s bytovými jednotkami, skyboxy a dalším zázemím pro klub a přestavba tribun stávajících. V dnešní době se na Andrův stadion, který je ve vlastnictví sportovního klub Olomouc Sigma Moravské železářny může usadit 12 541 fanoušků, dohromady na všech čtyřech tribunách (Severní, Jižní, Východní, Západní).³²

Roku 2011 SK Sigma Olomouc pořídila na Andrův stadion novou velkoplošnou obrazovku, která byla umístěna do rohu mezi jižní a východní tribunu. Nutností bylo vybudovat malou režií v útrobách hlavní tribuny, na níž byla ve stejném roce vyměněna střešní krytina.

2.4 Organizační struktura³³

Sportovní klub je tvořen třemi právně, účetně a daňově nezávislými subjekty, a to:

1.

obchodní jméno: **Sportovní klub Olomouc Sigma Moravské železářny, zkráceně SK Olomouc Sigma MŽ**

právní forma: občanské sdružení

³¹ Srov. SIGMA FOTBAL, *A tým* [online], <<http://www.sigmafotbal.cz/cs/index.php?umenu=4-4-1->>>

³² Srov. SIGMA FOTBAL, *Areál* [online], <<http://www.sigmafotbal.cz/cs/areal/fotbalovy-stadion/>>>

³³ SK Sigma Olomouc, a. s., *Organizační řád*

sídlo: Olomouc, Legionářská 1165/12, PSČ 771 00
identifikační číslo: 00534013, daňové číslo: CZ00534013
registrace: MV ČR pod č.j.VS/1-530/90-R dne 21.5.1990 dle zákona č.83/90Sb.
nejvyšší právní norma: stanovy občanského sdružení
nejvyšší orgán: valná hromada
statutární orgán: výbor občanského sdružení volený valnou hromadou
dozorčí a kontrolní orgán: dozorčí rada občanského sdružení volená valnou hromadou
statutární zástupce: předseda občanského sdružení volený výborem občanského sdružení

2.

obchodní jméno: **SK Sigma Olomouc, a. s.**
právní forma: akciová společnost
sídlo: Olomouc, Legionářská 1165/12, PSČ 771 00
identifikační číslo: 61974633, daňové číslo: CZ61974633
registrace a zápis v obchodním rejstříku: v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě, odd. B, vl. 1090, s právní účinností od 2.10.1995
nejvyšší právní norma: stanovy akciové společnosti
nejvyšší orgán: valná hromada
dozorčí a kontrolní orgán: dozorčí rada akciové společnosti volená valnou hromadou
statutární a výkonný orgán: představenstvo akciové společnosti volené dozorčí radou
statutární zástupci: předseda a místopředsedové představenstva volení představenstvem

3.

obchodní jméno: **Distance spol. s r. o.**
právní forma: společnost s ručením omezeným
sídlo: Olomouc, Legionářská 1165/12, PSČ 771 00
identifikační číslo: 61947881, daňové číslo: CZ61947881
registrace a zápis v obchodním rejstříku: v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě, odd.C, vl. 13033, s právní účinností od 13.2.1995
nejvyšší právní norma: zakladatelská listina
působnost valné hromady vykonává: předseda výboru občanského sdružení
statutární zástupci: 3 jednatelé společnosti

Grafické a funkční členění je vyobrazeno v organizačním a řídicím schématu fotbalového klubu (Viz Obr. 4). Jsou zde dobře viditelné základní organizační vazby mezi nejvyššími, středními a nejnižšími stupni řízení, mezi útvary, hlavními činnostmi a zobrazuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Slouží klubu také jako základní podklad pro vypracování funkčních schémat jednotlivých tří subjektů.

2.4.1 Pozice sportovního manažera

Sportovní manažer, jak je vidět z obrázku 4³⁴, je přímo podřízen sportovnímu a obchodnímu řediteli v subjektu SK Sigma Olomouc, a. s. Ve stejném subjektu je vyžadována jeho spolupráce s hlavním trenérem a s mediálním marketingovým obchodním manažerem. Je mu podřízeno B mužstvo, sportovní centrum mládeže a sportovní třídy, které on sám řídí.

Do oblasti působnosti sportovního manažera patří vesměs sportovní (fotbalové) činnosti. Má také na starost agendu mezinárodních styků sportovního klubu. Zabezpečuje soustředění v zahraničí, zahraniční přestupy, vycestování hráčů cizinců, styk s UEFA a FIFA a přenos předpisů těchto institucí do klubu. Dále sjednává mezinárodní utkání a má zásluhu na účasti mužstev v mezinárodních soutěžích. Vede také agendu hráčů s profesionálními smlouvami a s tzv. neamatéry, s kterými sjednává, mění, nebo ukončuje smlouvy a registruje je na ČMFS. Jednou z hlavních činností je uskutečňování jednání s jinými kluby o přestupech a hostování hráčů dle postupu a cílů projednaných ve vedení a v představenstvu, následně uzavírá příslušné smlouvy.³⁵

³⁴ SK Sigma Olomouc, a. s., *Organizační řád*.

³⁵ SK Sigma Olomouc, a. s., *Popis pracovní pozice – sportovní manažer*

2.5 Cíle³⁶

Na základě skutečnosti, že klub nemá dokumenty, ve kterých by cíle byly přesně stanoveny, jsem se rozhodla využít strukturovaného rozhovoru s ředitelem klubu (Viz Příloha č. 5), kdy jsem se dozvěděla, že hlavním posláním je vzorně reprezentovat klub a dosahovat sportovních úspěchů. Cíle sportovního klubu jsou závislé na mnoha faktorech a jsou velice proměnlivé v závislosti na změnách požadavků sponzorů a také na tom, jak je fotbalový tým úspěšný. Proto jsou cíle stanoveny vždy jen na sezónu. Ekonomické, sportovní i sociální cíle spolu velice úzce souvisí a jsou na sobě závislé.

Hlavním sportovním cílem klubu, přesněji A týmu, je stát se mistrem ligy a probojovat se do evropské ligy. Tento cíl je obdobný i u ostatních týmů sportovního klubu, jelikož každý z nich je zařazen do určité ligy a jejich cílem je ji vyhrát. Tyto cíle můžeme považovat za dlouhodobé, co se týče krátkodobého hlediska, je to posun o pět míst ve výsledné tabulce. Za sportovní cíl se dá také považovat přesun dvou hráčů do A týmu z dorosteneckého týmu a vychovat jednoho hráče s uplatněním v zahraničí.

Sociálním cílem klubu je mít kvalitní trenéry, asistenty a realizační týmy.

Ekonomickým cílem je prodej co nejvíce kvalitních hráčů do zahraničí nebo do jiných úspěšných klubů u nás, z kterého klub převážně získává finanční prostředky.

Propojení těchto tří cílů znamená, že díky kvalitním trenérům a realizačním týmům je splněn cíl sociální, a tím je možné vychovat kvalitní hráče, stát se mistrem ligy, čímž se splní cíl sportovní a prodat je za účelem zisku, a tím je splněn cíl ekonomický.

³⁶ Rozhovor s ředitelem SK Sigma Olomouc, a. s. vedl autor, 2012

3 Analýza sportovního manažera

Pro analýzu sportovního manažera, především jeho kompetencí, stylu řízení, osobního stylu vůdcovství a typu osobnosti jsem se rozhodla použít již známých 4 testů: GRID, MBTI, testu osobního manažerského stylu a grafu kompetencí.

3.1 Test osobního stylu vůdcovství³⁷

Díky tomuto testu je možné zjistit, co je pro manažera nejdůležitější, na co je orientovaný při své manažerské činnosti a také můžeme zjistit jaký je vůdce. Test se skládá z 30 otázek (Viz Příloha č. 1). V každé z těchto otázek je popsána běžná situace v procesu řízení. Za ní jsou pak možnosti výběru ze tří situací, jak se testovaný zachová jako vedoucí pracovník. Test funguje na principu rozdělování pěti bodů u každé otázky v různých variantách u jednotlivých možností podle důležitosti pro testovaného.

Vyhodnocení má 7 základních vzorců, lišících se v různých kombinacích a míře zastoupení orientace manažera na úkol, pracovní skupinu nebo na jednotlivce ve skupině. Ve výsledné fázi je pak sestavena tabulka se součty bodů u jednotlivých možnostech, ve které jsou pak od středu postupně obodovány všechny kruhy a ty se následně jednotlivě vyznačí na kružnici odpovídajícího označení ve zjištěné hodnotě v kategoriích A, B a C, přičemž D představuje preferenci nevůdcovských činností a v hodnotě 10 bodů nemá vliv na styl vedení.

V následující tabulce (Viz Tab. 7) jsou uvedeny výsledky testovaného sportovního manažera. Kdy:

- A = orientace na úkol, pracovní výkony
- B = orientace na pracovní skupinu jako celek
- C = orientace na jednotlivce ve skupině

A při bodování u možnosti D (preferenci nevůdcovských činností):

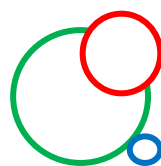
³⁷ Srov. ADAIR, J. *Leadership*, s. 243

- 0 – 10 bodů: ideální bodování.
- 11 - 15 bodů: některá rozhodnutí jsou nevůdcovská, v některých situacích se vzdáváte své role a odpovědnosti vůdce.
- 15 a více bodů: obvykle nevystupujete jako vůdce, vaše rozhodování není vůdcovské.

Tab. 6 – Výsledky testu osobního stylu vůdcovství³⁸

	A	B	C	D
str. 1	8	6	10	1
str. 2	4	14	3	4
str. 3	5	15	4	1
str. 4	9	5	11	0
str. 5	3	17	4	1
str. 6	9	12	2	2
CELKEM	38	69	34	9

Z výsledné tabulky vyplývá, že manažer je především soustředěný na skupinu a ve druhé řadě na její pracovní výkony. Dokáže podnitit skupinového ducha, motivovat ke vzájemné spolupráci. V riziku je zde působení na jednotlivce. Očekávání manažera, že jednotlivec bude ve všem žít jen pro tým, je pro ně málo motivující, spíše působí pocit, že každý je „jen jeden z řady“. Tento vztah mezi hodnotami A, B, C je znázorněn v obrázku 5.



Obr. 5 – Znázornění hodnot A, B, C³⁹

Co se týče písmena D, které zde vyšlo v celkové hodnotě 9, z výše uvedeného plyne, že je v rozmezí 0-10, což je ideální hodnocení a není zde pravděpodobnost nevůdcovského osobního stylu, který by u manažera neměl být vůbec zařazen. Ale

³⁸ Vlastní zpracování

³⁹ Vlastní zpracování

nachází se u horní hranice uvedeného rozmezí, a to by mohlo znamenat, že v některých situacích se manažer vzdává své role vůdce.

3.2 GRID (test stylu řízení)⁴⁰

Prostřednictvím toho testu a za pomoci manažerské mřížky (Viz Tab. 9), je možné zjistit hlavní styl řízení a vedlejší styl řízení manažera s tím, že u většiny situací převažuje hlavní styl, v mezních situacích však manažer přistupuje i k chování odpovídajícímu záložnímu stylu. Test obsahuje 36 tvrzení (Viz Příloha č. 2), kde u každého jsou dvě alternativy, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Úkolem je vyjádření, která z alternativ je pro testovaného přednější. U každého tvrzení se mezi možnosti rozdělují 3 body v různých kombinacích.

Při vyhodnocování se využívá manažerské mřížky, kterou vytvořili R. J. Blake a J. S. Mouton v roce 1987. Jsou zde dvě osy, z nichž na jedné narůstá orientace na lidi, což si můžeme představit jako snahu o uspokojování pracovníků a vytváření pro ně příjemného prostředí. Na ose druhé se stupňuje orientace na úkol, vyjadřující úsilí o dosažení co nejlepších výsledků a zájem o výkon. V mřížce je umístěno několik stylů řízení, a to: volný průběh, vedoucí spolku zahrádkářů, autorita-poslušnost, týmový vedoucí, organizační člověk (kompromisník), které jsou označeny souřadnicemi, a jako poslední paternalista (není umístěn v mřížce, ale vyjadřuje kombinaci zájmu o lidi s orientací na úkol).

V tabulce 8 jsou zaznamenány body, které manažer vyplnil podle jeho zvolených předností u každé alternativy.

⁴⁰ Srov. ŠULEŘ, O., *Zvládáte své manažerské role?*, s. 46

Tab. 7 – Výsledky testu GRID⁴¹

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1			B(1)		A(2)	
2				A(2)	B(1)	
3		A(2)	B(1)			
4			A(2)	B(1)		
5	B(2)					A(1)
6				B(3)	A(0)	
7			A(3)			B(0)
8	A(3)		B(0)			
9		B(3)				A(0)
10	A(3)			B(0)		
11					B(3)	A(0)
12		B(2)	A(1)			
13		A(1)			B(2)	
14			B(1)	A(2)		
15		B(3)				A(0)
16	A(3)				B(0)	
17	B(1)	A(2)				
18	B(1)				A(2)	

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
19			A(3)			B(0)
20	A(2)			B(1)		
21			A(2)		B(1)	
22	B(3)					A(0)
23		A(1)				B(2)
24				A(2)	B(1)	
25		B(2)		A(1)		
26	B(2)			A(1)		
27					B(2)	A(1)
28	B(2)	A(1)				
29			B(2)	A(1)		
30	A(1)		B(2)			
31		A(2)			B(1)	
32				B(3)		A(0)
33		B(3)				A(0)
34		A(2)		B(1)		
35					A(3)	B(0)
36	A(2)		B(1)			

Σ	13	13	9	8	10	1
---	----	----	---	---	----	---

Σ	12	11	10	10	8	3
---	----	----	----	----	---	---

Celkem:

Σ	25	24	19	18	18	4
---	----	----	----	----	----	---

⁴¹ Vlastní zpracování

kolegům, ale z pozice „*patříš mi a já pomohu tvé kariéře. Proto očekávám, že budeš ke mně loajální. Běda však, když nebudeš ochoten přizpůsobit se mým požadavkům*“.

3.3 MBTI (test typu osobnosti)⁴³

Manažeři během vykonávání své funkce získávají nejrůznější data a informace, které následně zpracovávají pro svá rozhodnutí a jsou označovány jako kognitivní styly. A ty se dají zjistit právě pomocí tohoto testu. Jeho důležitost je více než jasná, jelikož pokud manažer dobře nezvládá své kognitivní funkce, může se snadno dopouštět chyb, což může mít negativní dopady na jeho manažerský styl.

V testu je 48 otázek (Viz Příloha č. 3) a ke každé jsou přiřazeny dvě možnosti odpovědi. Test vypovídá o tom, jaký manažer je, jaký je typ osobnosti a podle čeho se rozhoduje při svém vedení. Při vyhodnocování manažer ve výsledku zjistí, jestli je introvertní nebo extrovertní osoba, jestli je typ smyslový s převahou myšlení nebo cítění, dále jestli je typ intuitivní s převahou cítění nebo myšlení. Výsledky se nejprve dosadí do tabulky (Viz Tab. 10) a zjistí se skóre u jednotlivých písmen, a ty se pak mezi sebou porovnávají. Která čtyři písmena získaly nejvíce bodů, se doplní do již utvořených kombinací a zjistí se typ osobnosti.

Tab. 9 – Výsledky testu MBTI⁴⁴

Započítejte si jeden bod za každou odpověď shodnou s vaší volbou dotazníku:			
skóre pro I	skóre pro E	skóre pro S	skóre pro N
-2a	2b	1b	-1a
-5a	5b	6b	-6a
9b	-9a	-10a	10b
13a	-13b	14a	-14b
-17b	17a	18b	-18a
21b	21a	22a	22b
26b	-26a	-25a	25b
29b	-29a	30b	-30a
33a	-33b	-34a	34b

⁴³ Srov. KOVÁCS, J., *Manažerské dovednosti*, s. 39

⁴⁴ Tamtéž, s. 44

37b 43a 45b	37a 43b 45a	38a 42a 47a	38b 42b 47b
Celkem: 5	Celkem: 7	Celkem: 4	Celkem: 8
skóre pro T	skóre pro F	skóre pro J	skóre pro P
3a 7b 11b 15a 19a 24a 27a 32a 35a 40a 41a 48a	3b 7a 11a 15b 19b 24b 27b 32b 35b 40b 41b 48b	4a 8a 12a 16a 20a 23a 28a 31a 36a 39b 44b 46a	4b 8b 12b 16b 20b 23b 28b 31b 36b 39a 44a 46b
Celkem: 3	Celkem: 9	Celkem: 9	Celkem: 3

Skóre je:

I nebo E: **E** S nebo N: **N** T nebo F: **F** J nebo P: **J**

ISTJ ISFJ INFJ INTJ
 ISTP ISFP INFP INTP
 ESTP ESFP ENFP ENTP
 ESTJ ESFJ **ENFJ** ENTJ

V testu typu osobnosti, jsou výsledky zcela jasné. V kategorii introvertní nebo extrovertní osoby, patří manažer do extrovertní. Dále do typu intuitivního s převahou myšlení. Tyto typy jsou skvělí přirození vůdci, cení si spolupráce a rádi spolupracují. Jsou tolerantní, ohleduplní, rození komunikátoři, skvělí motivátoři a inspirátoři. Cení si harmonických vztahů a neshody berou příliš osobně.

3.4 Graf kompetenci⁴⁵

Tento test, nebo spíše v konečné fázi graf, jsem si vybrala pro analýzu manažera kvůli dobře porovnatelným rozdílům mezi skutečnými kompetencemi manažera a mezi tím, co od něj očekává jeho přímý nadřízený, jaké vložky, schopnosti, znalosti, dovednosti by měl mít a jaká je jeho osobnost. Graf je tedy vyplněn dvakrát, jednou sportovním manažerem a podruhé jeho nadřízeným.

V tabulce (Viz Tab. 11) jsou nejprve manažerem ohodnoceny všechny jeho vlastnosti, dovednosti, znalosti samotnou osobou manažera a následně jsou tyto body spojeny do jednotlivých grafů. Pak jsou do tabulky zaznamenány informace zaznačené přímým nadřízeným manažera, jaké požadavky on na sportovního manažera má a co od něj očekává a ty jsou taktéž spojeny do grafů.

⁴⁵ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L., *Manažerské dovednosti I.*, s. 163

Tab. 10 – Graf kompetencí⁴⁶

	slabé	podprůměr	průměr	nadprůměr	vynikající
Vlohy, schopnosti					
- inteligence	1	2	3	4	5
- rychlá reakce	1	2	3	4	5
- umělecké nadání	1	2	3	4	5
- technické nadání	1	2	3	4	5
- orientace v situaci	1	2	3	4	5
Znalosti					
- odborné	1	2	3	4	5
- management	1	2	3	4	5
- všeobecné	1	2	3	4	5
Dovednosti					
- verbální komunikace	1	2	3	4	5
- písemná komunikace	1	2	3	4	5
- vyjednávání	1	2	3	4	5
- cizojazyčná komunikace	1	2	3	4	5
- řemeslné dovednosti	1	2	3	4	5
- řízení auta	1	2	3	4	5
Osobnost					
- orientace na výkon	1	2	3	4	5
- orientace na lidi	1	2	3	4	5
- pružnost	1	2	3	4	5
- citlivost	1	2	3	4	5
- sebekontrola	1	2	3	4	5
- sebedůvěra	1	2	3	4	5
- přijímání odpovědností	1	2	3	4	5
- vytrvalost	1	2	3	4	5
- kreativita	1	2	3	4	5
- asertivita	1	2	3	4	5
- důkladnost	1	2	3	4	5
- odolnost vůči stresu	1	2	3	4	5

— Požadované kompetence nadřízeným

— Skutečné kompetence sportovního manažera

Z grafu je dobře viditelné, že kompetence sportovního manažera (barva černá), jak se sám hodnotí, se pohybují na úrovni převážně vynikající až průměrné, někde podprůměrné. Kompetence vyplněné nadřízeným (barva červená) se pohybují téměř na stejné úrovni. Oba grafy se v žádné kategorii neliší o více jak jednu úroveň, v některých bodech jsou požadované kompetence nadbytečné, v některých nedostačující a dokonce

⁴⁶ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L., *Manažerské dovednosti I.*, s. 163, vlastní zpracování

se najdou i kompetence, kdy vyžadované jsou shodné se skutečnými jako například odborné znalosti, vyjednávací dovednost, řízení auta, pružnost, sebedůvěra, přijímání odpovědnosti a asertivita manažera.

4 Vyhodnocení a návrhy řešení

Z prvních dvou uvedených testů vyplývá jediný obecný závěr a to, že manažer je „týmový hráč“. Zde podle mého názoru nejsou nutné žádné změny, protože tento styl vedení, jak jsem zjistila ze strukturovaného rozhovoru (Viz Příloha č. 4) s přímým nadřízeným, je po něm přímo vyžadován, jelikož sportovní klub je založen na týmovém přístupu, důvěře a spolupráci mezi všemi zaměstnanci už od založení klubu. SK Sigma Olomouc, a. s. se už sama o sobě skládá z mnoha fotbalových týmů, každý z nich má svůj podíl na cílech klubu, a o to více je vyžadována jejich vzájemná spolupráce. Týmy jsou ve výsledné tabulce takto také hodnoceny, jednotlivec ve sportovním klubu nemá žádný význam a bez týmového přístupu by klub nemohl být úspěšný. S tímto také souvisí fakt, že sledovaný sportovní manažer má na starost B tým, tedy musí podporovat přechod úspěšných hráčů ze „svého“ týmu do „cizího“ týmu A, i za předpokladu, že tým „jeho“ tým ztrácí na kvalitě, ale je to v zájmu klubu jako celku.

V osobnostním testu MBTI se prokázalo, že manažera můžeme považovat za přirozeného vůdce, což je od něj v klubu očekáváno. Stejně tak jako spolupráce, tolerantnost a dobré komunikační schopnosti, které jsou pro výkon jeho pozice nutné. Jeho slabou stránkou jsou neshody, které si může brát příliš osobně, a to může vést ke značným konfliktům. Po stránce osobnosti podle nadřízeného je sportovní manažer v tomto testu značně vyhovující, především s tím faktem, že osobnost člověka se příliš změnit nedá.

V grafu kompetencí došlo už přímo ke konkrétnímu srovnání vyžadovaných a skutečných kompetencí. V kategorii vlohy, schopnosti jsou položky, které jsou taktéž těžko změnitelné, ale nejsou zde značné rozdíly mezi křivkami, není tedy nutné se jimi více zabývat. Na druhou stranu v kategorii znalosti jsou už změny v položce management možné. Tuto znalost nadřízený považuje za stěžejní a uvítal by zvýšení této kompetence na požadovanou úroveň 5 – vynikající, manažer může dosáhnout například absolvováním manažerského kurzu nebo studováním odborné literatury. V následující kategorii – dovednosti je důležitou položkou podle nadřízeného cizojazyčná komunikace, která je na této pozici velmi důležitá, proto navrhuji rozšíření této dovednosti jazykovým kurzem. V poslední části grafu, která je zaměřená na osobnost, jak již zmiňuji výše, jsou změny ve většině případů nemožné, ale podle

nadřazeného nejsou ani tolik nutné, jelikož v mnoha položkách došlo ke shodě a za nejdůležitější považuje pružnost, sebedůvěru a přijímání odpovědností, se kterými je spokojen.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat manažerské přístupy v SK Sigma Olomouc, a. s. a navrhnout konkrétní opatření, která by vylepšila výkon sportovního manažera. Cíle bylo dosaženo. Na základě studia odborné literatury byly vymezeny základní pojmy sportovního managementu spolu se strategickými cíly a manažerskými přístupy.

Jako nástroj k analýze kompetencí a identifikování stylu řízení sportovního manažera byly použity dotazníky MBTI, GRID, test osobního stylu vůdcovství a graf kompetencí. Výsledky těchto testů byly pro sportovního manažera příznivé, jelikož byly v souladu s požadavky vedení klubu. Pouze v grafu kompetencí se objevily rozdíly mezi požadovanými kompetencemi a skutečnými. Byla tedy navržena opatření na zlepšení.

Díky těmto testům bylo možné vyhodnotit, v jaké oblasti jsou kompetence manažera vyhovující, v jaké nadbytečné a v jaké jsou naopak nedostačující, což může být velkým přínosem jak pro samotného manažera, pro majitele klubu, tak i pro klub samotný.

V teorii této práce, ve které podle Čáslavové je vymezeno, kdo může zastávat pozici sportovního manažera, je sportovní manažer SK Sigma Olomouc, a. s. zařazen do kategorie manažera na úrovni vedení sportovní činnosti. Jsou zde podle stejné autorky také uvedeny činnosti, které by sportovní manažer měl zastávat, z nichž v praktické části je možné přiřadit pro zmiňovaného sportovního manažera právě tyto: plánování, organizování, výběr, rozmisťování a vedení lidí, komunikaci a kontrolu. Z rolí, které jsou uvedeny ve stejné kapitole teoretické části jsou v tomto případě pro část praktickou charakteristické: plánovač, jelikož manažer musí naplánovat způsoby, jakými dosáhnout stanovených cílů klubu, také realizátor změn, protože situace ve sportu zvláště ve fotbalovém prostředí se neustále mění, nikdy není nic jisté ani jakého výsledku bude dosaženo, role vychovatele je také důležitou, protože sportovní manažer svým způsobem vychovává hráče, aby byly úspěšnějšími, a na konec role tvůrce týmu je v nejvyšší míře zde zastoupena v souvislosti s výsledky z uvedených

testů, kde bylo vyhodnoceno, že sportovní manažer SK Sigma Olomouc, a. s. je týmovým vedoucím.

V teoretické části práce jsou také rozděleny styly řízení podle Vebra, z kterých uvedený manažer odpovídá podle vyhodnocených výsledků v praktické části demokratickému, přesněji delegačnímu stylu řízení.

V práci byly také použity dva strukturované rozhovory, a to jak k určení sportovních, ekonomických a sociálních cílů sportovního klubu, tak i pro přesnější vyhodnocení grafu kompetencí a pro vhodnější návrhy na zlepšení kompetencí sportovního manažera.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Žaneta Tomková
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Manažerské nástroje v SK Sigma Olomouc, a. s.
Název práce v anglickém jazyce:	The Management Tools in SK Sigma Olomouc, a. s.
Vedoucí práce:	Mgr. Daniela Navrátilová
Počet stran:	67
Počet příloh:	4
Rok obhajoby:	2012
Klíčová slova v českém jazyce:	Sportovní management. Sportovní manažer. Kompetence. Styly řízení. Sportovní klub.
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Sports Management. Sports Manager. Competence. Management styles. Sports club.

Práce se zabývá analýzou manažerský přístupů v konkrétním sportovním klubu, což je následně aplikováno na SK Sigma Olomouc, a. s. Je zde popsána organizační struktura, pozice sportovního manažera, cíle, historie a současnost klubu. Na základě analýzy pomocí testů zkoumajících manažerský přístup a strukturovaných rozhovorů jsou výsledky vyhodnoceny a navržena opatření na zlepšení.

This seminary work is about analysis of managerial approaches in a particular sports club. The analysis is then applied to club SK Sigma Olomouc, a. s. and there are described things like: the organizational structure, the position of sport manager, goals, history and presence of the club. Based on the analysis with help of tests, which were researching the manager's approach and with structured interviews, the results are evaluated and the steps for improvement are proposed.

Literatura a prameny

Knižní publikace:

BĚLOHLÁVEK, F. KOŠTAN, P., a ŠULEŘ, O., *Management*, 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I.1.* vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu.* 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

DURDOVÁ, I. *Sportovní management.* 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2002. 122 s. ISBN 80-248-0130-2.

KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti.* 1. vyd. Ostrava: VŠB-technická univerzita, 2011. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.

PARKHOUSE, B. L. *The management of sport: It's foundation and application*, 2nd edition, St. Louis: Mosby, 1996. 402 p. ISBN 0-8151-6620-6.

ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.

VEBER, J. a kol. *Management*, 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

ADAIR, J. *Leadership*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 289 s. ISBN 80-251-1256-X.

Elektronické zdroje:

TEODORESCU, T. Competence versus competency: What is the difference?, *Performance Improvement* [online], dostupné na WWW: <<http://imageserver.ebscohost.com.ezproxy.vkol.cz/img/imageq/actual/yp9/20061101/959702.jpg?ephost1=dGJyMNXb4kSepq84xNvgOLCmr0qepq5Srqa4SK6WxWXS>>, [cit. 2011-12-11].

GRAPES Education, s.r.o. *Kompetenční model* [online], Dostupné na WWW: <<http://www.grapes.cz/kompetencni-model/>>, [cit. 2011-12-27].

Brefi Group Limited. *National Occupational Standards For Management* [online], Dostupné na WWW: <<http://www.brefigroup.co.uk/training/mcicomps.html>>, [cit. 2012-01-24].

Accel-Team. *Human Relations Contributors* [online], Dostupné na WWW: <http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_04_likert.html>, [cit. 2012-02-13].

SIGMA FOTBAL, *Základní informace* [online], Dostupné na WWW: <<http://www.sigmafotbal.cz/cs/klub/zakladni-informace/>>, [cit. 2012-03-12].

SIGMA FOTBAL, *Dějiny klubu* [online], Dostupné na WWW: <<http://www.sigmafotbal.cz/cs/kronika/dejiny/>>, [cit. 2012-03-12].

SIGMA FOTBAL, *A tým* [online], Dostupné na WWW: <<http://www.sigmafotbal.cz/cs/index.php?umenu=4-4-1->>, [cit. 2012-03-12].

SIGMA FOTBAL, *Areál* [online], Dostupné na WWW: <<http://www.sigmafotbal.cz/cs/areal/fotbalovy-stadion/>>, [cit. 2012-03-12].

Ostatní:

Interní dokumenty - Organizační řád SK Sigma Olomouc, a. s.

- Popis pracovní pozice – sportovní manažer

Seznam obrázků a tabulek

Obr. 1 – Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených.....	15
Obr. 2 – Stanovení cílů sportovního klubu.....	16
Obr. 3 – Logo SK Sigma Olomouc, a. s.....	21
Obr. 4 – Organizační a řídicí schéma.....	27
Obr. 5 – Znázornění hodnot A,B,C.....	30
Tab. 1 – Činnosti manažera ve sportu.....	9
Tab. 2 – Role manažera.....	11
Tab. 3 – Sportovní cíle (k plánu sportovních aktivit).....	17
Tab. 4 – Ekonomické cíle (k hospodářskému plánu SK).....	18
Tab. 5 – Sociální cíle (k sociálnímu plánu SK).....	19
Tab. 6 – Výsledky testu osobního stylu vůdcovství.....	30
Tab. 7 – Výsledky testu GRID.....	32
Tab. 8 – Manažerská mřížka.....	33
Tab. 9 – Výsledky testu MBTI.....	34
Tab. 10 – Graf kompetencí.....	37

Seznam zkratek

SK – sportovní klub

UEFA – unie evropských fotbalových asociací

FIFA - Fédération Internationale de Football Association

ČMFS – Českomoravský fotbalový svaz

a. s. – akciová společnost

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Test osobního stylu vůdcovství.....	50
Příloha č. 2 - GRID (test stylu řízení).....	57
Příloha č. 3 - MBTI (test typu osobnosti).....	62
Příloha č. 4 - Rozhovor s přímým nadřízeným.....	66
Příloha č. 5 - Rozhovor s ředitelem.....	67

Přílohy

Příloha č. 1 - Test osobního stylu vůdcovství

<p>1. <u>Pokud jednotlivci ve Vašem oddělení nejsou spokojeni s rozhodnutím řízení, vy</u></p> <p>a) vykonáte rozhodnutí sám a budete osobním příkladem</p> <p>b) svoláte schůzi personálu a prodiskujete problém.</p> <p>c) osobně si popovídáte s těmi, kteří jsou nejvíc nespokojeni.</p>	A	B	C	D
	2	1	2	
<p>2. <u>Pokud členové vašeho personálu nevykonají práci dobře, vy</u></p> <p>a) informujete je o standartech, které mají být splněny a varujete je před důsledky, pokud tak nebudou konat.</p> <p>b) uznáte, že je to pro ně těžké a budete dále doufat, že to sami vyřeší.</p> <p>c) zkontrolujete, zda rozumí úkolu a budete jim dále radit.</p>	A	B	C	D
	1		4	0
<p>3. <u>Pokud vás požádají o řešení úkolu, o kterém si myslíte, že nenáleží do vaší kompetence, pak</u></p> <p>a) svoláte personál, abyste se přesvědčili o jeho podpoře.</p> <p>b) delegujete úkol někomu jinému, kdo je většinou ochoten pomoci.</p> <p>c) vezmete to a budete to řešit sám.</p>	A	B	C	D
	3	1	1	
<p>4. <u>Pokud má jednotlivec ve vašem oddělení problémy s včasným dokončením své práce, pak</u></p> <p>a) informujete jej o standartech, které musí být plněny a o důsledcích, pokud tomu tak nebude.</p> <p>b) svoláte schůzi personálu a prodiskujete problém.</p> <p>c) osobně si popovídáte s těmi, kteří jsou nejvíc nespokojeni.</p>	A	B	C	D
	1		3	1
<p>5. <u>Pokud se šéfem probíráte budoucí plány, pak</u></p> <p>a) uvažujete, jak dobře zvládne váš tým tyto cíle</p> <p>b) postavíte budoucí cíle na základě minulého výkonu.</p> <p>d) budete se snažit, aby cíle byly co nejnižší, abyste zabezpečili vysoký výkon..</p>	A	B	C	D
	1	4		0

6. <u>Pokud vy a váš personál splníte důležitý a těžký termín, pak</u> a) svoláte schůzi, kde všichni pracovníci prodiskutují důvody úspěchu. b) starostlivě porovnáte výsledky s celkovým plánem. c) budete to brát jako součást práce a budete pokračovat na dalším úkolu.	A	B	C	D
	1	1		3
7. <u>Pokud mezi jednotlivci ve vašem týmu jsou neshody, pak</u> a) svoláte schůzi týmu a společně se budete snažit problém vyřešit. b) postaráte se o to, aby měl každý práci a nepřemýšlel nad problémem. b) řekněte si, že v mezilidských vztazích jsou chvíle souznění i chvíle napětí a vše se samo časem vyřeší..	A	B	C	D
	1	4		0
8. <u>Pokud personálu stanovíte úkol, pak</u> a) povzbuzujete a řídíte výkon každého pracovníka. b) informujete je o očekávaných standartech. c) svoláváte schůzi a zeptáte se Vašeho týmu na jejich nápady..	A	B	C	D
	1	3	1	
9. <u>Pokud informujete vaše podřízené a rozhodnutích centrálního řízení, pak</u> a) svoláte tým a zodpovíte jejich dotazy. b) starostlivě promyslete, co bude každý podřízený dělat a jaký bude další jeho rozvoj. d) připravíte pro každého písemné instrukce, abyste zabezpečili maximální přesnost..	A	B	C	D
	1	3	1	
10. <u>Předtím, než se rozhodnete pro nějakou akci, tak</u> a) při rozhodování vycházíte z předcházející zkušenosti.. b) považujete, jak toto rozhodnutí ovlivní každého jednotlivce v týmu.	A	B	C	D
			1	1

c) prodiskutujete společně s týmem nejlepší možnosti řešení úkolu		3		
---	--	---	--	--

CELKEM

4 14 3 4

11. <u>Pokud přidělujete úkol podřízenému, pak</u>	A	B	C	D
a) zainteresujte i ostatní členy vašeho týmu, aby byla úloha co nejlépe vyřešena.		1		
b) zamyslete se nad schopnostmi a rozvojem osoby, které tento úkol delegujete.			1	
c) zabezpečíte, aby jednotlivec splnil úkol podle požadovaných standartů.	3			

12. <u>Pokud některý z vašich podřízených má problémy s včasným dokončením úkolu, pak</u>	A	B	C	D
a) mu poradíte a připravíte jeho další doškolení.			1	
b) budete ho informovat o standardech, které musí splnit a o důsledcích, pokud tomu tak nebude.	1			
d) zainteresujete ostatní členy skupiny na nejlepším způsobu, jak tento problém překonat.		3		

13. <u>Abyste zabezpečili, že práce bude splněna, tak</u>	A	B	C	D
a) budete spoléhat na individuální poradenství.			0	
b) osobně monitorujete vývoj, abyste zabezpečili, že budou dosaženy potřebné standarty.	1			
c) budete dostávat zprávy o vývoji v průběhu schůzí.		4		

14. <u>Dříve než odsouhlasíte navrhované úkoly pro vás a váš tým, které máte splnit, tak</u>	A	B	C	D
a) zvážíte rozličné schopnosti jednotlivých členů vašeho týmu, kteří se budou podílet na úkolu.			1	
b) vypracujete logický a matematický postup pro plnění úkolu.	0			
c) prodiskutujete možnosti, jak Váš tým bude zvládat jednotlivé úkoly.		4		

15. <u>Pokud informujete vaše podřízené a rozhodnutích vedení, pak</u>	A	B	C	D
a) vyvěsíte informaci na tabuli oznámení, aby to všichni viděli.				1

b) s každým si individuálně popovídáte, abyste zajistili, že všichni správně pochopili.			1	
c) svoláte schůzi celého týmu a zodpovíte jejich otázky.		3		

CELKEM

5 15 4 1

16. <u>Pokud mezi jednotlivci vašeho týmu vznikne nedorozumění, pak</u>	A	B	C	D
a) si uvědomíte, že v mezilidských vztazích jsou chvíle souznění a chvíle napětí, které se časem vyřeší.				0
b) popovídáte se s danými jednotlivci a snažíte se problém vyřešit..			4	
b) zorganizujete schůzi a snažíte se problém společně vyřešit.		1		

17. <u>Pokud máte člena personálu u disciplinárního řízení, tak</u>	A	B	C	D
a) informujete ho o standardech, které musí být plněny a o důsledcích, pokud tomu tak nebude.	1			
b) svoláte schůzi a společně se budete snažit problém vyřešit.		3		
c) poradíte danému jednotlivci a povzbudíte ho, aby v budoucnosti plnil požadované úkoly.			1	

18. <u>Pokud vy a váš personál nesplníte požadovaný termín, pak</u>	A	B	C	D
a) určíte příčinu neúspěchu, jako poučení do budoucna.	1			
b) nebudete tomu věnovat pozornost, protože už je to minulost a vy máte jinou práci před sebou.				0
c) přehodnotíte výkon každého jednotlivce ve vztahu k dosažené práci.			4	

19. <u>Pokud někdo provedl nepřesnou práci, pak</u>	A	B	C	D
a) sám to opravíte a personálu povíte, kde udělali chybu.	4			
b) opravíte to, ale nikomu nic neřeknete.				0
d) vysvětlíte, proč je práce nepřesná a povzbudíte lidi, aby chybu napravili tak, aby vše odpovídalo potřebám.			1	

20. <u>Pokud nejste spokojeni s vašimi pracovními podmínkami a s pracovními podmínkami personálu, pak</u>	A	B	C	D
---	---	---	---	---

a) se individuálně poradíte s podřízenými, abyste zjistili jejich názor..			1	
b) si popovídáte s vašimi nadřízenými, aby se věci vyřešily.	3			
b) zajímate personál do diskuse, jak nejlépe problém vyřešit.		1		

CELKEM

9 5 11 0

21. <u>Když vaše oddělení přijme nového pracovníka, pak</u>	A	B	C	D
a) se postaráte o to, aby rozuměl standartu a cílům, kterých má dosáhnout.	1			
b).představíte jej na pracovním zasedání ostatním členům týmu.		3		
c) poradíte mu, jak nejlépe přispět k celkovému plánu.			1	

22. <u>Při zabezpečení, aby práce byla vykonána uspokojivě, budete pravděpodobně</u>	A	B	C	D
a) osobně monitorovat vývoj, abyste zabezpečili plnění správných standartů.	1			
b) budete požadovat zprávy o postupu na zasedáních personálu		3		
c) spolehnete se na přímé poradenství, abyste dosáhli nejlepších možných výsledků.			1	

23. <u>Když dojde k rozhodování, dáváte přednost</u>	A	B	C	D
a) spolehnout se na předcházející zkušenosti, protože je tu menší riziko omylu.				1
b) pozorně zvážit, jak toto rozhodnutí ovlivní každého jednotlivce.			0	
c) svolat personál na schůzi, abyste získali názor skupiny.		4		

24. <u>Při každodenní komunikaci s personálem</u>	A	B	C	D
a) organizujete neformální setkání oddělení, abyste zajistili, že každý je informován o celkové situaci.		4		
b) uvažujete o zainteresování a rozvoji každého člena personálu.			1	
c) prověříte, zda každý je orientován v kvalitě a standardech požadovaných pro danou práci.	0			

25. <u>Pokud vy nebo vaši pracovníci nesplníte požadovaný termín, pak</u>	A	B	C	D
---	---	---	---	---

a) svoláte všechny pracovníky, abyste zjistili, kde je příčina.		3		
c) znovu zhodnotíte výkon každého jednotlivce ve vztahu k dosaženým výsledkům.			1	
c) určíte příčinu neúspěchu pro poučení do budoucnosti.	1			

CELKEM

3 17 4 1

26. <u>Když dojde k rozhodování, dáváte přednost</u>	A	B	C	D
a) svolání schůze, abyste získali názor skupiny.		3		
b) starostlivě přehodnotíte zdroje a rezervy.	1			
c) spolehnete se na předcházející zkušenosti, protože si myslíte, že máte menší šanci omylu.				1

27. <u>Pokud jsou jednotlivci ve vašem oddělení nespokojeni s rozhodnutím vedení, pak</u>	A	B	C	D
a) sami učiníte rozhodnutí, půjdete osobním příkladem.	3			
b) přesvědčíte se, že představitelé odborů jsou dobře informováni a mohou zodpovědět dotazy.				1
c) radíte těm, kteří jsou nespokojeni.			1	

28. <u>Při každodenní běžné práci v průběhu dne</u>	A	B	C	D
a) konáte neformální setkání s personálem, abyste zabezpečili, že každý je informován o celkové situaci.		4		
b) zabezpečujete, že kvalita i kvantita práce mají vysoký standart.	1			
c) uvědomíte si, že každodenní záležitosti jsou důležité i nedůležité, ale nakonec nejsou důležité pro dokončenou práci.				0

29. <u>Předtím, než budete souhlasit s cíli navrhovanými pro vás a Váš tým, tak</u>	A	B	C	D
a) se budete snažit udržovat cíle nízké, abyste zabezpečili vysokou úroveň splnění.				0
b) zvážíte odlišné schopnosti vašich pracovníků, kterými mohou přispívat k celkovým cílům.			1	
c) spolu s vašimi pracovníky prodiskutujete jejich názory, abyste zajistili lepší pochopení.		4		

30. <u>Když informujete váš personál o rozhodnutí vedení, tak</u>	A	B	C	D
---	---	---	---	---

a) všem rozdáte písemné instrukce, abyste zajistili maximální přesnost.	4			
b) svoláte tým pracovníků a zodpovíte jejich dotazy.		1		
b) zamyslíte se nad zainteresovaností a rozvojem každého jednotlivce v týmu.			0	
CELKEM	9	12	2	2

Příloha č. 2 - GRID (test stylu řízení)

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

- A __2__ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.
B __1__ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít

- A __2__ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.
B __1__ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl

- A __2__ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.
B __1__ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává

- A __2__ a toto tvrdě vyžaduje.
B __1__ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

- A __1__ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.
B __2__ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že

- A __0__ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.
B __3__ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat, co nejméně,

- A __3__ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.
B __0__ nedá se s tím mnoho dělat.

8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit

- A __3__ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.
B __0__ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

9. Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

- A __0__ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná jedině, kdyby se objevily kritické problémy.

B __3__ se provádí detailní hlášení.

10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl

A __3__ bodům, ve kterých jsou zajedno stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.

B __0__ bodům, ve kterých se rozcházejí a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

11. Vedoucí se může vyhnout potížím

A __0__ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

B __3__ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí

A __1__ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat žádné odchylky od něj.

B __2__ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná nápravná opatření.

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí

A __1__ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

B __2__ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A __2__ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že, ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.

B __1__ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A __0__ odložit toto rozhodnutí.

B __3__ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo

A __3__ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

B __0__ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17. Při vedení pracovní porady by vedoucí měl

A __2__ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B __1__ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18. Lidé budou lépe pracovat

- A __2__ jestliže vedoucí se bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.
B __1__ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl

- A __3__ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.
B __0__ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20. Hlavním účelem setkání vedoucího s podřízenými by mělo být

- A __2__ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.
B __1__ dát lidem příležitost účastnit se, dávat návrhy.

21. Při plánování práce by vedoucí měl

- A __2__ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.
B __1__ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

22. Vedoucí by měl

- A __0__ uvědomit si, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali aspoň tolik, aby se s tím vystačilo.
B __3__ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl

- A __1__ projevit uznání tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.
B __2__ je provést jako věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle by měly být stanoveny

- A __2__ ne příliš vysoké ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.
B __1__ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl

- A __1__ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.
B __2__ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl

- A __1__ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.

B __2__ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení se provádí na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl

A __1__ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B __2__ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl

A __1__ pracovníkovi sdělit co, kde a jak s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

B __2__ pracovat s podřízeným, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a

A __1__ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B __2__ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,

A __1__ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat

B __2__ aby se komunikovala rozhodnutí o tom, jak by práce měla být vykonána.

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl

A __2__ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B __1__ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl

A __0__ ponechat chvíli situaci, jak je s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B __3__ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl

A __0__ vyhnout se zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B __3__ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34. Do plánování práce by vedoucí měl

- A __2__ vtáhnout podřízené probráním plánu s nimi, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.
- B __1__ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je to možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35. Vedoucí může zmírnit odpor k změně

- A __3__ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.
- B __0__ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl

- A __2__ společně s podřízeným otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.
- B __1__ mít poslední slovo.

Příloha č. 3 - MBTI (test typu osobnosti)

1. Raději:
 - a) řešíte nový a komplikovaný problém
 - b) pracujete na něčem, co jste již dělali dříve
2. Rádi:
 - a) pracujete sami v tichém prostředí
 - b) jste tam, kde se „něco děje“
3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:
 - a) zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
 - b) okolnostmi než trvalými zákonitostmi
4. Máte sklon vybírat si:
 - a) spíše pečlivě
 - b) poněkud impulzivně
5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:
 - a) s několika málo lidmi, které dobře znáte
 - b) s více lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne
6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:
 - a) zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
 - b) zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě
7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout nového asistenta. Co byste pro přijetí považoval/a za nejdůležitější?
 - a) jaký to bude člověk, jak se naše osobnosti shodnou a budou se doplňovat
 - b) zda bude soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi
8. Když na něčem pracujete:
 - a) raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
 - b) často ponecháváte konec otevřený pro případy změny
9. Na večírcích, ve společnosti:
 - a) se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
 - b) odcházíte co nejdřív, zdržíte se jenom, abyste neurazil, protože vás to vyčerpává
10. Zajímá Vás více:
 - a) to, co bylo s co je nyní
 - b) co může být
11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:
 - a) vztáhnout to na vlastní zkušenost a porovnávat, zda to odpovídá
 - b) hodnotit a analyzovat danou situaci
12. Když na něčem pracujete, jste raději:
 - a) když máte přehled a udržujete věci pod kontrolou

- b) můžete zkoušet různé možnosti
13. Když Vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:
- a) to považujete za rušení
 - b) nevadí Vám ho zvednout
14. Je horší:
- a) „mít hlavu v oblacích“
 - b) „držet se při zemi“
15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:
- a) objektivní
 - b) osobní
16. Vadí Vám více, když:
- a) je více věcí rozpracovaných
 - b) už je všechno hotovo
17. Když někam telefonujete nebo něco vyřizujete:
- a) nebojíte se, že na něco zapomenete
 - b) připravíte si, co budete říkat
18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro Vás snadné
- a) vidět věci v „širším rámci“
 - b) postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
19. Která slova Vás popisují lépe? Jste spíše:
- a) analytický typ
 - b) empatický typ (umí se vcítit do situace druhých)
20. Často:
- a) když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit
 - b) neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte
21. Ve společnosti jiných lidí spíše:
- a) začínáte rozhovor sami
 - b) přenecháváte iniciativu druhým
22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:
- a) plynulé a nepřetržité práci
 - b) nárazové práci s velkými výdeji energie a následnými „pauzami“
23. V jaké situaci se cítíte lépe:
- a) přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
 - b) proměnlivé, ne zcela strukturované, s překvapením
24. Je horší:
- a) být nespravedlivý

- b) nemít slitování
25. Řekli byste o sobě, že Vaší silnou stránkou je spíše:
 a) smysl pro realitu, fakta
 b) představivost, ideje
26. Když zazvoní telefon:
 a) spěcháte, abyste jej zvedli první
 b) doufáte, že jej zvedne někdo jiný
27. Moje jednání vede a řídí více:
 a) hlas rozumu
 b) hlas srdce
28. Více obdivu si zaslouží schopnost:
 a) umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á
 b) rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je
29. Když Vás napadne nová myšlenka, obvykle:
 a) se pro ni nadchnete
 b) raději o ni hloubáte trochu déle
30. Řekli byste, že jste spíše:
 a) důvtipní
 b) praktičtí
31. Raději slyšíte:
 a) konečný a neměnný výrok
 b) zkusmý a předběžný výrok
32. Je větší chyba být:
 a) tolerantní a smířlivý
 b) nekompromisní a kritičtí
33. Jste spíše:
 a) ranní ptáče
 b) noční sova
34. Na jednáních Vás pohoršují spíše lidé:
 a) přicházející s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
 b) prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi
35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:
 a) idejemi, principy, myšlenkami
 b) lidmi, osobami, aktéry
36. O víkendech máte tendenci:
 a) plánovat, co budete dělat
 b) necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí

37. Při jednáních máte sklon:
- a) rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
 - b) hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit
38. Když něco čtete, obvykle:
- a) se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
 - b) čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům
39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:
- a) se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
 - b) jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici
40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:
- a) byste měli práci s intelektuální motivací
 - b) byste byli zaujati jejími cíli a posláním
41. Co Vám imponuje více:
- a) logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
 - b) dobré, harmonické mezilidské vztahy
42. V písemném projevu dáváte přednost:
- a) věcnému stylu
 - b) obraznému, metaforickému stylu
43. U dveří náhle zvoní zvonek. Jste spíše:
- a) podrážděni, koho k Vám zase „čerti nesou“
 - b) potěšeni, že se na Vás přišel někdo podívat
44. Dáváte přednost tomu:
- a) nechat věci, aby se samy nějak dostavily
 - b) zajistit, aby všechno bylo předem připraveno
45. Charakterizují Vás spíše:
- a) četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
 - b) trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi
46. Cítíte se zpravidla lépe:
- a) po konečném rozhodnutí
 - b) když jsou věci ještě otevřeny
47. Spolehnete se spíše na svou
- a) zkušenost
 - b) intuici a tušení
48. Jste si jistější:
- a) při logických úsudcích typu: správné – nesprávné
 - b) při hodnotových soudech typu: dobré – špatné

Příloha č. 4 – strukturovaný rozhovor s přímým nadřízeným

1. Jaký styl řízení od sportovního manažera vyžadujete? A proč?
2. Jaké vlastnosti a schopnosti sportovní manažer má? A jaké by podle Vás měl mít?
3. U kterých znalostí a dovedností vyžadujete v budoucnu zlepšení?
4. Které dovednosti a znalosti považujete za nejdůležitější? A proč?
5. Které dovednosti a znalosti nepovažujete za důležité? A proč?
6. Jak by podle Vás měl vypadat dokonalý manažer?

Příloha č. 5 – Strukturovaný rozhovor s ředitelem

1. Jaké máte stanoveny dlouhodobé cíle?
2. Jaké máte stanoveny krátkodobé cíle?
3. Jakých sportovních/ekonomických/sociálních cílů chcete v budoucnu dosáhnout?
4. Jaká je vize klubu?