

Univerzita Karlova
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Disertační práce

Daniel Opelík
2025

Univerzita Karlova
Fakulta tělesné výchovy a sportu
Katedra managementu sportu

**Požadavky kladené na vzdělávání
sportovních manažerů v kontextu
českého trhu práce**

Autor:

Mgr. Ing. Mgr. Daniel Opelík

Školitel:

doc. PhDr. Jan Šíma, Ph.D.

Místo a rok obhajoby:

Praha 2025

Prohlášení

Prohlašuji, že disertační práci na téma

„Požadavky kladené na vzdělávání sportovních manažerů v kontextu českého trhu práce“

jsem vypracoval samostatně a použitou literaturu a další prameny

jsem řádně uvedl v přiloženém seznamu. Dále konstatuji, že jsem v práci použil nástroje umělé inteligence – konkrétně M365 Copilot, ChatGPT Plus a Google Gemini, a to pouze jako pomocné nástroje.

V Praze dne 2. července 2025

podpis

Název:

Požadavky kladené na vzdělávání sportovních manažerů v kontextu českého trhu práce

Abstrakt:

Závěrečná práce se zaměřuje na vzdělávání sportovních manažerů s ohledem na požadavky českého trhu práce. Cílem je identifikovat požadavky kladené na sportovní manažery a odhalit jejich profesní připravenost v podmínkách českého trhu práce. Zkoumání probíhá s ohledem na ekonomické prostředí České republiky se zaměřením na studijní program Management tělesné výchovy a sportu realizovaný na Univerzitě Karlově. Výzkum využívá kvalitativních metod – rozhovorů se zástupci sportovních organizací, rozhovorů s absolventy studijního programu Management tělesné výchovy a sportu a skupinových diskuzí – a analyzuje rozdíly mezi teoretickou připraveností skrze vysokoškolské vzdělávání a praktickými požadavky a potřebami trhu. Analýza získaných dat spočívá v kódovacím procesu. Výsledky ukazují, že absolventi mají dobré teoretické základy, avšak často postrádají hlubší praktické zkušenosti, digitální kompetence a dovednosti v oblasti projektového řízení, komunikace a práce s moderními technologiemi včetně umělé inteligence. Výsledky práce prezentují konkrétní doporučení pro inovaci kurikula, větší propojení s aplikační sférou, důraz na stáže, projektovou výuku, rozvoj měkkých dovedností a podporu internacionalizace studia. Taktéž je zdůrazněna potřeba kontinuální aktualizace vzdělávacího obsahu a flexibilní reakce na měnící se požadavky trhu práce ve sportovním managementu.

Klíčová slova:

Sportovní manažer, sportovní management, trh práce, studijní program, praxe, kurikulum

Title:

Requirements for the education of sports managers in the context of the Czech labor market

Abstract:

This dissertation focuses on the education of sports managers in relation to the requirements of the Czech labour market. The aim is to identify the demands placed on sports managers and to reveal their professional preparedness within the conditions of the Czech labour market. The research is conducted with consideration for the economic environment of the Czech Republic, with a focus on the study programme Management of Physical Education and Sport at Charles University. The study employs qualitative methods—interviews with representatives of sports organisations, interviews with graduates of the Management of Physical Education and Sport programme, and group discussions—and analyses the differences between theoretical preparation through higher education and the practical requirements and needs of the labour market. Data analysis is based on a coding process. The results show that graduates possess a solid theoretical foundation, but often lack deeper practical experience, digital competences, and skills in project management, communication, and the use of modern technologies, including artificial intelligence. The findings indicate specific recommendations for curriculum innovation, stronger links with the application sphere, an emphasis on internships, project-based learning, the development of soft skills, and support for the internationalisation of studies. The need for continuous updating of educational content and a flexible response to the changing demands of the labour market in sports management is also emphasised.

Keywords:

Sports Manager, Sports Management, Labour Market, Study Programme, Internship, Curriculum

Poděkování:

Na tomto místě děkuji školiteli své disertační práce doc. PhDr. Janu Šímovi, Ph.D. za konzultace a rady. Dále děkuji za poskytnuté konzultace Mgr. Michalovi Šimůnkovi, Ph.D., které mi v úvodních fázích práce pomohly. Dále děkuji kolegovi PhDr. Josefu Voráčkov, Ph.D. za přátelské, konstruktivní a dobře míněné rady, jakož i za jeho vstřícnost. Za podporu také děkuji i své rodině, svým nejbližším, přátelům a taktéž kolegům z mého pracovního prostředí. Děkuji rovněž všem respondentům, kteří se účastnili výzkumu.

Tuto práci věnuji vzpomínce na doc. PhDr. Jiřího Opelíka, CSc.

Obsah

Úvod	14
1 Cíl a úkoly práce	16
2 Trh práce	18
2.1 Ekonomické aspekty trhu práce	18
2.1.1 Poptávka a nabídka na trhu práce	19
2.1.2 Manažer na nabídkové straně trhu práce	23
2.1.3 Manažer na trhu práce	26
2.2 Realita trhu práce v České republice	31
2.2.1 Vývoj trhu práce v České republice	31
2.2.2 Aktuální stav trhu práce	34
2.2.3 Druhy nezaměstnanosti v kontextu trhu práce	37
2.3 Specifika trhu práce ve sportu	39
2.3.1 Specifika trhu práce v oblasti sportovního managementu	41
3 Sportovní management	44
3.1 Management a úrovně řízení	44
3.1.1 Specifika sportovního managementu	50
3.2 Sportovní manažer	54
3.2.1 Funkce sportovního manažera	56
3.2.2 Role sportovního manažera	61
3.2.3 Dovednosti sportovního manažera	65
3.3 Prostředí působení sportovního manažera	68
4 Aktuální výzvy ve vzdělávání v oblasti sportovního managementu	71
5 Metodika práce	75
5.1 Vědecké otázky	75
5.2 Struktura kvalitativního výzkumu	75
5.3 Výzkumný soubor	79
5.4 Výzkumná metoda – rozhovor	81
5.4.1 Rozhovory s absolventy	81
5.4.2 Rozhovory se zástupci organizací	83
5.5 Výzkumná metoda – skupinová diskuze	85
5.6 Analýza dat – kódování dat	87
5.7 Etické aspekty výzkumu	91
5.8 Zajištění kvality kvalitativního výzkumu	92

6 Výsledky.....	94
6.1 Výsledky rozhovorů se zástupci organizací	94
6.1.1 Rozvoj akademického vzdělávání	94
6.1.2 Praktický rozvoj a připravenost na trh práce.....	106
6.1.3 Profesní rozvoj	115
6.2 Výsledky rozhovorů s absolventy	122
6.2.1 Rozvoj akademického vzdělávání	122
6.2.2 Praktický rozvoj a připravenost na trh práce.....	128
6.2.3 Profesní rozvoj	136
6.3 Výsledky skupinových diskuzí	140
6.3.1 Rozvoj akademického vzdělávání	141
6.3.2 Praktický rozvoj a připravenost na trh práce.....	145
6.3.3 Profesní rozvoj	148
6.4 Shrnutí výsledků	151
6.4.1 Rozvoj akademického vzdělávání	151
6.4.2 Praktický rozvoj a připravenost na trh práce.....	152
6.4.3 Profesní rozvoj	153
7 Návrhy a doporučení pro vzdělávání sportovních manažerů.....	155
8 Diskuze	166
Závěr	175
Seznam literatury	177
Seznam příloh.....	203

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rovnováha na trhu práce	21
Obrázek 2: Bilaterální monopol	23
Obrázek 3: Indiferenční analýza rozhodování spotřebitele o optimální nabídce práce	24
Obrázek 4: Substituční a důchodový efekt růstu mzdové sazby	25
Obrázek 5: Odvození křivky individuální nabídky práce.....	26
Obrázek 6: Jednoduchý manažerský model	27
Obrázek 7: Baumolův model.....	29
Obrázek 8: Williamsonův model.....	30
Obrázek 9: Procentuální podíl osob s dosaženým vysokoškolským vzděláním v letech 1950–2021	32
Obrázek 10: Studenti veřejných a soukromých vysokých škol v České republice v letech 2021–2024.....	33
Obrázek 11: Výpočet míry nezaměstnanosti	35
Obrázek 12: Manažerská pyramida – hierarchie managementu.....	47
Obrázek 13: Sportovní management a širší sportovně-orientovaných služeb.....	52
Obrázek 14: Manažerské funkce	57
Obrázek 15: Manažerské funkce dle úrovně managementu.....	60
Obrázek 16: Manažerské dovednosti dle úrovně managementu	66
Obrázek 17: Model tří sektorů.....	68
Obrázek 18: Činnosti manažera ve sportu	69
Obrázek 19: Design výzkumu	76
Obrázek 20: Konceptuální rámec s tematickými oblastmi.....	77
Obrázek 21: Schéma témat pro rozhovory s absolventy	82
Obrázek 22: Schéma témat pro rozhovory se zástupci organizací	84
Obrázek 23: Scénář a tematické oblasti pro skupinovou diskuzi	86
Obrázek 24: Příklad kódového označení	89
Obrázek 25: Systematická práce s kódy	90
Obrázek 26: Kategorie kódů – rozhovory se zástupci organizací	90
Obrázek 27: Kategorie kódů – rozhovory s absolventy	91

Obrázek 28: Kategorie kódů – skupinové diskuze	91
Obrázek 29: Přejchod na trh práce	95
Obrázek 30: Rozpor mezi vzděláním a praxí.....	97
Obrázek 31: Potenciál nového vzdělávacího obsahu.....	101
Obrázek 32: Leadership a práce v týmu	106
Obrázek 33: Kritické myšlení, kreativita, flexibilita	109
Obrázek 34: Obecná kariérní připravenost	111
Obrázek 35: Komunikace a komunikační dovednosti	113
Obrázek 36: Technologie.....	115
Obrázek 37: Praxe a stáže	116
Obrázek 38: Praxe jako integrální součást vzdělávání	119
Obrázek 39: Aplikační sféra ve výuce	120
Obrázek 40: Další vzdělávání	121
Obrázek 41: Výzvy a přednosti studia.....	123
Obrázek 42: Nové možnosti ve vzdělávání	126
Obrázek 43: Leadership a práce s lidmi.....	129
Obrázek 44: Kritické myšlení	131
Obrázek 45: Obecná kariérní připravenost	132
Obrázek 46: Komunikace a jednání	133
Obrázek 47: Technologie a digitalizace.....	135
Obrázek 48: Praxe a stáže	136
Obrázek 49: Aplikační sféra ve výuce	139
Obrázek 50: Další vzdělávání	140
Obrázek 51: Výzvy a bariéry ve studiu	141
Obrázek 52: Kritické myšlení	145
Obrázek 53: Obecná kariérní připravenost	146
Obrázek 54: Komunikace	147
Obrázek 55: Technologie.....	148
Obrázek 56: Praxe jako součást vzdělávání.....	149
Obrázek 57: Spolupráce s aplikační sférou.....	150

Seznam tabulek

Tabulka 1: Absolventi veřejných a soukromých vysokých škol v České republice celkem v letech 2015–2024	33
Tabulka 2: Ekonomické postavení obyvatelstva ČR v letech 2016-2023	35
Tabulka 3: Měsíční míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2022-2024 (v %)	36
Tabulka 4: Manažerské formy řízení dle úrovní managementu	49
Tabulka 5: Manažerské role – Mintzberg.....	62
Tabulka 6: Manažerské role – Chung.....	63
Tabulka 7: Manažerské role – Stýblo	63
Tabulka 8: Jednotlivé kroky analýzy dat v obecné rovině	88
Tabulka 9: Jednotlivé kroky analýzy dat	89

Úvod

Sport je v současné společnosti nejen významným fenoménem, ale také důležitou součástí ekonomiky, kultury a vzdělávání. Moderní sportovní prostředí lze charakterizovat rostoucí komplexitou, profesionalizací a globalizací, což klade stále vyšší nároky na efektivní řízení a organizaci sportovních aktivit, klubů, svazů i malých a velkých sportovních událostí. Význam sportovních manažerů tak v tomto kontextu neustále roste.

S tím úzce souvisí i rostoucí potřeba kvalifikovaných sportovních manažerů. Sportovní manažeři dnes zastávají široké spektrum rolí, a to nejen na nejvyšších úrovních řízení, ale také v každodenním provozu. Jde o činnosti od strategického plánování, vedení týmů a projektů, realizaci sportovních akcí, přes marketing, práci s partnery a sponzory, komunikaci a práci s veřejností, až po zajištění financování a implementaci moderních technologií. Sportovní manažeři tím pádem musí být schopni integrovat znalosti z oblasti managementu, ekonomie, marketingu, práva, psychologie, informačních technologií a dalších příbuzných oblastí a zároveň reflektovat specifika sportovního prostředí, která se odlišují od jiných odvětví. Jejich úkolem je nejen efektivně řídit sportovní organizace, ale také reagovat na dynamické změny vnějšího prostředí.

Klíčovým faktorem pro růst kvalifikace je proces vzdělávání. Vzdělávání je jedním ze základních pilířů rozvoje každé společnosti a klíčovým předpokladem pro úspěch jednotlivců i organizací v rychle se měnícím světě. V oblasti sportu nabývá vzdělávání zvláštního významu, neboť právě kvalitně připravení odborníci a manažeři jsou nezbytní pro efektivní fungování sportovních organizací, rozvoj sportovních aktivit a celkovou prosperitu sportovního odvětví.

Vzdělávání sportovních manažerů představuje v současné době a aktuální realitě velkou výzvu nejen pro akademickou sféru, ale také pro samotnou praxi ve sportovním odvětví. Dynamika současného trhu práce, turbulentní rozvoj technologií, globalizace a rostoucí komercializace sportovního prostředí kladou na absolventy studijních programů zaměřených na sportovní management stále vyšší a komplexnější nároky. Sportovní manažeři dnes musí být schopni nejen efektivně řídit sportovní organizace, kluby či svazy, ale také pružně reagovat na proměnlivé podmínky trhu, inovovat, využívat moderní technologie a rozvíjet široké spektrum odborných dovedností. Stejně tak jako vnímat společenské trendy a vlivy jako je udržitelnost, společenská odpovědnost či inkluze.

K naplnění vzdělávací role v co nejlepší a nejvyšší míře je však potřebné, aby vzdělávání a studia reflektovala aktuální i budoucí požadavky trhu práce. To znamená nejen předávat teoretické poznatky, ale také rozvíjet praktické dovednosti, schopnost adaptovat se na nové podmínky, intenzivně pracovat na rozvoji kritického myšlení nebo podněcovat

týmovou spoluprací. Právě schopnost pružně reagovat na měnící se potřeby zaměstnavatelů a společnosti je klíčová pro to, aby absolventi vzdělávacích programů nacházeli uplatnění na trhu práce.

Vysoká úroveň vzdělání a připravenosti absolventů je tak nejen zárukou jejich osobního profesního úspěchu, ale také předpokladem prosperity sportovních organizací a konkurenceschopnosti sportovního odvětví jako celku. Vzdělávací systém, který je otevřený inovacím, může zajistit, že sportovní manažeři budou schopni čelit novým výzvám, efektivně řídit změny a přispívat k udržitelnému rozvoji sportu.

Vzhledem k výše uvedenému se předkládaná práce zaměří na hlubší porozumění toho, jaké požadavky jsou v současnosti kladeny na vzdělávání a přípravu sportovních manažerů v podmínkách českého trhu práce. Součástí je odhalení stavu profesní připravenosti, především s ohledem na absolventy studijního programu Management tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy a také zamyšlení se nad možnostmi, jak vzdělávací proces inovovat a přizpůsobovat potřebám sportovního prostředí.

1 Cíl a úkoly práce

Hlavním cílem této práce je identifikovat požadavky kladené na sportovní manažery a odhalit jejich profesní připravenost v podmínkách českého trhu práce. Práce předpokládá zkoumání požadavků kladených na vzdělávání sportovních manažerů v ekonomickém prostředí České republiky se zaměřením na Fakultu tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Identifikace a porozumění požadavkům kladeným na sportovní manažery a odhalení stavu jejich profesní připravenosti pomůže sestavit doporučení pro rozvoj kurikula a studijního programu Management tělesné výchovy a sportu na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy.

K naplnění výše uvedeného cíle je třeba se věnovat porozumění vybraných témat a zpracování následujících dílčích úkolů:

- Definovat základní teoretická východiska a pojmy (problematika sportovních manažerů a sportovního managementu, trhu práce v kontextu ČR a výzev v oblasti vzdělávání ve sportovním managementu).
- Vybrat vhodnou metodu pro adekvátní identifikování a pochopení požadavků kladených na sportovní manažery na českém trhu práce a zároveň pro odhalení profesní připravenosti sportovních manažerů.
- Vytvořit konceptualizaci pro kvalitativní výzkum, ze které bude výsledný konstrukt vycházet a zajistit jeho obsahovou validitu za pomoci expertů (včetně tvorby schémat a operacionalizace). Následně konstruovat konkrétní otázky pro jednotlivé výzkumné metody a výzkumné soubory.
- Provést kvalitativní šetření pomocí rozhovorů se zástupci sportovních organizací, které tvoří poptávku na trhu práce v segmentu sportovního managementu.
- Realizovat kvalitativní šetření pomocí rozhovorů s absolventy (2016–2023) studijního programu Management tělesné výchovy a sportu.
- Vytvořit za pomoci scénáře podklad pro následné kvalitativní šetření v podobě skupinové diskuze s absolventy a následně jej realizovat v podobě dvou skupinových diskuzí.
- Provést transkripci získaných výsledků z rozhovorů a skupinových diskuzí. Následně vyhodnotit data získaná z provedených kvalitativních šetření za pomoci kódování a elektronických nástrojů pro analýzu kvalitativních dat.
- Analyzovat a interpretovat data získaná z kvalitativního šetření, z čehož zpracovat konkrétní výsledky ze získaných dat z jednotlivých forem výzkumu a následně provést shrnutí výstupů.

- Interpretovat získaná data z provedených šetření, včetně tvorby návrhů a konkrétních doporučení pro vybraný studijní program.

2 Trh práce

Trh práce je klíčovým ekonomickým fenoménem, který má zásadní vliv na organizace, jednotlivce i celou společnost. V tomto ohledu je tak nedílnou součástí tématu spojeného s manažerskou činností a s manažery samotnými. S ohledem na téma překládané závěrečné práce je nezbytné analyzovat fungování tohoto specifického trhu a identifikovat oblasti i výzvy, které souvisí s výskytem manažerů na uvedeném trhu. Manažeři operují v dynamickém tržním prostředí, které se neustále mění pod vlivem ekonomických, technologických a sociálních faktorů. Tržní prostředí ovlivňuje jejich rozhodovací procesy, strategické plánování a celkový výkon.

Manažeři vystupují na trhu práce ve dvou rovinách, jelikož trh práce je místem, kde se střetává nabídka a poptávka po pracovních pozicích. Vystupují tak na nabídkové i poptávkové straně trhu práce. Na jedné straně jsou manažeři, kteří hledají pracovní příležitosti, a na druhé straně jsou firmy, které hledají kvalifikované manažery. Manažeři tak hrají dvojí roli na trhu práce – jako osoby hledající manažerské pozice a jako osoby hledající manažery pro své organizace. Tento dvojí pohled na trh práce je důležitý pro pochopení jeho dynamiky a vyjasnění pozice manažerů na trhu práce.

Pojem trh práce je široký, zahrnuje různé aspekty a má mnoho specifík, především v oblasti sportovního managementu. V kontextu sportovního managementu je nutno zdůraznit vícero specifík daného odvětví, stejně tak jako specifika českého trhu práce a jeho vývoj.

2.1 Ekonomické aspekty trhu práce

Pro hlubší pochopení celé problematiky je nezbytné přesně definovat trh práce a jeho ekonomická specifika, protože právě práce představuje jeden z klíčových výrobních faktorů, který je prostřednictvím tržního prostředí využíván. Trh práce, stejně jako jiné trhy v ekonomice, představuje prostor, kde se střetává nabídka a poptávka. V pojetí teoretické ekonomie jsou to lidé (domácnosti), kdo nabízí svou práci, zatímco firmy představují stranu poptávky po práci (Fuchs & Tuleja, 2005; Švarcová et al., 2014). Tento pohled se tak liší od běžného chápání, kde lidé poptávají práci jako statek. Realitou však je, že lidé nabízejí svůj volný čas, respektive pracovní sílu s cílem získat od zaměstnavatelů finanční prostředky (Švarcová et al., 2014).

Na trhu práce se tak bude střetávat poptávka po práci s nabídkou práce. Poptávka po práci bude představována organizacemi, respektive manažery v organizacích. Nabídku práce budou na druhou stranu představovat manažeři vystupující na trhu práce s cílem získat manažerskou pozici v některé z organizací působících na trhu. Manažeři se tedy nacházejí přímo v centru této dynamiky, neboť jejich role zahrnuje nejen hledání zaměstnání, ale také řízení pracovních sil v organizacích. Tím se potvrzuje jejich klíčová úloha

jako prostředníků mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce, což z nich činí nepostradatelné aktéry tohoto systému.

Jak již bylo uvedeno, práce představuje jeden z klíčových výrobních faktorů, který je neoddělitelně spjat s lidskou aktivitou. V kontextu této práce je pohled zaměřen na osoby, jež tento faktor utvářejí – tedy na manažery.

Strana nabídky práce je ovlivněna řadou faktorů, přičemž některé lze považovat za klíčové. Množství dostupné pracovní síly v dané ekonomice je omezeno (Freeman & Nickell, 1988; Hořejší et al., 2018; Jurečka et al., 2018; Šetek, 2018). Zahraniční pracovníci mohou tuto dostupnou pracovní sílu pro produkci HDP (Hrubý domácí produkt) na daném území zvyšovat, zatímco občané pracující v zahraničí ji naopak snižují (Švarcová et al., 2014). Nabídka práce má tendenci ve vyspělých tržních ekonomikách klesat (Green & Henseke, 2021; Feist et al., 2024), ale tento pokles je v mnoha případech kompenzován přílivem zahraničních pracovníků. Specifikem práce je také to, že jejím nositelem jsou lidé se zcela individuálními charakteristikami, což trh práce odlišuje od trhů s finální produkcí (Hladíková & Trojovská, 2014).

Na straně poptávky po práci stojí firmy, které poptávají profese v množství a za cenu odpovídající meznímu produktu práce (Holman, 2011; Kraft et al., 2014; Jurečka et al., 2018). Poptávka po pracovních silách je rovněž ovlivněna objemem požadované práce ze strany podniků, což lze charakterizovat počtem zaměstnanců v jednotlivých sektorech ekonomiky.

Cenou práce na trhu je mzda. V ekonomické teorii se rozlišuje nominální mzda, kterou domácnosti získávají za odvedenou práci, a reálná mzda, která vyjadřuje množství komodit, které si domácnosti za nominální mzdu mohou koupit. Rovnovážná mzda a rovnovážné množství práce jsou teoreticky dány střetem nabídky práce s poptávkou po práci na trhu práce (Holman, 2011; Kraft et al., 2014; Jurečka et al., 2018).

2.1.1 Poptávka a nabídka na trhu práce

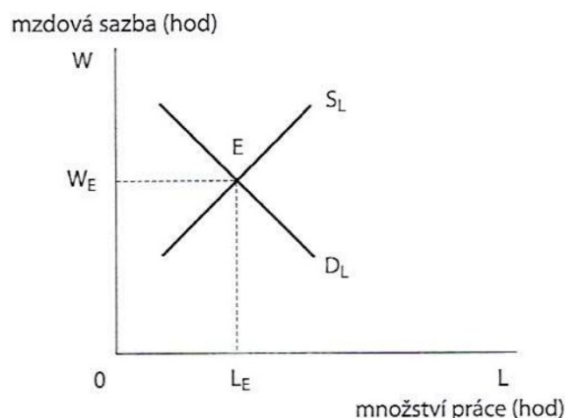
Trh práce, podobně jako jiné trhy, představuje místo střetu nabídky a poptávky, kde se konstituuje rovnovážná cena (v tomto případě mzda, respektive mzdová sazba) a rovnovážné množství (Hladíková & Trojovská, 2014; Hořejší et al., 2018). Trh práce však funguje s drobnými odchylkami. Jak již bylo uvedeno, na rozdíl od trhu statků a služeb, kde jsou poptávajícími jednotlivci a nabízejícími firmy, na trhu práce vystupují jako poptávající firmy a jako nabízející jednotlivci, kteří nabízejí svou práci (Švarcová et al., 2014; Hořejší et al., 2018; Kraft et al., 2019). Tito jednotlivci nabízejí svůj volný čas výměnou za nominální mzdu, která jim umožňuje nakupovat statky a služby (Holman, 2018; Kraft et al., 2019).

Pro pochopení trhu práce je třeba vyjít z rovnovážného stavu na trhu práce. Křivka tržní nabídky práce (S_L) představuje souhrn nabídky práce všech jednotlivců (Jurečka et al., 2018). Poptávka firem po práci není primární, ale je odvozenou poptávkou (Hořejší et al., 2018; Šetek, 2018). To znamená, že poptávka firem po pracovních silách je odvozena od poptávky po statcích a službách na trhu finální produkce (Švarcová et al., 2014; Šetek, 2018). Firmy poptávají pracovní sílu z důvodu potřeby výroby zboží a poskytování služeb, které následně nabízejí spotřebitelům. Základní zákonitostí chování subjektů na trhu práce je, že firmy poptávají profese v množství a za cenu, která odpovídá meznímu produktu práce (Kraft et al., 2014). Mezní produkt práce v tomto kontextu představuje dodatečný výstup, který je získán přidáním jedné další jednotky práce, například jednoho pracovníka nebo jedné pracovní hodiny, a jeho tržní ocenění (Holman, 2011; Kraft et al., 2014; Holman, 2018). Firma rozhoduje o množství najímané práce s cílem maximalizovat svůj zisk (Hořejší et al., 2018). Analýza poptávky firmy po práci se liší v závislosti na časovém horizontu (Kraft et al., 2019):

- Krátké období: V krátkém období je obvykle považováno množství kapitálu (např. strojů, zařízení, budov) za fixní, zatímco množství práce za variabilní (Šetek, 2018; Kraft et al., 2019). Společnost je tak schopna upravovat počet zaměstnanců s cílem optimalizovat svůj výrobní proces.
- Dlouhé období: V dlouhém období jsou oba výrobní faktory, práce (L) i kapitál (K), variabilní (Kraft et al., 2014; Šetek, 2018). Společnost disponuje větší flexibilitou a má schopnost nahrazovat kapitál prací, stejně jako práci kapitálem. V dlouhodobém horizontu změna mzdové sazby ovlivní nejen množství najímané pracovní síly, ale také rozsah využití kapitálu (Hořejší et al., 2018; Jurečka et al., 2018; Šetek, 2018).

Křivka tržní poptávky po práci (D_L) představuje agregovanou ochotu jednotlivých podniků zaměstnávat pracovní sílu. Bod E, označovaný jako bod rovnováhy na trhu práce, nastává při rovnovážné mzdové sazbě W_E a rovnovážné úrovni zaměstnanosti L_E . Tato rovnováha na trhu práce funguje v případě dokonalé konkurence. Rovnováha na trhu práce je zobrazena na obrázku 1.

Obrázek 1: Rovnováha na trhu práce



Zdroj: Jurečka et al. (2018)

V reálné ekonomice existují další faktory, které ovlivňují stav trhu práce. Mezi nejvýznamnější patří zásahy státu, respektive vlády, které mají dopad na trh práce zejména prostřednictvím zaměstnanosti ve veřejném sektoru, sociálních odvodů, daní, právních předpisů a dalších restrikcí (Holman, 2011; Hořejší et al., 2018; Jurečka et al., 2018). V této souvislosti je relevantní zmínit zavádění minimální mzdy, která může mít významný dopad na pracovní trh. Minimální mzda je zásadní nástroj státní regulace pracovního trhu, obvykle stanovený pracovněprávními předpisy, jehož cílem je zajistit, aby mzdy neklesaly pod stanovenou úroveň (Hladíková & Trojovská, 2014; Hořejší et al., 2018; Fialová & Mysíková, 2021; Janičko, 2023). Jejím primárním účelem je zajistit nejnižší přípustnou výši odměny za práci (Holman, 2011; Hladíková & Trojovská, 2014), čímž plní významnou sociálněpolitickou funkci (Hladíková & Trojovská, 2014). Z ekonomického hlediska může stanovení minimální mzdy nad úrovní tržní (rovnovážné) mzdy způsobit několik dopadů, příkladem může být potenciální růst nezaměstnanosti na trhu práce (Kraft et al., 2014; Holman, 2018).

Dále je třeba zmínit, že firmy při najímání pracovníků čelí transakčním nákladům (Švarcová et al., 2014; Hořejší et al., 2018). Tyto náklady mohou zahrnovat například náklady na hledání zaměstnanců, sjednávání smluv nebo zajištění dodržování pracovních podmínek. Firmy se tak snaží minimalizovat transakční náklady. Transakční náklady spojené s uplatněním na trhu práce jsou významné i z pohledu budoucích absolventů a státu (Švarcová et al., 2014; Holman, 2018; Hořejší et al., 2018).

Dalším významným faktorem jsou odbory, které jednají za zaměstnance kolektivně a mají tím pádem sílu prosazovat různá opatření na podporu zaměstnanců, což může ovlivňovat fungování trhu práce. Odbory jsou významným aktérem na trhu práce vedle státu a podniků. Tyto organizované skupiny pracovníků usilují především o ovlivnění úrovně mezd a zajištění jistoty zaměstnání (Hladíková & Trojovská, 2014; Kajzar, 2014; Kraft et

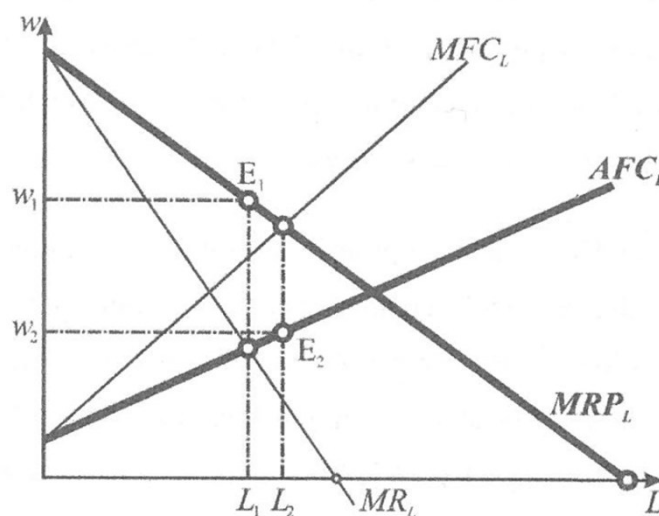
al., 2014). Odbory na trhu práce se snaží o naplnění některých z uvedených cílů (Kraft et al., 2019):

- Maximalizace ekonomické renty členů odborů;
- Maximalizace celkových mezd členů odborů;
- Maximalizace zaměstnanosti členů odborů.

Výše uvedené popisuje stav monopsonu na trhu práce. Monopson je tržní struktura, kde existuje pouze jeden subjekt na straně poptávky práce. Tento subjekt může zásadně ovlivňovat mzdovou sazbu na trhu práce (Hořejší et al., 2018; Jurečka et al., 2018). V reálné tržní ekonomice, jako například v prostředí České republiky, jde však spíše o podobu oligopsonu. To je dáno především existencí více odborových svazů, a nikoliv pouze jednoho dominantního (Bhaskar et al., 2002; Holman, 2018; Azar & Marinescu, 2024). I přesto je třeba pro zjednodušení a lepší pochopení vycházet z modelu v podobě monopsonu na trhu práce. Nedokonalost konkurence lze identifikovat i na nabídkové straně trhu práce. Z výše uvedených důvodů je zřejmé, že trh práce v rámci ekonomiky nemůže fungovat jako dokonale konkurenční, a že existuje řada přístupů pro efektivní využití trhu práce (Holman, 2018; Kraft et al., 2019; Opelík, 2020; Azar & Marinescu, 2024).

Pro ucelené pochopení této problematiky ekonomická teorie rozlišuje mezi dokonale konkurenčním a nedokonale konkurenčním trhem. Právě nedokonale konkurenční trh je trhem fungujícím v případě trhu práce, na kterém manažeři vystupují a nabízejí svůj volný čas. Je tak zřejmé, že výši mzdové sazby na trhu práce nebude určovat pouze společnost jako zaměstnavatel, ale že do této problematiky budou promlouvat také odbory (Holman, 2018). Z tohoto plyne, že se na trhu práce bude pravděpodobně setkávat monopson na straně poptávky po práci a monopol na straně nabídky práce. Setkání monopsonu a monopolu je v ekonomii označováno jako bilaterální monopol. Bilaterální monopol lze popsat jako specifickou situaci na trhu práce, kde se střetávají subjekty s významnou tržní silou jak na straně poptávky, tak na straně nabídky (Hořejší et al., 2018; Jurečka et al., 2018). Tato specifická situace v podobě bilaterálního monopolu je zobrazena na obrázku 2.

Obrázek 2: Bilaterální monopol¹



Zdroj: Kraft et al. (2019)

Na jedné straně vystupuje monopson, což je jediný poptávající práci na daném trhu. Na druhé straně stojí monopol nabídky práce, který je typicky reprezentován silným odborovým svazem. Oba zmíněné subjekty se snaží prosazovat své zájmy a ovlivňovat velikost mzdové sazby (w). Společnost usiluje o snižování ceny dostupné práce, respektive postupuje tak, aby maximalizovala svůj firemní zisk (Holman, 2018; Hořejší et al., 2018; Kraft et al., 2019). Odbory naopak postupují tak, aby vyjednaly mzdy co nejvyšší. Z obrázku 2 je tak patrné, že společnost poptává určité množství práce (L_2) při nižší mzdové sazbě (w_2), zatímco odbory nabízejí určité množství práce (L_1) při vyšší mzdové sazbě (w_1). Konečná mzdová sazba a úroveň zaměstnanosti, jak je z uvedeného patrné, nejsou určeny jednoduchým průsečíkem nabídky a poptávky, ale závisí na vyjednávací síle obou stran, přičemž výsledná mzda se pohybuje v určitém intervalu (Hořejší et al., 2018). Velikost finální mzdy tak závisí na vyjednávání mezi společností a odbory, a to v intervalu mezi w_1 a w_2 . Výsledná mzda pro zaměstnance tak záleží na síle odborů, případně manažerů a ochotě společnosti vynaložit dané finanční prostředky.

2.1.2 Manažer na nabídkové straně trhu práce

Vzhledem k tomu, že manažer po ukončení vzdělávacího procesu působí na trhu práce častěji na straně nabídky, pak je třeba se danou problematikou detailněji zabývat. Manažeri tedy po absolvování vzdělávacího procesu nastupují na nabídkovou stranu trhu práce

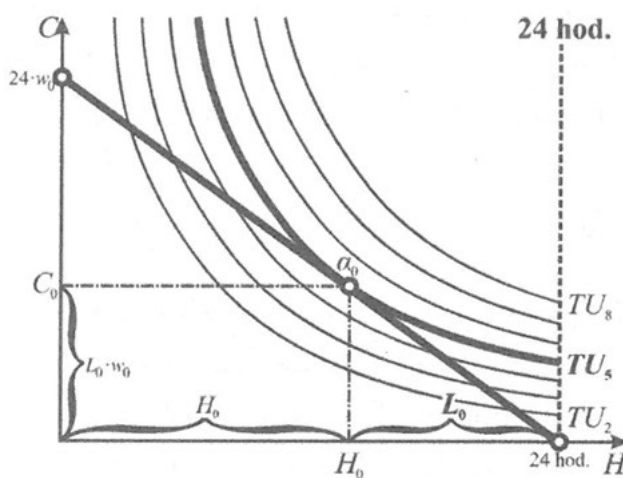
.....

¹ MRP_Lpříjem z mezního produktu práce; MFC_Lmezní náklady na faktor práce;
 AFC_Lprůměrný náklad na faktor práce; MR_Lmezní příjem z práce

a nabízejí své schopnosti, zkušenosti, znalosti a svůj volný čas. Individuální nabídka práce řeší rozdělení času, který má člověk celkově k dispozici a může ho rozdělit mezi různé aktivity. Manažer nabízející své služby na trhu práce tak bude provádět rozhodnutí, kolik volného času nabídne, respektive jakou bude nabízet kombinaci volného času a práce (Brožová, 2010; Holman, 2018; Kraft et al., 2019). Do tohoto rozhodnutí se však ještě promítá mzdová sazba, kterou manažer může dostávat, a za získané finanční prostředky může uspokojovat své potřeby. V rámci této kapitoly bude chápána individuální nabídka práce jako nabídka jednoho nabízejícího manažera.

Optimální rozložení času mezi práci a volný čas vychází z úsilí o maximalizaci užitku ze spotřeby a maximalizaci užitku z volného času (Kraft et al., 2019). K optimálnímu rozhodnutí jedince o množství nabízené práce slouží indifferenční analýza. Na obrázku 3 znázorňuje osa y spotřebu či jinak řečeno mzdovou sazbu za jednotku času (1 den = 24 hodin). Osa x zobrazuje volný čas (opět 1 den = 24 hodin). Bod α_0 na obrázku 3 označuje dosažení maximálního užitku TU_5 při spotřebě C_0 (Kraft et al., 2019).

Obrázek 3: Indifferenční analýza rozhodování spotřebitele o optimální nabídce práce²



Zdroj: Kraft et al. (2019)

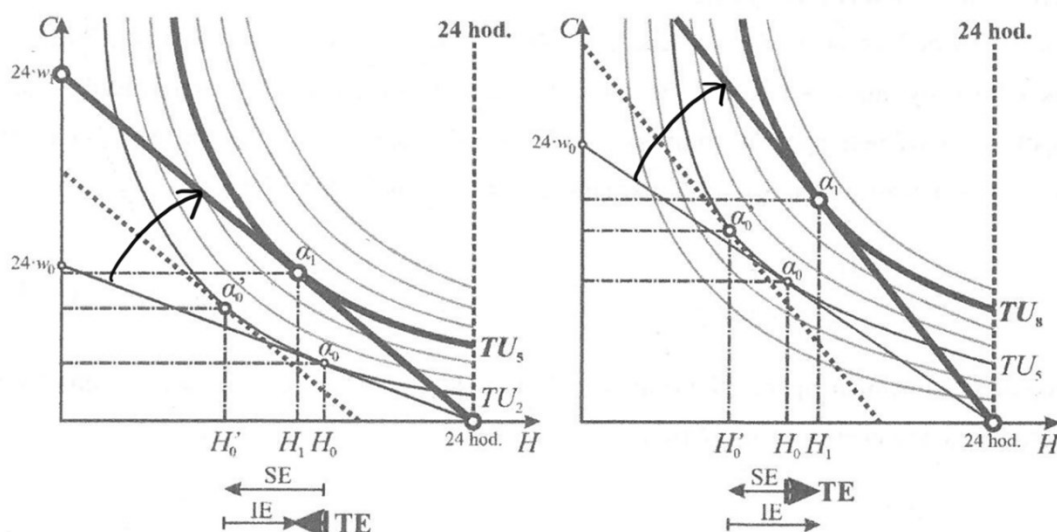
Proces formování individuální nabídky práce je často ovlivněn faktory, které na trhu práce hrají klíčovou roli. K ilustraci výsledné křivky individuální nabídky práce jednoho manažera je nezbytné objasnit dva efekty, které mohou nastat v rámci analýzy indifferenční křivky při určování optimálního množství nabízené práce (Holman, 2011; Jurečka et al., 2018). Tyto efekty zahrnují substituční efekt a důchodový efekt. Substituční efekt spočívá

.....

² TU.....celkový užitek; H.....volný čas (hod); L.....práce

v nahrazování volného času prací (Kraft et al., 2019). To lze spatřovat na levé straně obrázku 4 v případě, že zvýšení mzdové sazby motivuje ke zvýšení množství práce a snižuje množství volného času. Důchodový efekt popisuje souvislost mezi změnou mzdové sazby a změnou reálného důchodu (Šetek, 2018; Kraft et al., 2019). Oba tyto jevy jsou vidět na obrázku 4, kde se promítají do celkového konečného efektu. Levá strana obrázku 4 naznačuje, že výsledný efekt je takový, že substituční efekt převyšuje důchodový efekt. Naopak pravá strana obrázku naznačuje situaci, kdy důchodový efekt převyšuje efekt substituční.

Obrázek 4: Substituční a důchodový efekt růstu mzdové sazby³



Zdroj: Kraft et al. (2019)

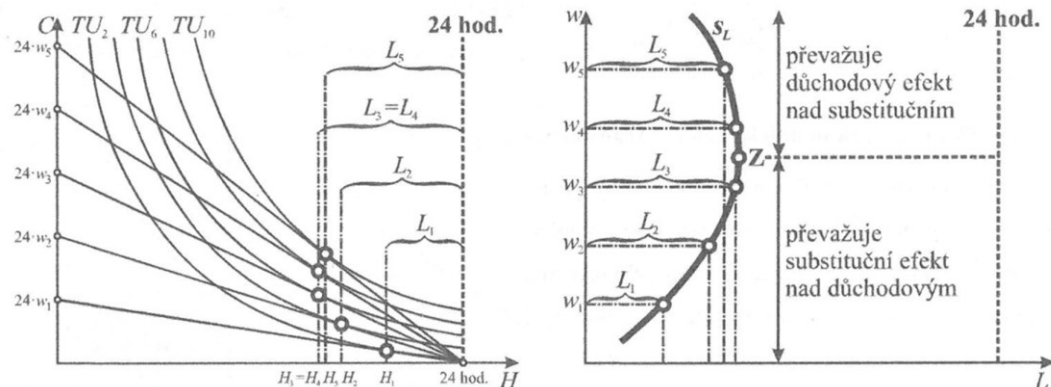
Vzhledem k objasnění vlivu důchodového a substitučního efektu je možno přejít ke křivce individuální nabídky práce jednotlivce, která odráží rozhodnutí jedince při rozhodování, za jakých podmínek bude ochoten pracovat (Kraft et al., 2019). Křivka tak naznačuje rozhodování mezi pracovním a volným časem a je vyobrazena na obrázku 5. Obrázek 5 naznačuje, že v případě, kdy substituční efekt převládá nad důchodovým efektem, zvýšení mzdové sazby do bodu Z způsobí nárůst nabízeného množství individuální práce. V situaci, kdy důchodový efekt převládá nad substitučním efektem, od bodu Z výše další zvýšení mzdové sazby povede ke snížení individuální nabízené práce (Kraft et al., 2019; Opelík, 2020). Právě díky působení obou efektů dochází ke zpětnému zakřivení křivky individuální nabídky práce, což nemusí nastávat ve všech případech, jelikož vždy záleží na

.....

³ TUcelkový užitek; Cspotřeba; Hvolný čas (hod); SEsubstituční efekt;
 IEdůchodový efekt; TEvýsledný efekt

individuálních preferencí jednotlivce, tedy manažera, na trhu práce (Holman, 2011, 2018; Jurečka et al., 2018).

Obrázek 5: Odvození křivky individuální nabídky práce⁴



Zdroj: Kraft et al. (2019)

Manažer se tak může na trhu práce rozhodovat, za jakou mzdovou sazbu je ochoten pracovat a kolik svého volného času je ochoten obětovat. Optimalizace tohoto poměru mezi prací a volným časem je klíčovým aspektem pro udržení motivace a dlouhodobého fungování manažera na trhu práce.

2.1.3 Manažer na trhu práce

V kontextu rychle se měnícího trhu práce charakterizovaného digitalizací, globalizací, demografickým stárnutím populace a zvýšenými nároky na flexibilitu, nabývá role manažera stále většího významu. Manažeři již nejsou pouze vedoucími pracovníky v hierarchii podniku, ale stávají se hlavními nositeli změn, šířiteli organizační adaptace a klíčovými aktéry při implementaci strategických rozhodnutí (Pirošča et al., 2021; Corrocher et al., 2024; Kopackova et al., 2024) v turbulentním tržním prostředí 21. století.

Z výše uvedeného vyplývá, že role manažera na trhu práce je velmi významná. Z ekonomického hlediska je profese manažera spojena s alokací vzácných zdrojů, řízením rizik a maximalizací výkonnosti organizace. V neoklasickém pojetí lze manažery vnímat jako pracovníky, jejichž mzda odráží mezní produkt práce a jejich schopnost přispět k ziskovosti či prosperitě organizace. Lze tak konstatovat, že existuje trh manažerů (Holman, 2018).

⁴ *TU.....celkový užitek; C.....spotřeba; L.....práce; w.....mzdová sazba; S_L.....individuální nabídka práce*

Nastíněné manažerské dilema spočívající ve vztahu manažer-vlastník řeší tzv. „jednoduchý manažerský model“. V rámci uvedeného modelu zůstává cílem vlastníka maximalizace zisku podniku a cílem manažera maximalizace jeho užitku, což zobrazuje grafické řešení v podobě obrázku 6.

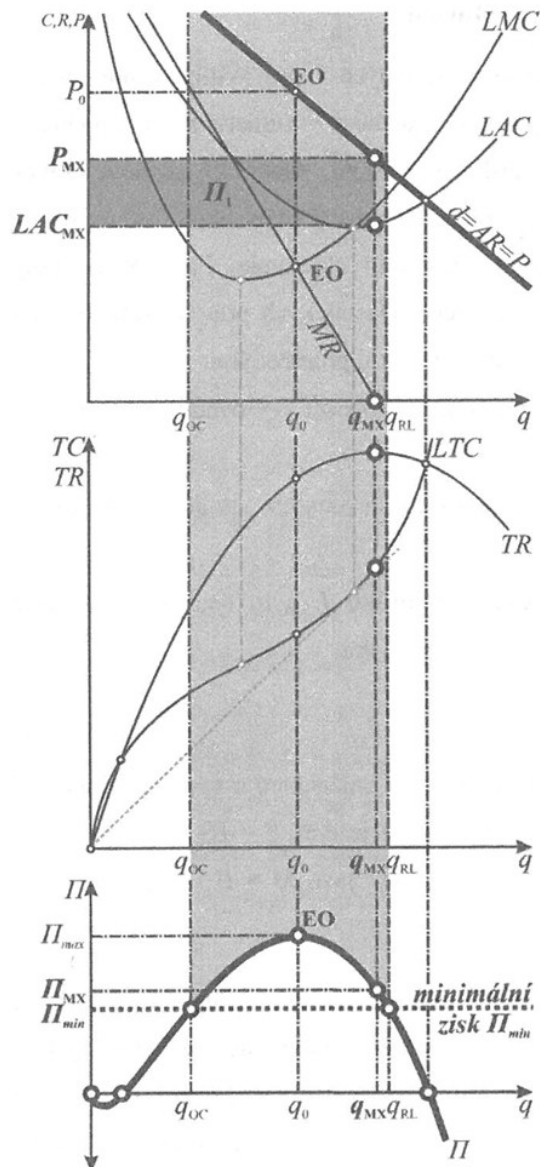
27

Grafické znázornění na obrázku 6 ukazuje, že zisk společnosti je v tomto modelu rozdělen mezi vykazovaný zisk (π_R) a vedlejší příjmy a výhody manažerů (M), přičemž TU je celkovým užitek. Přímka zisku (se sklonem 45°) vyznačuje různé možnosti kombinací vykazovaného zisku a vedlejších příjmů a výhod manažerů při stejné úrovni dosaženého zisku. Indiferenční křivka (TU) ukazuje kombinace vykazovaného zisku a vedlejších manažerských výhod, které poskytují manažerovi stejnou úroveň užitku (Hořejší et al., 2018; Kraft et al., 2019). Manažeři usilují o nalezení optimálního rozložení firemního zisku mezi vykázaný zisk a své manažerské výhody (Opelík, 2020), jelikož jakékoliv jiné upřednostňování by vedlo k dlouhodobé neefektivitě (Stoelhorst & Vishwanathan, 2024). Ideálně by se tato kombinace měla pohybovat kolem bodu α_1 při vedlejších příjmech a manažerských výhodách M_1 a vykazovaném zisku π_{R1} .

Dalším manažerským modelem v rámci teorie firmy je Baumolův model, který předpokládá, že cílem vlastníka firmy je maximalizace ekonomického zisku ($\pi_{\max}$) a cílem manažera je maximalizace obrátu firmy (π_{mx}), jelikož manažeři se snaží o maximalizaci podílu firmy na mírně konkurenčním trhu (Baumol, 1958). I na tomto modelu bude uvažován rozpor mezi manažerem a vlastníkem, tedy mezi zmocněncem a zmocnitelem.

Baumolův model, zobrazený na obrázku 7 uvádí rozpor mezi vlastníkem, který chce, jak již bylo zmíněno, maximalizovat svůj ekonomický zisk ($\pi_{\max}$) a manažerem, který chce maximalizovat obrát společnosti (π_{mx}) tak, aby obstála v tržně konkurenčním boji (Kraft et al., 2019). Maximalizace obrátu je však omezena do výše minimálního požadovaného zisku vlastníky ($\pi_{\min}$). V grafickém znázornění na obrázku 7 se však maximální obrát nachází nad úrovní minimálního zisku definovaného vlastníky, tudíž bude probíhat jednání mezi vlastníky a manažery, a to v intervalu definovaném mezi ekonomickým ziskem ($\pi_{\max}$) a obrátem společnosti (π_{mx}), případně $q_0 - q_{mx}$ (Weinstein, 2012; Šetek, 2018; Kraft et al., 2019). Rozpory mezi vlastníky a manažery mohou často vést k morálnímu hazardu, kdy jedna strana má více informací a maximalizuje svůj užitek na úkor druhé (Hořejší et al., 2018; Kraft et al., 2019). Typickým příkladem je vztah vlastník-manažer, což uvádí právě vysvětlený Baumolův model (Kraft et al., 2019), kde manažer může využít své znalosti pro svůj vlastní prospěch. Tento stav vyžaduje morální odpovědnost a důvěru mezi oběma stranami.

Obrázek 7: Baumolův model⁵



Zdroj: Kraft et al. (2019)

Dalším a zároveň posledním představovaným ekonomickým manažerským modelem je Williamsonův model manažerského uvažování. Williamsonův model manažerského uvažování (někdy označovaný jako managerial discretion model) (Williamson, 1963) uvažuje oddělené vlastnictví od manažerské pozice, jako je tomu běžně u mnoha existujících a fungujících firem ve 21. století, a dále opět také předpokládá jako u Baumolova modelu

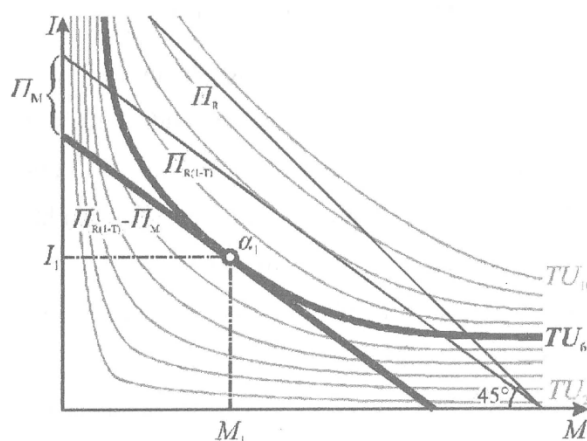
.....

⁵ Πekonomický zisk; qmnožství; LTCcelkové náklady; TRcelkový příjem; MRmezní příjem; LMCmezní náklady; LACprůměrné náklady; Pcena

konkurenční prostředí. Tento aspekt dokládá fakt, že ekonomický model dokonalé konkurence předpokládá, že firmy usilují o maximalizaci zisku (Williamson, 1963, 1971; Finkelstein & Peteraf, 2007). Williamsonův model však naznačuje, že manažeři nemusí vždy sledovat právě tento cíl, zejména pokud mají určitou míru flexibility od vlastníků.

Model vychází z předpokladu, že firma musí dosáhnout určité minimální úrovně zisku pro zajištění své existence a uspokojení požadavků akcionářů. Zisk nad touto minimální úrovní je pak alokován mezi investice a manažerské výdaje. Jakmile firma dosáhne minimální úrovně zisku potřebné pro uspokojení vlastníků a zajištění stability, mohou manažeři využívat zbývající zisk (rozdíl mezi skutečným ziskem a minimálním požadovaným ziskem) vynakládat na záležitosti, které zvyšují jejich vlastní užitek nebo jejich prestiž (Williamson, 1963; Finkelstein & Peteraf, 2007; Kraft et al., 2019). Williamsonův model ve zjednodušeném grafickém vyjádření lze nalézt na obrázku 8.

Obrázek 8: Williamsonův model



Zdroj: Kraft et al. (2019)

Manažerský užitek je determinován určitými proměnnými, mezi které lze zařadit následující (Kraft et al., 2019):

- Dodatečné mzdové výdaje (např. zvyšování mzdy a odměn);
- Služební požitky (např. služební automobil);
- Volné rozhodování o investicích v rámci organizace.

Williamsonův model manažerského chování je tak dalším významným dílkem do skládačky chápání chování firem s odděleným vlastnictvím a řízením, kde se skutečné chování manažerů může lišit.

2.2 Realita trhu práce v České republice

V rámci této podkapitoly je třeba popsat stav trhu práce v kontextu České republiky, a to včetně stručného popisu jeho vývoje v posledních dekáдах až po aktuální stav v roce 2025.

2.2.1 Vývoj trhu práce v České republice

Vývoj českého trhu práce v posledních dvou dekáдах odráží širší společensko-ekonomické proměny, které proběhly nejen v České republice, ale i v celém středoevropském regionu. Po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 se český trh práce otevřel novým příležitostem a integraci do jednotného evropského trhu. Tento krok vedl k růstu zaměstnanosti, zejména díky rozmachu průmyslové výroby, která se stala jedním z hlavních pilířů české ekonomiky (Křížková & Pospíšilová, 2022). Období ekonomické expanze bylo narušeno globální finanční krizí v letech 2008–2009. Český trh práce zaznamenal zvýšení nezaměstnanosti, která dosáhla vrcholu v roce 2010. Podle Fleka, Hály a Mysíkové (2022) byl nárůst nezaměstnanosti v Česku během této krize více způsoben nárůstem míry ukončování pracovních poměrů než poklesem nových pracovních příležitostí. Tato dynamika potvrzuje strukturální zranitelnost českého trhu práce vůči vnějším ekonomickým šokům.

Od roku 2014 se situace výrazně zlepšila a Česká republika se zařadila mezi země s nejnižší mírou nezaměstnanosti v EU. V roce 2019 byla nezaměstnanost 2 %, což odráží silnou poptávku po pracovní síle (Flek et al., 2022; Krulický et al., 2022), zejména ve službách, které jsou pro sportovní segment významné. Tento trend však způsobil nedostatek kvalifikovaných pracovníků (Boháčová & Jindrová, 2022), což vedlo ke komplikacím, především na poptávkové straně trhu práce v České republice.

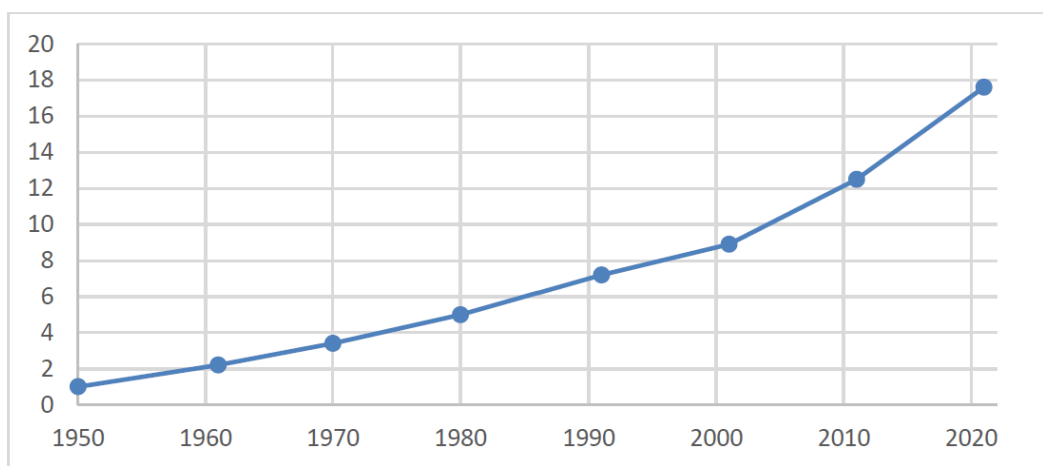
V roce 2020 byly světové, ale i tuzemské pracovní trhy ovlivněny pandemií Covid19, která přinesla zcela nové výzvy na poli trhu práce. Vládní opatření, včetně omezení pohybu osob a uzavření některých odvětví, vedla k dočasnému nárůstu registrované nezaměstnanosti. Přestože se situace na trhu práce nevyvinula tak dramaticky, jak se původně očekávalo, a to například vzhledem k vládním programům jako např. Anitivirus (MPSV - Antivirus, 2020). Nezaměstnanost se tak i v roce 2020 pohybovala kolem 3,5 %, což bylo stále nejméně v EU (Hedvičáková & Kozubíková, 2021).

V průběhu těchto dvou desetiletí se rovněž měnila vzdělanostní struktura české pracovní síly. Zvyšoval se podíl obyvatel s vysokoškolským vzděláním, což bylo částečně reakcí na strukturální proměny trhu práce a rozvoj technologií v rámci čtvrté průmyslové revoluce (tzv. průmysl 4.0) (Lauder & Mayhew, 2020; Boháčová & Jindrová, 2022). Právě nutnost kvalifikačního růstu v podobě vysokoškolského vzdělávání v kontextu posledních

dekád dokládá důležitost a nutnost věnovat se rozvoji vysokoškolské výuky a tuto přizpůsobovat potřebám vyvstávajícím z potřeb aktuálního trhu práce. Vzdělávací systém v dnešní době čelí výzvám, kterým se musí rychle přizpůsobovat, jako je například poptávka po nových dovednostech, a to nejčastěji v oblasti měkkých kompetencí či digitalizaci a automatizaci.

V rámci diskutovaného tématu je potřeba uvést také téma úrovně vzdělanosti v rámci České republiky v kontextu školského systému, a to také s ohledem na genderovou problematiku (Křížková & Pospíšilová, 2023). V dlouhodobém horizontu se zvyšuje podíl osob s ukončeným vysokoškolským vzděláním, což uvádí obrázek 9, kde lze spatřovat nárůst na 17,6 % v roce 2021 (Boháčová & Jindrová, 2022).

Obrázek 9: Procentuální podíl osob s dosaženým vysokoškolským vzděláním v letech 1950-2021



Zdroj: Boháčová & Jindrová (2022)

Pro detailnější pohled na dané téma je třeba pohlédnout do absolutních hodnot, co se týče počtu vysokoškolských absolventů v jednotlivých letech. V dané oblasti se pohybují celkové počty absolventů veřejných a soukromých vysokých škol za jednotlivé roky (v posledních 10 letech) mezi 58 a 82 tisíci, což znázorňuje tabulka 1.

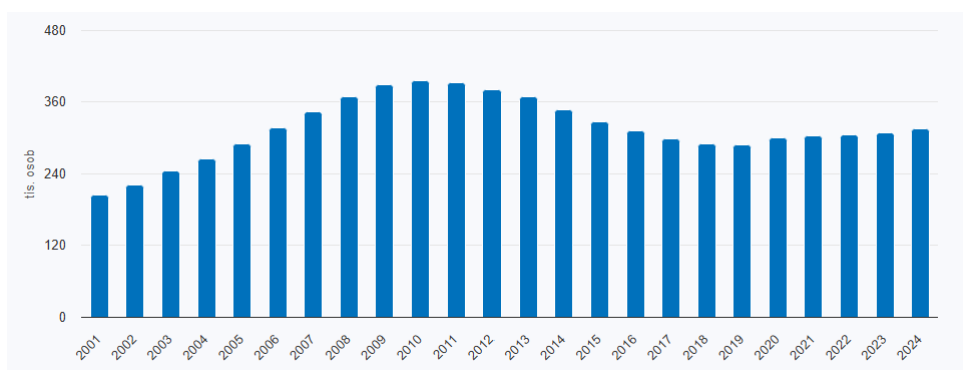
Tabulka 1: Absolventi veřejných a soukromých vysokých škol v České republice celkem v letech 2015–2024

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Absolventi soukromých vysokých škol	11 447	9 968	9 000	8 359	7 382	7 258	6 607	6 180	6 422	6 578
Absolventi veřejných vysokých škol	70 602	67 417	63 094	60 220	56 880	55 710	53 993	52 546	56 816	59 808
Celkem	82 039	77 382	72 084	68 574	64 256	62 960	60 597	58 721	63 231	66 379

Zdroj: vlastní dle ČSÚ (ČSÚ - Absolventi VŠ, 2025)

Následně je třeba pohlédnout taktéž na počty studentů, kteří se připravují na vstup na trh práce. Počty osob soustavně se připravujících na výkon povolání na vysokých školách v České republice je v letech po pandemii Covid19 mírně rostoucí, což značí zájem o vysokoškolské vzdělávání. Tyto aspekty jsou zobrazeny na obrázku 10, a to k 31.12.2024.

Obrázek 10: Studenti veřejných a soukromých vysokých škol v České republice v letech 2021–2024



Zdroj: ČSÚ (ČSÚ - Absolventi VŠ, 2025)

Vysoké školství tak musí reagovat na aktuální potřeby trhu práce, na jeho dynamický vývoj včetně potřeb zaměstnavatelů, a to nejen v lokálním, ale také v globálním měřítku. Vysoké školy by měly reagovat na změny ve struktuře zaměstnanosti a postupně nabízet studijní programy, které zohledňují pracovní příležitosti v dané oblasti nebo oboru. V posledních dvaceti letech došlo k zásadním změnám na trhu práce, které se promítly do podoby kariéry, například častější střídání zaměstnání, nárůst flexibilních úvazků a práce na dobu určitou, globalizace a rychlé technologické změny (Duys et al., 2008), což vše

zvyšuje nároky na jednotlivce a vyžaduje kontinuální osvojování nových znalostí a dovedností (Švarcová et al., 2014). Současný vzdělávací systém čelí otázce, zda je dostatečně vhodný pro dnešní turbulentní prostředí, aby nabízel pracovnímu trhu kvalifikovanou pracovní sílu odpovídající potřebám zaměstnavatelů, respektive poptávkové straně trhu práce (Barinková, 2013; Švarcová et al., 2014). Zaměstnavatelé často uvádějí jako překážku v přijímání nových pracovníků nedostatek praktických zkušeností. Tyto zkušenosti ukazují neschopnost studentů či absolventů přenést teoretické poznatky do praxe v rámci organizací z aplikační sféry (Barinková, 2013). Proto se zdá být nezbytné, aby došlo k většímu propojení systému vysokoškolského vzdělávání s konkrétními podniky, organizacemi a institucemi, které by studentům už během studia umožnily aplikovat teorii na aplikační situace. Přechod ze vzdělávání do pracovního života bývá náročný a komplikovaný, což lze přičíst obtížím nebo omezeným možnostem propojení studia s praktickými zkušenostmi (Barinková, 2013). Pro úspěšné uplatnění na dnešním pracovním trhu se od absolventů vyžaduje vyšší mobilita, adaptabilita (Van Mol et al., 2021; Weerasombat et al., 2022), schopnost získávat nové poznatky a účastnit se celoživotního vzdělávání (Barinková, 2013; Endres et al., 2021; Thwe & Kálmán, 2024), které je taktéž poskytováno vysokými školami jako flexibilní vzdělávací forma pružněji reagující na potřeby trhu práce.

2.2.2 Aktuální stav trhu práce

Pro poskytnutí uceleného přehledu o realitě a aktuálním stavu trhu práce v České republice je třeba uvést stěžejní pojmy, jejich současné hodnoty a objasnit tak aktuální stav a jaké z toho plynou důsledky pro manažerskou profesi, ať již na straně poptávky či nabídky.

Nejprve je třeba definovat pojmy, které jsou při analýze trhu práce využívány, jelikož bez těchto pojmů nelze rozkrývat fenomén trhu práce hlouběji. Jedním z prvních pojmů je tzv. míra zaměstnanosti. Míru zaměstnanosti lze vyjádřit jako podíl zaměstnaných k celé populaci 15–64letých (ČSÚ - *nezaměstnanost*, 2024). Druhým pojmem, který je hojněji v rámci analýz pracovního trhu využíván, je míra nezaměstnanosti. Míru nezaměstnanosti lze jednoduše popsat jako podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu (ČSÚ - *nezaměstnanost*, 2024), což lze vyložit následujícím způsobem. Míra nezaměstnanosti je procentuální vyjádření podílu nezaměstnaných (U) vůči ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu (EA). Za ekonomicky aktivní obyvatelstvo lze považovat zaměstnané (E), nezaměstnané (U) a ostatní (O), kdy mezi ostatní řadíme osoby starší 15ti let připravující se na budoucí zaměstnání a ty, kteří práci nehledají (Kraft et al., 2019). Holman (2011) uvádí, že míru nezaměstnanosti lze vyjádřit podílem počtu nezaměstnaných vůči počtu nezaměstnaných a zaměstnaných. Míru nezaměstnanosti lze tedy vypočítat dle následujícího vzorce na obrázku 11 (Kraft et al., 2019):

Obrázek 11: Výpočet míry nezaměstnanosti

$$u = \frac{U}{U + E + O} \times 100$$

Zdroj: Vlastní dle Krafta et al. (2019)

Vzhledem k tomu, že byly vysvětleny stěžejní pojmy, které jsou podstatné pro pochopení stavu trhu práce, tak je nyní třeba přesunout pohled směrem k jednotlivým ukazatelům a konkrétním hodnotám na českém trhu práce. Základní přehled o postavení obyvatelstva s ohledem na zaměstnanost poskytuje tabulka 2. Jak je z uvedené tabulky patrné, tak se míra nezaměstnanosti pohybuje maximálně do výše 4 %, což Českou republiku řadí mezi země s nejnižší mírou nezaměstnanosti v rámci EU.

Tabulka 2: Ekonomické postavení obyvatelstva ČR v letech 2016-2023

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Obyvatelstvo ve věku 15 a více let (tis. osob)	8 928,7	8 929,2	8 941,8	8 963,5	8 985,8	8 974,6	8 832,1	8 665,6
Pracovní síla ekonomicky aktivní (tis. osob)	5 350,0	5 377,1	5 415,4	5 412,2	5 372,0	5 363,9	5 291,1	5 194,8
Zaměstnaní (tis. osob)	5 138,6	5 221,6	5 293,8	5 303,1	5 234,9	5 213,4	5 173,5	5 060,8
Nezaměstnaní (tis. osob)	211,4	155,5	121,6	109,1	137,0	150,5	117,6	134,0
Ekonomicky neaktivní (tis. osob)	3 578,7	3 552,0	3 526,4	3 551,3	3 613,9	3 610,7	3 541,0	3 470,8
Míra ekonomické aktivity (%)	59,9	60,2	60,6	60,4	59,8	59,8	59,9	59,9
Míra zaměstnanosti (%)	57,6	58,5	59,2	59,2	58,3	58,1	58,6	58,4
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	2,8	2,2	2,6

Zdroj: Vlastní dle ČSÚ (ČSÚ - zaměstnanost a nezaměstnanost, 2024)

Jak je patrné z tabulky 2, tak se obecná míra nezaměstnanosti v České republice pohybuje v posledních letech mezi 2-4 %. Lze tak konstatovat, že před pandemií Covid19 byl trend

míry nezaměstnanosti klesající. I přes mírný nárůst v rámci postcovidového období nejde o razantní výkyvy (Jašová, 2023). Vzhledem ke kolísavému trendu míry nezaměstnanosti je třeba se podívat na diskutovanou míru detailněji, a to pohledem měsíční optiky. Vývoj měsíční míry nezaměstnanosti v letech 2022, 2023 a 2024 zobrazuje tabulka 3. Z uvedeného je možno dedukovat, že se míra nezaměstnanosti v analyzovaných letech pohybuje mezi 2 % až 3 % s nejnižší hodnotou 2,3 % a nejvyšší hodnotou 3,0 % ve sledovaném období.

Tabulka 3: Měsíční míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2022-2024 (v %)

2022		2023		2024	
leden	2,4	leden	2,6	leden	3,0
únor	2,6	únor	2,5	únor	2,7
březen	2,3	březen	2,6	březen	3,0
duben	2,5	duben	2,8	duben	2,8
květen	2,5	květen	2,6	květen	2,7
červen	2,4	červen	2,6	červen	2,8
červenec	2,4	červenec	2,8	červenec	2,8
srpen	2,4	srpen	2,6	srpen	2,6
září	2,3	září	2,7	září	2,9
říjen	2,3	říjen	2,9	říjen	2,7
listopad	2,7	listopad	2,7	listopad	2,9
prosinec	2,3	prosinec	2,8	prosinec	2,8

Zdroj: Vlastní dle ČSÚ (ČSÚ - nezaměstnanost a zaměstnání, 2025)

S ohledem na uvedenou míru nezaměstnanosti v tabulkách 2 a 3 je třeba konstatovat, že je nezaměstnanost v České republice velmi nízká, což může být vnímáno různorodě. Z ekonomického hlediska lze tento jev popsat jako stav, kdy ekonomika dosahuje svého potenciálu. Nízká míra nezaměstnanosti představuje fenomén, který je možné vnímat z různých úhlů pohledu, přičemž může mít jak pozitivní, tak i negativní dopady. Tento stav je často vyzdvihován jako ideální z hlediska odborů, politiků i zaměstnanců samotných (Meyer, 2016; Flek et al., 2022). Z pohledu odborových organizací či politických představitelů je nízká nezaměstnanost důkazem ekonomické stability, efektivního fungování trhu práce a společenské prosperity. Zaměstnanci mohou tento stav vnímat jako období jejich zvýšené pracovní jistoty, vyšších vyjednávacích schopností a snazšího přístupu k pracovním příležitostem.

Na druhé straně však nízká míra nezaměstnanosti přináší výzvy pro některé subjekty působící na trhu práce, zejména pro organizace a jejich firemní manažery. Jedním z nejvýraznějších problémů je často nemožnost obsadit volná pracovní místa pracovníky s odpovídající kvalifikací. Tento deficit kvalifikovaných zaměstnanců může bránit firmám v jejich rozvoji, zpomalovat realizaci strategických podnikových cílů a ovlivňovat jejich konkurenceschopnost jak na domácím, tak na mezinárodním trhu (Meyer, 2016; Green & Henseke, 2021; Mackay et al., 2024). Nízká míra nezaměstnanosti rovněž vytváří specifické podmínky na trhu práce, kdy prakticky každý, kdo práci aktivně vyhledává, najde zaměstnání. Firmy jsou tak nuceny přizpůsobit své strategie náboru a udržení zaměstnanců, aby uspěly v konkurenčním prostředí. Tento tlak vede organizace k navyšování mezd, zavádění vyšší flexibility v pracovních podmínkách a k inovaci benefit programů (Gelencsér et al., 2023; Feng et al., 2024). Zajištění spokojenosti a udržitelnost zaměstnanců se stává klíčovým faktorem pro ekonomické přežití organizace (Stříteský, 2021) a udržení její efektivity v dlouhodobém horizontu.

V konečném důsledku je tedy nízká míra nezaměstnanosti ambivalentním jevem. Zatímco některé subjekty ji mohou chápat jako výhodný stav podporující stabilitu a rozvoj, pro jiné je zdrojem problémů spojených s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a nutností přizpůsobovat se stále náročnějším požadavkům trhu práce. Její dopady je nutné hodnotit v širším kontextu a s ohledem na konkrétní okolnosti jednotlivých aktérů na trhu práce.

2.2.3 Druhy nezaměstnanosti v kontextu trhu práce

V rámci řešené problematiky je třeba uvést, že nezaměstnanost není unifikovaným pojmem, ale lze ji dále členit, respektive můžeme členit osoby, které jsou nezaměstnané, do dílčích kategorií. Dle příčin vyvolání nezaměstnanosti lze identifikovat tři druhy, a to frikční, strukturální a cyklickou (Holman, 2011).

Frikční nezaměstnanost je přechodná krátkodobá nezaměstnanost způsobená časem, který je potřeba k nalezení nového a vhodnějšího pracovního místa (Hladíková & Trojovská, 2014; Kraft et al., 2014). Týká se také osob nově vstupujících na trh práce, než získají své první zaměstnání, nebo osob, které zaměstnání samy opustily a hledají lepší práci, či zaměstnanců, kteří dostali výpověď (Holman, 2011; Kraft et al., 2014). Spadají sem i sezónně nezaměstnaní. Někteří autoři (Kraft et al., 2014) vyčleňují sezónní nezaměstnanost jako samostatný druh nezaměstnanosti. Proti těmto nezaměstnaným existují volná místa a člověk je nezaměstnaný pouze dočasně (Hladíková & Trojovská, 2014). Změny ve frikční nezaměstnanosti mohou být ovlivněny strukturou trhu práce či podmínkami zaměstnanosti (Kraft et al., 2014). V případě sportu, respektive sportovního managementu může jít o sportovního manažera, který ukončil smlouvu s jedním sportovním klubem a hledá nové

angažmá v jiném klubu nebo jiné sportovní organizaci. Během tohoto přechodného období je frikčně nezaměstnaný, dokud nenajde další vhodné volné místo. Příkladem může být také absolvent studijního programu Management tělesné výchovy a sportu hledající své první zaměstnání v oboru.

Strukturální nezaměstnanost je dalším druhem nezaměstnanosti. Tento typ nezaměstnanosti vzniká v případě, že dochází ke strukturálním změnám v ekonomice a dochází k recesi či expanzi některých odvětví (Holman, 2011). Tím pádem klesá poptávka po některých profesích, ale zároveň stoupá poptávka po jiných (Holman, 2011), což vyžaduje rekvalifikaci daných pracovníků a jejich adaptaci na aktuální trh práce.

Příkladem z oblasti sportovního managementu může být správce sportovního areálu, který má zkušenosti převážně s offline procesy a údržbou, ale trh práce pro správce se mění a vyžaduje znalosti moderních technologií pro řízení budov, softwaru pro plánování údržby a digitálních technologií areálu. Jeho kvalifikace již neodpovídá požadavkům aktuálního trhu práce a je třeba provést rekvalifikaci.

Posledním výše uvedeným druhem nezaměstnanosti je cyklická nezaměstnanost. Cyklická nezaměstnanost nastává v případě, že dochází k celkovému poklesu ekonomiky, což způsobuje nezaměstnanost ve více odvětvích (Holman, 2011). Cyklická nezaměstnanost je způsobena změnami ekonomické výkonnosti země v souvislosti s hospodářskými cykly (Kraft et al., 2014). Nezaměstnanost v tomto ohledu je způsobena nedostatkem poptávky, jelikož propuštěné osoby nemohou nalézt zaměstnání v jiných odvětvích (Holman, 2011).

Ve sportu může být příkladem marketingový manažer regionálního sportovního klubu, který je propuštěn během ekonomické recese, kdy klesá kupní síla obyvatel, a tím i poptávka po vstupenkách, permanentkách, klubovém zboží a sponzorských aktivacích. Zaměstnanec je propuštěn klubem vzhledem k poklesu příjmů, a to s ohledem na vnímání nízké potřeby marketingových aktivit během období ekonomické recese.

Předchozí uvedené dělení nezaměstnanosti do jednotlivých druhů dle příčin jejího vzniku není jediným možným členěním nezaměstnanosti. Nezaměstnanost lze členit také na dobrovolnou a nedobrovolnou.

Dobrovolná nezaměstnanost je stav, kdy by někteří lidé byli ochotni pracovat při nižší mzdě, ale někteří se raději stanou nezaměstnanými, a to také s ohledem na výši podpory v nezaměstnanosti. Zaměstnanci, kteří nechtějí pracovat za mzdu, která na trhu převládá, jsou tak dobrovolně nezaměstnanými (Holman, 2011). Pokud je podpora v nezaměstnanosti nízká a doba jejich poskytování krátká, je dobrovolná nezaměstnanost také nízká (Hladíková & Trojovská, 2014; Holman, 2018). Podle neoklasické ekonomické školy je nezaměstnanost projevem krátkodobé nerovnováhy mezi poptávkou a nabídkou práce, která vzniká v důsledku nepružnosti nabídky na trhu práce vůči proměnlivé poptávce po

práci (Kraft et al., 2014). Podle Krafta et al. (2014) platí na trhu práce obecně to, že každý, kdo má zájem o zaměstnání a přijme finanční podmínky nabízené zaměstnavateli, vždy práci získá.

Příkladem dobrovolné nezaměstnanosti z oblasti sportovního managementu může být zkušený sportovní manažer, který po svém odchodu z posledního klubu obdrží několik pracovních nabídek, ale žádná z nich nenaplní jeho finanční očekávání. Rozhodne se odmítnout nabídky a zůstat bez zaměstnání, dokud se neobjeví příležitost, která lépe odpovídá jeho představám.

Nedobrovolná nezaměstnanost nastává v případě, že nedojde ke snížení mzdové sazby (např. kolektivní smlouvou) a tím pádem dochází k propuštění pracovníků (Hladíková & Trojovská, 2014). Nedobrovolná nezaměstnanost tak spočívá v tom, že zaměstnanci hledají práci za takovou mzdu, která na trhu práce sice převládá, ale nemohou takovou práci nalézt (Holman, 2011).

2.3 Specifika trhu práce ve sportu

Trh práce ve sportovním prostředí je specifickou oblastí. Tato oblast v základech staví na klasickém ekonomickém pojetí trhu práce, ale přináší svá specifika, kterých je mnoho, a to především vzhledem k multidisciplinaritě sportu jako celku. Trh práce ve sportu staví na obecných tržních teoriích, ale vyžaduje vlastní výzkumný přístup (Kahn, 2000; Hwang et al., 2012; Kaiser & Presmeg, 2019). Dosud neexistuje široká teorie trhu práce specifická pro sport (Kaiser & Presmeg, 2019). Je proto důležité systematicky testovat přínos obecné teorie trhu práce z hlediska jejich použitelnosti v kontextu sportovního prostředí. Dynamické změny, zvláště ve 21. století, a výrazná heterogenita sportovního trhu práce představují značné výzvy pro jeho přesný popis a vysvětlení jeho fungování (Kaiser & Presmeg, 2019; Glebova et al., 2024).

Strukturální transformace sportovního sektoru je jedním z hlavních důvodů rostoucího zájmu o sportovní vědy a sportovní management. Sport jako segment se komercializuje a profesionalizuje (Dowling et al., 2014; Horgby & Ericsson, 2023; Vamplew, 2023), což vede k nárůstu pracovních příležitostí ve specializovaných sportovních profesích (Banda, 2017; Kaiser & Presmeg, 2019), a to souvisejících nejen se sportem, ale také s pohybem a zdravým životním stylem. S tímto souvisí i rozšiřující se nabídky sportovně orientovaných studijních programů (Kahn, 2000; Clarke & Quill, 2003; Kaiser & Presmeg, 2019; Jacobs & Wright, 2021; Seifried et al., 2021), které vedou k přípravě budoucích profesionálů v daných oblastech.

Při ekonomickém pohledu na sportovní trh práce je možno nalézt mnoho specifíků. Evropská komise si je vědoma specifčnosti sportu, která se projevuje například v nezbytnosti

udržovat konkurenční rovnováhu v ligových systémech (Rosen & Sanderson, 2001; Andreff & Szymanski, 2006; Bogusz et al., 2007; Breuer et al., 2015; Farnell, 2021) a v jeho specifické ziskové motivaci, která není čistě finanční (Andreff & Szymanski, 2006; Bogusz et al., 2007). Tyto unikátní charakteristiky vedou k existenci specifických rysů a regulací v rámci ekonomiky sportu a trhu práce. Těmi jsou například ligové monopsony, opce, přestupní platby za transfery hráčů, případně v zahraničí také draftové systémy či platové stropy (Noll, 2002; Andreff & Szymanski, 2006; Šíma, 2019; Rascher et al., 2021; Leeds et al., 2022). Tyto mechanismy jsou ve srovnání s jinými odvětvími práce jedinečné, neboť na žádném jiném trhu práce nejsou zaměstnavatelé kolektivně oprávněni ukládat omezení na platby pracovníkům (Rosen & Sanderson, 2001; Andreff & Szymanski, 2006).

Vedle obecných charakteristik lze najít i další specifika ovlivňující trh práce ve sportovním odvětví, kterých je široká škála. Jde například o tyto vybrané fenomény:

- **Dobrovolnictví ve sportu:** Má v evropských zemích tradici a ekonomicky představuje významný zdroj práce, zejména v neziskovém sektoru, kde často zajišťuje činnosti, které by profesionálové neprováděli, nebo šetří čas placeným zaměstnancům (Haddock, 2021; Kokolakakis et al., 2024). Dle Čáslavové et al. (2014) je možné ho převést na ekvivalent plného úvazku nebo vyjádřit jeho ekonomickou hodnotu přispívající k HDP. Sportovní organizace jsou v mnoha zemích klíčovými institucemi pro zapojování dobrovolníků. Dobrovolníci jsou například nezbytní také pro organizaci velkých sportovních akcí (Čáslavová et al., 2014; Wicker, 2017; Schlesinger & Nagel, 2018; Wallrodt & Thieme, 2020).
- **Pracovní migrace ve sportu:** V posledních letech dochází k větší míře migrace, a to především na základě celosvětových globalizačních trendů (Zajda & Vissing, 2023; Triandafyllidou, 2024). Sport se tak stává jedním z dalších důvodů pro migraci osob (Dickson & Malaia Santos, 2016; Agergaard, 2021; Zajda & Vissing, 2023). Sportovní kluby, například v evropském fotbale, často využívají nábor mladých talentovaných hráčů ze zahraničí jako nákladově efektivní strategii pro získávání posil. Z pohledu migrujícího sportovce je hlavním motivem migrace snaha o dosažení vyššího příjmu, což odpovídá neoklasické ekonomické teorii (Dickson & Malaia Santos, 2016; Lee, 2010; Zajda & Vissing, 2023). V globálně propojeném světě se sport stal komoditou (Nichol, 2023) a sportovci se stávají předmětem mezinárodního obchodu, což vede k časté pracovní migraci.
- **Krátká kariéra:** Profesionální sportovní kariéry jsou ve srovnání s mnoha jinými profesemi velmi krátké. Navzdory obrovskému počtu účastníků v mládežnickém, případně univerzitním sportu se jen nepatrná část z nich dostane do nejvyšších profesionálních lig a soutěží (Fort & Quirk, 1995; Rosen & Sanderson, 2001) a navíc je jejich kariéra mnohem kratší než v jiných profesích mimo sport (Metelski, 2021). V rámci tohoto specifika se projevuje také relativní věkový efekt. Tento fenomén je přítomen na trhu

elitních sportovců, například ve fotbale. Hráči narození později v rámci daného výběrového období jsou v mládežnických kategoriích často znevýhodněni oproti těm relativně starším (De la Rubia et al., 2020; Gyimesi & Kehl, 2023).

- Komerencializace sportu: Jde o proces, při kterém se sport stává produktem nabízeným komerčními subjekty na trhu. Trend komerencializace sportu je v dnešní době rostoucím fenoménem, v rámci kterého komerční subjekty nabízejí sportovní služby jako produkty (Bruhn & Rohlmann, 2023; Sohrabi et al., 2023). Tyto organizace často propagují a prodávají nehmotné hodnoty, jako je kompetence trenérů (či jiných sportovních funkcionářů), individuálně přizpůsobený trénink či radost a štěstí (Karlsson et al., 2023). Propagace individuálně přizpůsobeného tréninku, zejména u specializovaných služeb, může naznačovat, že tradiční sportovní kluby nejsou schopny sportovcům poskytnout vše potřebné k jejich optimálnímu rozvoji, a tak vzniká tržní mezera vedoucí ke vzniku specializovaných organizací pro poskytování sportovních služeb (Karlsson et al., 2023; Orunbayev, 2023).

Vzhledem k tomu, že neexistuje jednotný a unifikovaný popis trhu práce ve sportovním segmentu, tak je většina zjištění založena na empiricky realizovaných studiích, které lze sice povětšinou považovat za platné, avšak nemusí tomu vždy tak být. Je třeba proto sledovat změny na sportovním trhu práce a těmto se, z pohledu sportovních organizací působících na trhu práce, přizpůsobovat.

2.3.1 Specifika trhu práce v oblasti sportovního managementu

Trh práce v oblasti sportovního managementu je možno popsat jako podoblast trhu práce ve sportu, ale se specifiky, která jsou příbuzná oborům jako je management, ekonomie, marketing apod. Trh práce ve sportovním managementu tak představuje specifika, která se týkají řízení a propagace sportu a čelí tak obdobným výzvám jako trh práce ve sportu, jen z manažerského úhlu pohledu.

Trh práce ve sportovním managementu lze charakterizovat dynamickým růstem a diverzifikací, zejména s ohledem na důsledky pokračující komerencializace sportu a globalizačně-společenských změn (Giulianotti & Robertson, 2007). Toto dynamické prostředí vede k neustále rostoucí poptávce po kvalifikovaných odbornících (Švarcová et al., 2011) schopných řídit komplexní operace i procesy napříč různými odvětvími sportu (Çiftçi & Mirzeoğlu, 2014; Lussier & Kimball, 2024). To vše v široké plejádě působení sportovních organizací a institucí včetně veřejného sektoru, neziskových organizací jako jsou kluby a svazy, profesionálních klubů a soukromých sportovních organizací (např. sportovně-marketingové agentury). Právě přechod sportu od čistě profesionálního modelu k rozsáhlé komerencializaci sportu vytvořil potřebu systematického studia sportovního managementu a potřeby adekvátního vzdělání kombinujícího prvky businessu a sportu

(Wohlfart et al., 2022). Historicky byly pozice ve sportovním managementu často obsazovány bývalými hráči nebo trenéry, kteří nemuseli mít formální manažerské vzdělání (Santos et al., 2022; Fleischman et al., 2024). S rozvojem sportu jako businessu včetně jeho komercializace je však stále více zdůrazňována potřeba kvalifikovaných sportovních manažerů (Santos et al., 2022; Guidotti et al., 2023b; Merka, 2024) na všech úrovních.

Jedním ze stěžejních specifíků trhu práce v odvětví sportovního managementu je rozpor mezi akademickým vzděláváním a požadavky zaměstnavatelů působících na trhu práce (Schwab et al., 2015; Miragaia & Soares, 2017; Ventura, 2023), a to především s ohledem na dynamické změny působící na tomto trhu v krátkém čase. Ačkoli akademické studijní programy sportovního managementu jsou často navrženy tak, aby produkovaly pro praxi připravené absolventy, studie ukazují, že existují nesrovnalosti mezi dovednostmi, které absolventi nabízejí, a dovednostmi, které zaměstnavatelé sportovních manažerů na trhu práce požadují (Emery et al., 2012; Sandy et al., 2018; Hawzen & King-White, 2024). V současnosti roste poptávka na trhu práce ve sportovním managementu především v oblastech sociálních sítí, digitalizace, e-commerce a projektového managementu (Emery et al., 2012; Sandy et al., 2018; Wohlfart et al., 2018).

S uvedeným souvisí také potřeba získaných praktických zkušeností a technik, jelikož praktická zkušenost absolventů ve sportovním managementu představuje další zásadní specifikum a je široce vnímána jako nejsignifikantnější součást vzdělávání ve sportovním managementu (Sutton, 1989; Emery et al., 2012; Brown et al., 2018; Hawzen & King-White, 2024). Toto specifikum lze považovat za klíčový faktor pro úspěšný vstup na trh práce ve sportovním managementu (Surujlal & Serra, 2014). Stáže jsou typicky umístěny jako závěrečná část studia, která má studentům pomoci aplikovat získané znalosti a usnadnit přechod ze studia do zaměstnání. Zaměstnavatelé často požadují minimálně dva roky praxe pro vstupní pozice (Emery et al., 2012), což vyvolává otázku, zda jsou tyto požadavky pro čerstvé absolventy realistické a zda odpovídají tržním platovým podmínkám.

Specifickou povahu trhu práce ve sportovním managementu podtrhuje také debata o akademické identitě oboru. Tím je myšleno, zda by měl být sportovní management postaven na modelu zaměřeném na sport nebo především na základech myšlenek a teorií obecného managementu (Slack, 2014; Woratschek et al., 2014; Gammelsæter, 2021; Kim et al., 2024). Podle některých názorů (Cunningham, 2013; Gammelsæter, 2021; Lachance et al., 2024) by nadměrné využívání teorií z jiných oborů mohlo vést k vnímání sportovního managementu jako aplikované disciplíny, nikoli jako samostatného oboru se svými vlastními teoretickými příspěvky. Toto napětí mezi manažerským přístupem a jedinečnou společenskou povahou sportu je relevantní pro trh práce, protože ovlivňuje, jaké znalosti a dovednosti jsou považovány za nejdůležitější pro přípravu sportovních manažerů na realitu trhu práce (Gammelsæter, 2021; Lachance et al., 2024). Sport však není pouze dalším

průmyslovým odvětvím (Emery et al., 2012; Gammelsæter, 2021), jelikož má jedinečné právní, obchodní a manažerské postupy a procesy (Chalip, 2006; Landman, 2020; Mills, 2021). Ačkoliv lze zmínit, že finanční prostředky plynoucí do sportovního odvětví jsou primárním faktorem jeho rozvoje, je třeba dále také sdělit, že vášeň a vnitřní motivace jsou stále neodmyslitelné pro motivaci sportovců, trenérů, funkcionářů a zaměstnanců sportovních organizací (Gammelsæter, 2021). Tento aspekt jednoznačně odlišuje sportovní management od řízení organizací v jiných odvětvích.

3 Sportovní management

Uvedená kapitola se zabývá klíčovými aspekty, které se vztahují k pojmu sportovní management. Nejprve je třeba uvést kontext řízení organizací a managementu obecně, na který následně naváží specifika sportovního managementu jako praktické i teoretické disciplíny. Následně bude věnován prostor vysvětlení pojmu manažer, respektive sportovní manažer, a to se specifiky, která sportovní prostředí přináší. V rámci pojmu sportovní manažer budou taktéž řešeny dílčí činnosti, které se s manažerskou činností a manažerskou pozicí pojí.

3.1 Management a úrovně řízení

Ačkoli je termín management v současnosti často používán, je nezbytné přiblížit jeho význam, protože nadužívání tohoto pojmu může vést k rozmazání jeho původního smyslu. Management hraje klíčovou roli ve všech typech organizací, od malých podniků až po velké korporace, a to včetně všech sportovních organizací, ať již ziskového či neziskového typu. Jeho úkolem je nejen koordinovat činnosti jednotlivců a týmů, ale také zajistit, aby každá část organizace pracovala směrem k dosažení společných cílů. To zahrnuje jak strategické rozhodování na vyšší úrovni, tak operativní řízení denních aktivit. Efektivní management může mít zásadní vliv na produktivitu, inovace a celkový úspěch či prosperitu organizace.

Vzhledem k rozšířenosti pojmu management je složité provést jasné a jednoznačné definování tohoto pojmu. To vede k tomu, že se sice daným pojmem zabývá mnoho autorů a předních odborníků, ale i tak nelze jednoznačně a generalizovaně definovat, co to vlastně management je. I přesto lze nalézt mezi jednotlivými vymezeními různých autorů určité shodné prvky či určitou míru podobnosti některých definic. I přesto, že za nejvhodnější překlad pojmu management do českého jazyka se jeví slovo řízení, tak v rámci této práce bude vycházeno z pojmu management.

Management lze definovat různorodě, a to především v jeho široké míře aplikovatelnosti a členění. Dle Druckera (2020) lze pod tímto pojmem chápat profesionalizaci organizace, která spočívá v systematickosti jejího vedení. Management je tak chápán jako funkce, disciplína a úkoly, které musí být v rámci podniku realizovány (Drucker, 2020). S tím souvisí i další pohled na management. Ten je spatřován v tom, že management je schopnost navigovat podnik či jakoukoliv jinou organizaci k dosažení stanovených úkolů, organizovat a koordinovat dílčí výstupy a snažení jednotlivců (Kroon, 1998). Souvislost v uvedeném lze nalézt v tom, že organizace někam míří, za určitým cílem, a management jí má pomoci k tomu tyto cíle naplnit. Takový pohled podporuje i řada dalších autorů, kdy

Štrach (2008, s. 7) považuje management jako „*systematický proces využívání organizačních zdrojů, včetně lidských, směrem k vytyčenému cíli*“. V tomto ohledu lze spatřovat souznění autorů, že management směřuje k dosažení prosperity s ohledem na vytyčení si cíle, pohlížení na plánování do budoucna a dosahování těchto plánů (Fayol, 2016). V tomto ohledu lze spatřovat podobnost v definování managementu od dalších autorů (Kolb, 1976; Donnelly et al., 1997; Jeston & Nelis, 2008), kteří tvrdí, že management je procesem koordinace činností pracovníků, který je realizován za účelem dosažení stanovených výsledků s tím, že těchto výsledků není možno dosáhnout individuálně.

S ohledem na uvedené je nutno podotknout, že výše uvedená vymezení managementu jsou orientována na koordinaci aktivit s cílem dosahovat stanovených výsledků. Od tohoto se mnoho neliší chápání managementu jako procesu mezi jednotlivcem, kteří řídí (řídící objekt) a skupinou, která je řízena (řízený objekt), kdy řídící objekt stanovuje cíle a těch je dosahováno specifickým kooperativním chováním (Blažek, 2011).

Poslední uvedený náhled na management akcentuje důležitost lidí v rámci managementu, a to nejen jejich existenci, ale také vzájemné působení. Klíčem k úspěchu tak budou lidé, mezi než lze zařadit nejen manažery, ale také řadové zaměstnance. S tím souvisí chápání managementu jako zabezpečování a fungování organizace, včetně rozhodování o tom, co se bude dělat a kdo to bude dělat (Armstrong, 2008). Na důležitost lidské činnosti v rámci managementu organizace poukazuje také Plamínek (2008), který tvrdí, že manažeři jsou zodpovědní za vykonávání činností, na kterých spolupracují s dalšími pracovníky.

Z uvedeného tak plyne, že v rámci managementu nejde pouze o stanovování cílů a sledování, měření jejich dosahování a úspěšnosti, ale také o práci s lidmi, kteří jsou nedílnou součástí managementu a bez nichž by management nebyl funkční jednotkou. Vzhledem k mnoha náhledům a názorům na management je možno provést členění náhledů na management do tří pomyslných skupin (Vodáček & Vodáčková, 2013; Čáslavová, 2020):

- Skupina náhledů kladoucí důraz na prvky vedení lidí v rámci managementu;
- Skupina náhledů kladoucí důraz na specifické funkce vykonávané manažery v rámci managementu;
- Skupina náhledů kladoucí důraz na účel a používané nástroje v rámci managementu.

S ohledem na vše uvedené lze usuzovat, že management má své klíčové prvky, které jsou v průběhu let neměnné a podstatné. Dřívější vnímání managementu může působit spíše jako racionálně-ekonomické, modernější pojetí managementu spíše klade do popředí sociální aspekty a lidský faktor a zaměřuje se tak na komplexní pohled na pracovníka v organizaci (Kitana, 2016; Lepeley, 2020; Khang et al., 2024). Větší důraz je kladen na pracovníky v organizacích a jejich rozmanité potřeby, motivy, aspirace i kariérní potenciál (Kitana,

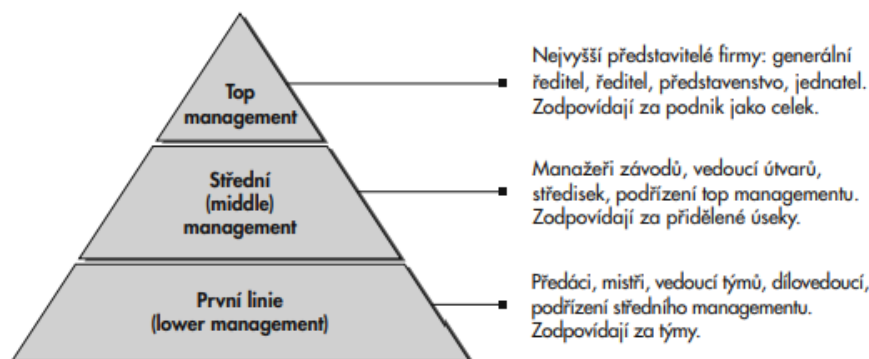
2016). Moderní teorie managementu uznává, že neexistuje jediná manažerská strategie nebo přístup, který by fungoval pro všechny lidi a situace. Manažeři tak musí aplikovat různé přístupy a strategie podle konkrétních okolností, spolupracujících jedinců a časového horizontu (Esmaili, 2015; Kitana, 2016).

Přestože moderní teorie usilují o komplexnější pochopení, je důležité si uvědomit, že moderní manažerskou praxi do značné míry stále ovlivňují historické základy, jako je objektivní a exaktně orientovaný přístup (Dent & Bozeman, 2014; Stanca & Tarbujaru, 2022). Je taktéž nutno podotknout, že někteří autoři (Hamel, 2008; Massie, 2013; Abisheva & Pertiwi, 2020) však uvádí, že management je spíše praktickým jevem realizovaným v organizacích za účelem jejich efektivní správy a že management je nadužívaným pojmem pro všechno, co je nějakým způsobem řízeno.

Pohledem řízení firmy existují specializační oblasti v managementu, ale jedná se vždy o jeden celek, o jeden management. V běžné firemní praxi mohou existovat oblasti managementu jako personální management, produktový management, administrativní management, marketingový management, finanční management, management vztahů s veřejností a mnoho dalších (Kroon, 1998; Söderlund, 2011). Jak je z uvedeného výčtu patrné, tak management je v rámci organizace členěn do podoblastí, kde je vykonávána specializovaná řídicí činnost, a to s ohledem na umístění v hierarchické struktuře organizace.

Management je v rámci podnikové praxe rozčleněn do dílčích skupin a nejedná se o jeden homogenní celek. Management je ve většině případů členěn do vzájemně propojených úrovní, které odrážejí interní hierarchické rozdělení odpovědností v organizaci. V moderních organizacích však není aplikováno pouze hierarchické organizační členění, nýbrž také projektový způsob řízení a rozdělení manažerských úloh či síťové členění organizace společnosti (Leino et al., 2022; Sydow, 2022; Sońta-Drączkowska & Krogulec, 2024; Madauss, 2025). Úrovňové členění managementu umožňuje efektivní plánování a řízení, přičemž každá úroveň má své specifické zaměření a roli v organizaci. Zmíněné hierarchické členění je autory (Jago & Vroom, 1977; Thompson, 1991; Štrach, 2008; Cejthamr & Dědina, 2010; Vnoučková & Zuzák, 2015; Rezvani, 2017) obvykle uváděno jako rozdělení managementu do tří úrovní, a to na vrcholový (neboli top) management, střední management a liniový (neboli operativní) management. Uvedené členění je někdy označováno jako pyramidové vzhledem k hierarchičnosti těchto tří úrovní, což značí obrázek 12. V některých případech je však možné rozšiřovat počet hierarchických úrovní v rámci uvedené pyramidy. Jedním z takových případů může být uvedení další, nejnižší, části pyramidy, kde jsou vyobrazeni výkonní pracovníci či řadoví pracovníci (Donnelly et al., 1997).

Obrázek 12: Manažerská pyramida – hierarchie managementu



Zdroj: Štrach (2008)

S ohledem na komplexnost managementu a jednotlivých úrovní řízení je třeba jednotlivé úrovně specifikovat, detailněji popsat a vysvětlit, jaké činnosti v nich manažeři vykonávají. Jednotlivé úrovně budou popsány postupně z pohledu od vrcholu pyramidy.

Na vrcholu pyramidy stojí vrcholový management, který je odpovědný za strategické rozhodování, nastavení dlouhodobých cílů a celkové řízení organizace. Top management lze vnímat jako skupinu představující nejvyšší výkonnou autoritu v organizaci, která je zodpovědná za výkon a prosperitu celé společnosti a zodpovídá se jejím vlastníkům, respektive akcionářům (Sandberg & Abrahamsson, 2010; Obiefuna, 2014; Vnoučková & Zuzák, 2015). Zároveň se již role vrcholového managementu odklonila od pouhé kontroly, ale více rozhoduje a řeší budoucnost a další směřování organizace, kde hraje velkou roli rozvoj organizace (Bartlett & Ghoshal, 1995; Felekoglu & Moultrie, 2014; Tokhirov & Abdurakhimjanov, 2021), a to především s ohledem na konkurenční trhy 21. století a mezipodnikové soupeření.

Jak vyplývá z uvedeného, tak mezi klíčové činnosti vrcholového managementu patří stanovování strategických cílů, definování firemní vize a nastavení směřování organizace, řešení celopodnikových problémů, alokace zdrojů nezbytných pro projekty a také průběžné řízení organizačních změn, ke kterým dochází častěji s ohledem na dynamické změny ve vnějším prostředí (Dong et al., 2009; Kubíčková & Rais, 2012; Obiefuna, 2014; Tyll, 2014). V kontextu nástupu nových technologií a inovací jako je AI (Artificial intelligence), je klíčové definovat udržitelný směr, zajistit transparentní komunikaci a poskytnout prostor pro experimentování na úrovni nižšího managementu i řadových pracovníků (Dong et al., 2009; Jorzik et al., 2024).

Vrcholový management nesmí zapomínat také na svoji sociální úlohu, která by měla reflektovat trendy a potřeby společnosti jako celku. S tím souvisí vazba cílů firmy a sociálního prostředí, kde dostávají prostor CSR (Corporate Social Responsibility) aktivity

(Donnelly et al., 1997; Swanson, 2008; Kunz, 2018, 2020). Zástupci vrcholového managementu se tak angažují jak v interpersonálních, tak v informačních rolích, a to například formou komunikace vizí a cílů společnosti s nižšími úrovněmi managementu a řadovými zaměstnanci (Donnelly et al., 1997; Dong et al., 2009; Obiefuna, 2014). V dnešní době právě tato komunikace nabývá na důležitosti, a to i přesto, že jsou pracovníci top managementu v relativně malém kontaktu s řadovými pracovníky (Bednář et al., 2013).

Střední management zaujímá roli prostředníka mezi vrcholovým a nižším managementem. Střední úroveň managementu představuje velmi důležitou vrstvu řízení, která je podřízena vrcholovému managementu, ale nadřizena liniovému managementu (Wooldridge et al., 2008; Obiefuna, 2014; Heyden et al., 2018).

Manažeři této úrovně realizují úkoly vrcholového managementu za pomoci svěřených kompetencí (Domschke & Scholl, 2008; Divleli & Ergun, 2015), což reflektuje především klasické pojetí středního managementu. Moderní pohled na střední management zdůrazňuje významný vliv na samotný proces formování podnikové strategie (King et al., 2001; Wooldridge et al., 2008; Hope, 2010), a to nejen v úrovni tvorby business strategie (Tyll, 2014).

Pracovníci středního managementu řídí a koordinují činnost jiných manažerů a fungují jako pojítko mezi strategickými a operativními úrovněmi organizace (Wooldridge et al., 2008; Hope, 2010; Obiefuna, 2014). Mezi jejich klíčové činnosti patří syntetizace informací, spolupráce s vrcholovým managementem a podpora iniciativ vznikajících na nižších úrovních managementu. V moderním a často zploštělém organizačním prostředí čelí výrazným tlakům, včetně zvyšování intenzity v nárocích na práci a nárůstu zodpovědnosti, i přes fakt, že disponují větší mírou autonomie s ohledem na rozhodování (McCann et al., 2008). Navzdory těmto výzvám je jejich znalost operativního řízení spolu s přístupem k vrcholovému managementu klíčová pro efektivní koordinaci firemních aktivit a rozvoj organizace.

Nejnižší úroveň hierarchie managementu představuje liniový management, někdy označovaný též jako prvoliniový či low-management. Jako manažeři první linie jsou často označováni vzhledem k faktu, že pod nimi jsou hierarchicky zařazeni pouze řadoví pracovníci (Vnoučková & Zuzák, 2015). Tato úroveň managementu se zaměřuje na operativní úkoly a přímé řízení zaměstnanců nebo týmů, a za které také přebírá zodpovědnost (Obiefuna, 2014; Khare & Varma, 2017; Nol, 2020).

Primární role manažerů na této úrovni spočívá v řízení operativních činností, zajišťování chodu každodenních firemních procesů a v implementaci plánů stanovených na vyšších úrovních managementu. Ke klíčovým činnostem patří plánování a organizování úkolů ve svěřené oblasti, vedení a motivace podřízených, kontrola, poskytování technické

podpory, případně správa dílčích rozpočtů (Obiefuna, 2014; Khare & Varma, 2017; Nol, 2020).

V moderním pojetí řízení firem ve 21. století na manažery této úrovně přechází stále více zodpovědností v oblasti řízení lidských zdrojů, jako je dílčí zapojení do náboru a výběru pracovníků, realizace hodnocení nebo školení zaměstnanců (Purcell & Hutchinson, 2007; Kurdi-Nakra & Pak, 2023). V rámci této úrovně manažeri fungují jako pojítko mezi firemními zaměstnanci, personálním oddělením a vyšším managementem (Purcell & Hutchinson, 2007; Armstrong, 2008; McGuire et al., 2008), přičemž jejich výhodou je blízkost k řadovým zaměstnancům a možnost pravidelné komunikace.

Z výše uvedeného vyplývá, že činnost manažerů liniové úrovně je klíčová pro úspěch či neúspěch společnosti, neboť tvoří základní kameny pro celkový výkon organizace, jelikož realizují každodenní činnost (Donelly et al., 1997; Edgar et al., 2015; Khare & Varma, 2017).

Rozdělení managementu není rozlišné pouze vzhledem k tomu, co je na jednotlivých úrovních vykonáváno za činnosti, ale také v tom, jaké typické řídicí aktivity či dovednosti jsou na těchto úrovních vykonávány. Převážně vykonávaný typ řízení pro jednotlivé úrovně managementu naznačuje tabulka 4.

Tabulka 4: Manažerské formy řízení dle úrovní managementu

	Strategické řízení	Taktické řízení	Operativní řízení
Top management	75 %	20 %	5 %
Middle management	20 %	60 %	20 %
Lower management	5 %	20 %	75 %

Zdroj: Vlastní dle Bedrnové et al. (2007)

Z uvedené tabulky pak plyne, že manažeri na úrovni top managementu nejvíce řeší strategické řízení organizace, které je orientována na dlouhodobý horizont a plnění strategických cílů. Middle management se nejvíce věnuje taktickému řízení spočívajícím v řešení aktivit střednědobého horizontu. Lower management se pak věnuje operativnímu řízení, a to na bázi každodenní firemní operativy.

Tato zaměřenost na různé úkoly na odlišných úrovních managementu nejenže systematizuje a strukturuje proces řízení organizace, ale zároveň přispívá k efektivnějšímu dosažení stanovených cílů (van den Bosch & van Wijk, 2001). Díky reflektování schopností manažerů na jednotlivých úrovních se tak optimalizuje využití jejich kompetencí,

což umožňuje realizaci strategických, taktických i operativních plánů s maximální účinností.

3.1.1 Specifika sportovního managementu

Sportovní management jako akademický obor a profesionální praxe se v posledních desetiletích výrazně rozvinul. Stále však lze považovat sportovní management za nový obor ve srovnání s tradičními disciplínami, a to převážně v akademickém prostředí (Cunningham, 2013; Stokowski et al., 2022). Lze však konstatovat, že sportovní management jako praktická disciplína provází sport již od antického Řecka, jelikož i zde docházelo k systematické organizaci sportu a sportovních událostí a zároveň taktéž k systematickému tréninku atletů. Ve 20. století však nazrála potřeba kvalifikovaných osob, které by se ujaly organizačních, administrativních a manažerských rolí ve sportu a došlo tak ke vzniku studijních programů zaměřených na sportovní management (Seifried, 2014; Stokowski et al., 2022).

I přes růst počtu studijních programů a vzdělávacích institucí zaměřených na sportovní management, panuje nedostatek jednotnosti s ohledem na definici a zaměření oboru. Nedostatek jednotnosti představuje problém z několika důvodů, včetně obtíží při jasném formulování jedinečné disciplinární perspektivy a nekonzistentního či nejednotného obsahu nabízeného v rámci studijních programů (Stokowski et al., 2022). I přes tento fakt lze nalézt pojmy, které sportovní management spojují, mezi kterými lze najít slova jako business, management či sportovní a rekreační aktivity (Beech & Chadwick, 2004; Pedersen & Thibault, 2019; Stokowski et al., 2022).

Existují různá názorová pojetí sportovního managementu, od pohledu, který sportovní management označuje za jedinečný obor zaměřující se na zdraví, socializaci, hospodářský a komunitní rozvoj či k názoru, že v případě sportovního managementu jde o aplikaci jiných disciplín do oblasti sportu (Watt, 2003; Masteralexis et al., 2012; Doherty, 2013; Hoye et al., 2015; Stokowski et al., 2022). Vzhledem k tomu, že existuje široká plejáda náhledů na sportovní management, pak je třeba některé náhledy představit a prozkoumat.

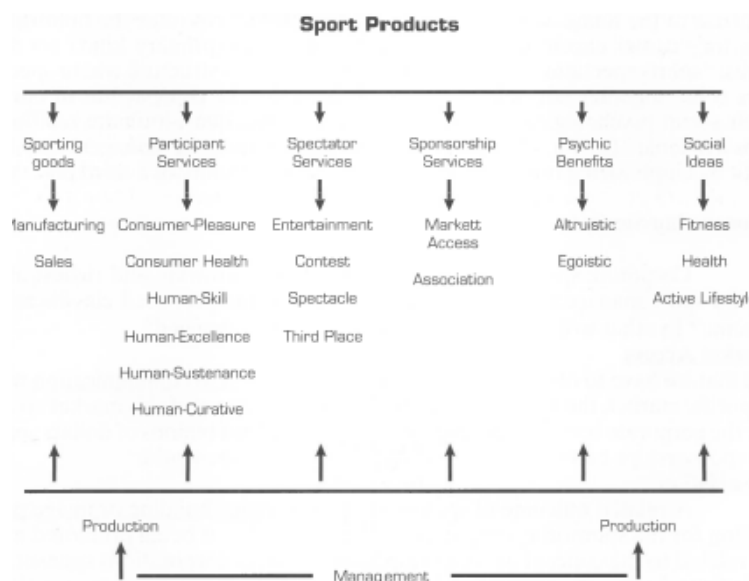
Jedním z pohledů na sportovní management je, že jde proces dosahování sportovních cílů s limitovanými zdroji, a to s lidmi, ale taktéž skrze lidi. S dodatkem, že klíčovou roli hraje efektivita dosažení cílů sportovní organizace (Masteralexis et al., 2012). Právě dosahování cílů v rámci sportovních organizací je jedním z často zmiňovaných fenoménů ve sportovním managementu (Pedersen & Thibault, 2019). Cíle sportovní organizace se dělí na tři hlavní skupiny: sportovní, ekonomické a sociální (Šíma, 2019). Na rozdíl od klasických firem, jejichž primárním cílem je zpravidla zisk, mohou být u sportovních organizací prioritní právě sportovní cíle, jako je úspěch v soutěžích nebo rozvoj talentů (Šíma, 2019). Dosažení sportovního a ekonomického cíle přitom může být někdy v konfliktu, jindy se

naopak vzájemně podmiňují – například investice do hráčského kádru může vést k lepším výsledkům a tím i vyšším příjmům. Různé skupiny stakeholderů (např. fanoušci, akcionáři, sponzoři) mohou vnímat důležitost těchto cílů odlišně, a právě schopnost sportovních manažerů vyvažovat tato očekávání je klíčová pro úspěšné vedení klubu. Management ve sportu tak představuje proces koordinace klíčových zdrojů za účelem usnadnění úspěšné realizace obchodních a sportovních cílů organizace (Retar et al., 2016).

Pojem sportovní management lze chápat širěji jako ucelený koncept, který zahrnuje lidi, aktivity, organizace k realizaci činností a aktivit zaměřených na fitness, atletiku, rekreaci či sportovní výrobky nebo služby (Pedersen & Thibault, 2019). Právě zaměření na sportovní oblasti, jejich řízení a koordinaci je zmiňováno s ohledem na to, že sportovní management je studium a praxe všech osob, aktivit, firem nebo organizací, kteří se podílí na produkci, propagaci nebo organizaci jakéhokoliv sportovně orientovaného businessu či produktu (Pitts, 2001, 2017). Uvedené definice sportovního managementu jsou relativně široké a zahrnují tak různé aktivity, které jsou realizovány ve vztahu ke sportu.

V reflexi výše uvedeného je třeba konstatovat, že sport zahrnuje ve větší míře služby jako výsledek své produkce. V moderní době tak narůstá počet poskytovaných služeb ve sportu (Šíma, 2016). V tomto ohledu lze spatřovat sportovní management jako oblast, kde je zaměření orientováno na koordinaci lidských a materiálních zdrojů a relevantních technologií, aby docházelo k realizaci služby ve sportu (Chelladurai, 1994; Pedersen & Thibault, 2019). S ohledem na uvedenou definici je jasné, že sportovní management není pouze o řízení sportovních aktivit, ale také o zajištění služeb spjatých se sportem. Šíři možných sportovně-orientovaných služeb přehledně systematizuje obrázek 13.

Obrázek 13: Sportovní management a širší sportovně-orientovaných služeb



Zdroj: Chelladurai (1994)

Sportovní management však nezahrnuje jen řízení sportovních služeb, ale také řízení organizací, ziskových i neziskových, které působí ve sportu. Dle Čáslavové (2020, s. 18) lze sportovní management chápat jako „způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále jde zcela přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží a provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb“. S uvedeným řízením vyjmenovaných sportovních organizací souvisí nutnost profesionalizace sportovního managementu. Profesionalizace je nutností, jelikož řízení sportovních organizací ve 21. století zahrnuje uplatňování technik a strategií, které jsou využívány ve většině moderních firem (Šíma et al., 2023).

V neposlední řadě je třeba uvést, že sportovní management je profesí, kde jsou uplatňovány obecné principy při respektování specifík sportu. Jde tak o aplikaci manažerských principů, metod a technik do sportovního prostředí. Sportovní manažeři tak potřebují nejen manažerské dovednosti, ale i zkušenosti a pochopení sportu a jeho specifík (Nová et al., 2016). Jmenovatel téměř všech definic je tak aplikace manažerských metod ve sportovním prostředí a podnikatelské prvky v prostředí sportovních organizací. V několika uvedených studiích je akcentován taktéž management sportovních organizací či institucí jako sportovní management.

Jak již bylo zmíněno, tak sport má svá vlastní specifika a jimi se sportovní management odlišuje od jiných aplikačních oblastí managementu. Je proto potřeba některá vybraná specifika uvést a následně vysvětlit:

- Kompetice ve sportu: Součástí sportu je soutěžení na hřišti, ale i mimo něj. Profesionální sport vyvíjí vysoký tlak na řízení kompetitivnosti a také na nutnost regulovat chování sportovců, trenérů i dalších funkcionářů, stejně tak jako doping či sportovní sázení apod. Strategie se tak točí kolem práce s kompetitivností, která je pro sport základem (Shilbury, 2012; Passos et al., 2016).
- Sport jako fenomén: Sport nelze chápat pouze jako odvětví průmyslu nebo obchodní činnost. Sport musí být řešen samostatně včetně chápání jeho fungování, jelikož hlavní osou sportu jsou sportovci a komunity sportujících osob, nikoliv produkty se sportem spojené existující osamoceně (Smart, 2007; Newman, 2014; Milanovic et al., 2015; Gammelsæter, 2021).
- Specifické struktury sportu a jeho řízení: Sport má jedinečné struktury, které vycházejí z principů soutěžení a ligových struktur. V rámci těchto struktur jsou zapojeny soukromé obchodní subjekty, nestátní neziskové organizace, státní neziskové organizace, ale taktéž veřejná správa. Do struktur sportu se promítá také specifická povaha v podobě organizování turnajů, standardizace pravidel a zajištění rovných podmínek (Nová et al., 2016; Čáslavová, 2020; Gammelsæter, 2021). Například modely soutěží a lig se liší dle lokality (Šíma, 2019).
- Tvorba hodnot skrze sport: Tradiční ekonomické přístupy jsou často založeny na principu, který chápe hodnotu jako něco, co organizace vytváří a následně směňuje za finanční prostředky. Tento pohled však nedostatečně vysvětluje fenomény ve sportu a sportovním managementu. V rámci sportu však k tvorbě hodnoty přispívá vícero aktérů jako například politici, fanoušci, funkcionáři, dobrovolníci, neziskové organizace apod. Je tak třeba se na sport a jeho produkty podívat optikou, kde hodnota není pouze vytvořena firmou, ale je spoluvytvářena různými aktéry a zúčastněnými stranami. Sportovní produkty jsou tak spíše společně vytvořenou hodnotou (Woratschek et al., 2014, 2015; Gerke et al., 2020).
- Sociální a kulturní aspekty sportu: Sport má významný sociální a kulturní dopad. Nejde jen o zdravotní stránku pohybu, ale také o vytváření hodnot skrze sport (Crossan et al., 2021) a také o propojování lidí mezi sebou (Frisby, 2005). Kromě pozitivních aspektů (komunitní soudržnost, zdraví, sociální citění) má i své stinné stránky. Ty zahrnují zneužívání moci, nerovnosti (rasové, genderové), korupci či doping (Frisby, 2005; Shilbury, 2012; Gammelsæter, 2021; Shilbury, 2022). Sportovní management tak musí umět pracovat s těmito pozitivními i negativními stránkami při řízení sportu.
- Vztah teorie a praxe: V oblasti sportovního managementu probíhá odborná diskuze o tom, zda by se tento obor měl primárně zaměřovat na praktickou aplikaci (přípravu studentů na praxi) nebo na rozvoj teoretických znalostí a vědeckého poznání (Cuneen & Parks, 1997; Cunningham, 2013; Cunningham et al., 2021). Někteří autoři (Cunningham, 2013; Fink, 2013; Cunningham et al., 2021) vnímají mezeru mezi teorií

a praxí. Je akcentována potřeba angažovat se v aplikačním výzkumu a realizovat vzdělávání ve spolupráci se zástupci aplikační sféry, aby se takto i teorie dále rozvíjela. Kritický pohled však naznačuje, že zaměření pouze na praxi často vede pouze k přejímání dobré praxe z aplikační sféry, což nemusí být vždy v nejlepším zájmu studujících i samotného oboru (Cunningham, 2013; Fink, 2013; Newman, 2014).

Z uvedených specifík plyne, že sportovní management je dynamickým oborem, který se stále rozvíjí a taktéž se potýká s výzvami v jeho vymezení a jeho jednoznačném definování. Specifika oboru tak spočívají v úzkém propojení s aplikační sférou, v jeho vnímání jako zážitku, jeho organizačními strukturami, procesem tvorby hodnoty, sociálními a kulturními dopady a mnoha dalšími vlivy.

Předmětem zkoumání sportovního managementu je tak syntéza poznatků z oblasti managementu a sportu (Čáslavová, 2020):

- Manažerské činnosti v oblasti sportu, které souvisí s oblastí klasického managementu;
- Specifické manažerské činnosti, které jsou vlastní pro oblast sportu;
- Organizace a instituce v oblasti sportu prezentující ucelený okruh manažerských činností v klimatu podniku;
- Lidé v různých řídicích pozicích ve sportu.

3.2 Sportovní manažer

V této kapitole dojde ke stručnému vymezení pojmu manažer, a to tak, aby bylo následně možno věnovat se hlubšímu pojetí klíčových oblastí v tématice spadající pod pojem sportovní manažer. Po představení toho, co je to management, je nezbytné se podívat, kdo je to manažer, který činnosti v rámci managementu vykonává. Vzhledem k široké plejádě možností, jak lze manažera definovat, bude přistoupeno ke stručnému objasnění tohoto pojmu s vysvětlením, kdo je manažerem na trhu práce.

Manažer je klíčovou osobou v organizaci, která vystupuje na již popsanych úrovních managementu a je zodpovědná za organizaci a řízení společnosti. Osoba manažera je zodpovědná za plánování, organizaci, řízení a kontrolu činností a zdrojů, a to tak, aby bylo dosaženo stanovených firemních cílů (Carroll & Gillen, 1998; Snyder & Glueck, 1998; Gosling & Mintzberg, 2003). Manažeři tak využívají disponibilních zdrojů k plnění stanovených úkolů.

K dosažení podnikových cílů využívá manažer podřízených pracovníků, které vede, řídí, motivuje a koordinuje (Shenhar, 1990; Gosling & Mintzberg, 2003; Trinko, 2005). Manažeři jsou tedy pracovníci, jejichž úkolem je dohlížet na výkon činností dalších, především podřízených zaměstnanců organizace (Šikýř, 2014). Lojda (2011) popisuje

manažera jako člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a zároveň jejich prostřednictvím. Manažeři jsou zodpovědní za realizaci aktivit prostřednictvím lidí v organizaci. Manažeři rozhodují o tom, co má být provedeno a kdo bude jaké úkoly vykonávat, a následně provádějí kontrolu, zda a v jaké míře byly úkoly vykonány. Je tak zřejmé, že lidský kapitál v organizaci představuje jeden z klíčových zdrojů, se kterým manažer hospodář (Armstrong, 2007, 2008). Z uvedených náhledů plyne, že manažer, stejně jako management, musí dosahovat určitých stanovených cílů, a to za pomoci svých spolupracovníků, které řídí a koordinuje.

Práce s lidmi, respektive podřízenými pracovníky, je tak běžnou součástí manažerské práce, a to na všech úrovních managementu. Manažer tak pracuje s podřízenými pracovníky na dílčích pracovních úkolech, z čehož plyne, že manažer je vždy pracovníkem, který má alespoň jednoho podřízeného pracovníka.

Syntetizující pohled na manažerskou práci shrnuje činnost manažerů do tří klíčových bodů, které manažeři v moderní organizaci vykonávají: řídí práci a organizaci, řídí pracovníky, řídí produkci a operace (Donnelly et al., 1997). Lze doplnit, že manažer by měl být dynamickou osobností, která integruje teoretické znalosti a praktické dovednosti k budování udržitelné a efektivní budoucnosti organizace, pro kterou pracuje. To je stěžejní bod, který je platný jak pro manažery v klasickém pojetí, tak pro manažery působící v oblasti sportovního managementu.

Sportovní management je obor, ve kterém působí sportovní manažeři, a který se zabývá různými aspekty správy a organizace ve sportu (Çiftçi & Mirzeoğlu, 2014). Vzhledem k tomu, že je sportovní management takto rozsáhlou disciplínou, která se vyznačuje širokým rozpětím a interdisciplinární povahou, tak je třeba klást zvláštní důraz na komplexní přístup k osobě sportovního manažera. Sportovní manažer by měl být vnímán nejen jako odborník na organizační a správní otázky spojené se sportem, ale také jako klíčová postava schopná integrovat poznatky z různých oborů (Doherty, 2013; Nová, 2014), zahrnující například ekonomii, právo, psychologii, sociologii, marketing či komunikaci. Úspěch sportovního managementu závisí na schopnosti manažera porozumět těmto teoretickým i praktickým aspektům, které se vzájemně prolínají, a implementovat je do každodenního řízení.

Ačkoli obecná definice, která by jednoznačně a celosvětově uznávaně vysvětlovala pojem managementu ve sportu, dosud neexistuje (Retar et al., 2015, 2016), lze na základě různých přístupů definovat sportovního manažera jako osobu, která plánuje, organizuje, řídí a kontroluje práci zaměstnanců nebo dobrovolníků ve sportovní organizaci (Retar et al., 2013, 2016; Čáslavová et al., 2014; Čáslavová, 2020). Úloha sportovního manažera však zahrnuje širokou škálu činností. Podle rolí managementu, které by měl efektivní manažer vykonávat, se činnosti manažera dělí do tří základních kategorií: interpersonální,

informační a rozhodovací (Gosling & Mintzberg, 2003; Çiftçi & Mirzeoğlu, 2014; Kumar, 2015). V rámci oblasti sportu lze navíc doplnit dimenzi osobních vlastností manažerů (Horch & Schütte, 2003; Çiftçi & Mirzeoğlu, 2014).

Sportovní manažeři jsou považováni za klíčovou osobu ve sportovním klubu (Varmus et al., 2021). Úspěšnost těchto sportovních organizací závisí na kvalifikované a kvalitně odvedené práci zaměstnanců, kterou plánují, organizují, vedou a kontrolují právě sportovní manažeři (Masteralexis et al., 2012; Retar et al., 2015, 2016). Jejich práce je zásadní pro dosažení cílů sportovních organizací, sportovních akcí nebo sportovců (Retar et al., 2015, 2016). Moderní sportovní organizace ve 21. století potřebují manažery, kteří jsou flexibilní a mají klíčové kompetence pro naplnění očekávání všech zájmových skupin.

I přes důležitost sportovních manažerů a jejich působení ve sportovních organizacích, jsou vystaveni specifickým výzvám a odvětvovým rozdílům. Sportovní management se liší od obecného managementu řadou specifik, která jsou uvedena v kapitolách výše, jako je organizační struktura, struktura zainteresovaných stran, cíle sportovní organizace (ziskové i neziskové), a řízení lidských zdrojů v podobě zaměstnanců a dobrovolníků (Cuskelly et al., 2006; Retar et al., 2015). Sportovní manažeři jsou součástí sportovní komunity, která je však v mnoha případech nepředvídatelná, jako jsou pocity sportovců, diváků a fanoušků, jejichž primárním zájmem je vítězství, a nikoliv finanční stabilita (Retar et al., 2015; Fujak et al., 2018; Vamplew, 2020).

Lze tak konstatovat, že sportovní manažer je ústřední postavou sportovního managementu, která je zodpovědná za řízení organizace, zdrojů a lidí k dosažení sportovních i obchodních cílů (Çiftçi & Mirzeoğlu, 2014; Varmus et al., 2021; Sesinando et al., 2022). Přestože panuje shoda na významu manažerské role a funkce, existují rozdíly v chápání požadovaných kompetencí, zejména s ohledem na specifika sportovního prostředí.

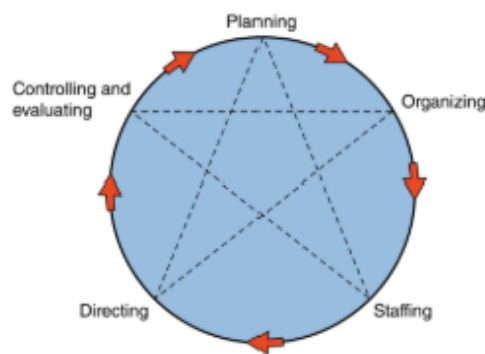
3.2.1 Funkce sportovního manažera

Manažerské funkce jsou typické činnosti manažerů, které jsou všemi v obecné rovině vykonávány. Tyto činnosti jsou realizovány manažery při řešení jakýchkoliv pracovních úkolů, a to na všech úrovních managementu. Vzhledem k důležitosti manažerských funkcí je nezbytné jejich kvalitní a efektivní vykonávání v rámci organizace. Pro efektivní realizaci manažerské činnosti je důležité, aby byly manažerské funkce vykonávány účelně a účinně (Vodáček & Vodáčková, 2013). Míra dosažených podnikových cílů závisí na kvalitě realizovaných manažerských aktivit v rámci plnění manažerských funkcí.

Vzhledem k šíři aplikace manažerských funkcí je třeba konstatovat, že neustále prochází vývojem a dochází k jejich modifikacím. I přesto, že jsou definovány manažerské funkce mnoha autory, tak dochází k jejich rozlišnému vnímání, respektive počet manažerských funkcí není pevně determinován. To samé se týká názvů manažerských funkcí, které

mohou být rozdílné, a to nejen co se týče názvu, ale někdy také co se týče obsahu. Někteří autoři (Kroon, 1998; Masteralexis et al., 2012) uvádí existenci čtyř manažerských funkcí, kterými jsou plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Naopak nejčastěji uváděnou variantou je ta, která je členěna do pěti manažerských funkcí. V případě pěti manažerských funkcí jsou autory (Koontz & Weihrich, 1998; Pedersen & Thibault, 2019) uváděny tyto funkce: plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení pracovníků a kontrola. Tyto manažerské funkce a jejich návaznost lze vidět na obrázku 14. Lze samozřejmě nalézt i další odlišnosti a specifikace manažerských funkcí pro jednotlivá tržní odvětví. V rámci této práce budou primárně uvažovány tyto manažerské funkce: plánování, organizování, výběr, vedení a kontrola. Uvedené manažerské funkce jsou tzv. sekvenčními manažerskými funkcemi.

Obrázek 14: Manažerské funkce



Zdroj: Pedersen & Thibault (2019)

Plánování je první manažerskou funkcí, která si klade za cíl určovat budoucí směřování organizace, dále pak stanovuje cíle a zároveň definuje metody a postupy, kterými bude ověřováno, zda bylo daných cílů dosaženo (Jedinák, 2012; Masteralexis et al., 2012; Vodáček & Vodáčková, 2013; Pedersen & Thibault, 2019; Čáslavová, 2020). Plánování nastavuje kurz směřování sportovní organizace (Masteralexis et al., 2012). V rámci plánování je řešeno zkoumání okolního prostředí podniku a následná formulace konkrétních cílů, ať již dlouhodobějších či krátkodobějších (Kroon, 1998). Výsledky jsou tak definovány v očekávaném čase, na požadované úrovni a s využitím disponibilních zdrojů (Jedinák, 2012).

Nedílnou součástí plánování je tzv. strategické plánování, které umožňuje organizaci plánovat dlouhodobě a formulovat dlouhodobé cíle. Jde o celkové nastavení strategie organizace a její následnou implementaci, přičemž nástrojem strategického plánování je strategický plán (Jedinák, 2012). Avšak v případě organizací ve sportu nelze tak často hovořit o strategickém plánování, respektive o stanovování dlouhodobých cílů, jelikož jde o nestabilní prostředí, případně záleží na úspěšnosti získávání finančních prostředků, což

může být odlišné v případě ziskových a neziskových sportovních organizací (Čáslavová, 2020). I v případě sportu je však nutné plánovat krátkodobé i dlouhodobé aktivity, především v případě ziskových organizací, a to skrze strategické plány (Masteralexis et al., 2012).

V případě sportu lze za plánování považovat proces tvorby mise organizace, stanovení cílů a úkolů, taktických plánů, rolí a následné evaluace, kde je důležité akcentovat neustálý a průběžný proces plánování (Masteralexis et al., 2012). V tomto ohledu je třeba konstatovat, že cíle musí být stanoveny konkrétně, jasně a ideálně měřitelně. K tomuto pomáhá využití metody SMART, kterou lze chápat takto (Armstrong, 2008; Blažek, 2011; Jedinák, 2012; Štědroň, 2021):

S = Specific (specifický)

M = measurable (měřitelný)

A = achievable (dosažitelný)

R = realistic (reálný)

T = timed (časově ohraničený)

Shrnujícím způsobem lze manažerskou funkci plánování ve sportu označit jako proces tvorby a implementace cílů, strategií, procesů, politik a pravidel k vytváření výrobků a služeb ve sportu co nejefektivnějším způsobem (Pedersen & Thibault, 2019).

Manažerská funkce organizování navazuje na předchozí zmíněnou manažerskou funkci a zahrnuje efektivní uspořádání činností, lidí a dalších zdrojů za účelem dosažení vytyčených cílů. Cílem této manažerské funkce je tak zajistit realizaci předem stanovených plánů (Masteralexis et al., 2012; Vodáček & Vodáčková, 2013).

Prvky této manažerské funkce zahrnují definování priorit, rozdělení úkolů, koordinaci, stanovení odpovědností, vytvoření hierarchie, dělbu kompetencí a struktury podporující komunikaci a řízení. Z toho plyne, že v rámci funkce organizování je taktéž vytvářena organizační struktura organizace nebo realizované aktivity, a to včetně dělby činností na horizontální a vertikální úrovni (Jedinák, 2012; Čáslavová, 2020). V některých případech je však důležitost stanovení vhodné organizační struktury ve sportovních organizacích opomíjena (Masteralexis et al., 2012), a to vzhledem k převažující nutnosti řešit každý den operativní agendu, což může vést k neprofesionalitě organizace. Organizační struktury mohou v dnešní době nabývat různých podob, od tradičních – liniová, funkcionální – po modernější – projektová, maticová, síťová (Jedinák, 2012).

Velmi syntetizovaně lze organizování považovat za manažerskou funkci zajišťující zdroje (jako například lidské, finanční, informační) pro zajištění produkce výrobků a služeb co nejefektivnějším a nejúčelnějším způsobem (Pedersen & Thibault, 2019).

Organizování tak vyžaduje dynamický, ale zároveň strukturovaný přístup, přizpůsobení se měnícím podmínkám, optimalizaci zdrojů a podporu týmové spolupráce. Manažer při organizování zajišťuje přerozdělování zdrojů, koordinaci týmu, což vede ke snaze dosahovat strategických cílů.

Manažerská funkce výběru lidí zahrnuje proces identifikace, hodnocení a rozhodování o nejvhodnějších kandidátech pro konkrétní pracovní pozice. Jde o proces zajištění výběru pracovníků na pracovní pozice s ohledem na kvalifikační požadavky, odborné znalosti a dovednosti, tak i osobnostní vlastnosti (Vodáček & Vodáčková, 2013). Výběr lidí vyžaduje nejen objektivní posouzení kvalifikace, ale i přihlédnutí k týmové dynamice a kulturnímu prostředí organizace. Je však třeba doplnit, že tato manažerská funkce je ve sportovním prostředí ovlivněna působením dobrovolníků. To obsahuje pozitiva ve formě vnitřní motivace a finanční dostupnosti těchto pracovníků, na druhou stranu lze nalézt i negativa v podobě nízké angažovanosti či kvality práce (Čáslavová, 2020).

Uvedené aspekty dané manažerské funkce lze stručně shrnout jako nábor, výběr, trénink, rozvoj a obměna pracovních sil s ohledem na aktuální potřeby a požadavky organizace (Pedersen & Thibault, 2019). Tato manažerská funkce je v mnoha případech začleněna do následující manažerské funkce – vedení lidí.

Manažerská funkce vedení lidí zahrnuje činnosti, které jsou realizovány pracovníky v rámci organizace při plnění pracovních úkolů, a to především v kontextu koordinace jednotlivců a týmů manažerem. Tato funkce klade důraz také na komunikaci, která je základem pro stanovení očekávání od pracovníků, poskytování zpětné vazby a budování vzájemných organizačních vztahů.

Úspěšné vedení vyžaduje od manažera schopnost přizpůsobit svůj styl vedení konkrétní situaci a potřebám týmu, a to pomocí různých přístupů. Manažer tak v rámci této funkce realizuje mnoho činností jako je delegování, řízení konfliktů, řízení změn a motivace pracovníků (Masteralexis et al., 2012). Toto je zvláště ve sportovním prostředí důležité pro udržení morálky, týmové spolupráce a efektivního fungování sportovní organizace. Vedení lidí znamená působení na spolupracovníky v různých ohledech (Jedinák, 2012):

- Poznávání jejich potřeb;
- Ovlivňování jejich jednání pro dosažení stanovených cílů;
- Zdokonalování jejich výkonnosti;
- Rozvíjení jejich schopností i osobního uspokojení.

Manažer musí být schopen nejen vést, ale i inspirovat tým k dosažení výkonnosti a dlouhodobé udržitelnosti. Výsledkem je příjemné pracovní prostředí, které přispívá k

úspěšnému dosažení cílů organizace. Pedersen & Thibault (2019) označují tuto manažerskou roli ve stručnosti jako ovlivňování jednotlivců a skupin k dosažení stanovených výsledků.

Manažerská funkce kontroly je klíčovým procesem, který zahrnuje sledování a vyhodnocování, aby bylo zjištěno, zda bylo dosaženo stanovených cílů organizace. Manažer v rámci této funkce definuje standardy, měří výkonnost, nastavuje systém reportingu, analyzuje příčiny odchylek a přijímá nápravná opatření. Kontrola není pouze nástrojem dohledu, ale také prostředkem k podpoře inovací a adaptaci na měnící se podmínky (Masteralexis et al., 2012).

Kontrola je nezbytným nástrojem, který manažerům pomáhá porovnat výsledky s plánovanými cíli a identifikovat odchylky. V rámci procesu probíhá zjišťování, jak byly cíle naplněny a jak byly realizovány jednotlivé kroky vedoucí k jejich naplnění (Pedersen & Thibault, 2019; Čáslavová, 2020). Tento kontrolní proces má taktéž své členění z hlediska času: preventivní, průběžná a následná kontrola (Jedinák, 2012), přičemž samotný proces se běžně skládá ze tří samostatných částí (Jedinák, 2012):

- Stanovení standardů;
- Měření vykonané práce s ohledem na standardy;
- Korekce odchylek od plánů a standardů.

Kontrola si neklade za cíl pouze nalézt problémy či nesplněné aktivity, ale taktéž poskytnout zpětnou vazbu, která umožňuje průběžné zlepšování. Manažerské funkce, jak značí obrázek 14, jsou však cyklického charakteru a většinou po funkci kontroly opět následuje plánování s ohledem na optimalizaci cíle, plánů či celkové strategie.

Je však potřeba podotknout, že i přes fakt, že manažerské funkce jsou vykonávány na všech úrovních managementu, tak i v tomto ohledu lze najít určité rozlišnosti. Manažeři na různých úrovních managementu věnují různou časovou dotaci jednotlivým manažerským funkcím, což reflektuje obrázek 15.

Obrázek 15: Manažerské funkce dle úrovně managementu



Zdroj: Štrach, (2008)

V návaznosti na všechny uvedené a popsané sekvenční manažerské funkce je třeba konstatovat, že existují taktéž tzv. průběžné manažerské funkce, které jsou součástí manažerské práce a jsou vykonávány v rámci, respektive v průběhu výkonu všech sekvenčních manažerských funkcí. Jde o tyto průběžné manažerské funkce (Jedinák, 2012; Vodáček & Vodáčková, 2013):

- Analyzování;
- Rozhodování;
- Implementace.

Uvedené průběžné manažerské funkce jsou manažery taktéž vykonávány, a to v rámci realizace dílčích sekvenčních manažerských funkcí. Právě syntéza všech manažerských funkcí dokládá přehled o tom, jak komplexní je manažerská práce a profese.

3.2.2 Role sportovního manažera

Vzhledem k důležitosti manažera pro organizaci a také vzhledem k široké plejádě komplexních úkolů a činností manažera v rámci podniku je třeba představit role, které manažer v rámci organizace zastává či může zastávat. Role manažera tak přináší systematizaci spleťtých manažerských úloh, funkcí, úkonů a dalších povinností.

Využití manažerských rolí umožňuje zjednodušení a přehlednost v aktivitách pracujících osob na manažerských pozicích. Důležitost přidělování a realizování rolí spočívá taktéž v následně čitelnější organizační kultuře a organizačních vztazích ve společnosti. Manažerská role je spojená s určitým chováním manažera v rámci svěřené agendy. Manažerské role je tak potřeba zajišťovat v rámci podnikové praxe co nejvíce a co nejefektivněji (Cejthamr & Dědina, 2010; Jedinák, 2012; Čáslavová, 2020).

V rámci manažerských rolí lze však nelézt vícero náhledů a autorských příspěvků na toto téma, jelikož existuje mnoho způsobů a zároveň také proměnných, podle kterých lze manažerské role členit. Mezi nejznámější členění manažerských rolí patří jejich definování Mintzbergem, který je člení na deset rolí rozdělených do tří kategorií, a to oblast mezilidských vztahů, oblast informační a oblast rozhodování (Chareanpunsirikul & Wood, 2002; Štrach, 2008; Robbins & Coulter, 2009; Kumar, 2015; Voráček et al., 2023). Uvedené manažerské role rozdělené do zmíněných třech oblastí jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Manažerské role – Mintzberg

Oblast mezilidských vztahů	
Manažer s autoritou	Symbolický vůdce, ceremoniály
Vůdce	Řízení a koordinace podřízených
Budovatel vztahů	Udržuje kontakty a komunikuje
Oblast informační	
Monitorování	Shromažďuje informace a data
Rozšiřování	Předává informace dalším
Mluvčí	Prezentace aktivit
Oblast rozhodování	
Podnikatel	Sleduje okolí a využívá změny
Krizový manažer	Provádí nápravná opatření
Alokátor zdrojů	Rozhodování o disponibilních zdrojích
Vyjednavač	Vyjednává se všemi subjekty

Zdroj: Vlastní dle autorů (Donnelly et al., 1997; Chareanpunsirikul & Wood, 2002; Robbins & Coulter, 2009; Voráček et al., 2023)

V rámci manažerských rolí lze nalézt různorodé aktivity, které jsou manažery realizovány a které musí při přijetí jednotlivých rolí plnit. Je však jasné, že nejde o kompletní výčet manažerských aktivit ani o kompletní možný výčet manažerských rolí a jejich interpretačních rovin. Je třeba doplnit, že významný autor Chung dále staví na manažerských rolích od Mintzberga a doplňuje je o další oblast, přičemž tři původní oblasti zachovává v celé jejich šíři a doplňuje oblast administrativní, kterou člení na role administrátora, sledování a kontroly a také správce rozpočtu (Cejthamr & Dědina, 2010; Jedinák, 2012; Chen et al., 2017). Rozšířený pohled na manažerské role přehledně představuje tabulka 6.

Tabulka 6: Manažerské role – Chung

Oblast mezilidských vztahů	
Manažer s autoritou	Symbolický vůdce, ceremoniály
Vůdce	Řízení a koordinace podřízených
Budovatel vztahů	Udržuje kontakty a komunikuje
Oblast informační	
Monitorování	Shromažďuje informace a data
Rozšiřování	Předává informace dalším
Mluvčí	Prezentace aktivit
Oblast rozhodování	
Podnikatel	Sleduje okolí a využívá změny
Krizový manažer	Provádí nápravná opatření
Alokátor zdrojů	Rozhodování o disponibilních zdrojích
Vyjednavač	Vyjednává se všemi subjekty
Oblast administrativní	
Administrátor	Spravuje administrativní aktivity
Sledování a kontrola	Sleduje a provádí kontrolu plněných úkolů
Správce rozpočtů	Spravuje svěřené rozpočty

Zdroj: Vlastní dle autorů (Cejthamr & Dědina, 2010; Jedinák, 2012; Chen et al., 2017)

I přes uvedené však není existující výčet manažerských rolí, které mohou manažeři v rámci organizací přejít, kompletní. Je třeba uvést i další náhledy na manažerské role, které se v publikacích objevují. Varianta, která je více odlišná od předchozích dvou uvedených, je členitější a jednotlivé role jsou detailněji popsány. Jde o pohled na manažerské role dle Stýbla (Čáslavová, 2020; Voráček et al., 2023), které vyobrazuje tabulka 7.

Tabulka 7: Manažerské role – Stýblo

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 pravděpodobnosti výsledků, vývoj plánu v podmínkách omezených zdrojů, zpracování velkých čísel v realitě rozvoje společnosti (realizace plánu)	Přání projektovat minulost a současnost do budoucnosti, přání transponovat 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	Rozmíst'ování 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 sítí	Ochota sdílet názory a pocity s ostatními, důvěryhodnost (ochota důvěřovat)	Potřeba širokého porozumění
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 vzděláváním	Práce skýtající příležitosti k učení, kultivace osobnosti pracovníků

Řešitel problémů	Postupy řešení problémů, hledání a identifikace problémů, technické analýzy a ohodnocení variant řešení	Sběr a analýza dat, tvorba variant rozhodování, zohlednění vlivů působících na řešení problémů	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 musejí být využity pro naplnění cílů

Zdroj: Vlastní dle autorů (Čáslavová, 2020; Opelík, 2020; Voráček et al., 2023)

Vzhledem k výše uvedeným variantám manažerských funkcí, je nasnadě konstatovat, že manažerských aktivit existuje celá řada a manažeři by měli v rámci své činnosti plnit veskrze všechny tyto role. Využití jednotlivých rolí však může být ovlivněno taktéž úrovní managementu, na které se daný manažer právě nachází (Donelly et al., 1997; Tyraňská, 2016). I přes uvedené je však nutné, aby se manažer daným rolím věnoval či měl alespoň povědomí o tom, v jakých manažerských rolích v rámci organizace může vystupovat.

3.2.3 Dovednosti sportovního manažera

Z široké palety uvedených povinností, rolí, funkcí, aktivit a dalších činností je zřejmé, že práce sportovního manažera je komplexní činností, která musí reflektovat potřeby trhu, organizace, ale taktéž externích zájmových skupin, a to především ve sportovním prostředí. S ohledem na uvedené se nelze obejít bez specifických znalostí a dovedností, které manažer využívá pro efektivní a udržitelné fungování v rámci manažerské práce ve sportovní organizaci. Manažerské dovednosti nelze vnímat jako něco, čím manažer disponuje

či nikoliv, ale jako náležitosti, které musí být neustále rozvíjeny a přizpůsobovány aktuálním potřebám a požadavkům. Manažerské dovednosti jsou však potřebné na jakýchkoliv pozicích na jakékoliv úrovni managementu ve sportovní organizaci. Lze však konstatovat, že míra využití jednotlivých dovedností je závislá na úrovni managementu, kde manažer působí. Manažerské dovednosti lze dělit na tři základní oblasti: koncepční, lidské a technické. Provázanost mezi naplňováním jednotlivých oblastí manažerských funkcí a úrovněmi managementu zobrazuje obrázek 16.

Obrázek 16: Manažerské dovednosti dle úrovní managementu



Zdroj: Štrach (2008)

Jak plyne z obrázku 16, tak existuje různorodá důležitost manažerských dovedností na jednotlivých úrovních managementu. Koncepční dovednosti představují dovednosti jako plánování, formulování budoucích cílů či schopnost předvídat (Štrach, 2008). V rámci koncepční činnosti nejde jen o dovednost představit si společnost z globálního pohledu, ale také efektivní využití analytických, kreativních a inovativních dovedností (Pedersen & Thibault, 2019).

Je zřejmé a patrné z obrázku 16, že mezilidské dovednosti jsou významnou součástí manažerské práce a těchto dovedností je potřeba na všech úrovních managementu. Jde o dovednosti vztahující se ke komunikaci a jednání s lidmi, které jsou založeny na psychologii, sociologii, etice a dalších disciplínách (Štrach, 2008). Sportovní manažer musí jednat na všech úrovních s různými typy lidí od neplacených dobrovolníků, stážistů až po interní zaměstnance, což přidává této dovednosti na značném důraze ve sportovním prostředí (Pedersen & Thibault, 2019).

Technické dovednosti se odvíjí od toho, co firma dělá a na co se specializuje, jelikož manažer by měl znát podstatu pracovních činností a být schopen hodnotit jejich kvalitu (Štrach, 2008). Může tím pádem pomáhat především při plnění každodenních úkolů, což značí, že jde o dovednost nejčastěji realizovanou na nejnižší úrovni managementu (Donnelly et al., 1997). Může jít o dovednost využívat specializované programy (např. finanční

systémy, dotační systémy, IT technologie) či moderní technologie jako v dnešní době například nástroje umělé inteligence (Pedersen & Thibault, 2019).

Rozdělení na koncepční, lidské a technické dovednosti však není jediné, které lze aplikovat do oblasti sportu. I přesto je možno konstatovat, že uvedené dovednosti jsou klíčové a promítají se i do jiných náhledů na manažerské dovednosti. Jako klíčové dovednosti pro oblast sportu lze uvést následující (Masteralexis et al., 2012):

- Lidské dovednosti: Dovednosti práce s lidmi jsou klíčové pro sportovní prostředí, jelikož dochází k významnému počtu osobních či skupinových jednání a komunikací (Masteralexis et al., 2012; Pedersen & Thibault, 2019).
- Komunikační dovednosti: Komunikační dovednosti jsou klíčové pro výkon pozice sportovního manažera, jelikož je potřeba jednat s různými typy lidí v různém socioekonomickém postavení (Masteralexis et al., 2012; Nazari, 2018).
- Řízení diverzity: Sport je místem, kde se smývají rozdíly ve věku, pohlaví, rase či národnosti, což představuje výzvu pro řízení sportovních a manažerských aktivit v rámci sportovní organizace pro manažera (Masteralexis et al., 2012; Johnson et al., 2019; Næss, 2023).
- Řízení technologií: V dnešní době jsou technologie nedílnou součástí manažerské práce a je potřeba se jim věnovat a umět je efektivně implementovat do práce a činností realizovaných ve sportovní organizaci (Masteralexis et al., 2012; Pedersen & Thibault, 2019).
- Rozhodování: Rozhodování v rámci managementu je klíčovou dovedností, jelikož ve sportovním prostředí musí manažeři mnohdy jednat velmi operativně a rychle. Součástí klasického modelu manažerského rozhodování jsou čtyři fáze – analýza okolí, návrh řešení, volba řešení a kontrola výsledků (Blažek, 2011; Masteralexis et al., 2012; Vural & Caglayan, 2014).
- Politické dovednosti: Vzhledem k úzkému propojení sportu a politiky je pro sportovní manažery důležitá vazba na lokální, národní, ale i mezinárodní politiku, která ovlivňuje nejen regulace ve sportu, ale také jeho financování, případně také ovlivňování ve svém negativním významu (Masteralexis et al., 2012; Hoekman et al., 2022).
- Řízení změny: Vzhledem ke změnám ve společnosti, ale taktéž ve sportovních organizacích, je stěžejní činností manažera motivovat organizace ke změnám, ať již vnitřním či vnějším. Sportovní manažer by měl sám vystupovat jako iniciátor změn (Cruickshank & Collins, 2012; Masteralexis et al., 2012; Jiang, 2023).
- Motivace: Motivace je důležitým prvkem rozvoje, přičemž je právě velkou výzvou pro sportovního manažera, aby motivoval své spolupracovníky na denní bázi, a to v době úspěchů i neúspěchů (Masteralexis et al., 2012; Celik, 2013). Právě pro sport je toto kolísání úspěchů a neúspěchů typické.

- **Iniciativnost:** Vzhledem k vysoké konkurenci je to právě sportovní prostředí, které by se mělo snažit neustále inovovat a vyhledávat příležitosti k růstu. Iniciativnost je hodnocena také v rámci evaluace sportovních manažerů (Masteralexis et al., 2012; Kihl et al., 2014).

S ohledem na uvedené je více než nasnadě konstatovat, že manažerská činnost ve sportovním prostředí obsahuje mnoho aktivit, ke kterým se pojí určitá manažerská dovednost. Vzhledem k neustále zvyšujícím se nárokům kladeným na sportovní manažery je třeba se neustále rozvíjet, získávat nové dovednosti s cílem uplatnitelnosti a konkurenceschopnosti v tržním prostředí sportovního odvětví.

3.3 Prostředí působení sportovního manažera

V neposlední řadě je třeba představit oblasti, kde sportovní manažer při výkonu své činnosti působí. Vzhledem k tomu, že prostředí sportu je velmi rozmanité, pak je třeba ho určitým způsobem členit. Nejlépe rozmanitost sportovního prostředí ilustruje model tří sektorů zobrazený na obrázku 17.

Obrázek 17: Model tří sektorů



Zdroj: Vlastní dle Nové et al. (2016)

Model tří sektorů rozděluje sportovní prostředí na tři části: veřejný a neziskový sektor a také sektor profesionálního sportu. Veřejný, někdy také státní, sektor zahrnuje orgány veřejné správy, které poskytují často finanční podporu neziskovým organizacím působícím v oblasti sportu (Nová et al., 2016; Šíma et al., 2023). Neziskový sektor zahrnuje sportovní kluby, federace, asociace a další sportovní neziskové subjekty, které rozvíjejí sportovní aktivity jak pro širokou veřejnost, tak pro přípravu výkonnostních sportovců (Nová et al., 2016; Čáslavová, 2020; Voráček et al., 2023). Neziskové organizace však mají svá specifika pro své řízení, administraci, fungování a spravování, a to včetně definování formy jejich prospěšnosti – veřejné či vzájemné (Bačuvčík, 2011; Vít, 2015). Na druhou stranu

profesionální sport představuje organizace v rámci profesionálních lig, pořadatele sportovních soutěží a turnajů, retailové specialisty, marketingové agentury či provozovatele sportovních zařízení (Nová et al., 2016).

Činnosti spojené s výkonem manažerské pozice ve sportovním prostředí jsou přehledně uvedeny v tabulce 18, která zahrnuje rozmanité znalosti, dovednosti a předpoklady pro manažerskou práci. Tato tabulka poskytuje přehled o tom, co se od sportovního manažera očekává.

Obrázek 18: Činnosti manažera ve sportu

Činnosti manažera	Příklady aplikace	Specifické činnosti
Plánování	Strategický plán, marketingový plán	Sponzorská činnost
Organizování	Postupy vyhodnocování výsledků, metody a techniky	Sportovní reklama
Vytváření organizačních struktur	Zpracování org. struktur	Transfer hráčů a trenérů
Výběr, rozmísťování a vedení lidí	Výběr a rozmísťování lidí při práci v ziskových a neziskových org.	Znalost uspořádání fungování norem mezinárodních organizací
Kontrola	Ukazatele finanční kontroly TVS organizací	Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv
Marketing	Marketing výrobků a služeb	Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení
Finance	Reflexe hospodaření spolků	Spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi
Právo	Reflexe daňových a dalších zákonů do podmínek sportu	
Komunikace	Interní komunikace, vyjednávání s partnery	

Zdroj: Vlastní dle Čáslavové (2020)

Je patrné, že primární roli ve sportovním prostředí hrají neziskové organizace, což podtrhuje důležitost manažerské specializace. Pod pojmem nezisková organizace ve sportu však

nelze spatřovat pouze organizace, které se snaží rozvíjet sport pro děti a mládež na lokální úrovni, ale také svazy, asociace a federace, které mnohdy hospodaří s velkými rozpočty.

4 Aktuální výzvy ve vzdělávání v oblasti sportovního managementu

Tato kapitola představuje shrnutí vybraných a zároveň aktuálních poznatků ve vzdělávání v oblasti sportovního managementu, kde jsou akcentovány stěžejní aspekty vzdělávání a jejich důležitost s ohledem na pracovní trh.

Vzdělávání ve sportovním managementu se v posledních letech stává stále důležitějším, a to především vzhledem k významné míře vlivu sportovního odvětví na společenský a ekonomický život lidí v celé společnosti (De Schepper & Sotiriadou, 2018; González-Serrano et al., 2021; Guidotti et al., 2023a). Sportovní průmysl je rozsáhlá a rostoucí oblast, která má vliv na zaměstnanost, tvorbu HDP a další ekonomické vazby. Vzhledem k tomu, že je oblast sportovního odvětví provázána s politickou i vzdělávací sférou, pak je možno zmínit, že dochází k poptávce po vysokoškolském vzdělání v oblasti pracovníků, kteří sport řídí, tedy k poptávce po studiu v segmentu sportovního managementu (Floyd Jones et al., 2008; Miragaia & Soares, 2017; De Schepper et al., 2021; Guidotti et al., 2023a).

Sportovní management a jeho vysokoškolské vzdělávání se v dnešní době vyvíjí z modelu ryze zaměřeného na tělesnou výchovu směrem k více business orientovanému programu a kurikulu (Floyd Jones et al., 2008). K tomuto přispívá nejen tržní prostředí sportu a jeho vyšší komercializace a obchodní směřování, ale také založení mezinárodních orgánů jako North American Society for Sport Management (NASSM), European Association for Sport Management (EASM), World Association for Sport Management (WASM) nebo Commission on Sport Management Accreditation (COSMA), což umožňuje sportovnímu managementu existenci ve formě autonomní akademické disciplíny (Guidotti et al., 2023a). V rámci tradičního pojetí vzdělávání ve sportovním managementu se obsah studijních programů sportovního managementu zaměřuje na tři hlavní oblasti (Brassie, 1989; Floyd Jones et al., 2008; Miragaia & Soares, 2017; Rayner et al., 2023):

- Základní oblasti studia: Tato oblast zahrnuje komplexní kurzy zaměřené na obchod, management, marketing, ekonomii, účetnictví, finance či informatiku (Floyd Jones et al., 2008; Miragaia & Soares, 2017).
- Aplikační oblasti studia: Tato oblast zahrnuje aplikované obory do světa sportu jako je například sportovní sociologie, sportovní právo, sportovní ekonomie, sportovní marketing, sportovní administrativa, ale také samotná znalost sportu (Floyd Jones et al., 2008; Miragaia & Soares, 2017).

- Praktické zkušenosti přímo z prostředí: Tato část zahrnuje praktické ukázky či přednášky, ale především studentské stáže a praxe (Floyd Jones et al., 2008; Miragaia & Soares, 2017).

Uvedené oblasti jsou základem sportovně-manažerského vzdělávání na vysokých školách napříč mezinárodním prostředím a studijními programy, samozřejmě při respektování lokálních potřeb a specifík. V posledních letech se však ukazuje, že tradiční přístup k výuce a učení, který staví na fixním souboru znalostí a teorií, zastarává a pro moderní trh práce není účinný (Light & Dixon, 2007). Nově se důraz výuky přesouvá od pouhého znalostního obsahu k rozvoji kritického myšlení, kreativity a schopnosti studentů se učit jinak (Light & Dixon, 2007; Skinner & Gilbert, 2007). S ohledem na uvedené je snahou univerzit a vysokých škol aktualizovat studijní programy a jejich obsahová kurikula, aby lépe čelily výzvám dnešního moderního světa a odrážely změny, které ve společnosti nastávají (Braunstein-Minkove & DeLuca, 2015; DeLuca & Braunstein-Minkove, 2016; González-Serrano et al., 2021; Zimmer & Keiper, 2021), a to nejen nástupem nových technologií a umělé inteligence.

Klíčovým aspektem pro modernizaci studijních programů ve sportovním managementu je nutnost implementace programů orientovaných na získávání kompetencí potřebných ve 21. století (Fahrner & Schüttoff, 2020; Wohlfart et al., 2018, 2022). Kompetenci je možno definovat jako soubor určitého chování, které musí studující prokázat, aby splnil určitý úkol, a to při využití specifických dovedností a znalostí (Fahrner & Schüttoff, 2020). Kompetence důležité v oblasti sportovního managementu lze označit za generické a sportovně-specifické. Mezi generické kompetence programů orientovaných na sportovní management lze zařadit následující:

- Vlastní kompetence: Tyto kompetence zahrnují produktivní postoj k učení a vlastnímu rozvoji. Dále do této kategorie lze zařadit organizační dovednosti, samostatná efektivní práce, time management, sebekázeň či přizpůsobivost a odolnost vůči pracovní zátěži (Fahrner & Schüttoff, 2020).
- Sociální kompetence: Tato oblast kompetencí se zaměřuje na navazování a udržování sociálních vztahů, a to včetně jednání a chování se v rámci těchto vztahů. Spadají sem například komunikační dovednosti, schopnost převzít odpovědnost, týmové dovednosti, vyjednávací a argumentační dovednosti, schopnosti řešení konfliktů, adekvátní přístupy k asertivitě a v neposlední řadě také vůdčí schopnosti (Horch & Schütte, 2003; Svagzdine et al., 2015; Fahrner & Schüttoff, 2020).
- Metodologické kompetence: Tato oblast popisuje kompetence, které pomohou k efektivnímu plnění pracovních úkolů za použití vhodných metod a relevantních technik.

Příkladem jsou schopnosti jak řešit krizové a problémové situace, prezentační a informační dovednosti, předávání dovedností, informační management a analytické schopnosti (Fahrner & Schüttoff, 2020; Teodora, 2020).

Druhá, již zmíněná, oblast kompetencí je sportovně-specifická. Tato oblast zahrnuje především digitální a IT dovednosti, podnikatelské a inovační myšlení, jazykové kompetence, ekonomickou a právní odbornost, didaktické a pedagogické (andragogické) schopnosti a v neposlední řadě odbornost související se sociologickými a psychologickými aspekty sportu i praktické sportovní dovednosti (Fahrner & Schüttoff, 2020; Teodora, 2020).

Mezi důležité kompetence, které jsou zaměstnavateli od absolventů sportovního managementu očekávány, patří leadership, kompetence v oblasti orientace ve financích a administrativě, marketingové kompetence a vhodná mezilidská komunikace (Carranza-Bautista et al., 2024; Guidotti et al., 2023a). Mezi další vysoce ceněné kompetence patří také práce s lidskými zdroji, které jsou stěžejní pro sportovní prostředí, interkulturní kompetence, kompetence v oblasti strategického managementu včetně plánování a organizování a také sociální dovednosti (Giel et al., 2022; Guidotti et al., 2023b). Kompetence organizovat a komunikovat lze považovat za globálně důležité, a to nejen v oblasti sportovního managementu.

Je nutno konstatovat, že dochází také k rostoucímu zájmu o digitální gramotnost a digitální kompetence ve sportovním managementu (Swim et al., 2023). Studijní programy se v dnešní době orientují také na vybavení studentů kompetencemi v oblasti různorodých digitálních platform jako například Microsoft Office, Adobe či nástroji pro práci se sociálními sítěmi jako Later, Meta BusinessSuite, Hootsuite. Cílem vývinu těchto kompetencí u studentů je zlepšení jejich schopností práce a správy dat, prezentace dat, webové prezentace a práce s vizuálními médii a dalšími online platformami (Tabachuk et al., 2021; Sibson & Morgan, 2022; Swim et al., 2023). V digitální éře je třeba zvyšovat kompetence s ohledem na využití sociálních médií, dále pak kompetence s ohledem na nástroje umělé inteligence, jako je ChatGPT, Gemini a Copilot, které jsou přelomovým elementem i v oblasti sportovního managementu (López-Carril et al., 2020; Keiper et al., 2023).

V oblasti sportovního managementu však existuje diskuze o významu kurzů zaměřených na sociokulturní aspekty sportu oproti obchodně orientovaným aplikovaným kurzům (Braunstein-Minkove & DeLuca, 2015; DeLuca & Braunstein-Minkove, 2016). V dnešní době je větší tlak na praktické obchodní dovednosti, avšak je potřeba zdůraznit, že pochopení role sportu ve společenském, respektive kinotropologickém významu je klíčové pro formování informovaných, ale moderně smýšlejících sportovních manažerů.

V rámci výzev, kterým v moderním světě hnaným turbulentními inovacemi čelí vzdělávání ve sportovním managementu, je třeba zavádět nové strategie výuky a učení (Light & Dixon, 2007; Miragaia & Soares, 2017; González-Serrano et al., 2021). Právě učení se skrze zkušenost a vlastní zážitky, stáže a praxe jsou považovány za klíčové složky vzdělávání v oboru, které studentům poskytují konkurenční výhodu na trhu práce (DeLuca & Braunstein-Minkove, 2016; Brown et al., 2018; González-Serrano et al., 2021). Uvedené možnosti nabídnou studentům příležitost aplikovat získané poznatky v rámci reálných tržních situací (Brown et al., 2018; Grant et al., 2023). V rámci stáží a praxí hrají klíčovou roli všichni zúčastnění aktéři, kterými jsou studenti, univerzity/fakulty, garanti praxí a garanti na straně přijímajících institucí (Brown et al., 2018). Studenti plní svoji roli v rámci využití zkušeností v organizacích aplikační sféry, univerzity plní roli v zajištění vztahů s organizacemi z praxe, a garanti praxí za obě strany plní role spojovatelů obou světů.

I přes rostoucí zájem a rozvoj čelí vzdělávání v oblasti sportovního managementu několika výzvám. Přetrvává nedostatek shody ohledně vhodného poměru mezi tělovýchovným a business zaměřením (Floyd Jones et al., 2008). Další významnou výzvou je nesoulad mezi dovednostmi vyučovanými v akademických programech a požadavky zaměstnavatelů v neustále se měnícím sportovním prostředí (De Schepper & Sotiriadou, 2018; De Schepper et al., 2021).

Je nezbytné neustále přizpůsobovat studijní obsah, kurikula a nabídky programů, aby odpovídaly rychle se měnícím požadavkům trhu práce a zajistily absolventům kvalitní úroveň připravenosti (DeLuca & Braunstein-Minkove, 2016; Fahrner & Schüttoff, 2020; Zimmer & Keiper, 2021; Wohlfart et al., 2022). Integrace různých typů učení, poskytování teoretického i praktického učení a moderní pedagogické přístupy jsou klíčové pro udržitelný růst oboru sportovního managementu (Guidotti et al., 2023a). Výzkum by se měl zaměřit na empirické studie (Braunstein-Minkove & DeLuca, 2015; DeLuca & Braunstein-Minkove, 2016; Miragaia & Soares, 2017; Fahrner & Schüttoff, 2020; González-Serrano et al., 2021) s kontextem nejen akademické sféry, ale také profesní praxe, aby bylo možné vhodněji a lépe nastavovat obsah vzdělávání ve sportovním managementu.

5 Metodika práce

V rámci této části práce je potřeba detailně popsat a objasnit metody výzkumu, které vedou k naplnění cíle předkládané práce. Metodika práce je ovlivněna jinými výzkumy, které byly provedeny na obdobná témata, a to především v zahraničí (Braunstein-Minkove & DeLuca, 2015; DeLuca & Braunstein-Minkove, 2016). Výsledný design výzkumu je zpracován formou obrázku 19.

V této práci je uvažováno o kvalitativních metodách, které pomohou rozkrýt a objasnit zkoumanou problematiku do hloubky a označit klíčové oblasti. Výzkum využívá zavedených postupů v rámci kvalitativních výzkumů, které jsou upravovány pro potřeby řešení výzkumného problému a cíle práce a zároveň pro potřeby zkoumaných aspektů i témat.

5.1 Vědecké otázky

Formulace vědeckých otázek vychází v případě této disertační práce z uvedeného cíle práce v kapitole 1. Vědecké otázky jsou formulovány následovně:

- Jaké požadavky na absolventy studijního programu Management tělesné výchovy a sportu identifikují a vnímají zástupci českého trhu práce v oblasti sportovního managementu?
- Jaké oblasti považují absolventi studijního programu Management tělesné výchovy a sportu za klíčové pro svou profesní připravenost v kontextu požadavků trhu práce?
- Jaká opatření by měla FTVS UK podle respondentů (zaměstnavatelů a absolventů) zavést pro zkvalitnění studijního programu Management tělesné výchovy a sportu v souladu s požadavky trhu práce?

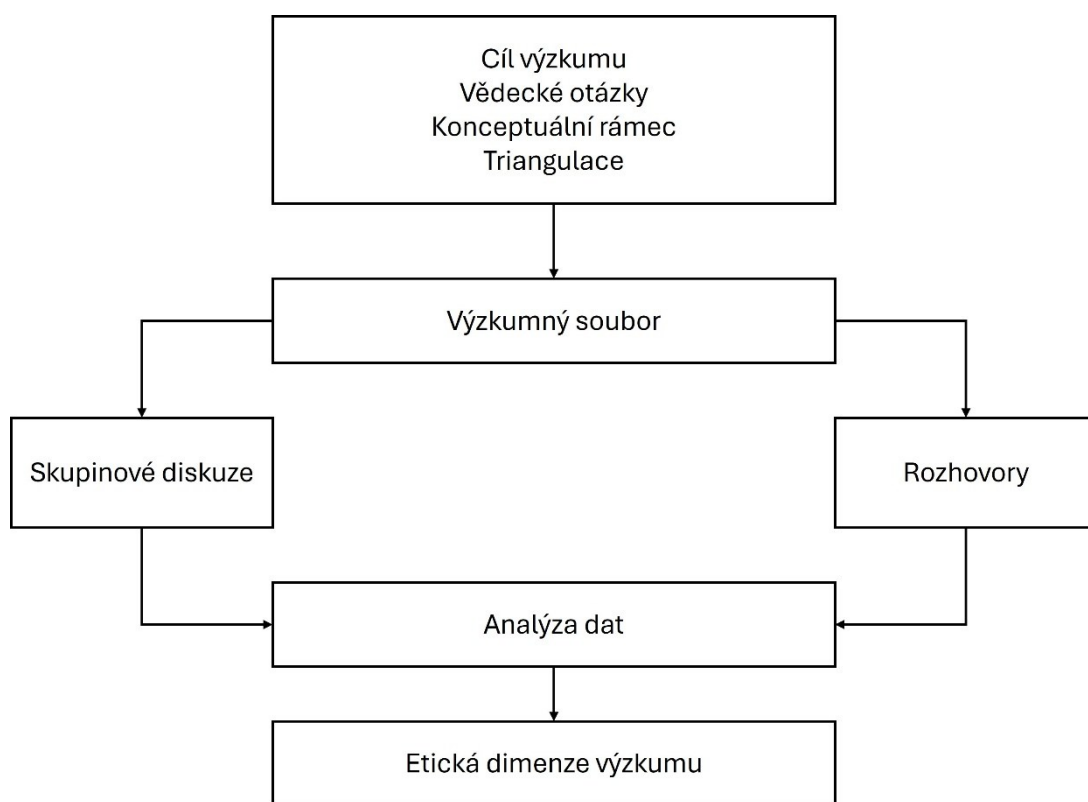
5.2 Struktura kvalitativního výzkumu

V tomto bodě je potřeba specifikovat a detailněji objasnit, jak je celý kvalitativní výzkum v této práci strukturován a o jaké metodické nástroje a prvky se opírá. Nedílnou součástí této části je také podchycení podstaty kvalitativního přístupu zkoumání a zároveň podložení metodickými argumenty včetně vysvětlení využití jednotlivých nástrojů a prvků kvalitativního výzkumu. Využití kvalitativního přístupu umožňuje prozkoumat daný problém do hloubky, pochopit myšlenky respondentů a rozkrýt oblasti, které zkoumaný fenomén ovlivňují. Snaha tohoto výzkumu vede k objasnění příčin či důvodů, k získání nových a detailních pohledů (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Yadav, 2022; Lim, 2024) a zároveň umožňuje získat tzv. soft data, která odpovídají například na otázky „Proč? Za jakých podmínek? Jak?“. Někteří autoři (Šedřová & Švaříček, 2013; Braunstein-Minkove & DeLuca, 2015; Stride et al., 2017; Atalay, 2018; Miller et al., 2022) uvádí, že výstupem kvalitativního šetření může být i prostý rozbor určité situace či odkrytí nějakého určitého

stavu věcí. Postupem času jsou právě z uvedených důvodů aplikovány nástroje a metodiky kvalitativního výzkumu do sportovního managementu, a to včetně specifických metodik realizace v dané oblasti (Singer et al., 2019; Evans et al., 2021; Pitney et al., 2024). V případě této práce jde o rozbor požadavků trhu práce a odkrytí stavu profesní připravenosti sportovních manažerů v kontextu podmínek českého vzdělávání na poli sportovního managementu, což odráží výše uvedené poznatky vztahující se ke kvalitativnímu výzkumu.

Vzhledem ke snaze o provedení takového výzkumu, který bude vhodný pro uvedenou problematiku a bude reflektovat zmíněné aspekty, je optimální volbou kvalitativní přístup opřený o ryze kvalitativní metody zkoumání. Design výzkumu bude vypadat tak, jak ho zobrazuje obrázek 19, přičemž jde o kombinaci vícero metod kvalitativního výzkumu. Dále je třeba konstatovat, že v mnoha aspektech celé studie je využito postupů a principů využívaných v rámci metodologického designu zakotvené teorie. Tyto postupy jsou však obecně běžně využívány i mimo tento výzkumný design (Švaříček & Šedřová, 2014).

Obrázek 19: Design výzkumu



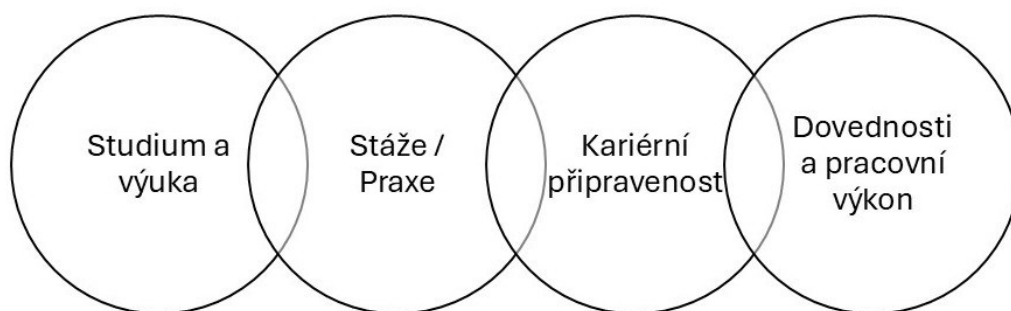
Zdroj: Vlastní (2024)

Základem celého výzkumného designu je empirické šetření, které je navrženo jako kvalitativní. Dané šetření je sestaveno s využitím dvou výzkumných metod, a to rozhovorů a skupinové diskuze. Základem výzkumného snažení je série kvalitativních rozhovorů tak,

jak ji definuje Hendl (2023). Šetření je postaveno na dvou výzkumných souborech. Analýza dat je následně založena na kódování dat s využitím elektronického softwaru. V neposlední řadě je řešena etická dimenze výzkumu, která dokresluje celý náhled na kvalitu provedeného výzkumu.

Jelikož cíl výzkumu i vědecké otázky jsou představeny začátkem kapitoly 5, je třeba nyní věnovat pozornost konceptuálnímu rámci a triangulaci. Jak již bylo zmíněno, tak v rámci prvotních částí designu výzkumu byl uveden taktéž konceptuální rámec. Tento konceptuální rámec spočívá v rámování výzkumu do určitých částí. V mnoha případech bývá tento akt označován jako konceptualizace (Gerber et al., 1995; Astalin, 2013; Guntur, 2019; Garvey & Jones, 2021), která si klade za cíl v souvislosti s výzkumným problémem definovat klíčové koncepty na základě teorie a předchozích zkušeností (Silverman, 2010; Hendl, 2023), podle kterých bude následně během kvalitativního výzkumu postupováno. V případě této práce je tedy oním zkoumaným problémem nutnost identifikace požadavků trhu práce a objasnění stavu připravenosti sportovních manažerů na podmínky českého trhu práce v oblasti sportovního managementu. Konceptualizace je rozčleněna na několik dílčích oblastí, které následně vykreslují celou šíři tematických okruhů řešených předkládaným výzkumem, a to všemi následně popsány a užitými výzkumnými metodami. Konceptuální rámec a jednotlivé tematické oblasti jsou znázorněny na obrázku 20.

Obrázek 20: Konceptuální rámec s tematickými oblastmi



Zdroj: Vlastní (2024)

Jednotlivé tematické oblasti vycházejí, respektive jsou konceptualizovány na základě předchozích poznatků, existujících teorií, ale zároveň, dle Hendla (2023), vlastních zkušeností v oblasti zkoumané problematiky – tedy připravenosti sportovních manažerů v oblasti sportovního managementu. První tematický okruh je vymezen především na základě výzkumů (Floyd Jones et al., 2008; Braunstein-Minkove & DeLuca, 2015; DeLuca & Braunstein-Minkove, 2016; Zhang et al., 2016; Zimmer & Keiper, 2021; Wohlfart et al., 2022) orientovaných na kurikulum a obsah výuky studijních programů zaměřených na sportovní management. V případě druhého okruhu jde o zaměření na praktické aktivity

realizované v rámci studia, tedy především na stáži, praxe, firemní aplikace, aplikační semináře a ve své podstatě na vše souvisejícího s tím, kdy student přichází do přímého kontaktu se zástupci aplikační sféry v oblasti sportovního managementu, a to v celé její šíři. Konceptualizace této tematické oblasti je založena právě na výzkumech a teoriích (Jowdy et al., 2004; Koo et al., 2014; Braunstein-Minkove & DeLuca, 2015; Brady et al., 2018; Brown et al., 2018; Grant et al., 2023) zaměřených na výše uvedené oblasti.

Třetí část reflektuje pracovní připravenost sportovních manažerů na potřeby a požadavky trhu práce prostřednictvím své předchozí edukace. Zarámování této části je primárně podloženo studiemi (DeLuca & Braunstein-Minkove, 2016; Keiper et al., 2019; Kurtipek & Gungor, 2019) o připravenosti na trh práce. Poslední část uvedená v rámci konceptuálního rámce na obrázku 20 je označena jako dovednosti a pracovní výkon, což je podloženo teoretickými a výzkumnými poznatky (DeLuca & Braunstein-Minkove, 2016; Nazari, 2018; Fahrner & Schüttoff, 2020; Lussier & Kimball, 2024) z oblasti manažerských dovedností v segmentu sportovního managementu. Zde jsou do popředí vystaveny především dovednosti nutné v rámci manažerských činností v pozicích manažera ve sportu. Nejde jen o to konstatovat, do jaké míry jsou nutné, ale také jak mají být využity, získávány a dále rozvíjeny.

Konceptuální rámec, který byl v rámci této části definován a představen, bude dále využit při přípravě témat a taktéž konkrétních otázek pro jednotlivé výzkumné metody, které jsou uvedeny v kapitole 5.4 a 5.5.

V návaznosti na uvedený konceptuální rámec je třeba představit ještě princip triangulace, který je nedílnou součástí struktury kvalitativního výzkumu této závěrečné práce. Triangulaci lze chápat jako koncept, který má za úkol validizaci výzkumného šetření (Švaříček & Šedřová, 2014), a to na základě využití vícero přístupů, metod, náhledů či datových zdrojů s cílem prokázat důvěryhodnost kvalitativního přístupu k řešení vybrané problematiky. V této práci je triangulace provedena s cílem zajistit vyšší validitu provedeného výzkumu, ale zároveň, jak uvádí Švaříček & Šedřová (2014), také ji využít jako strategii pro ospravedlnění a podpoření poznatků získáváním dalších informací.

Triangulace v tomto výzkumu je využita ve vícero perspektivách. První perspektivou je datový zdroj, což lze označit jako datovou triangulaci (Hendl, 2023). Jde o využití více datových zdrojů pro zkoumání jedné problematiky a jednoho výzkumného cíle. V případě této práce jde o tři zdroje dat, které jsou generovány rozhovory s absolventy, rozhovory se zástupci organizací a dále pak skupinovými diskuzemi s absolventy. Výzkum je tak podložen získáním tří datových podkladů v podobě kvalitativního výzkumu.

Druhou triangulační perspektivou je triangulace výzkumníků (Ma & Norwich, 2007; Hendl, 2023; Suková, 2023), kterou lze považovat v případě této práce pouze za částečně

naplněnou. V rámci tvorby metodického konceptu, výběru výzkumných metod a posléze tvorby samotných otázek pro výzkum, je využito konzultací se dvěma odborníky. Prvním odborníkem v oblasti kvalitativního výzkumu a druhým odborníkem v oblasti managementu sportu. Z uvedeného lze usuzovat, že při zapojení autora této práce a dvou uvedených odborníků, došlo alespoň k částečnému naplnění principu triangulace výzkumníků.

V neposlední řadě je třeba odkrýt i třetí triangulační perspektivu, která je v rámci této práce využita. Tato perspektiva spočívá v teoretické triangulaci, která tkví ve využívání různých perspektiv, pohledů a přístupů při posuzování dat, ale také při samotné analýze dat (Ma & Norwich, 2007; Donkoh & Mensah, 2023; Hendl, 2023). Tento přístup je aplikován při náhledu na data z provedených šetření a taktéž při jejich následné interpretaci.

5.3 Výzkumný soubor

Tato část představuje výzkumný soubor, na kterém bude realizován samotný výzkum, a to s využitím vícero výzkumných metod, které jsou popsány v následujících subkapitolách. Výzkum je sestaven z více výzkumných souborů, které jsou v této kapitole postupně popsány, a to včetně výběru respondentů a saturace jednotlivých vzorků.

První skupinou, někdy označovanou jako cílovou populací (Sedláková, 2014), jsou absolventi studijního programu Management tělesné výchovy a sportu Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Základní soubor tak tvoří absolventi zmíněného studijního programu, kteří ukončili své studium mezi lety 2016 – 2023, přičemž rok 2016 je zvolen z důvodu časové návaznosti na předchozí výzkum (Omcirk, 2018) prováděný na absolventech dané fakulty. Výzkumný soubor je konstruován graduálně, tudíž jsou respondenti z řad absolventů přibíráni do výzkumu postupně a to tak, aby došlo k výsledné teoretické nasycenosti vzorku. V rámci a priori determinace, kterou lze s graduální konstrukcí vzorku kombinovat (Švaříček & Šedřová, 2014), bylo označeno, že je vhodné dojít k celkovému počtu mezi 20-30 respondenty v rámci celého výzkumu, což považují někteří autoři (Creswell et al., 2007; Creswell & Poth, 2016) za dostatečně velký vzorek v kvalitativním výzkumu. V rámci snahy o logičnost výzkumného souboru je taktéž respektována logika akreditací studijního programu, a proto jsou vybíráni respondenti z řad absolventů rovnoměrně z části absolvování mezi lety 2016-2019 a z části 2020-2023. Shromažďování dat je ukončeno v případě dosažení teoretické saturace, což je v tomto provedeném výzkumu výsledné číslo 11 respondentů z řad absolventů. Respondenti jsou v rámci analýzy a výsledků práce označeni jako A1-A11. Na základě uvedeného lze takto konstruovaný výzkumný soubor označit jako účelový neboli záměrný s prvky tzv. intenzivního vzorkování definovanými Hendlem (Hendl, 2023).

V případě tohoto základního souboru je využita i další výzkumná metoda, kterou je skupinová diskuze. Respondenti jsou tak vybíráni ze stejného základního souboru, avšak při respektování účasti každého z nich pouze v jednom z provedených šetření. I zde lze hovořit o záměrném výzkumném souboru.

U uvedeného výzkumného souboru je zkoumání zaměřeno na požadavky trhu práce z pohledu absolventů, jejich připravenost na vstup do tržního prostředí po studiu, hodnocení přínosů studia pro jejich profesní kariéru a také na potřeby doplnění svého vzdělání po studiu. Vše v návaznosti na provedenou konceptualizaci.

V rámci definovaného cíle, zkoumaného problému a položených vědeckých otázek je třeba provést určení druhého výzkumného souboru, který vychází ze základního souboru zástupců firem (organizací) představujících poptávku na trhu práce v oblasti sportovního managementu. Z tohoto zmíněného základního souboru jsou vybrány organizace tak, aby reflektovaly aktuální poptávku na trhu práce ve sportovním managementu. Tento výběr je podložen konzultací se dvěma odborníky, kteří se v daném segmentu pohybují a jsou schopni stanovit a popsat poptávku ve zmíněném segmentu. Jedním z odborníků je přímo garant studijního programu, který je v kontaktu s organizacemi působícími v odvětví sportovního managementu na českém trhu práce. Jak je z uvedeného textu patrné, tak je opět využito záměrného, respektive účelového výběru do výzkumného souboru. Opět taktéž dochází ke kombinaci a priori determinace s využitím graduální konstrukce výzkumného souboru, což umožňuje dojít k zisku co nejrelevantnějších závěrů. Minimální počet respondentů v rámci tohoto výzkumného souboru byl určen na 12, přičemž graduální konstrukcí došlo k saturaci výzkumného souboru až při celkovém počtu 17 respondentů, což splňuje determinaci celkového počtu respondentů celého kvalitativního výzkumu mezi 20-30 respondenty (Creswell et al., 2007), tedy 11 a 17 respondentů v rámci kvalitativních rozhovorů. Respondenti z řad zástupců organizací jsou v rámci analýzy a výsledků práce označeni jako R1-R17.

Výzkum s využitím popsaného výzkumného souboru reflektoval výše (obrázek 20) uvedenou konceptualizaci. Výzkum je zaměřen na požadavky, které jsou trhem práce kladeny na absolventy, na připravenost absolventů pro vstup do tržního prostředí po studiu, a to včetně oblasti znalostí a dovedností. Dále pak také na nedostatky, které absolventi vykazují, či jaké dovednosti by absolventi měli lépe ovládat. V neposlední řadě pak v jakých oblastech je třeba vzdělávání modifikovat či obměnit.

V následující subkapitole jsou popsány vybrané metody kvalitativního výzkumu využívané v této práci, a to při respektování uvedeného výzkumného designu na obrázku 19. Odhalit připravenost sportovních manažerů včetně identifikace požadavků trhu práce by nebylo možné bez využití specifických výzkumných metod. Pro zajištění dostateku informací k řešené problematice je třeba zkoumat zapojení sportovních manažerů do fungování

trhu práce či hodnocení jejich připravenosti pro vstup na trh práce. Postupy, které jsou využity v předkládané práci, jsou následující: provedení kvalitativních rozhovorů na dvou popsanych výzkumných souborech a využití kvalitativní metody skupinové diskuze.

5.4 Výzkumná metoda – rozhovor

Tuto práci bude po výzkumné stránce dále rozvíjet dimenze kvalitativního výzkumu v podobě rozhovoru. Jak již bylo zmíněno, je k poznání této problematiky vybráno užití kvalitativních rozhovorů, které umožní rozkrýt současný stav v co nejširším kontextu a pomohou tak odhalit další spojitosti či souvislosti v dané problematice. Rozhovory budou vedeny formálně mezi dvěma osobami, které budou mít jasně a zřetelně vymezené role – tazatel a respondent.

Všechny rozhovory budou polostrukturovaného typu, jelikož je třeba dodržet formálnost a strukturu rozhovoru, ale zároveň by nebylo vhodné zamezit tazateli přidat další doplňující otázky a nechat respondenta vysvětlit další souvislosti. V této práci jsou dále jakékoliv zmínky o rozhovorech chápány jako o polostrukturovaných rozhovorech. V rámci tohoto je potřeba dodat, že roli výzkumníka lze definovat jako cizince (Švaříček & Šedřová, 2014), který vstupuje do prostředí, kde výzkum provádí.

Rozhovory jsou realizovány v klasickém terénním prostředí, ale taktéž v podobě online kvalitativního výzkumu, který od roku 2020 nabírá na větší míře využití. V případě online podoby šetření jde o využití synchronních online metod (Hollensen et al., 2017; Tahal et al., 2022), kdy dochází k bezprostřední komunikaci mezi tazatelem a respondentem v určitém časovém rámci prostřednictvím online digitálních platforem pro komunikaci. V případě rozhovorů s respondenty v tomto výzkumu je využita elektronická platforma Microsoft Teams.

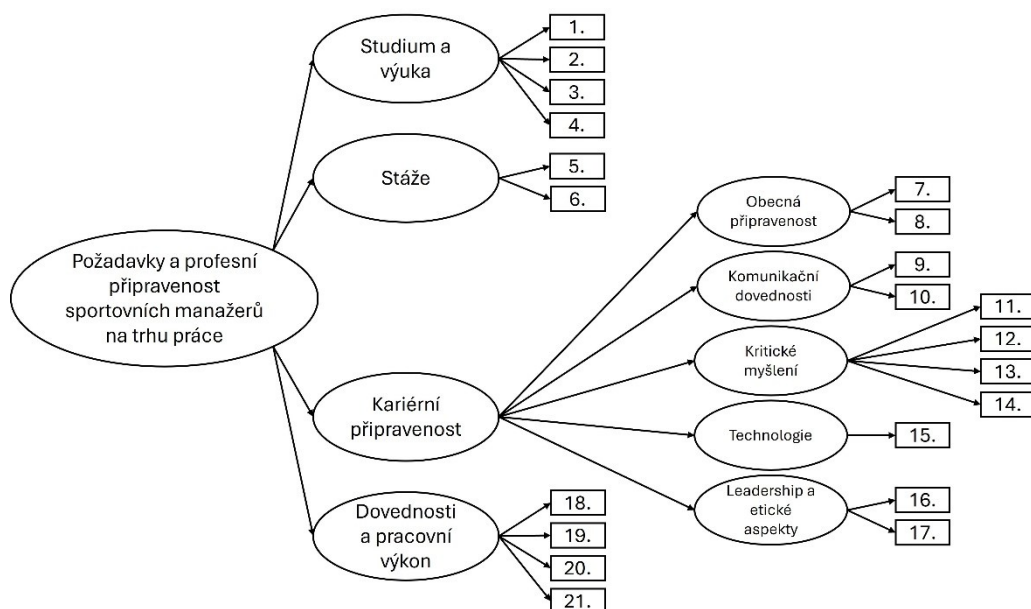
5.4.1 Rozhovory s absolventy

V rámci této části je představena metoda využitá k získání relevantních dat a informací od výzkumného souboru v podobě absolventů studijního programu Management tělesné výchovy a sportu Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Pro tento výzkum byl připraven polostrukturovaný rozhovor (Švaříček & Šedřová, 2014; Mišovič, 2019; Tahal et al., 2022), který umožní strukturovat oblasti a otevřené otázky dle využitého konceptuálního rámce (obrázek 20) a zároveň umožní položit dodatečné dotazy respondentovi, což povede k lepšímu rozkrýví zkoumaného tématu.

Vzhledem k tomu, že jde o polostrukturovaný rozhovor, tak je třeba předložit schéma základních témat a ke každému z nich i připravené otázky, které budou využity. Schéma základních témat vychází z provedeného konceptuálního rámce a nyní jsou dále rozvíjeny

dílčí části a podoba výsledných otázek vychází z operacionalizace na obrázku 21. Operacionalizace umožní dekompozici výzkumného problému na dílčí části (Foret & Melas, 2020; Štědroň, 2021), což pomůže při tvorbě samotných otázek.

Obrázek 21: Schéma témat pro rozhovory s absolventy



Zdroj: Vlastní (2024)

Celá struktura včetně znění připravených otázek je uvedena v příloze 7 této práce. Při tvorbě schématu témat pro rozhovory s absolventy bylo konzultováno znění otázek se dvěma odborníky z oblasti výzkumu v managementu. Došlo k revizi a sloučení některých otázek (výsledné verze otázek 16., 17.) a k úpravě formulace některých otázek pro vhodnější porozumění respondenty a lepší reflexi teoretických poznatků (výsledné verze otázek 18., 20. a 21.).

Všechny realizované rozhovory s absolventy se skládají ze tří částí, kterým je věnována pozornost. Jde o následující dle Švaříčka & Šed'ové (2014):

- Úvodní otázky
- Hlavní otázky
- Ukončovací otázky

V případě úvodní části je součástí představení projektu, žádost o souhlas s provedením rozhovoru, ale také otázky sloužící k navození spontánní a příjemné atmosféry. Hlavní otázky se zaměřují na meritum výzkumu a respondentům jsou položeny takové otázky, které naznačuje obrázek 21 a příloha 7. V případě ukončovacích otázek jsou využity otázky typu, zda nebyla nějaká oblast opomenuta nebo co by respondent rád zdůraznil. Dále je také sděleno, jak bude dále s daty naloženo.

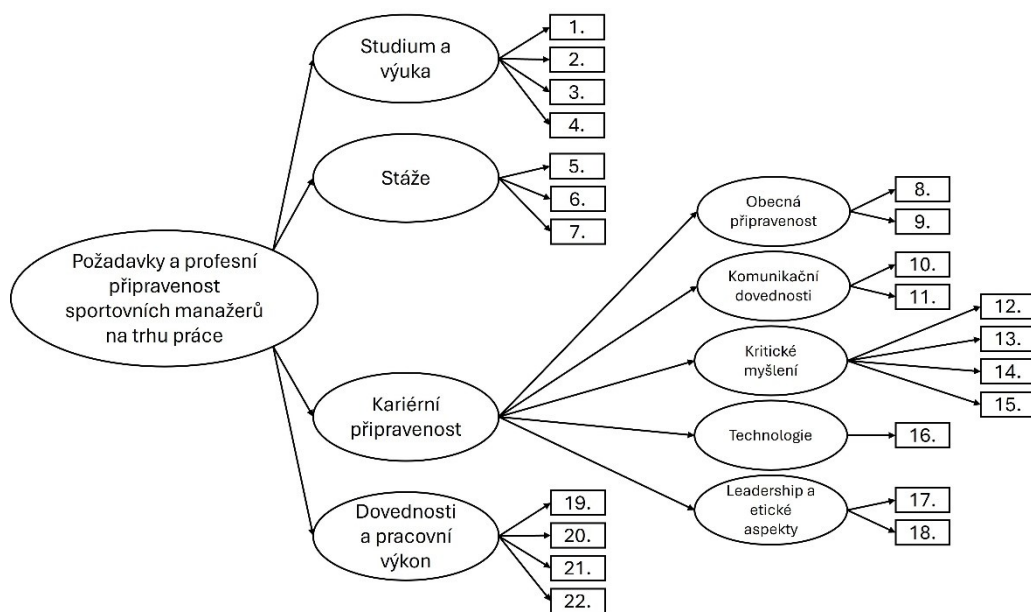
Provedené rozhovory byly realizovány postupně, tak aby bylo možné provádět postupné kódování a zjišťovat, jaký je stav saturace vzorku. Celkové období, kdy byly rozhovory s absolventy prováděny lze vymezit mezi lednem a únorem 2025. Délka rozhovoru by měla trvat mezi 30 minutami až 90 minutami (Švaříček & Šedřová, 2014; Tahal et al., 2022), tak aby bylo možno zjistit detaily a podrobnosti o zkoumané problematice, ale zároveň aby nedošlo ke snížené koncentraci respondenta. Polostrukturované rozhovory mezi absolventy se svou délkou trvání pohybují mezi 27 minutami až 62 minutami. V neposlední řadě je třeba uvést, že rozhovory s touto skupinou respondentů probíhaly buďto v prezenční formě či v synchronní online podobě. Respondentům byly vždy nabídnuty obě varianty a bylo na jejich rozhodnutí, jakou variantu zvolí, což zvýšilo pohodlí a uvolněnou atmosféru u respondentů, což je jedním z důležitých kritérií při realizaci rozhovorů (Tahal et al., 2022).

5.4.2 Rozhovory se zástupci organizací

V případě této části kvalitativního šetření je představena totožná metoda výzkumu jako v předchozí subkapitole s tím rozdílem, že respondenti jsou z řad jiné cílové skupiny. Metoda byla využita k získání relevantních dat a informací od výzkumného souboru v podobě zástupců organizací (společností) působících na trhu práce v oblasti sportovního managementu a zároveň představujících poptávkovou stranu trhu práce. Také tato část výzkumu užívá polostrukturovaného rozhovoru (Švaříček & Šedřová, 2014; Mišovič, 2019; Tahal et al., 2022), který umožní strukturovat oblasti a otevřené otázky v závislosti na stanoveném konceptuálním rámci (obrázek 20) a zároveň umožní položit dodatečné dotazy respondentovi či vysvětlit případné nejasnosti, což povede k adekvátnějšímu objasnění zkoumaného tématu.

Protože se jedná o polostrukturovaný rozhovor, je nutné připravit osnovu hlavních témat a k nim odpovídající otázky, které budou použity. Osnova hlavních témat vychází z vytvořeného konceptuálního rámce a dále jsou rozpracovávány jednotlivé části a podoba konečných otázek vychází z operacionalizace na obrázku 22. Operacionalizace i v tomto případě umožní rozdělení výzkumného problému na menší části (Foret & Melas, 2020; Štědroň, 2021), což usnadní tvorbu samotných otázek.

Obrázek 22: Schéma témat pro rozhovory se zástupci organizací



Zdroj: Vlastní (2024)

Finální verze struktury rozhovorů a finální znění připravených otázek jsou uvedeny v příloze 6 této práce. Při vytváření osnovy témat pro rozhovory s absolventy byly konzultovány formulace otázek se dvěma odborníky na výzkum v oblasti managementu. Některé otázky byly revidovány a sloučeny (konečná verze otázky 5.) a formulace některých otázek byla upravena pro lepší porozumění respondenty a lepší reflexi teoretických poznatků (konečné verze otázek 13. a 22.).

Všechny realizované rozhovory se zástupci organizací se skládají ze tří částí, kterým je věnována pozornost. Jde o následující dle Švaříčka & Šedové (2014):

- Úvodní otázky
- Hlavní otázky
- Ukončovací otázky

V případě úvodní části je součástí představení projektu, žádost o souhlas s provedením rozhovoru, ale také otázky sloužící k navození spontánní a příjemné atmosféry. Dále je taktéž uvedena důležitost spolupráce ve vzdělávací oblasti mezi akademickým prostředím a aplikační sférou v oblasti sportovního managementu. Hlavní otázky se zaměřují na meritum výzkumu a respondentům jsou položeny takové otázky, které naznačuje obrázek 22 a příloha 6. V případě ukončovacích otázek jsou využity otázky typu, zda nebyla nějaká oblast opomenuta nebo co by respondent rád zdůraznil v kontextu řešené problematiky. Dále je také sděleno, jak bude dále s daty naloženo.

Provedené rozhovory byly realizovány ve více vlnách tak, aby bylo možné provádět postupné kódování, kategorizování oblastí a zjišťování, jaký je stav saturace vzorku. Celkové období, kdy byly rozhovory se zástupci organizací prováděny lze vymezit mezi listopad 2023 až únor 2025. Délka rozhovoru by měla trvat mezi 30 minutami až 90 minutami (Švaříček & Šedřová, 2014; Tahal et al., 2022), tak aby bylo možné zjistit detaily a podrobnosti o zkoumané problematice, ale zároveň aby nedošlo ke snížené koncentraci respondenta. Polostrukturované rozhovory mezi zástupci organizací působících v segmentu sportovního managementu se svou délkou trvání pohybují mezi 32 minutami až 69 minutami. V neposlední řadě je třeba uvést, že rozhovory s touto skupinou respondentů probíhaly buďto v prezenční formě či v synchronní online podobě. Respondentům byly vždy nabídnuty obě varianty a bylo na jejich rozhodnutí, jakou variantu zvolí, což zvýšilo pohodlí a uvolněnou atmosféru u respondentů, což je jedním z důležitých kritérií při realizaci rozhovorů (Tahal et al., 2022), a to zvláště u časově vytížených osob, kterými sportovní manažeři jsou.

5.5 Výzkumná metoda – skupinová diskuze

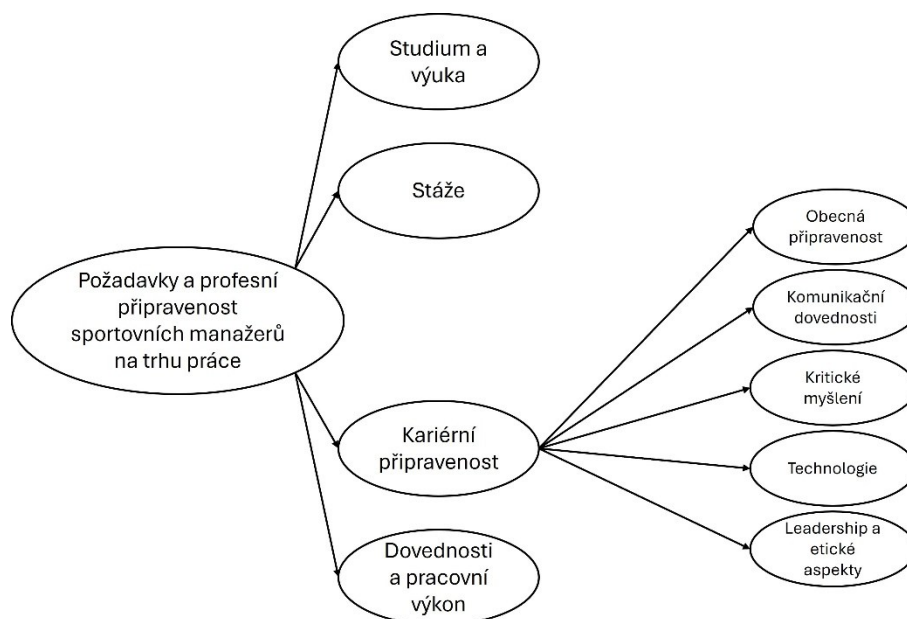
K lepšímu pochopení celé zkoumané problematiky a k získání uceleného a komplexního pohledu je využita v tomto výzkumu ještě jedna výzkumná metoda. Touto výzkumnou metodou je skupinová diskuze. V tomto ohledu je potřebné zmínit, že jde vzhledem k dynamice reakcí respondentů, jejich návazných komentářů a taktéž kombinaci otázek a prezentovaných dílčích výsledků o skupinovou diskuzi a nikoliv o skupinový rozhovor (Tahal et al., 2022; Hendl, 2023). Některé publikace (Silverman, 2010; Švaříček & Šedřová, 2014) uvádějí, že skupinová diskuze je totožnou metodou jako ohnisková skupina, na čemž však v odborné literatuře nepanuje shoda. Z tohoto důvodu je v rámci této závěrečné práce přistoupeno k názvu skupinová diskuze, který lépe reflektuje její podstatu.

Účastníci skupinové diskuze jsou tvořeni z výzkumného souboru v podobě absolventů studijního programu Management tělesné výchovy a sportu Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Celkově byly realizovány dvě skupinové diskuze. Jako optimální počet účastníků skupinové diskuze je hojně uváděn počet mezi 6-10 účastníky (Tahal et al., 2022; Hendl, 2023). První skupinové diskuze se zúčastnilo celkem 6 respondentů, druhé skupinové diskuze se celkem zúčastnilo také 6 respondentů z řad posledního zmíněného výzkumného souboru. Jde o skupiny, které jsou svou podobou na první pohled homogenní, jelikož jde o absolventy totožného studijního programu. Při detailním prozkoumání však lze nalézt i prvky jejich heterogenity (Hendl, 2023), které spočívají v různorodém roce absolvování studia, rozlišnosti pohlaví a věku.

Oblasti pro skupinovou diskuzi vychází taktéž ze struktury oblastí dle využitého konceptuálního rámce (obrázek 20) a zároveň v daných oblastech umožní prezentovat dílčí

výsledky z provedených rozhovorů s absolventy. Tímto umožní skupinová diskuze lepší pochopení problematiky a zároveň utříbí pohled na požadavky trhu práce a připravenost sportovních manažerů. Zároveň skupinová diskuze umožní synergický efekt celého výzkumného snažení. Skupinová diskuze je prováděna podle předem připraveného scénáře a pokynů moderátora, které reflektují tematické oblasti pro skupinovou diskuzi (Opelík et al., 2024). Při využití této metody může vstupovat výzkumník do její aplikace různými způsoby (Švaříček & Šed'ová, 2014), což v případě této práce představuje aktivní roli moderátora diskuze. Její tematické oblasti jsou představeny na obrázku 23.

Obrázek 23: Scénář a tematické oblasti pro skupinovou diskuzi



Zdroj: Vlastní (2024)

V rámci diskuze, jak uvádí obrázek 23, je potřeba věnovat čas řešení a rozboru problematiky požadavků kladených na sportovní manažery na trhu práce, připravenosti sportovních manažerů na tržní prostředí a možnost implementace nových postupů, metod, předmětů, aktivit a činností do studijního programu. Vzhledem k možnosti reakce na tvrzení jednotlivých respondentů je možné, že tato metoda přinese hlubší porozumění celé problematice vzdělávání a pomůže formulovat konkrétní doporučení a opatření, která optimalizují vzdělávání sportovních manažerů.

Realizovaná skupinová diskuze se skládá ze tří částí, kterým je věnována pozornost. Dle Švaříčka & Šed'ové (2014) a Hendla (2023) jde o následující:

- Zahájení setkání
- Základní téma
- Závěrečná fáze

V případě zahájení setkání je součástí představení projektu, žádost o souhlas s provedením diskuze, ale taktéž stanovení pravidel diskuze a nastolení uvolněné atmosféry. Základní téma se zaměřuje na hlavní výzkumné téma týkající se sportovních manažerů a jejich připravenosti na trh práce. Základní téma je rozvíjeno na základě připraveného scénáře a tematických oblastí. V závěrečné fázi je prostor pro sdělení posledních myšlenek, názorů či připomínek, a to včetně poděkování za účast i osvětlení, jak bude s výsledky naloženo.

Skupinové diskuze byly provedeny po ukončení získávání dat formou rozhovorů. Obě skupinové diskuze byly provedeny v klidném prostředí ve fyzické podobě na přelomu měsíců února a března 2025. Délka skupinové diskuze je v optimální rovině stanovena na 90 minut (Švaříček & Šedřová, 2014). Provedená první skupinová diskuze trvala při započtení všech fází celkem 86 minut, druhá skupinová diskuze pak 71 minut.

5.6 Analýza dat – kódování dat

V závislosti na tom, jaká metodologická teorie je užívána, se druhy a typy kódování dat, které jsou aplikovány, mohou lišit v názvosloví, ale také v samotných postupech provádění analýzy a kódování dat. V principu si lze pod pojmem kódování dat představit třídění, členění a kategorizaci jednotlivých dat získaných výzkumným procesem, což je předmětem všech přístupů ke kódování.

Nejprve je však potřeba připravit data pro následné kódování formou jejich transkripce do textového materiálu. Audio nahrávky rozhovorů i skupinových diskuzí jsou přepsány do tzv. transkriptů. V případě tohoto výzkumu je provedena doslovná transkripce (Tahal et al., 2022; Hendl, 2023) s využitím prvků drobné stylistické úpravy a redigování. V následující fázi nastává kódování dat.

Existuje mnoho přístupů k přípravě kódování a samotného kódovacího procesu, tzn. postupu pro analýzu i následnou interpretaci dat. Někteří autoři zastávají volný či zjednodušený přístup ke zpracování datových kódů (Chandra & Shang, 2019; Bazen et al., 2021; Reyes et al., 2024), mezi mnohými (Cutcliffe, 2000; Heath & Cowley, 2004) je populární dělení na dvě kódovací fáze při zpracovávání kvalitativních dat vycházející z původního dělení na substantivní kódování a teoretické kódování (Seale et al., 2006; Strübing, 2007), které bylo základem prvotního kódovacího přístupu, a to především v oblasti zakotvené teorie. Nejvýznamněji je však zastoupena skupina pracující s kódováním kvalitativních dat ve třech stupních, které se však mohou, ale nemusí prolínat (Walker & Myrick, 2006; Kaiser & Presmeg, 2019; Alhassan et al., 2023). Dle Sedlákové (2014) a Kaisera & Presmega (2019) lze kódování provádět ve třech krocích, respektive ve třech typech kódování dat: otevřené, axiální a selektivní kódování. Uvedené typy kódování nejsou

dogmatické a mohou se vzájemně prolínat. Fáze těchto třech typů kódování na sebe nemusí navazovat ani chronologicky, jelikož jde spíše o různé způsoby práce s daty, které lze vzájemně kombinovat (Silverman, 2010; Švaříček & Šed'ová, 2014; Kaiser & Presmeg, 2019; Reyes et al., 2024). Uvedené typy kódování dat jsou předdefinované pro tvorbu nové zakotvené teorie.

V případě této práce je kódování dat realizováno kombinovaným přístupem, který využívá dostupných přístupů pro kódování dat v reflexi výzkumného problému, cíle výzkumu a výzkumných otázek.

Dle některých autorů (Silverman, 2010; Reyes et al., 2024) je třeba analýzu dat rozdělit do dílčích kroků a ty explicitně popsat tak, aby byla adekvátně zajištěna kvalita provedeného kvalitativního výzkumu. Švaříček & Šed'ová (2014) popisují v obecné rovině jednotlivé kroky a možnosti analýzy v procesu analyzování dat formou shrnující tabulky 8 zobrazené níže.

Tabulka 8: Jednotlivé kroky analýzy dat v obecné rovině

Posloupnost kroků	Kódovací techniky	Obecnější analytické strategie	Roviny interpretace
1.	Otevřené kódování	Analytická indukce; konstantní komparace; analytické závorkování	Primární interpretace
2.	Technika vyložení karet; kontrastování; tematické kódování; analytické techniky zakotvené teorie; narativní analýza		
3.	Tvorba kostry příběhu		
4.	Psaní výzkumné zprávy		Sekundární interpretace

Zdroj: vlastní dle Švaříčka & Šed'ové (2014)

Tabulka 8 potvrzuje, jak již bylo uvedeno, že existuje mnoho přístupů k analýze a kódování dat získaných kvalitativním výzkumem. V rámci této práce bude využito v prvním kroku otevřeného kódování, následně techniky vyložení karet, posléze tvorby kostry příběhu a následně bude vše sepsáno formou výzkumné zprávy ve výsledkové části předkládané závěrečné práce. Tento postup bude doplněn o analytickou strategii konstantní komparace, která je průběžnou metodou využitou v této práci při analýze dat. Pro lepší orientaci ve využitých technikách analýzy dat jsou jednotlivé kroky zobrazeny formou tabulky 9.

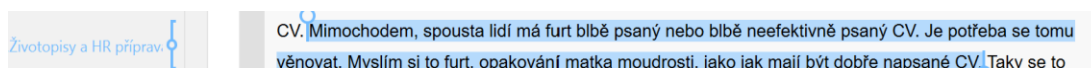
Tabulka 9: Jednotlivé kroky analýzy dat

Posloupnost kroků	Kódovací techniky	Obecnější analytické strategie	Roviny interpretace
1.	Otevřené kódování	Konstantní komparace	Primární interpretace
2.	Technika vyložení karet		
3.	Tvorba kostry příběhu		
4.	Psaní výzkumné zprávy		Sekundární interpretace

Zdroj: vlastní (2025)

V první řadě bude provedeno otevřené kódování, tak jak jej popisuje a využívá mnoho autorů (Douglas, 2003; Švaříček & Šedřová, 2014; Kaiser & Presmeg, 2019) při práci s kvalitativními daty a zároveň je užíváno v rámci zakotvené teorie (Walker & Myrick, 2006; Saracho, 2015; Noble & Mitchell, 2016; Glaser & Holton, 2023), pro kterou bylo primárně vytvořeno. Otevřené kódování lze chápat jako rozčlenění či fragmentaci textu na dílčí jednotky. Jako jednotky lze chápat slova, slovní spojení, věty či odstavce textu, které mají významovou logiku a spojitost, přičemž se tyto jednotky mohou mezi sebou překrývat (Seale et al., 2006; Silverman, 2010; Palinkas et al., 2015). Každé jednotce bylo přiděleno značení ve formě kódu. V textu je vyznačena hranice kódu a jeho značka (název). Příklad kódového značení je zobrazen na obrázku 24. Pro uchování důležitých informací či poznámek byla při procesu kódování použita tzv. mema, která lze využít při interpretaci dat.

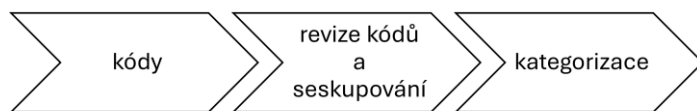
Obrázek 24: Příklad kódového označení



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Jako kódy byly při analýze dat využity odborné termíny, ale také in vivo kódy. Názvy kódů byly průběžně upravovány tak, aby co nejlépe reflektovaly význam označených textových úryvků. Provedené otevřené kódování a jeho postup lze pro přehlednost demonstrovat schématem na obrázku 25.

Obrázek 25: Systematická práce s kódy

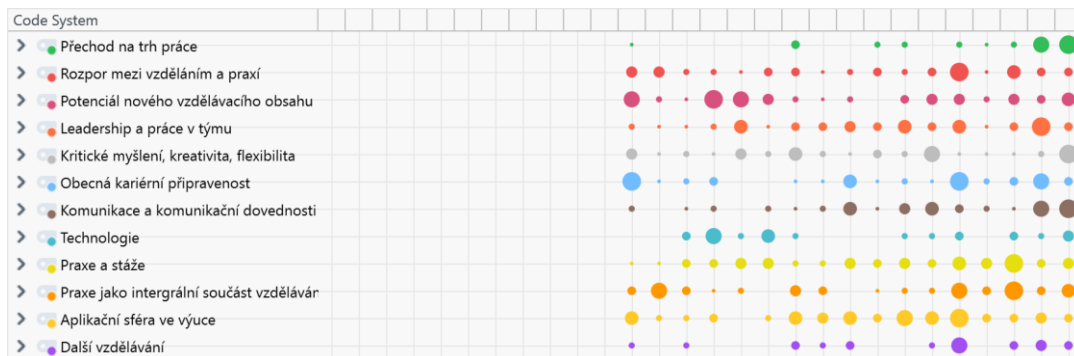


Zdroj: vlastní (2025)

Jak je z obrázku 25 patrné, tak došlo nejprve k systematizaci kódů, následně k seskupování kódů do logických celků, a to včetně provedení revizí kódů a případné sloučení kódů. Finální ukázky příkladů sloučených kódů po provedení systematického seskupení je uvedeno v příloze práce 8. Posléze došlo ke kategorizaci kódů a vytvoření hierarchické struktury. Otevřené kódování, následná revize kódů a jejich seskupování i následná kategorizace byla provedena pro každé realizované šetření samostatně (rozhovory s absolventy, rozhovory se zástupci organizací, skupinové diskuze), jelikož nelze přebírat jeden unifikovaný kódovací systém.

V návaznosti na vytvoření systému kategorií byla využita technika vyložení karet (Švaříček & Šed'ová, 2014) především pro přehledné strukturování výzkumných dat. V rámci této části je definována linka návaznosti jednotlivých kategorií vytvořených při otevřeném kódování. Návaznost kategorií včetně výskytu kategorií v jednotlivých textech naznačuje pro analýzu rozhovorů se zástupci sportovních organizací obrázek 26, pro rozhovory s absolventy obrázek 27 a pro skupinové diskuze obrázek 28.

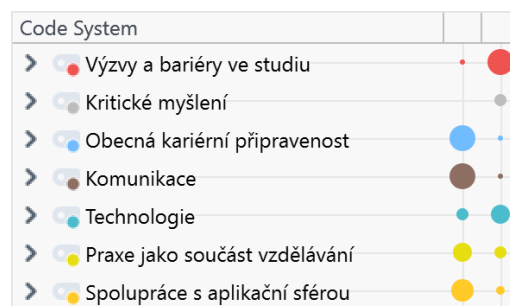
Obrázek 26: Kategorie kódů – rozhovory se zástupci organizací



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

[illegible]

Obrázek 28: Kategorie kódů – skupinové diskuze



V následující fázi jsou kategorie využity při tvorbě kostry příběhu (Švaříček & Šedřová, 2014), která umožňuje strukturovat kategorie do větších celků a naznačit jejich vzájemné vztahy. Kostra příběhu s jednotlivými kategoriemi umožní vhodně strukturovat výsledky a jejich následnou interpretaci. Kostry příběhu pro analýzu výsledků rozhovorů se zástupci organizací, rozhovorů s absolventy a skupinových diskuzí jsou uvedeny v přílohách práce 9, respektive 10 a 11. Na základě představení vyložených karet a kostry příběhu je možno připravit výsledky výzkumu včetně jejich primární a sekundární interpretace. Tyto výsledky jsou sepsány v kapitole 6.

Pro provedení a technické zajištění celé analýzy dat byl využit software pro analýzu kvalitativních dat MaxQDa, verze 24. Z provedených kvalitativních šetření byl pořízen audiozáznam, který byl následně přepsán do podoby písemných prepisů, tzv. transkriptů. Tyto prepisy byly následně nahrány do prostředí MaxQDa pro provedení analýzy a kódování datových podkladů.

Při realizaci výzkumných nebo jiných šetření je nezbytné důsledně dbát na etické aspekty prováděné činnosti. Při přípravě výzkumu i při práci s respondenty je nutné dodržovat stanovené principy etického jednání. Jedním z těchto principů je princip důvěrnosti, jenž

staví na tom, že nebudou uveřejněna žádná data, která by umožnila identifikovat účastníky výzkumu (Švaříček & Šed'ová, 2014). V rámci této práce tak nelze nedohledat na základě uváděných výsledků a dat žádného z respondentů provedeného výzkumu. Z uvedeného důvodu nemohou být přiloženy doslovné transkripty provedených šetření, jelikož by v mnoha případech zcela jasně identifikovaly účastníky výzkumu či další osoby nebo subjekty, které je třeba udržet ve výzkumné anonymitě. Pokud jsou ve výsledkové části respondenti označeni, pak pouze pod anonymním označením R1-R17 či A1-A11.

Dalším principem je princip poučeného souhlasu, kdy výzkumník získává souhlas s provedením výzkumu od respondenta (Švaříček & Šed'ová, 2014). Všem respondentům byl předložen informovaný souhlas dodaný etickou komisí Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy (FTVS UK). Zároveň byli všichni respondenti seznámeni s anonymitou prováděného výzkumu, s důvody realizace výzkumu, se způsoby zveřejnění výsledků práce či s délkou realizace výzkumného šetření. Dále byli seznámeni s tím, že šetření bude nahráváno, následně přesunuto do počítače řešitele a posléze dojde ke smazání nahrávky z mobilního telefonu či jiného záznamníku, který byl výzkumníkem využit. Všechna získaná data jsou od respondentů, kteří s uvedeným souhlasili a informovaný souhlas podepsali. Informované souhlasy byly pečlivě uchovány a vzory těchto informovaných souhlasů jsou k nalezení v přílohách této práce (Příloha 3-5).

Veškeré požadavky na etické aspekty výzkumu a překládané práce byly dodrženy, což dokládají souhlasy etické komise FTVS UK uvedené v přílohách práce (Příloha 1 a 2).

5.8 Zajištění kvality kvalitativního výzkumu

Vzhledem k tomu, že je zajištění kvality provedeného výzkumu rozlišné od čistě kvantitativních výzkumů, pak je třeba se podívat, jak je zajištěna kvalita provedeného výzkumu v rámci této práce. Jde v principu o zajištění tří kritérií v rámci kvalitativního výzkumu: důvěryhodnost, přenositelnost a spolehlivost (Švaříček & Šed'ová, 2014). V rámci uvedených kritérií existuje celá řada technik, jak zajistit jejich naplnění, přičemž níže jsou popsány techniky zajištění kvality výzkumu v uvedených kritériích pro potřeby této předkládané práce.

Kritérium důvěryhodnosti je podpořeno v tomto výzkumu tím, že je proveden transparentní výběr respondentů, kteří mají vztah ke zkoumanému tématu a mají k němu obsahovou blízkost, což jistě oba výzkumné soubory podporují. Druhým doložením daného kritéria je jasný a přehledný způsob analýzy dat, která je transparentně popsána v kapitole 5.6. V neposlední řadě pak jde o doložení důvěryhodnosti tím, že jsou v rámci kapitoly 6 Výsledky využity přímé citace jednotlivých respondentů při popisu a interpretaci výsledků plynoucích z provedených šetření.

Dalším kritériem je přenositelnost, které je podpořeno v této práci tím, že jsou uvedeny limity provedeného výzkumu a zároveň jsou výsledky propojeny s teoretickými aspekty, a to vše v podobě kapitoly 8 Diskuze. Dalším podpůrným faktorem je fakt, že jsou výsledky provedeného výzkumu aplikovatelné do zkoumaného prostředí a dochází k jejich možnému reálnému využití.

Naplnění posledního kritéria spolehlivosti spočívá v této práci v tom, že existuje konzistentní podoba otázek pro prováděné rozhovory, a to i přes jejich polostrukturovanou podobu, což umožňuje nevynechat žádnou z připravených oblastí pro dotazy. Dalším podporujícím bodem je přepis nahrávek provedených rozhovorů a diskuzí a popis toho, jak s nimi bylo následně pracováno. Jedním z důležitých argumentů pro silnou spolehlivost výzkumu je pak způsob kódování a využití pro celý kódovací proces elektronického počítačového programu MaxQDa.

6 Výsledky

Tato část závěrečné práce se zabývá zjištěními v oblastech realizovaného výzkumu. V první řadě jsou představeny, systematizovány a interpretovány výsledky provedených rozhovorů se stranami poptávky i nabídky na trhu práce v segmentu sportovního managementu. Následně jsou představeny výsledky provedených skupinových diskuzí. Výsledková část je rozčleněna dle kostry příběhu, která byla vytvořena v rámci realizované analýzy dat. Hlavní logické celky kostry příběhu tak představují v následujících částech jednotlivé subkapitoly.

6.1 Výsledky rozhovorů se zástupci organizací

Realizované rozhovory prošly následně v rámci analýzy dat kódovacím procesem, který je detailně popsán v kapitole Metodika práce. V rámci uvádění výsledků a jejich interpretace je postupováno dle tematických oblastí uvedených v kostře příběhu, přičemž jednotlivé tematické oblasti jsou dále rozpracovávány dle dílčích kategorií kódů. Dílčí kategorie kódů jsou vždy zobrazeny v grafické podobě, přičemž tloušťka linií na obrázcích kategorií kódů značí významnost daného kódu. Stěžejní kódy jsou uvedeny konkrétně v textu ve formátu kurzívy. Kódované segmenty dle počtu výskytu kategorií kódů jsou uvedeny v příloze 13. Výskyt kódovaných segmentů dle jednotlivých rozhovorů je uveden v příloze 12.

6.1.1 Rozvoj akademického vzdělávání

První stěžejní kategorií v rámci oblasti rozvoje akademického vzdělávání je část řadící se do kategorie kódů s názvem Přechod na trh práce, kde bylo identifikováno mnoho důležitých aspektů, které hrají klíčovou roli při přechodu absolventů ve sportovním managementu na trh práce v České republice. Aspekty, respektive jim přiřazené jednotlivé kódy v rámci této kategorie, lze nalézt v kompletním zobrazení na obrázku 29.

Obrázek 29: Přechod na trh práce



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Respondenti často poukazovali na rozpor při přechodu mezi vzděláváním a nástupem do ryze (full-time) pracovního života, což je označeno kódem „*Nereálná očekávání při nástupu do organizace*“. V rámci uvedeného aspektu je často uváděno odtržení absolventů od reality trhu práce, a to nejen v podmínkách sportu či sportovního managementu. Respondenti sdělují, že očekávání absolventů jsou od reality odtrženy ve vícero ohledech. Jde především o odtržení v podobě chodu a fungování sportovní organizace, v podobě návrhů nereálných řešení či v podobě finančního ohodnocení. V prvním zmiňovaném případě jde o to, že sportovní kluby nefungují dle teoretického rámce, ale spíše realizují ad hoc činnosti, což dokládá výrok respondenta R8, který uvádí, že po příchodu absolventa do reality trhu práce, tak nastává „*nějaký střet s realitou toho, jak ty kluby vlastně fungují*“. Tento fakt dokládá, že absolventi mnohdy nemají ucelenou a reálnou představu o fungování sportovních organizací v České republice. Druhým zmiňovaným aspektem je návrh nereálných řešení, který spočívá v tom, že dost často absolventi po příchodu do sportovních organizací navrhnou v rámci své činnosti řešení, která mají, dle respondenta R11 sice „*nějak teoreticky podložený*“, ale zjistí, že jde o nereálnou představu či jim musí být kolegy sděleno, že takto návrh v tržní realitě aplikovat nelze. V neposlední řadě jde o již zmiňovaná nereálná očekávání v podobě finančního ohodnocení, která jsou ze strany absolventů spíše přehnaná, jak se shoduje mnoho respondentů. Absolventi mají po příchodu do zaměstnání vysoké mzdové či platové požadavky, které jsou přehnané s ohledem například na průměrné mzdy v regionu, což zaráží respondenta R2, který uvádí, že by bylo vhodné, aby měli absolventi znalost o aktuálním stavu trhu práce (s ohledem na mzdy), a to nejen v oblasti manažerské práce. K tomuto je třeba si uvědomit taktéž rozdíl mezi finančním ohodnocením v odvětví sportu a v jiných odvětvích, což akcentuje respondent R7 tím, že říká „*v tom komerčním prostředí jsou pořád vyšší mzdy než v tom sportovním světě*“. Z uvedeného tak vyplývá, že úkolem vzdělávacích institucí je snižovat míru očekávání s ohledem na aktuální stav trhu práce. Jako klíčovou roli vzdělávací instituce

spatřuje respondent R2 v podobě „*připravovat je na tu realitu trošku více během studia*“ či „*možná jenom snižovat to očekávání*“. V rámci snižování očekávání jsou respondenty uváděny i další pomůcky, které mohou vzdělávací instituce využít, a to pod kódem „*Praxe a stáže jako střet s realitou*“. Výhodou realizace praxí je tak dřívější styk s realitou trhu práce, detailnější poznání fungování sportovních organizací, a navíc taktéž možné představy o budoucím finančním ohodnocení, to však především za předpokladu, že jde o placenou praxi či stáž.

S předchozím uvedeným se pojí taktéž nenaplnění očekávání při přechodu ze vzdělávacího do tržního prostředí, což označuje kód s názvem „*Nezažili neúspěchy a nejsou na ně připraveni*“. Absolventi tak často přicházejí s tím, že vždy uplatní své nápady a že všechny úkoly budou velmi dobře naplněny a vždy budou v tržním prostředí fungovat. Jak doplňuje respondent R1 „*porážky k životu patří*“, což je však typické pro sportovní prostředí, a proto je třeba tento fakt zdůrazňovat také v rámci vzdělávání sportovních manažerů, jelikož ne vždy je dosaženo cíle ve 100 %.

Co je však nutno podotknout s ohledem na sportovní prostředí je fakt, že respondenti hodnotí kladně „*Přístup ke sportu*“ ze strany absolventů, kteří projevují při nástupu do sportovní organizace velký zájem. To dokládá i výpověď respondenta R5, který sděluje, že „*pokud má ten student autentický zájem, tak tuší, kam jde a za mě pro tu integraci do té organizace je to absolutně dostatečný*“. To podtrhuje, že orientace na sport a zájem o sportovní prostředí je důležitým pojítkem při přechodu mezi vzděláváním a zaměstnáním ve sportu. Právě onen zájem o sport se taktéž pojí s fenomény zahrnutými pod kód s názvem „*Nadšení*“, kdy je pro respondenty důležité vidět, že je absolvent zapálený pro sportovní aktivity a chce realizovat činnosti zcela prakticky v reálném sportovním světě a pomáhat tak odvětví růst a zlepšovat se.

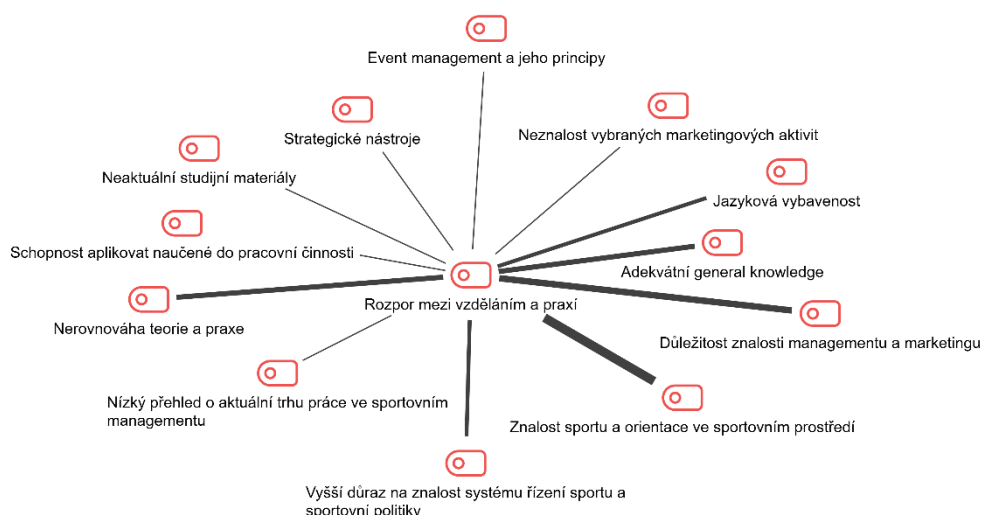
V mnoha případech lze po přechodu do pracovního procesu spatřovat u absolventů fenomén označený kódem jako „*Úkolová orientace*“, kdy mnoho nově příchozích na trh práce počítá s tím, že budou dostávat úkoly, které budou v rámci své pracovní činnosti plnit. Absolventi tak po příchodu do zaměstnání plní pracovní úkoly, které jsou jim zadány, ale nepřichází v mnoha případech s vlastní invencí nebo s možnostmi, jak plněné činnosti zlepšovat či inovovat. To dokládá výpověď respondenta R2, který uvádí, že „*dost jich chce bohužel plnit úkoly a nic navíc*“, což je záležitost, kterou by mělo vysokoškolské vzdělávání naopak rozvíjet. V tomto ohledu je tak potřeba v rámci vzdělávací činnosti apelovat na různorodá řešení úkolů, včetně aplikace principů inovace, modernizace a kreativity. Roli v uvedené problematice může hrát taktéž fakt správného zařazení absolventů na vhodnou pozici či uvedení do správné role v rámci týmové práce, jelikož, dle respondenta R1, „*se zvedne ten pracovní výkon v případě, když dobře identifikujeme to, co jim vlastně sedí*“. Právě vhodné zařazení může mít vliv na činnost a aktivitu nově příchozího

pracovníka na trh práce. Navíc může i aktivita či nové nápady přinést taktéž kariérní posun v rámci zaměstnání absolventa, což potvrzuje svým výrokem respondent R2, když uvádí „*jednak jak se třeba kariérně lidi posouvali z místa na místo, jenom protože třeba měli nějaký nápad, jak nějaký ten směr zlepšit*“. Ona důležitost a pozitiva správného zařazení vycházejí z kódovaného prvku s názvem „*Výkonnost při správném zařazení*“. Absolventi by měli při vstupu do zaměstnání dbát na svou aktivitu a neplnit pouze a jen přidělené úkoly, což však může vést k určité míře chybovosti. Nově nastupující sportovní manažeři by se však takových chyb neměli bát a měli by být schopni „*Poučení se z chyb do budoucna*“, což značí další kódovaný prvek.

V neposlední řadě lze při přechodu na trh práce u absolventů spatřovat fenomén toho, že chtějí oddělovat svůj soukromý život od svého pracovního života, což lze nalézt pod kódem „*Ochrana soukromí*“. Uvedené oddělení lze spatřovat například na neochotě sdílet firemní aktivity na vlastních sociálních sítích.

Další kategorií zařazenou do oblasti rozvoje akademického vzdělávání v rámci kódovacího procesu je kategorie označena jako Rozpor mezi vzděláním a praxí. V rámci této kategorie bylo identifikováno mnoho tematických oblastí, které je třeba rozkrýt a osvětlit, přičemž jde o oblasti, kde jsou absolventi silní, ale také o oblasti, kde lze spatřovat rezervy v rámci jejich vzdělávání. Kódy přiřazené do zmíněné kategorie kódů lze kompletně zobrazované spatřit na obrázku 30.

Obrázek 30: Rozpor mezi vzděláním a praxí



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Úvodem této kategorie je vhodné zmínit, že se respondenti vcelku shodují na tom, že absolventi se veskrze dobře orientují v moderním prostředí a že mají celkově dobrou úroveň obecných znalostí a pojmů, což představuje kódové označení „*Adekvátní general knowledge*“. Několik respondentů uvádí, že základní znalosti a teoretické rámce mají absolventi

na adekvátní úrovni, což dokládá výpověď respondenta R15, který uvádí, že „*oni po té teoretické stránce jsou dobře vybaveni*“ či výpověď respondenta R9, který uvádí, že mají „*ten základ, ten background, takový ty pevný základy*“. Z uvedeného tak plyne, že teoretickou znalostí na adekvátní úrovni oplývají absolventi po přechodu do pracovní sféry, což je pozitivním jevem a zpětnou vazbou pro vzdělávací instituce v oblasti sportovního managementu. Je však také důležité zmínit, že i sportovní organizace si uvědomují důležitost teoretických znalostí jako základu pro následnou praktickou činnost sportovních manažerů, jak dokládá respondent R16 slovy „*ta teoretická část je samozřejmě taky důležitá*“. Teoretickou připraveností ze studia to však v rámci kompletní připravenosti na trh práce nekončí a je potřeba na teoretickou znalost nabalovat také praktické zkušenosti a dovednosti, což podtrhuje výrok respondenta R12 s tímto akcentem „*bejt jako teoreticky nabitý a připravený, ale zároveň jako praktický a s rozhledem*“. V rámci uvedeného lze jednoznačně spatřovat nutnost propojování teoretických znalostí s praktickými dovednostmi v rámci vzdělávání tak, aby došlo k optimální syntéze těchto dvou oblastí a sportovní manažeri byli plně připraveni pro vstup na trh práce ve sportovním segmentu.

S diskutovanou oblastí úzce souvisí i témata sdružená pod kódem „*Důležitost znalostí managementu a marketingu*“. V rámci teoretických, ale i praktických znalostí, je od absolventů očekávána orientace v základech managementu a marketingu, což dokládá respondent R9 tímto „*mít základy managementu a marketingu je prostě důležitý*“. Znalost managementu a marketingu je tak klíčová pro působení v pozicích sportovních manažerů, a to i v reflexi toho, že základy v rámci těchto dvou zmiňovaných oborů jsou stále platné a relativně neměnné. Respondent R7 toto potvrzuje tvrzením, že „*stále prostě ty základy marketingu, který vznikaly, jsou pořád stejný*“, což stvrzuje další respondent R5, který uvádí, že základem marketingu je nutně znalost „*co je to 4P*“. Je tak více než nasnadě konstatovat, že teoretické základy v oblasti managementu a marketingu jsou pro budoucí sportovní manažery výchozím bodem pro jejich profesní aktivitu, o kterou se mohou opírat a je tak nutné jim během vzdělávacího procesu tyto informace poskytovat.

V návaznosti na předchozí uvedené zakódované části je třeba pohlédnout taktéž na obecnou znalost oblasti sportu jako celku. Oblast sportu a její znalost je seskupena pod kódovým označením „*Znalost sportu a orientace ve sportovním prostředí*“. Obecně respondenti kvitují znalosti absolventů, které se týkají sportovního prostředí a jeho specifik, a to v různých úhlech pohledu. Přehled ve sportu a znalost sportovního prostředí je dle respondentů R2, R6, R7, R11 a R14 klíčová pro kvalitní výkon práce sportovního manažera, jelikož, jak dokládá respondent R10 svým výrokem, že „*je důležitý to, že se orientují v tom prostředí....ví, co jsou vlastně ty organizace, jak jsou na sebe navázaný, jak by to prostředí mělo fungovat*“. Právě znalost sportovního prostředí umožňuje sportovním manažerům dobrou spolupráci s dalšími organizacemi ve sportu a taktéž jim umožňuje

nahlízet na fungování organizace, ve které aktuálně pracují, z širší perspektivy. Zástupci trhu práce taktéž očekávají orientaci ve sportovní terminologii od absolventů studia sportovního managementu. V neposledním případě uvádí respondent R12 jako podstatné pro absolventy znalost prostředí s ohledem na spolkové řízení včetně jeho specifik a na schopnost vnímat velkou dynamiku celého sportu.

I přesto, že z výše uvedeného plyne, že absolventi mají veskrze dobrou orientaci ve sportovním prostředí, tak lze nalézt v tomto ohledu také určité mezery. Mezery jsou syntetizovány kódem s názvem „*Vyšší důraz na znalost systému řízení sportu a sportovní politiky*“. Předpokladem je sice znalost sportu, kterou povětšinou absolventi disponují, ale je třeba dále rozpracovávat znalost řízení sportu. Vzdělávání sportovních manažerů by tak mělo obsahovat, dle respondenta R3, „*učivo o tom fungování tohoto státu*“, jelikož sportovní politiky zásadně ovlivňují fungování celého sportovní prostředí, a to nejen ve formě jeho řízení, ale taktéž ve formě jeho financování, a to například formou finančních dotací a nastavování dotačních titulů.

Problematickým aspektem je taktéž orientace v aktualitách trhu práce ve sportovním managementu, a to i přes fakt, že mají absolventi adekvátní orientaci v prostředí sportu. Kódovým označením této problematiky je „*Nízký přehled o aktuálním trhu práce ve sportovním managementu*“. Jde o to, že absolventi nedisponují přehledem o trhu práce ve sportovním managementu a jeho stavu, tedy že typicky nejsou orientováni v tom, jaké pozice s jejich vzděláním mohou zastávat ve sportu či kde se vlastně mohou uplatnit. Respondent R5 zmiňuje, že je třeba získat během vzdělávání „*ty základní fundamentální znalosti*“ prostředí sportu a trhu práce, a to včetně možných pozic, které jsou typickými pozicemi pro uplatnění ve sportovním managementu. Respondenti také očekávají znalost a přehled možných způsobů, jak lze být zaměstnán ve sportu, a to včetně nutné znalosti toho, jak připravit potřebné dokumenty. Absolvováním vzdělávání by nemělo docházet k tomu, že absolvent netuší, jak zajistit vlastní fungování jako OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná) ve sportu.

I přesto, že je považována respondenty obecná teoretická znalost jako důležitý výstup vzdělávání před přechodem na trh práce, tak spatřují určitou formu dysbalance mezi teoretickou a praktickou znalostí, což označuje kód „*Nerovnováha teorie a praxe*“. Respondenti by uvítali, pokud by absolventi po absolvování vzdělávání disponovali většími praktickými znalostmi, jelikož často nefungují naučená schémata či procesy a chybí, dle respondenta R9, „*prostě praktická znalost*“ určitých procesů či činností ve sportovním managementu. Respondenti R6, R7 a R16 by ocenili větší praktickou znalost či vyšší míru schopnosti propojit získané teoretické znalosti s praktickými, respektive schopnost teoretické znalosti aplikovat na praktické případy. Často tak dochází k tomu, že absolventi po příchodu do praxe netuší, jak mají situace, které nastávají, řešit. Dle respondenta R8 jde o

„hodně otevřený nůžky mezi teorií a praxí“, jelikož zažívá neznalost praktického fungování například v oblasti sportovního sponzoringu. K tomuto dodává respondent R4, že studenti či absolventi si občas myslí, že „pokud se naučí skripta nebo něco podobného, tak že to bude zcela odpovídat praxi“, což není nutně vždy možné. I přes tento fakt lze spatřovat pozitivum v tom, že se absolventi snaží získané znalosti ze studia uplatňovat v rámci svých pracovních aktivit, což syntetizuje kód s názvem „Schopnost aplikovat naučené do pracovní činnosti“. Úlohou vzdělávání sportovních manažerů se tak jeví potřeba přibližovat teoretické znalosti a jejich praktickou aplikaci, a to v různých situacích a v různých podobách.

S uvedeným částečně může souviset fakt, který je označen kódem s názvem „Neaktuální studijní materiály“. V tomto ohledu je uváděna respondenty potřeba a nutnost aktualizace studijních podkladů, materiálů a skript, jelikož sportovní odvětví a sportovní management prochází dynamickým vývojem a některé podklady nejsou, dle respondenta R17, „třeba úplně aktuální“, což následně znemožňuje studentům aktuální vhled do problematiky sportovního managementu. Je tak potřeba více pracovat s aktuálními zdroji, aktuálními daty i „aktuálními případy, s případovými studiemi“, jak uvádí respondent R9. Právě tato aktualizace v rámci vzdělávání může pomoci přiblížení výuky směrem k praktické orientaci následných absolventů sportovního managementu. V rámci sportovního managementu však dochází v dnešní době k vysoké míře změn a odvětví je dynamické, což zmiňuje respondent R5, když člověk „dneska stanoví nějaký osnovy a za dva roky už je to prostě o padesát procent jinak“, což následně klade značné nároky na přípravu studijních materiálů, podkladů a výuky jako celku. S ohledem na dynamiku prostředí je však potřeba držet tempo změn také v rámci vzdělávání a samotné výuky.

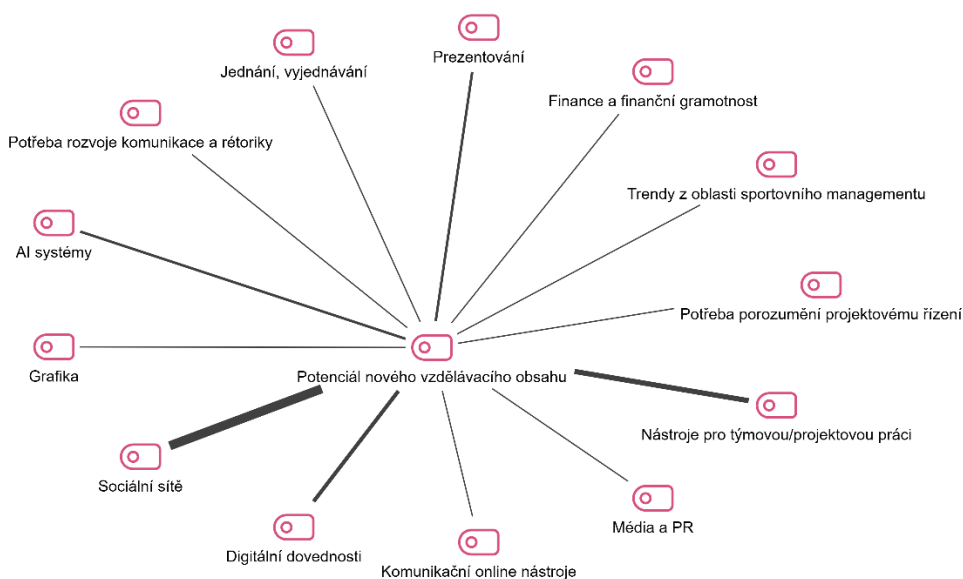
V rámci vzdělávání a připravenosti sportovních manažerů na realitu trhu práce je nutno uvést, že absolventi studií získávají přehled o základní metodách v rámci manažerského řízení organizací, což označuje kód s názvem „Strategické nástroje“. Absolventi tak disponují znalostí analytických manažerských metod jako například „SWOT analýzy“, jak konstatuje respondent R1. Respondenti dále uvádějí, že vnímají zkušenosti absolventů z oblasti event managementu, což dokládá kód s názvem „Event management a jeho principy“. Vzhledem k tomu, že akce jsou nedílnou součástí sportovního prostředí, pak je velmi důležité, aby i tuto část pokrylo vzdělávání sportovních manažerů. Jak dokládá výrok respondenta R1, tak se absolventi „nad těmi akcemi zamýšlejí a již s nimi mají alespoň teoretickou zkušenost“, což je důležité odhalení vzhledem k tomu, že vzdělávání připravuje sportovní manažery v reflexi potřeb trhu práce. V neposlední řadě je třeba uvést kód s názvem „Neznalost vybraných marketingových aktivit“, kde respondenti uvádí v některých případech nižší úroveň grafické práce a znalost pravidel grafiky, případně sémiotiky

a dále pak také nedostatečný vztah a přizpůsobení marketingových aktivit v oblasti emocionálních apelů, které jsou pro sportovní prostředí důležitým faktorem.

Co se týče uvedeného kódu s názvem „*Jazyková vybavenost*“, tak je třeba zmínit, že respondenti R1, R2, R3, R16 si pochvalují znalost cizích jazyků, především anglického jazyka a dále uvádějí, že absolventům nedělá problém v cizím jazyce řešit pracovní záležitosti. Respondent R5 dodává „*myslím si, že angličtina je extrémně důležitý aspekt, ostatní jazyky si myslím, že jsou bonusem*“, což dokládá, že vzdělávání v oblasti sportovního managementu by se mělo primárně soustředit na odborný a profesní rozvoj anglického jazyka.

Další kategorií kódů spadající do oblasti rozvoje akademického vzdělávání je kategorie s názvem Potenciál nového vzdělávacího obsahu. Uvedená kategorie obsahuje stěžejní oblasti a aspekty, které byly zástupci firem zmíněny a které je možno případně integrovat do vzdělávání sportovních manažerů, a to tak, aby vzdělávání lépe odpovídalo aktuálním potřebám trhu práce. Jednotlivé identifikované kódy spadající do této kategorie jsou zobrazeny na obrázku 31.

Obrázek 31: Potenciál nového vzdělávacího obsahu



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Z výpovědí respondentů lze vyčíst, že součástí práce sportovního manažera jsou projekty a projektové aktivity, a to téměř na denní bázi. Z uvedených důvodů tak respondenti kladou důraz na obsah týkající se projektového řízení zakódovaným pod názvem „*Potřeba porozumění projektovému řízení*“. Jelikož se sportovní manažeři relativně pravidelně zabývají projektovou činností v rámci své práce, pak je nasnadě konstatovat, že by výuka

projektového managementu měla být součástí vzdělávání sportovních manažerů. To dokládá i vyjádření respondenta R17, který tvrdí, že „*samotný management by měl obsahovat projektové řízení*“, z čehož plyne vhodnost zařazení projektového řízení do vzdělávacího procesu ve sportovním managementu.

V návaznosti na uvedené je třeba popsat nástroje, které se k projektovému managementu váží a které jsou uvedeny pod souhrnným kódem s názvem „*Nástroje pro týmovou/projektovou práci*“. Respondenti zde uvádějí, že vzhledem k rozmanité, náročné a komplexní práci v rámci sportovního managementu, je pro řízení aktivit důležité používat nástroje, které umožňují projekty efektivně a systematicky řídit. Je tak nutno, dle respondenta R14, používat „*softwary, který se používají třeba pro manažerské řízení...a řídit projekty pomocí těch moderních nástrojů*“, což dokládá také respondent R1, který uvádí, že součástí aktivit sportovního manažera je „*projektový manažerský systém a práce s ním*“. V praxi sportovních organizací je tak nedílnou součástí řízení využívání nějakého projektového či týmového nástroje pro plánování, organizování a řízení projektů různého typu. Využití těchto nástrojů se stává ve sportovních organizacích nedílnou součástí manažerské práce, což potvrzuje i výrok respondenta R15 s tím, že existuje „*task manager, který se využívá v rámci celé firmy*“. Vzhledem k uvedenému je nutno připravovat v rámci vzdělávání sportovních manažerů studenty také na práci s těmito nástroji, se kterými se v organizacích v aplikační sféře běžně setkávají. Respondenti R1, R13, R14 a R17 dodávají, že existuje mnoho nástrojů pro projektovou činnost a například zmiňují tyto: Asana, Trello, Canvas, Google Workplace, Freeloo, Basecamp, Smart Sheet. V rámci výuky projektového managementu je tak nezbytné vzdělávat také v použití nástrojů pro projektovou či týmovou práci. Respondent R13 doporučuje postupovat následovně: „*vytipovat si 5 až 6 nejpoužívanějších a ukázat jim je*“, což pomůže v tom, že studenti budou následně po přechodu na trh práce vědět, že nějaké nástroje pro projektovou práci existují a taktéž se v nich alespoň v základu budou orientovat.

Jako nedílnou součást manažerské práce ve sportu spatřují respondenti aktivity spojené s médii, což souhrnně označuje kód s názvem „*Média a PR*“, kde je akcentována nutnost realizovat PR (Public Relations) aktivity jako jsou rozhovory s médii či psaní tiskových zpráv. S tímto označeným kódem se částečně také pojí kód s názvem „*Komunikační online nástroje*“. V rámci uvedeného jde například o monitoring reklamního plnění nebo správu a vyhodnocení ATL (Above The Line) a BTL (Below The Line) komunikace, případně „*bannerové kampaně na internetu*“, jak uvádí respondent R9. Z uvedeného tak vyplývá, že nedílnou součástí práce sportovního manažera je práce s médii v offline i online prostředí a výuka by měla reflektovat moderní komunikační kanály, což potvrzuje vyjádření respondenta R2, který tvrdí, že „*důležitá je komunikace a využití k tomu digitálních nástrojů*“. Vzdělávání by tak mělo reflektovat přípravu sportovních manažerů

v oblasti online komunikace a umožnit tak připravenost absolventů na výzvy v tomto ohledu.

Jak již bylo zmíněno, tak digitální prostředí je fenoménem dnešní doby a je potřeba na něj sportovní manažery v rámci vzdělávání soustavně připravovat. Potřeba této přípravy na digitální prostředí je označena kódem nesoucím název „*Digitální prostředí*“. Respondenti R1, R5, R7, R9, R10, R13, R17 uvádějí, že v dnešní době je nutností práce a komunikace v rámci digitálního prostředí. Sportovní manažeři tak vzděláním musí být připraveni na výzvy v oblasti digitálního prostředí a být schopni využívat co nejširší plejádu digitálních nástrojů a dalších, například komunikačních, platforem. Respondenti uvádějí nejen sociální sítě jako jeden z fenoménů, ale také platformy pro sídlení dat, prezentační platformy jako například Prezi a další. Zkrátka spatřují orientaci v digitálním ekosystému jako nutnost pro práci sportovního manažera, a to nejen v České republice. Respondent R9 k míře vzdělávání sportovních manažerů v oblasti digitálních dovedností dodává, že „*dneska už to fakt není jen o tom, o nějaký reklamě na dresu a podobně, ale to, co tam chybí si myslím, nebo nevím, jak to je teď, ale určitě tam chybělo hodně, a to jsou online platformy a digitální skills*“. Z uvedeného tak vyplývá, že je třeba se v rámci vzdělávacího procesu sportovních manažerů více zaměřit na digitální dovednosti a kompetence napříč digitálními platformami, a to nejen v oblasti komunikace, sdílení dat či vnitřních procesů.

V návaznosti na digitální platformy je potřeba směřovat pozornost na další oblast důležitou v rámci moderního marketingu a tím je kódové značení „*Sociální sítě*“. V této oblasti se respondenti domnívají, že absolventi by měli disponovat alespoň uživatelskými znalostmi sociálních sítí, případně jakýchkoliv sociálních médií. Vnímání je takové, že práci se sociálními sítěmi mají absolventi již z nějaké části umět a v některých případech na absolventy v tomto ohledu spoléhají, jak přiznává respondent R15. Respondent R17 k tomuto dodává, že „*spíše specializační pojetí je už horší. To už jsou vlastně jako specifický tools, který k něčemu slouží*“, čímž specifikuje, že většina absolventů sice umí sociální sítě uživatelsky ovládat, ale chybí jim větší specializace a odbornost. To podporuje také odpověď respondenta R14 uvádějící „*to mi tam třeba chybělo jít do hloubky těch sociálních sítí*“. Je tak patrné, že absolventi se v sociálních sítích vyznají na uživatelské úrovni, ale vykazují deficitní znalosti v rámci odbornější práce se sociálními sítěmi. V tomto odbornějším pojetí by bylo vhodné zapojit výuku v rámci vysokoškolského vzdělávání a připravit tak absolventy na prostředí trhu práce při práci se sociálními sítěmi. „*A taky znát prostě fungování sociálních sítí, těch mechanismů, algoritmy, prostě tohle je důležité ze studia*“ uvádí respondent R3, který tímto dokládá důležitost vzdělávací přípravy v této oblasti. V neposlední řadě taktéž mnoho respondentů uvádělo důležitost sociální sítě LinkedIn pro trh práce v oblasti sportovního managementu. Respondent R14 dodává, že absolventi by měli být připraveni již během vzdělávacího procesu na práci se

sociální sítě LinkedIn a využívat ji efektivně při vstupu na trh práce. Závěrem lze k sociálním sítím dodat, že představují obrovský potenciál a vzdělávací instituce by jim měly přizpůsobit výukový prostor, což dokládá výpověď respondenta R5 tím, že uvádí „*je otázkou, jestli třeba toto nemá být jako samostatný předmět, jako ty digitální nové záležitosti*“.

V rámci rozhovorů byl identifikován další potenciální obsah, který by mohl být vhodným doplněním ve vzdělávání sportovních manažerů a tím je kódové označení s názvem „*Grafika*“. Respondenti se shodují na tom, že absolvent sportovního managementu by se měl orientovat v oblasti grafiky a grafické práce, tedy měl by disponovat určitými kompetencemi grafické práce. Respondent R14 však doplňuje, že „*zase nemusí být detailně zdatný*“ v grafické práci, ale na druhou stranu například umění práce v programu Photoshop nabízí získání konkurenční výhody na trhu práce v segmentu sportovního managementu.

Klíčovým bodem změn a dynamiky, a to nejen v prostředí trhu práce ve sportovním managementu, je umělá inteligence. Záležitosti týkající se umělé inteligence (AI) jsou označeny kódem s názvem „*AI systémy*“. Respondenti považují nástroje umělé inteligence za velmi důležité v rámci oboru sportovního managementu, ale taktéž pro jeho rozvoj. Do určité míry je využití nástrojů AI nezbytnou součástí pokroku a nelze jej nepřijmout. Naopak využití nástrojů umělé inteligence může naprosto razantně zrychlit pracovní aktivity, pracovní procesy či rutinní práci. K tomu dodává respondent R14, že „*kdo se s tím naučí velmi zdatně pracovat, tak ten z toho bude těžit a zrychlí svoji efektivnost*“. Z tohoto důvodu je potřeba systematicky studující připravovat na práci s umělou inteligencí a s jejím využitím v různých pracovních činnostech a při realizaci pracovních úkolů. Nástroje umělé inteligence mohou pomoci nejen ve výše uvedených oblastech v rámci sportovního managementu, ale taktéž v oblasti marketingu, respektive marketingové komunikace a příprav komunikačních sdělení, jak uvádí respondenti R13 a R17. Důležitost implementace nástrojů umělé inteligence do přípravy a vzdělávání sportovních manažerů je, jak z výše uvedeného plyne, zcela nezbytná. Respondent R14 však dodává, že neví, „*do jaké míry se s tím dá pracovat v rámci univerzity, ale i tohle je nástroj, který prostě nelze opomíjet*“, ale jedním dechem zároveň doplňuje, že je potřeba „*dokonce to od nich skoro řekl bych vyžadovat. Jakože hele, máte na to dvacet minut. Jako sice to je možná na hodinu a půl se vám zdá, ale za těch dvacet minut s tím chat GPT to zvládnete*“. Je jasné, že využití umělé inteligence tak zrychluje a zefektivňuje práci, což je důležitá pomoc na dynamickém a rozvíjejícím se poli sportovního managementu. Z tohoto důvodu je podstatné zapojit prvky a nástroje umělé inteligence do výuky sportovního managementu v různých oblastech, a to tak, aby byli absolventi v tomto ohledu řádně připraveni na vstup na trh práce.

Odhlédneme-li od moderních nástrojů a digitalizace, pak se otevírá téma, které je propojeno se sociální interakcí mezi lidmi. Toto téma se skrývá pod kódem s názvem „*Potřeba rozvoje komunikace a rétoriky*“. Vzhledem k tomu, že v rámci odvětví sportovního managementu se sportovní manažeři setkávají s různými skupinami lidí, pak je důležité s nimi umět komunikovat. Každá skupina osob však vyžaduje rozlišnou komunikaci, respektive rozlišný způsob komunikace. Proto musí být v rámci vzdělávání sportovních manažerů kladen důraz na komunikační přípravu. Respondent R4 toto potvrzuje a uvádí tento názor „*myslím si, že komunikace jako taková je extrémně důležitá pro ten obor managementu sportu*“. Z uvedeného tak plyne, že je potřeba soustředit také vzdělávací snahy právě na tuto oblast, jelikož je podstatná pro manažerskou práci ve sportu. Respondenti R1 a R6 taktéž zmiňují potřebu rétorických dovedností jako součást manažerské práce.

S komunikací souvisí i další oblast, která se taktéž týká sociální interakce mezi lidmi. Tentokrát jde o oblast zakódovanou jako „*Jednání, vyjednávání*“. Jde především o schopnost vyjednávat a přesvědčovat protistranu, ať již interně kolegy nebo externě například klienta či agenturu. Výpověď respondenta R5 dokládá na příkladu důležitost schopnosti vyjednávat v rámci sportovního managementu: „*sedíte s nima u stolu a musíte je přesvědčit a musíte vědět, jak na to*“. Je podstatné danou dovednost vyjednávání taktéž rozvíjet, jelikož je nezbytnou součástí manažerské práce jako například obchodní vyjednávání, jak zmiňuje respondent R1. V některých ohledech je i vhodná jistá míra asertivity v případě vyjednávání, což zmiňuje R3, že v případě některých absolventů je asertivity nedostatek.

Poslední oblast týkající se interakce mezi lidmi je oblast označená kódem s názvem „*Prezentování*“. V rámci daného kódu respondenti uvádějí nutnost sportovních manažerů prezentovat jak sebe a obhájit svoji práci, tak prezentovat produkty, projekty či další pracovní záležitosti. Respondenti R2 a R3 k tomu doplňují, že je potřeba být schopen v roli sportovního manažera prezentovat také v cizím jazyce, především v angličtině. Jako nedílnou součást přípravy sportovních manažerů respondenti také považují přípravu prezentací v různých nástrojích pro prezentace jako například PowerPoint, a to se všemi související náležitostmi v podobě formátování. Je třeba dle respondenta R12 připravovat studenty v rámci vzdělávacího procesu na vhodné strukturování prezentací „*tak, aby to mělo štábní kulturu*“. Nabízí se tak v rámci vzdělávacího procesu připravovat sportovní manažery nejen na schopnost prezentovat a připravit kvalitně obsah prezentace, ale taktéž na formát a grafické zpracování, ve kterém je prezentace upravena.

Minoritním kódem v rámci analyzované kategorie je kód s názvem „*Finance a finanční gramotnost*“, pod který spadá jednak finanční gramotnost samotných sportovních manažerů a jejich orientace ve mzdách na trhu práce, ale zároveň také nutnost práce s financemi organizace, ve které profesně působí. Sportovní manažeři by tak měli být připraveni

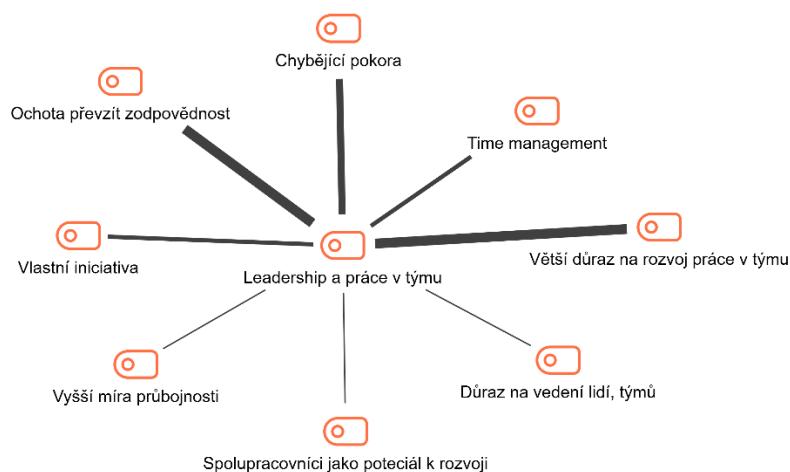
v rámci vzdělávání na práci s finančními prostředky, ale taktéž na možnosti, jak finanční prostředky získávat. V tomto ohledu poskytuje návod respondent R16, který uvádí, že „samostatná kapitola jsou třeba dotace, takže cvičně si zkusit vyplnit nějakou dotační žádost, které jsou velmi volně přístupné na webu“. Vzdělání by tak mělo být zaměřeno na praktické vyzkoušení si podání žádosti o dotační titul, případně finanční či účetní administraci dané dotace.

Posledním kódem z řešené kategorie je kód s názvem „Trendy z oblasti sportovního managementu“, který akcentuje potřebu diskutovat se studenty aktuální trendy z oboru, aby studenti odcházeli po ukončení jejich vzdělávání s nejaktuálnějšími poznatky. Respondent R12 uvádí podobu ve formě „panelové diskuze se studenty na téma, prostě co se v posledním týdnu událo“, a to samozřejmě v oblasti sportovního marketingu, sportovního managementu či médií ve sportu. Uváděná diskuze by tak umožnila výměnu nejaktuálnějších poznatků z oboru, a to nejen v tuzemsku, ale taktéž v zahraničí, což by vedlo k lepší připravenosti absolventů na požadavky současného trhu práce a podpořilo jejich orientaci v oboru.

6.1.2 Praktický rozvoj a připravenost na trh práce

Druhou identifikovanou oblastí je oblast praktického rozvoje a připravenosti na trh práce. V rámci této oblasti je klíčovou identifikovanou kategorií kódů s názvem Leadership a práce v týmu, která se zaměřuje na dovednosti pracovníků v rámci týmové a firemní spolupráce. Kódy přiřazené do této kategorie lze souhrnně zobrazené nalézt na obrázku 32.

Obrázek 32: Leadership a práce v týmu



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

V rámci týmové práce je respondenty v mnoha případech zmiňován důraz na práci v týmu a její důležitost pro fungování sportovních organizací, což je syntetizováno kódem s názvem „Větší důraz na rozvoj práce v týmu“. V rámci tohoto kódu lze uvést, že absolventi

jsou „zvyklí dělat týmové projekty“, jak konstatuje respondent R17, ale je třeba uvést, že ze vzdělávání jsou zvyklí pracovat na projektech spíše individuálně a následně teprve sestavovat projekt jako celek. Je však úkolem vzdělávací činnosti ve sportovním managementu, dle respondenta R17, „*naučit je syntetizovat*“ již v průběhu přípravy a realizace projektu, jelikož dle doplnění respondenta R5 prakticky každý projekt zapojuje všechny organizační složky sportovní organizace. To je důvodem, proč je třeba v rámci vzdělávací činnosti nejen realizovat projekty, ale také dbát na jejich organizační rovinu včetně týmových rolí a kooperace, což podtrhuje výrok respondenta R4 uvádějící, že musí být „*schopni spolu kooperovat*“ v rámci týmu či pracovní skupiny. Nedílnou součástí týmové a projektové práce je však také schopnost předávání agendy, zvláště mezi týmy, a nikoliv jen jednotlivci. Zde je dle názoru respondentů potřeba většího rozvoje týmové spolupráce a schopnosti předávat různým lidem různé typy či části realizované práce. V rámci vzdělávání by tak měli být studenti připravováni na specializační práci, respektive na určitou formu manufakturní práce, kdy dílčí části projektu vykonává někdo jiný, nějaký specialista, a je tak nutno si projekt mezi týmy předávat. Dobrý základ spatřují respondenti R2, R3 a R7 například ve zkušenosti absolventů či studentů z týmových sportů, kde je kooperace nedílnou součástí herního výkonu i přípravy.

V návaznosti na uvedené lze nalézt oblast, která s prací v týmu souvisí, a to je „*Důraz na vedení lidí, týmů*“. Respondenti v tomto ohledu uvádí důležitost řízení týmů, upozorňují na podstatu předávání zodpovědnosti, na mezilidské vztahy a někdy na to, že z manažerské pozice je týmy prostě nutno řídit a je k tomu zapotřebí určitý prvek asertivity. V rámci vzdělávání je tak potřeba uvádět studující do rolí manažerů určitých skupin či týmů a simulovat tak prostředí, ve kterém následně v rámci organizací působí. S tím souvisí taktéž kód označený jako „*Spolupracovníci jako potenciál k rozvoji*“, kde je akcentována potřeba kooperovat v rámci pracovních skupin a nebrat spolupracovníky jako konkurenci, ale jako potenciál k rozvoji, což podtrhuje výrok respondenta R1, který dodává, že „*jedinec se může posunout, pokud mu pomůže ten člen v týmu*“. To apeluje na rozvoj spolupráce a pomoci v rámci vzdělávání a řešení úkolů například teambuildigovým přístupem.

Navazující oblast je spojená do jisté míry s přístupem absolventů k pracovním činnostem a v rámci odpovědí respondentů nese kódové označení „*Vyšší míra průbojnosti*“. V rámci pracovních aktivit tak absolventům dle respondentů R3 a R13 chybí určitá míra „*průbojnosti*“ nebo zkrátka „*tah na branku*“. Někteří absolventi sportovního managementu tak mají tendenci se stylizovat do rolí pouhých vykonavatelů. K tomu však respondent R13 dodává, že „*pokud se chce člověk uchytit na trhu práce, pokud se chce rozvíjet, tak by měl dělat něco navíc*“. Absolventi sportovního managementu by tak měli disponovat schopností prosadit se a navíc být iniciátoři nových a rozvojových aktivit

v rámci realizovaných činností. Právě „*Vlastní iniciativa*“ je dalším identifikovaným kódovým označením. Respondenti se shodují na tom, že od absolventů sportovního managementu očekávají vlastní iniciativu a proaktivní přístup k řešení problémů a výzev. Respondenti R7 a R13 se shodují, že nepomůže, pokud budou absolventi do vlastní iniciativy nuceni, jelikož to nezmění jejich celkový přístup. Respondent R15 k tomu dodává „*je to prostě jenom na iniciativě těch lidí*“. Respondenti se ve svých zkušenostech rozcházejí v názoru na iniciativnost absolventů, kdy někteří tvrdí, že ji v nich spatřují a že jsou proaktivní, někteří však uvádějí velmi nízkou ochotu vlastní iniciativy a inovativnosti.

Velmi diskutovanou oblastí, ale zároveň velmi důležitou v manažerském prostředí, je zodpovědnost. Označení lze spatřit pod kódem „*Ochota převzít zodpovědnost*“. Respondenti inklinují spíše ke konstatování, že právě ochota převzít odpovědnost za svěřené úkoly nebo aktivity je stran absolventů relativně malá. I přesto respondent R17 konstatuje, že „*mají určitou ochotu brát zodpovědnost*“, což vyvažuje respondent R3, který vidí ochotu přijmou zodpovědnost tak „*50 na 50*“. Většina respondentů se však shoduje, že absolventi se zodpovědnosti a jejímu převzetí spíše brání, případně se jí vlastně bojí. Absolventi nechtějí převzít zodpovědnost za svěřené úkoly, procesy ani někdy za svou vlastní činnost, což dokládá respondent R3 výrokem „*mám právě pocit, že zodpovědnost nechťejí*“, případně respondent R11, který uvádí „*setkávám se málo s lidmi, kteří skutečně chtějí být zodpovědní za to a za to svoje rozhodnutí*“. To jen a pouze dokresluje ochotu absolventů v rámci pracovních aktivit přebírat zodpovědnost a být zodpovědný za úkoly, které mají vykonávat. Celkový pohled přidává respondent R8 s tím, že naznačuje náročnost vyhledávání lidí, kteří jsou ochotni a schopni zodpovědnost unést, což shrnuje svými slovy „*najít toho člověka, který jako tu zodpovědnost na sebe přijme, je ochotný ji nést, tak je podle mě jako těžší a těžší*“. Převzetí zodpovědnosti v oblasti sportovního managementu se tak stává výzvou i pro vzdělávací instituce, které musejí s ochotou studujících přebírat zodpovědnost za své aktivity a své činy pracovat.

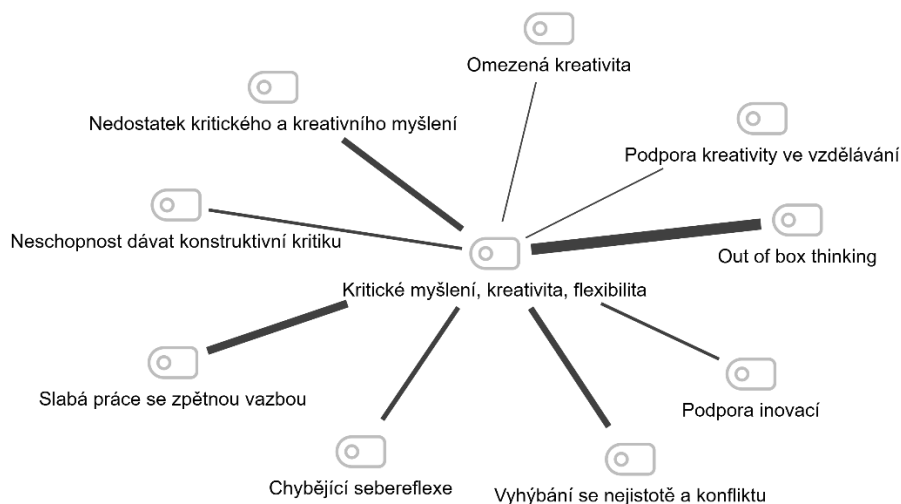
Na rozdíl od zodpovědnosti lze spatřovat v některých ohledech jistou vyšší dávku sebevědomí, kterým absolventi sportovního managementu oplývají na trhu práce, což může působit poněkud pozoruhodně v případě porovnání s výše diskutovanou zodpovědností. Kódovým označením pro tento jev je „*Chybějící pokora*“. Respondenti uvádí, že někteří absolventi se hodně zaměřují na svůj vlastní pocit klidu, jelikož nejsou ochotni dělat kompromisy a je pro ně život mimo pracovní sféru důležitější. V některých případech lze spatřovat jistou vyšší míru sebevědomí a určitým způsobem sklony k sebestřednosti. R12 a R13 dodávají, že se absolventi nechtějí příliš stresovat a nejsou ochotni dělat kompromisy. I přesto, že absolventi mají větší tendenci k udržování work-life balance, v některých ohledech to může působit jako nevážení si svého zaměstnání ve sportovním managementu či mohou vykazovat neochotu práce o víkendech, která je pro sportovní

prostředí s ohledem na sportovní akce zcela typická. I tento aspekt je výzvou před vzdělávací institucí, ale možná jde v tomto případě spíše o celkové nastavení absolventů posledních let.

V neposlední řadě je třeba zmínit taktéž důležitý aspekt práce v kolektivu a tím je „*Time management*“. V tomto ohledu je vnímání respondentů více různorodé. Ovšem i tak lze najít důležité výpovědi, které uvádí důležitost time managementu ve sportovním prostředí při práci sportovních manažerů, a to především v oblasti organizace práce a prioritizace pracovních aktivit. To by bylo možné označit za klíčové pro manažerskou práci. Respondent R8 dodává, že existuje problematický aspekt „*umět si zorganizovat čas a dodržení nějakých deadline*“. Respondenti R1 a R11 uvádí, že v některých případech dochází také k nedodržování domluvených časových termínů či taktéž dochází k pozdním příchodům na domluvená setkání. Klíčovou rolí ve vzdělávacím procesu je tak adaptovat studující na podmínky trhu práce s ohledem na dodržování time managementu, schopnosti stanovování priorit a efektivní řízení vlastního pracovního času.

Další kategorií kódů spadajících do řešení oblasti je kategorie uvedená názvem Kritické myšlení, kreativita, flexibilita. Do uvedené kategorie tak spadají aspekty jako inovace a inovativní myšlenky, podpora kreativity, reflexe a sebereflexe či práce se zpětnou vazbou. Jednotlivé identifikované kódy spadající do této kategorie jsou zobrazeny na obrázku 33.

Obrázek 33: Kritické myšlení, kreativita, flexibilita



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

V rámci uvedené kategorie je jedním z hojně respondenty zmiňovaných pojmů inovátorské přemýšlení nad věcmi, což je označeno kódem „*Out of box thinking*“. Respondenti R2, R4, R8, R13, R11 a R15 se shodují, že je třeba podporovat u absolventů originalitu, neotřelost a inovační nápady a nutit studenty přemýšlet o nových věcech a způsobech.

Podpora v generování nových nápadů by měla být u studujících i absolventů velmi důležitým prvkem, jak upozorňuje respondent R8 tím, že *„je spíš lepší, ať ti studenti chrlí mraky nápadů a postupně se to jako precizuje a hledá se co by šlo realizovat“*. V tomto ohledu lze spatřovat nutnost podpory k novým myšlenkám, což tvrdí i respondenti souhrnně pod kódem *„Podpora inovací“*. Podpora inovací a inovativnost je dle respondentů R17, R15, R13 a R10 velmi důležitým aspektem v oblasti sportovního managementu. Důležitost při práci s absolventy spatřuje respondent R11, který uvádí jejich roli s ohledem na myšlenku *„ve vynalézavosti přicházet úplně s neotřelými nápady“*.

Oproti inovačnímu potenciálu se ukazuje taktéž odlišná strana mince, kdy se absolventi snaží vyhnout nejistým situacím či případným konfliktním situacím, což lze nalézt pod označením *„Vyhýbání se nejistotě a konfliktu“*. Tendence absolventů je vyhýbat se nejistým situacím, na které mohou v rámci pracovních činností narazit a apriori se snaží jakékoliv možnosti případného konfliktu či náročnějšímu jednání vyhnout. Respondent R8 to označuje za *„schovávání se raději před problémem, než prostě mu čelit napřímo“*. R11 však dodává, že takové situace mohou nastat při běžných jednáních a vyjednáváních, což je ve sportu běžnou záležitostí. V některých případech je potřeba řešit nepříjemné rozhovory a dělat nepříjemná rozhodnutí v rámci pracovních aktivit. V tomto ohledu tak vzniká tlak na vzdělávání sportovních manažerů v oblasti řešení konfliktních situací a vyjednávání.

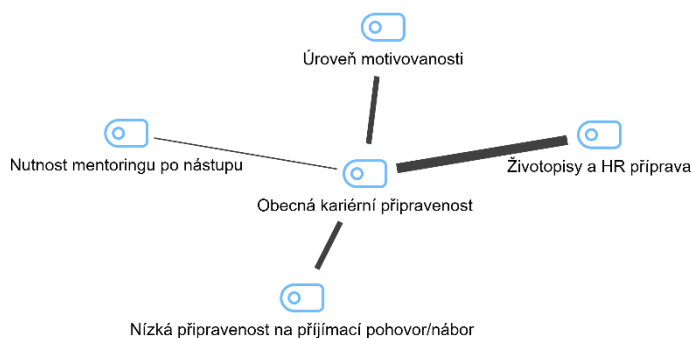
Lze však také uvést, že v některých případech je třeba, aby se absolventi sportovního managementu taktéž zamysleli nad svými aktivitami či nad svými pracovními činy. Tuto problematiku lze nalézt pod kódem s názvem *„Chybějící sebereflexe“*. Je třeba, aby se absolventi byli schopni poučit z chyb a postupně se takto zlepšovali, přičemž je nutno se nad tímto zamyslet a taktéž si srovnat, že *„se svět nezboří, když řeknu něco špatně“*, jak poukazuje respondent R1. V tomto ohledu je však potřeba získávat zpětnou vazbu a vhodně s ní pracovat, což uvádí kód s názvem *„Slabá práce se zpětnou vazbou“*. V mnoha případech však dochází k tomu, že při předání zpětné vazby či kritického zhodnocení práce absolventů, dojde k nepochopení a místo snahy o nápravu v budoucnu přichází špatný pocit. To potvrzuje respondent R10 svým výrokem, který konstatuje, že *„když jim člověk něco vytkne, tak se jako pomalu hroutí a odcházejí z práce“*. R14 a R17 tak doporučují vytvořit určitý návyk na práci se zpětnou vazbou a vytvořit tak pocit, že formou zpětné vazby se člověk může zlepšit a rozvíjet. V tomto lze spatřovat i potenciál rozvoje v rámci vysokoškolského vzdělávání a učit studující sportovního managementu práci se zpětnou vazbou jako s prvkem vedoucím k rozvoji. Na druhou stranu nejde pouze o přijímání zpětné vazby, ale také o její sdělování. Tomuto fenoménu je věnována oblast spadající pod kód *„Neschopnost dávat konstruktivní kritiku“*. Respondenti poukazují na fakt, že absolventi mají často strach z toho, že by měli poskytnout zpětnou vazbu nebo konstruktivní

kritiku. Jde však o obousměrný proces, kdy je třeba pracovat s tím, jak kritiku přijímat, tak i s tím, jak kritiku předávat na další spolupracovníky. V tomto ohledu je jistě možno vzdělávací proces více uzpůsobit tak, aby byly tyto položky zahrnuty do studia.

Následující tematické kódy bude spojovat pojem kreativita. Jedním z kódů zaměřených na tuto problematiku je „*Nedostatek kritického a kreativního myšlení*“. Respondenti spatřují často u absolventů nedostatek kritického myšlení, a to s ohledem na možnosti řešení jednotlivých situací, případně projektů či jiných pracovních aktivit. Respondent R10 dodává, že prostě „*udělali jenom to, co jim člověk řekl a už vlastně tomu nepřinesli nic navíc*“, což jednoznačně souvisí s nedostatkem kritického, ale i kreativního myšlení. S tím souvisí taktéž kód s názvem „*Omezená kreativita*“, kde je řešena nízká míra využití kreativity v rámci činnosti sportovních manažerů. Na druhou stranu lze však uvést kód s názvem „*Podpora kreativity ve vzdělávání*“, v němž je akcentována podpora kreativních procesů a tvorby nápadů již v rámci vzdělávací činnosti tak, aby byli absolventi zvyklí na nutnost realizovat kreativní aktivity a činnosti v rámci jejich pracovního poměru.

Další kategorií kódů spadající do oblasti praktického rozvoje a připravenosti na trh práce je kategorie s názvem Obecná kariérní připravenost. Uvedená kategorie obsahuje stěžejní oblasti a aspekty, které byly zástupci firem zmíněny a které je možno využít při optimalizaci vzdělávání a přípravy sportovních manažerů na trh práce. Jednotlivé identifikované kódy spadající do této kategorie jsou zobrazeny na obrázku 34.

Obrázek 34: Obecná kariérní připravenost



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

V rámci uvedené kategorie je třeba se podívat na první uvedený kód „*Životopisy a HR příprava*“. V rámci tohoto kódu je respondenty zmiňována důležitost životopisů alias CV (curriculum vitae) pro získávání relevantních pracovních pozic na trhu práce v segmentu sportovního managementu. Životopisy v dnešní době nejsou pouze formální záležitostí, ale často rozhodují o získání či nezískání pracovního místa, případně rozhodují o tom, zda bude uchazeč pozván na pohovor nebo nikoliv. K tomu respondent R17 dodává „*takže to CV je fakt důležité*“. Respondenti taktéž upozorňují, že je třeba přípravě CV věnovat více času a práce, jelikož má významný vliv na získání pracovní pozice a následnou pracovní

dráhu. Z výpovědí plyne, že je důležitá struktura CV včetně vhodných zajímavostí, které upoutají pozornost potenciálních zaměstnavatelů. Stav, který na trhu práce s životopisy přetrvává komentuje respondent R14 následovně „*spousta lidí má furt blbě psaný nebo blbě neefektivně psaný CV*“, což je jistě důvod, proč by měla být tato problematika více akcentována v rámci vzdělávání. Respondenti taktéž doplňují důležitost uvedení dobrovolných či neplacených aktivit do CV, případně také praxí realizovaných v rámci absolvovaného studia. Uvedené může hrát roli při výběru zaměstnanců, což ukazuje na to, že praxe mohou být velmi důležitým aspektem studia. Respondent R14 doplňuje, že v dnešní době by bylo vhodné disponovat při příchodu na trh práce kvalitně zpracovaným profilem na profesní sociální síti LinkedIn, což by mohlo pomoci absolventům nejen k získání pracovní pozice, ale také k budování sítě kontaktů.

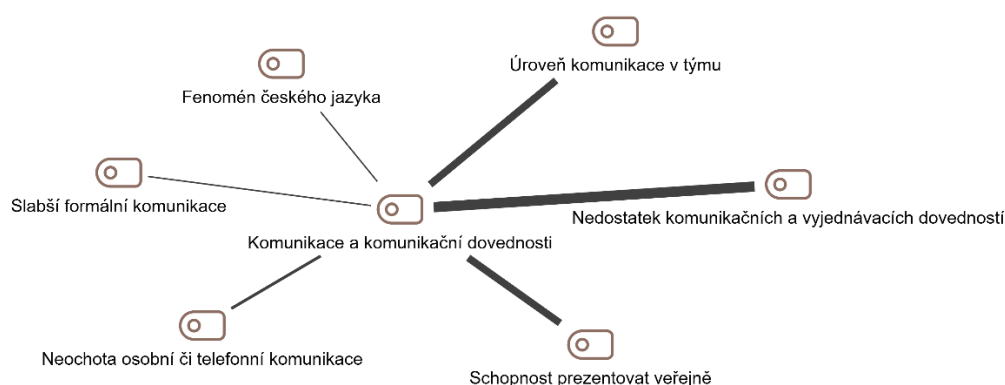
V případě, že bylo CV dobře sestaveno, tak se absolventi ve většině případů při příchodu na trh práce setkávají s přijímacím pohovorem. Poznatky z této oblasti jsou syntetizovány pod kódem s názvem „*Nízká připravenost na přijímací pohovor/nábor*“. Respondenti v tomto ohledu zmiňují, že při příchodu na pohovor by absolventi měli vědět, co vlastně chtějí, jaké jsou jejich cíle a kam chtějí mířit, což se v mnoha případech nestává. Z tohoto důvodu je dle respondenta R5 důležitá příprava na pohovor do dané sportovní organizace. Nejvíce problematickým aspektem v rámci přípravy na pohovory je znalost organizace, do které se absolventi hlásí. Jako problematický tento aspekt spatřuje také respondent R8, který uvádí, že se „*velmi často potýkají lidi s tím, že ten absolvent nebo ten student není vlastně připravený na ten pohovor v tom smyslu, že třeba právě třeba neví, do jaké organizace se hlásí*“. Tento aspekt je však klíčový pro organizaci, která uchazeče přijímá. Z uvedených důvodů by se mělo vzdělávání sportovních manažerů zaměřit taktéž na aspekt přípravy na pohovory, případně na jejich realizaci a průběh. V rámci této problematiky lze stručně doplnit, že absolventi, kteří do sportovní organizace nastoupí, potřebují zprvu někoho z organizace jako mentora, aby jim ukázal praktické fungování v rámci organizace, což zmiňuje kódové označení „*Nutnost mentoringu po nástupu*“.

S předchozími kódy však do jisté míry souvisí i poslední uvedený v řešené kategorii kódů a tím je kód s názvem „*Úroveň motivovanosti*“. V rámci daného kódu uvádí respondenti důležitost autentického zájmu a jeho projevení v rámci pohovorů, a to nejen o organizaci, ale také o samotný sport. K tomu přidává respondent R4, že „*je důležité, co z toho člověka vyzařuje, jestli je tam zájem*“, což může být klíčový faktor úspěchu při snaze o získání zaměstnání. Respondenti R9 a R17 uvádí, že pokud absolvent v průběhu studia nedělal žádné aktivity navíc, tak je třeba to uvést na pravou míru nebo naopak zmínit, jakým aktivitám se věnoval. V neposlední řadě je důležité uvést, že dle respondenta R2

klesá v dnešní době počet zasílaných motivačních dopisů. Uvedený respondent však doporučuje motivační dopisy pro organizace v segmentu sportovního managementu připravovat, a to i klidně s využitím nástrojů umělé inteligence.

Další kategorií kódů spadající do oblasti praktického rozvoje a připravenosti na trh práce je kategorie s názvem Komunikace a komunikační dovednosti. Uvedená kategorie obsahuje aspekty týkající se různých způsobů komunikace, ale taktéž schopností absolventů vyjednávat, případně se veřejně prezentovat. Jednotlivé identifikované kódy spadající do této kategorie jsou zobrazeny na obrázku 35.

Obrázek 35: Komunikace a komunikační dovednosti



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Prvním kódem v rámci výše uvedené kategorie kódů je „*Nedostatek komunikačních a vyjednávacích dovedností*“, což zahrnuje vícero aspektů v rámci sociální interakce mezi lidmi. Nejdůležitějším aspektem v rámci uvedeného kódu je důležitost komunikace jako prvku soft skills, který je nedílnou součástí manažerské práce ve sportovním prostředí, jelikož manažeři komunikují v rámci týmu, komunikují s klienty, partnery a dalšími jinými subjekty. Jako stěžejní považují respondenti R1, R7 a R9 komunikaci s klientem, kdy jde o zásadní stavební kámen v rámci manažerské práce. V tomto ohledu postrádají základní komunikační dovednosti absolventů, což dokládá výrok respondenta R9, který uvádí, že „*v tomhle si myslím, že plavou trošičku a není to úplně každýho parketa, ale nemají ten základ*“. Stejně tak uvádí respondenti důležitost způsobu komunikace, a to specificky dle různých oslovovaných cílových skupin. V tomto ohledu je možno v rámci vzdělávací činnosti připravovat sportovní manažery na různorodé situace v rámci komunikace a jednání s klienty, a to nejen v teoretické, ale taktéž v praktické rovině.

V rámci řešené kategorie kódů je třeba uvést další kód, tentokrát s názvem „*Schopnost prezentovat veřejně*“. Respondenti se v tomto ohledu většinou shodují, že absolventi jsou dobře připraveni, co se týče prezentačních dovedností a schopnosti mluvit na veřejnosti, což dokládá výrok respondenta R17, který zmiňuje, že „*tu zkušenost, co jsem měl, tak za mě v tomhle tom jsou připraveni velmi dobře*“, což lze přičíst přípravě na tuto činnost

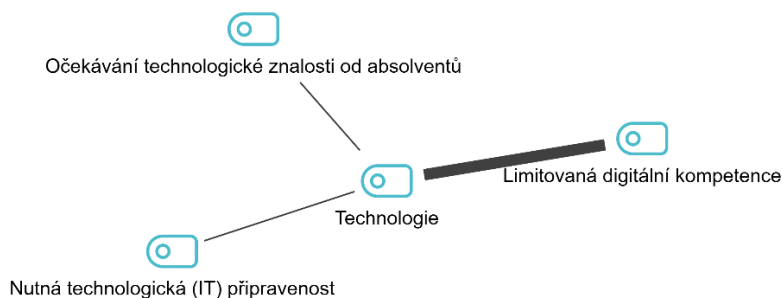
v průběhu celého studia. Respondent R7 však dodává, že „*není to jenom o tom něco přednášet před někým, protože je spousta lidí, kteří umějí hezky mluvit, ale jde o ten obsah, umět si ho strukturovat*“, což není vždy devízou všech absolventů sportovního managementu. Vyšší míra prezentací a prezentování v rámci vzdělávací činnosti může dovést studující k precizování prezentačních dovedností ještě před nástupem na trh práce.

V rámci řešení kategorie je možno uvést další kód s názvem „*Neochota osobní či telefonní komunikace*“, kde absolventi inklinují především k psané formě komunikace, nejčastěji prostřednictvím sociálních sítí, což však není v pracovních podmínkách vždy možné či žádoucí. K tomu doplňuje respondent R2, že se v dnešní době „*moc neumějí bavit face to face*“. Telefonní i osobní kontakt však zůstávají důležitým pracovním nástrojem i v dnešní době, a proto je podstatné na ně studující připravovat. S tím však do jisté míry souvisí také faktory označené kódem „*Slabší formální komunikace*“, která se především zaměřuje na formální korespondenci. Respondenti se shodují na tom, že formální komunikace je důležitou a nedílnou součástí manažerské práce, přičemž jde nejčastěji o různé formy písemné komunikace. Dle respondenta R7 jde například o byznys korespondenci například formou emailu, která by měla být dle respondenta R9 kompaktní a obsahovat vše co má, včetně adekvátních příloh a formátování textu. Na důležitost formátování textu u písemné komunikace upozorňuje také respondent R12. Písemná komunikace se taktéž pojí s další zakódovanou oblastí, kterou je „*Fenomén českého jazyka*“. I přesto, že respondent R3 nespatřuje problémy stran českého jazyka v písemné komunikaci absolventů, tak respondenti R10 a R1 považují za základ manažerské práce to, aby byl schopen psát správně a bez chyb v českém jazyce a aby logika vět dávala smysl.

V neposlední řadě je potřeba zmínit kód s označením „*Úroveň komunikace v týmu*“. Respondenti R1 a R2 se shodují, že komunikace v týmu je důležitou součástí práce a ovlivňuje pracovní výkon i atmosféru v týmu. Absolventi sportovního managementu by tak měli být schopni se, dle respondenta R9, doptat na detaily či komunikovat tak, aby nedošlo k nedorozumění při předávání agendy nebo komunikaci ohledně společného projektu. Respondent R9 doplňuje „*nebát se prostě mluvit, komunikovat*“. Týmová komunikace je nedílnou součástí pracovních aktivit, ale taktéž aktivit v rámci vysokoškolského vzdělávání vzhledem k tomu, že jsou realizovány týmové aktivity, a to nejen ty sportovní.

Další kategorií kódů, která spadá do globálně řešené oblasti, je kategorie s názvem Technologie. V rámci této kategorie jsou řešeny záležitosti jako digitální kompetence a využití technologií v práci, dále pak také například technologické znalosti absolventů. Uvedené aspekty, respektive jim přiřazené jednotlivé kódy v rámci této kategorie lze nalézt na obrázku 36.

Obrázek 36: Technologie



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Jedním ze stěžejních bodů v rámci této kategorie kódů se jeví oblast vedená pod kódem „*Limitovaná digitální kompetence*“. V této oblasti se shodují respondenti R2 a R7, že absolventi nedisponují žádnými problémy. Na druhou stranu respondent R1 uvádí, že absolventi „*nedokázali docenit a využít tu možnost používat některé moderní nástroje, ať to jsou typu Asana, chat GPT, nástroje pro sociální sítě a podobně*“, což značně snižuje jejich uplatnitelnost na moderním trhu práce. Respondenti se shodují, že v dnešní době důležitost technologických dovedností stoupá a je třeba se jimi zabývat a zvyšovat tak digitální kompetence v rámci studia. To komentuje respondent R3 výrokem „*tady bych viděl jako možný prostor ke zlepšení, kdyby fakulta měla možnost vysílat studenty nebo dávat jim to nejlepší možný, co na trhu je v oblasti digitalizace, prostě aby uměli pracovat s nejlepším vybavením*“, čímž vystihuje nutnou potřebu vzdělávat sportovní manažery v oblasti digitalizace, a to včetně nejnovějších IT nástrojů. Nutnost manažery využívat digitální nástroje spatřuje také respondent R14 a dodává, že „*z hlediska dnešní doby je na to větší tlak, a to na důležitost IT*“. To vede k tomu, že je respondenty požadována větší technologická připravenost absolventů před vstupem na trh práce, což dokládá kódové označení nesoucí název „*Nutná technologická (IT) připravenost*“.

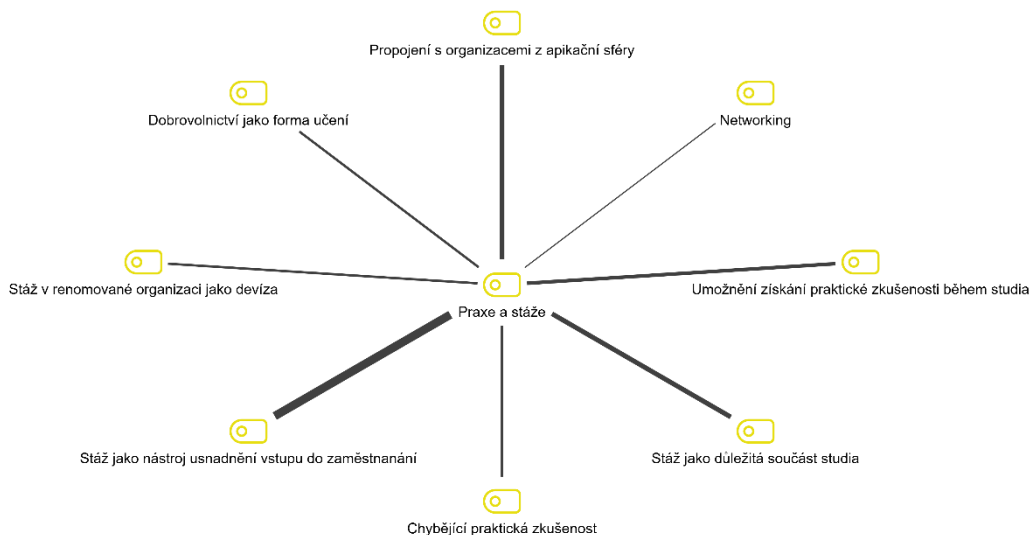
Respondenti taktéž spoléhají na to, že jsou absolventi technologiím nakloněni a umějí s nimi fungovat, což značí kód s názvem „*Očekávání technologické znalosti od absolventů*“. Digitální a technologická znalost je to, co respondent R15 „*od těch nových lidí*“ očekává. Respondent R5 dodává, že je třeba držet s technologiemi krok a snažit se je pochopit. Vzdělávací proces by však měl připravit sportovní manažery alespoň v základu na práci s moderními digitálními technologiemi tak, aby nebyli sportovní manažeři při nástupu na trh práce nemile překvapeni.

6.1.3 Profesní rozvoj

Třetí definovanou oblastí je oblast profesního rozvoje, která v sobě skrývá aspekty propojení vzdělávání a organizací z aplikační sféry, a to v různých podobách. Jde tak například o praxe či stáže a jejich implementaci do vzdělávání či další možnosti propojování výuky s praxí. Jak již bylo nastíněno, stěžejní kategorií kódů tvoří kategorie s názvem Praxe a

stáže. Kódy přiřazené do zmíněné kategorie lze kompletně zobrazené spatřit na obrázku 37.

Obrázek 37: Praxe a stáže



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Jedním z klíčových kódů dané kategorie je „*Umožnění získání praktické zkušenosti během studia*“, jelikož jde dle respondentů o zásadní možnost studentů pohlédnout přímo do sportovních organizací. Klíčovou roli hraje fakt, že studenti jsou již během studia seznámeni s fungováním sportovních organizací, a to nejen z prostředí výukových lavic, ale mohou nahlédnout do reality a fungování sportovních organizací, ať již klubů, svazů, neziskových organizací, retailových organizací či dalších komerčních subjektů působících ve sportu. K tomu dodává respondent R4, že jim právě úvodní praxe umožní komplexnější pohled na sportovní organizace, přičemž dále konstatuje „*to je to první a dá jim to vlastně ten vhled a možná i identifikaci nějakých problémů, které je nenapadly u toho, že sedí v posluchárně a poslouchají jenom nějaký výklad*“. Z uvedeného tak plyne, že je třeba praxe do vzdělávání zavádět, jelikož umožňují studentům lépe poznat vše, o čem se během výuky učí, což může pomoci k lepšímu přenosu poznatků z výuky do praxe.

K nastíněné problematice se však vztahuje i další kódové označení s názvem „*Stáž jako důležitá součást studia*“. Respondenti se shodují, že praxe či stáže jsou nedílnou součástí studia a umožňují studujícím setkání či střet s realitou tržního prostředí již během studia, a nikoliv až po dostudování, což může být pro absolventy složité v rámci jejich integrace do trhu práce. Respondent R17 tuto myšlenku potvrzuje a doplňuje, že „*praxe je důležitá součást, bez toho to nedává smysl studovat*“. To potvrzuje opravdu vysoký význam praxí v rámci studia, k čemuž respondent R2 dodává, že praxe umožňují studujícím se seznámit s fungováním sportovních organizací. Respondent R14 dále doplňuje, že chtějí také praxe

v rámci jeho organizace dále rozšiřovat a rozvíjet. Celkový pohled na důležitost praxí dokresluje náhled respondenta R13, který konstatuje, že by nezval do organizace nikoho bez praxe při studiu.

Co se týče samotné realizace praxí během studia, tak respondenti doporučují jejich časté zařazování do studijních plánů, přičemž respondent R7 uvádí, že je třeba praxe zařazovat do studia dle možností akreditací, což doplňuje respondent R16, ale také R1 tím, že by praxe ve studiu měly být každým rokem. K tomu dodává respondent R11, že praxe je potřeba do studia implementovat co nejdříve. Délka praxí by měla být dle respondentů alespoň v základu 40 hodin, přičemž optimální časové rozložení a působení stážisty ve sportovní organizaci je 3-6 měsíců, což umožňuje studentovo řádné začlenění do organizace a pochopení jejího fungování tak, aby praxe dávala smysl pro obě strany – studenta i přijímající organizaci. K tomu respondent R3 dodává, že stážisté by se měli zapojovat „*především do aktivních rolí, které jsou přínosem*“, čímž dokládá potřebnou aktivní součinnost stážisty během praxe.

I přesto, že se respondenti shodují většinou na tom, že praxe mají být nedílnou součástí studia, tak někteří z nich však dále polemizují nad tím, že je třeba zavádět více praxí a praktických stáží během studia, jelikož absolventi nejsou adekvátně připraveni na realitu trhu práce, což uvádí kód s názvem „*Chybějící praktická zkušenost*“. Nedostatek praxe nebo tvrdý střet s realitou tržního prostředí a zaměstnání je něco, co popisují respondenti R9, R13 a R15 ve svých výpovědích. K tomu respondent R11 dodává, že „*té praxe tak i tak mělo být víc*“, což poukazuje na fakt, že očekávání respondentů o počtu hodin praxí ve studiu je výrazně vyšší, než dosavadní stav. Právě nedostatek praxí je příčinou toho, že nemají absolventi následně reálné zkušenosti při přechodu na trh práce, jak konstatují respondenti R9 a R15. V tomto ohledu je možné potřeby zaměstnavatelů na trhu práce určitým způsobem v rámci vzdělávání reflektovat, a to ve stávající podobě či formou změny akreditací z tzv. akademicky orientovaných na profesně orientované.

Praxe a stáže jsou považovány respondenty za klíčové v rámci studia, jak již bylo zmíněno, následně však mohou pomoci samotným absolventům jako jeden z pozitivních aspektů při hledání pracovních pozic na trhu práce. To zmiňují respondenti pod označením „*Stáže jako nástroj usnadnění vstupu do zaměstnání*“. Respondenti uvádí, že z jejich pohledu je důležité, že absolvent během studia absolvoval stáže či praxe. A to nejen tím způsobem, že absolventi zůstávají ve stejných sportovních organizacích a pokračují po stážích jako pracovníci na plném úvazku, ale taktéž z toho důvodu, že stáž naznačuje studentův zájem o daný obor či snahu o získání dalších zkušeností již během studia. Jde tedy, dle respondentů, o průkazný zájem o danou činnost ve sportovních organizacích. S tím také souvisí fakt, že respondenti značně doporučují realizovat stáže také ve významných organizacích působících v oboru, což může udělat na budoucího zaměstnavatele dojem, a

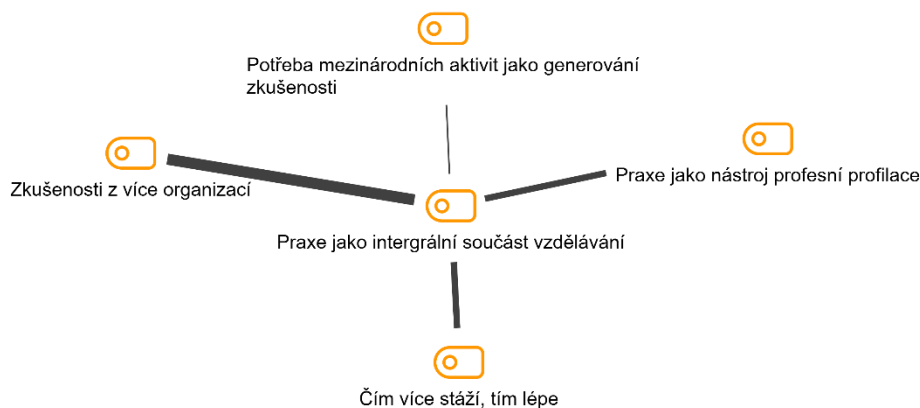
to i přes fakt, že nejde o pracovní poměr v dané organizaci a jde pouze o realizovanou stáž. Respondent R1 k tomuto dodává, že v případě, že během studia „*prošel známé sportovní organizace*“, tak je to samo o sobě výrazným pozitivem a důvodem, proč danou osobu v organizaci následně zaměstnat. To vše zachyceno pod kódem „*Stáž v renomované organizaci jako devíza*“.

Za nedílnou součást aktivit během studia považuje mnoho z dotazovaných respondentů také dobrovolnictví ve sportovních organizacích či při sportovních akcích (viz kód „*Dobrovolnictví jako forma učení*“). Právě dobrovolné, neziskové či jiné iniciativy ve sportovním prostředí realizované studujícími během studia jsou respondenty kvitovány. Respondent R6 doplňuje, že nejvíce oceňuje, když student někde během studia ve sportovní organizaci dlouhodobě a systematicky pomáhal a ukazuje tím tak svoje hodnoty, které zastává. Právě dobrovolná činnost či dobrovolné praxe mohou dokazovat zájem vůli, chuť a ochotu zapojit se do činností ve sportovním prostředí, což může být jedním z silných argumentů pro následné vhodné uplatnění na trhu práce ve sportovním managementu.

Respondenti dále uvádějí, že praxe slouží taktéž k určitému propojování aplikační sféry a akademické sféry – „*Propojení s organizacemi z aplikační sféry*“. Dochází tak nejen k přenosu zkušeností, které studující získávají tím, že absolvují praktické stáže v organizacích a seznámí se s jejich fungováním, ale taktéž se seznamují s lidmi z prostředí sportovního managementu. To zároveň pomáhá propojovat osoby působící v akademickém prostředí v oblasti sportovního managementu a osoby působící v samotných sportovních organizacích na manažerských pozicích. Právě tato syntéza skrze praxe může učinit vzdělávání ve sportovním managementu velmi atraktivním a především efektivním ve vztahu k prosperitě celého oboru či odvětví. S tímto se samozřejmě pojí taktéž zakódovaný pojem „*Networking*“.

Další kategorií kódů, která spadá do řešené oblasti, je kategorie s názvem Praxe jako integrální součást vzdělávání. V této kategorii jsou uvedena obecná pojítka, která se u respondentů vyskytla a váží se k praxím v rámci studia. Uvedené aspekty, respektive jim přiřazené jednotlivé kódy v rámci této kategorie lze nalézt na obrázku 38.

Obrázek 38: Praxe jako integrální součást vzdělávání



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

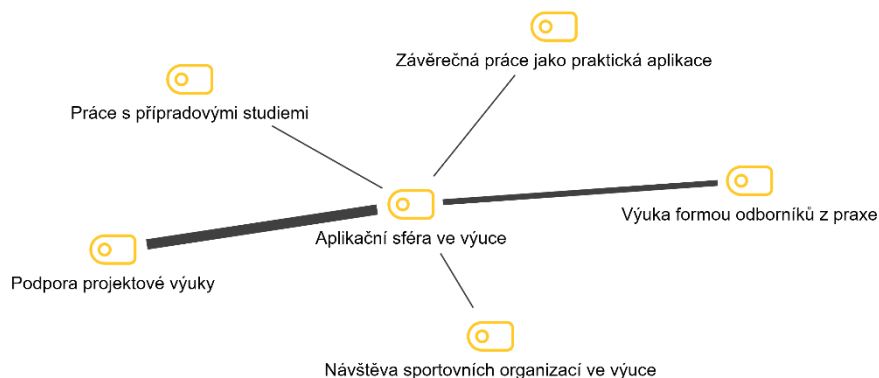
V návaznosti na předchozí kategorii je třeba poznamenat, že praxe pomohou studentům poznat detailně studovaný studijní program z praktického hlediska. Právě toto praktické hledisko jim umožňuje probádat širokou oblast aktivit, které lze v rámci sportovního managementu vykonávat. Z čehož plyne, že právě praxe mohou pomoci v profilování se do určitého zaměření po absolvování. Z tohoto důvodu lze praxe označit za nástroj sloužící k profesní profilaci absolventů, a to jak v pozitivním měřítku, tak v negativním měřítku uvědomění si studujících, že například v určité sféře sportovního managementu se pohybovat pracovně nechtějí.

K tomuto respondenti většinově doplňují, že praxe jsou velmi důležité a funguje zde efekt „Čím více stáží, tím lépe“, což je zároveň doslovné kódové označení. Je však nutno podotknout, že respondenti uvádějí jako silnou devízu, pokud absolventi během studia realizovali stáže ve více organizacích, a to nejlépe zcela odlišných a mají tím pádem globálnější přehled o trhu práce ve sportovním managementu a o sportu obecně. Optimální návaznost spatřuje respondent R11 v následující podobě: „*bych chtěl vyzkoušet 4, 5 firem jako student a potom se pro jednu z nich ideálně rozhodnout a zůstat tam*“. Na uvedené lze nahlížet jako na optimální model fungování stáží v kontextu přechodu na trh práce, což syntetizuje kód „*Zkušenosti z více organizací*“.

V neposlední řadě je nutno zmínit, že i mezinárodní agenda a mezinárodní přesah má dle respondentů důležitý dopad na vzdělávací činnosti, stejně tak jako vliv na následné uplatnění absolventů. Právě potřebu propojení se zahraničním spatřují někteří respondenti jako důležitou pro vlastní profesní rozvoj a získání většího rozhledu v rámci studovaného oboru. To dokládá výpověď respondenta R14, který uvádí, že „*bych držel tyhle studentské stáže v zahraničí*“, jelikož mají pro studenty přínos pro jejich vzdělávání, ale také pro jejich profesní uplatnění, jelikož sportovní management je obor či odvětví s mezinárodním přesahem.

Následující kategorií kódů, která spadá do řešené oblasti, je kategorie s názvem Aplikační sféra ve výuce. V rámci této kategorie je řešena odborná profilace ve vzdělávání skrze kooperaci s odborníky z aplikační sféry. Uvedená témata, respektive jim přiřazené jednotlivé kódy v rámci této kategorie, lze nalézt na obrázku 39.

Obrázek 39: Aplikační sféra ve výuce



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Jedním z klíčových prvků této části je „*Výuka formou odborníků z praxe*“, jenž by měla být integrální součástí vzdělávání v oblasti sportovního managementu. Respondenti apelují na zapojování odborníků a expertů ze sportovních organizací do samotné výuky. Někteří respondenti považují za vhodné zvát odborníky na přednášky jako hosty, kteří mohou prezentovat případové studie z jejich organizací. Jiní respondenti však dodávají, že by nemělo jít pouze o nahodilé hosty, ale o systematickou kooperaci s organizacemi z praxe na tématech, kterým se věnují v rámci své profese a mohou tak přispět k přiblížení řešené tematiky. Není nutné odborníky zapojovat v rámci výuky celých kurzů, ale vhodně jimi doplňovat výuku tak, aby došlo k syntéze teoretických i praktických poznatků v určité vyučované oblasti. K tomu vybraní respondenti dodávají, že doporučují navštěvovat sportovní organizace během výuky, tedy zavést studenty přímo do prostorů sportovní organizace a ukázat jim, co všechno se v organizaci odehrává a na jakých místech.

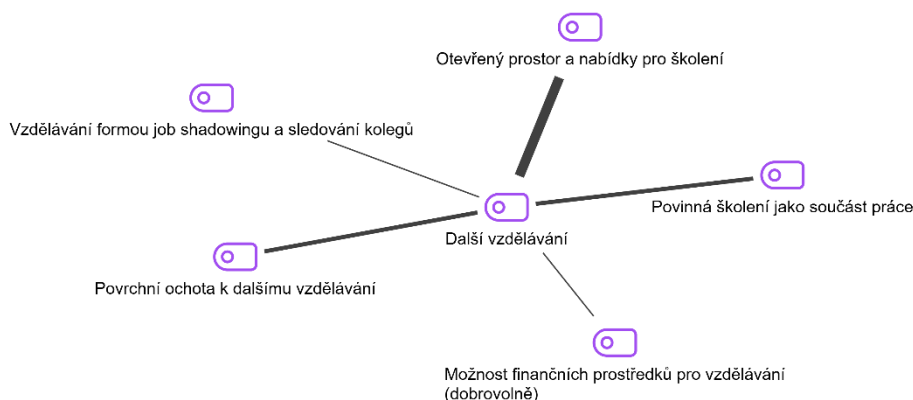
Majoritně uváděným aspektem je „*Podpora projektové výuky*“, která je respondenty označována jako velmi důležitá a podstatná pro vzdělávání v dnešní době. Téměř všichni respondenti se shodují na tom, že v rámci vzdělávání by měli studenti realizovat projektovou výuku a vytvářet tak určité projekty, které budou mít aplikační potenciál a budou u nich rozvíjet kreativitu, práci v týmu i další kompetence. Respondenti v tomto ohledu doporučují zadávání praktických projektů, a to ve spolupráci s organizacemi z aplikační sféry tak, aby byly projekty zadávány co nejreálněji a odpovídaly aktuálním potřebám a výzvám trhu. K tomu však dodává R17, že je třeba řešit taktéž finanční stránku projektu, která je často opomíjena, což doplňuje frází vytvářet projekty, „*ale taky s tím budgetem*“. Právě nutnost realizovat komplexní projekty od A do Z, jak zmiňuje respondent R8, je

zcela stěžejní pro úspěšnou přípravu studujících na trh práce. Nedílnou součástí je však dle respondentů taktéž ukázka case studies („*Práce s případovými studiemi*“) ze samotného prostředí sportovních organizací a sportovních klubů, což může pomoci studentům pochopit jednotlivá specifika a ukázat, že nelze unifikačně realizovat manažerské aktivity, ale že je potřeba se přizpůsobovat podmínkám sportovní organizace, ve které budou působit. V rámci case study doporučuje respondent R9 diskutovat se studujícími možná řešení daných případů a umožnit jim kreativně myslet, leč v mantinelech reálně možného pro danou organizaci, což zajistí právě přítomnost odborníka z praxe přímo ve výuce.

V neposlední řadě je třeba uvést, že je třeba využívat taktéž potenciálu závěrečných prací, které studující sepisují závěrem svého studia („*Závěrečná práce jako praktická aplikace*“). Respondenti R4, R7, R8 a R9 podporují aplikovatelné závěrečné práce s navrhovanými výstupy, které lze v praxi realizovat, případně doporučeními, která vycházejí z provedených výzkumů. V tomto ohledu respondenti nabízejí a volají po větší spolupráci tak, aby výsledky závěrečných prací nezůstaly pouze v šuplíku, ale byly reálně sportovními organizacemi využívány.

Poslední kategorií zařazenou do oblasti profesního rozvoje je kódová kategorie s názvem Další vzdělávání, která obsahuje informace o možnostech, ochotě a chuti absolventů se dále po studiu v rámci působení ve sportovních organizacích vzdělávat. Kódy přiřazené do zmíněné kategorie lze zobrazené spatřit na obrázku 40.

Obrázek 40: Další vzdělávání



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Tuto kategorii kódů lze velmi jednoduše shrnout tak, že dle většiny respondentů je absolventům umožněno další vzdělávání v rámci působení ve sportovní organizaci. Pouze ve vybraných sportovních organizacích však dochází k povinným školením, kterými si musí absolventi procházet. Ve vícero případech jde o nabídky dalšího možného školení, které mohou či nemusí absolventi využít. Případně jsou taktéž k dispozici v organizacích určité

finanční prostředky, které lze na vzdělávání čerpat. Respondenti R6, R9, R11 a R17 uvádějí, že v některých ohledech považují zájem absolventů o další vzdělávání spíše jako povrchní s tím, že se o téma sice zajímají, ale nemají reálný zájem do vybraného tématu opravdu proniknout do hloubky. To značí, že vzdělávání jako celek stojí před výzvami, jak celý vzdělávací proces a jeho metody zatraktivnit tak, že budou mít studující i další lidé zájem a chuť získávat nové poznatky.

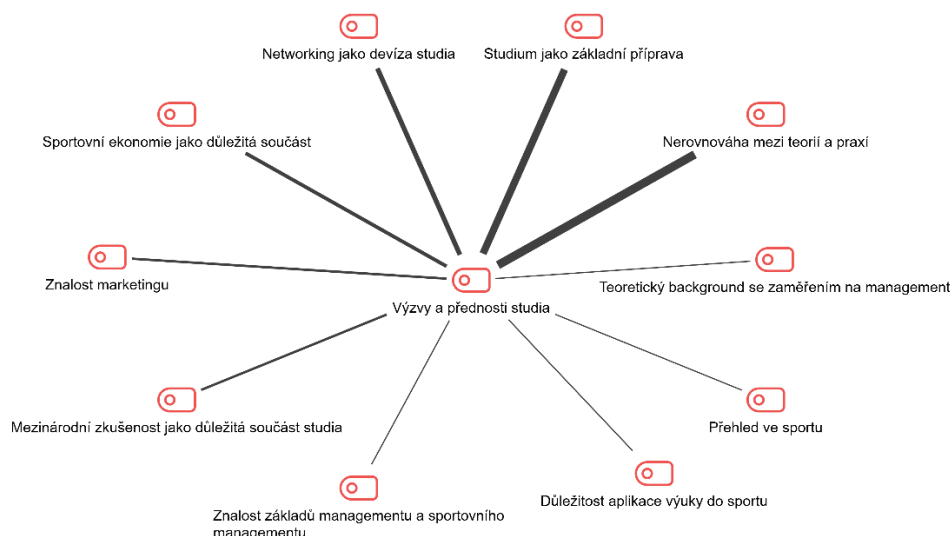
6.2 Výsledky rozhovorů s absolventy

V nadcházející části dojde k představení a interpretaci výsledků, které byly zjištěny na základě provedených rozhovorů s absolventy se vzděláním ve studijním programu sportovního managementu. Realizované rozhovory prošly následně v rámci analýzy dat kódovacím procesem, který je detailně popsán v kapitole Metodika práce. V rámci uvádění výsledků a jejich interpretace je postupováno dle tematických oblastí uvedených v kostře příběhu, přičemž jednotlivé tematické oblasti jsou dále rozpracovávány dle dílčích kategorií kódů. Dílčí kategorie kódů jsou vždy zobrazeny v grafické podobě, přičemž tloušťka linií na obrázcích kategorií kódů značí významnost daného kódu. Stěžejní kódy jsou uvedeny konkrétně v textu ve formátu kurzívy. Kódované segmenty dle počtu výskytu kategorií kódů jsou uvedeny v příloze 15. Výskyt kódovaných segmentů dle jednotlivých rozhovorů je uveden v příloze 14.

6.2.1 Rozvoj akademického vzdělávání

Jednou z klíčových kategorií kódů v rámci rozvoje akademického vzdělávání je kategorie s názvem *Výzvy a přednosti studia*. V rámci této kategorie bylo identifikováno mnoho kódů a aspektů, které poukazují na silné i slabé stránky tak, jak je vnímají respondenti z řad absolventů vzdělávání v oblasti sportovního managementu. Všechna kódová označení spadající do této kategorie kódu jsou systematizována na obrázku 41.

Obrázek 41: Výzvy a přednosti studia



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Respondenti ve velké míře poukazují na to, že studium sportovního managementu jim dává jakousi základní připravenost pro vstup na trh práce. Jak uvádí respondent A1 „*mi to dalo dobrý základ do pracovního života jako takového*“, tudíž lze odvodit, že kódové označení nese název „*Studium jako základní příprava*“. Respondenti se dále shodují, že jim vzdělání ukázalo cestu či směr, vysvětlilo, co vlastně práce ve sportovním managementu obnáší a přineslo základní informace, což potvrzuje respondentka A5 výrokem „*řekla bych, že mi hodně pomohlo do budoucna*“. Z uvedeného tak plyne, že vzdělávání ve sportovním managementu odkrývá základní přehled pracovních aktivit v dané oblasti a studenty vede k nalezení dalšího směřování v rámci následné profese. Je však potřeba podotknout, že souvisejícím kódem je kód s názvem „*Výzvy magisterského studia*“, který popisuje, že sice bylo magisterské studium zaměřeno více do sportovního prostředí a sportovních specifik, ale respondenti docházejí k závěru, že šlo o slabší část studia a nešlo se do většího detailu, nýbrž se zůstávalo na povrchu probíraných témat. Uvedené tak značí větší potřebu navození hlubšího poznání v rámci magisterského studia, které by mělo být nadstavbou bakalářského studia, které obecně pojímá danou problematiku z širší perspektivy.

Respondenti však poukazují, že se jim dostalo během studia teoretických podkladů a východisek z oblasti managementu, na kterých mohou následně během výkonu svého povolání stavět. Zvláště jde o základní znalosti z oblasti managementu, marketingu i specifik sportovního managementu jako je, dle respondentky A5, například fungování neziskových organizací. Souhrnně jsou také odpovědi uvedeny pod kódem s názvem „*Znalost základů managementu a sportovního managementu*“, které by však měly být dále rozvíjeny. Respondenti A3, A6, A7 a A11 uvádějí, že studium jim dalo základ a vytvořilo „*Přehled ve*

sportu“, který jim umožňuje propojovat veškeré potřebné aspekty a následně chápat souvislosti. K tomu respondentka A6 doplňuje, že „*sice jsem říkala, že je celá ta historie úplně o ničem, ale já nemůžu fungovat v momentálním světě, aniž bych věděla, co se dělo v tom sportu předtím*“. To dokládá, jak důležitý je rozmanitý rozvoj vzdělávání sportovních manažerů a taktéž, jak podstatný je jejich globální rozhled na poli sportu. Právě onen rozhled umožňuje sportovním manažerům chápat globální výzvy sportu 21. století a adekvátně na ně reagovat a čelit jim.

V rámci studia je potřeba aplikovat sdělované poznatky do oblasti sportu, jelikož pak dojde k jejich správnému uchopení budoucími sportovními manažery. Nejde o to, že by obecná znalost nebyla, dle respondentů, potřebná, ale že občas nedochází k propojování obecných oblastí se sportovní oblasti a není vysvětlováno k čemu daná znalost slouží v kontextu sportovních manažerů. Respondent R3 dodává, že jde například o výuku obecné filosofie či sociologie, kde neviděl adekvátní propojení a důležitost daných předmětů v souvislosti s uplatněním ve sportovním managementu, přičemž dodává, že apriori nejde o oblasti, které by měly být vyřazeny, ale spíše upraveny. Právě „*Větší reflexe sportovních specifík*“ je nutnou záležitostí v kontextu vzdělávání v rámci sportovního managementu, a to především s akcentem provázanosti vyučovaných obsahů se sportovním prostředím.

Většina respondentů se však shoduje, že během jejich působení ve vzdělávacím procesu docházelo k nerovnoměrnému rozložení teoretických a praktických znalostí, které byly požadovány, což značí kód s názvem „*Nerovnováha mezi teorií a praxí*“. Respondenti uvádějí, že v některých případech se praxe a teorie liší, ale meritem věci zůstává požadavek na propojování teorie s praxí tak, aby byl výklad lépe uchopitelný a lépe přenositelný do profesní praxe. K tomu respondent A2 dodává, že v některých případech nebyl schopen teorii pochopit, ale v případě, že mu byl představen příklad nebo ukázány možnosti aplikace, tak pro něj bylo pochopení celé problematiky jednodušší. Na větší propojení teoretické a praktické výuky apelují taktéž respondenti A2, A3, A4 a A7. Respondent A8 uvádí, že v některých případech šlo taktéž o zastaralé výukové obsahy, které nejsou v moderním světě sportovního managementu platné.

Na druhou stranu však mnoho respondentů uvádí „*Znalost marketingu*“, kterou disponují a jehož základy mají dobře zapamatované a v profesní praxi jej v mnoha případech využívají. Jde nejčastěji o marketing, marketingové kampaně, marketingovou komunikaci či PR. Jako další pozitivum vnímají respondenti „*Strategické a manažerské předměty*“ a jejich výuku, zejména s ohledem na strategické plánování či tvorbu strategie. To podtrhuje výpověď respondenta A9, který uvádí, že „*když občas přemýšlím nad nějakou naší strategií... tohleto jsem se na FTVS naučil nebo viděl jsem jako tyhle různé praktiky a možnosti*“.

Uvedené oblasti tak dokazují, že si absolventi odnášejí ze studia sportovního managementu dílčí znalosti, které následně využívají ve své profesi, což je činí vhodně připravenými na trh práce.

Dalším kódem, který přináší pozitiva, ale také výzvy, je kód s označením „*Sportovní ekonomie jako důležitá součást*“, kde je respondenty reflektována potřeba řešit problematiku sportovní ekonomie či ekonomie ve sportu, a to především s ohledem na možnosti shánění finančních prostředků, a to nejen ve formě dotací. Dále je respondenty A5 a A8 zmiňována potřeba vzdělávat se v oblasti daňové problematiky (ziskových i neziskových organizací) či v přístupu k tvorbě cen ve sportu. Respondent R9 doplňuje, že výuka cenotvorby může být zaměřena na sponzorské aktivace, ale taktéž na návrhy cen při prodeji vstupenek a dalších prodeích. Jako chybějící v této oblasti se jeví znalosti z oblasti podnikové ekonomiky či detailnější znalosti analýzy dat, které by sportovní ekonomii mohly obohatit.

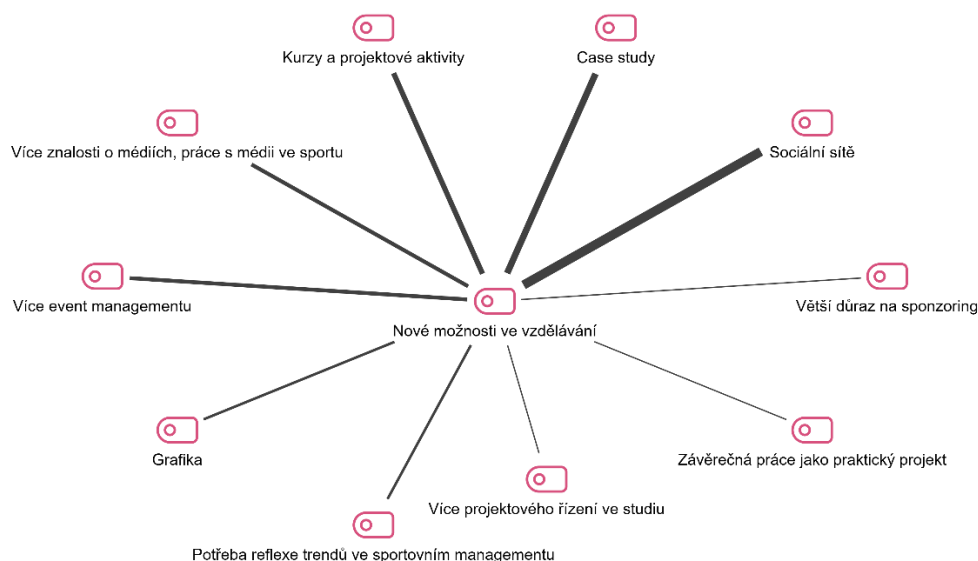
Dalším kódem je odlišná oblast s názvem „*Mezinárodní zkušenost jako důležitá součást studia*“. Respondenti uvádějí, že zahraniční zkušenost ve formě účasti na studijních pobytech (např. Erasmus) či podobné aktivity jsou vhodným doplňkem mozaiky celého studia sportovního managementu, který je mezinárodním oborem s širokou mírou uplatnitelnosti napříč Evropou i dalším zahraničím. Respondenti doporučují zařazení výjezdů do studijního programu, avšak jedním dechem dodávají, že je důležité následně reflektovat výjezd a umožňovat tak prostupnost studiem bez nutnosti prodlužování studia s ohledem na uznávání/neuznávání předmětů. Respondentka A5 nevidí získávání mezinárodní zkušenosti pouze ve studijních pobytech, ale taktéž v účasti studujících na zahraničních akcích či na mezinárodních projektech fakulty či spřátelených organizací. Respondent A2 doplňuje, že formou získávání mezinárodních zkušeností je také to, že by fakulta přijímala více zahraničních přednášejících do výuky v rámci sportovního managementu. Z uvedeného tak vyplývá, že mezinárodní prostředí a aspekty mezinárodního prostředí jsou pro vzdělávání ve sportovním managementu důležitým prvkem a je třeba ho v různých formách implementovat do studia. Respondenti dodávají, že jejich jazyková připravenost je na adekvátní úrovni, co se týče například anglického jazyka. Uvádějí však také, že by ocenili části výuky či některé studijní aktivity v cizím jazyce, jelikož potřebují odborně komunikovat v cizím jazyce taktéž v pracovním prostředí, kde se pohybují, což dokládá kódové označení s názvem „*Větší potřeba důrazu na jazyky*“.

„*Networking jako devíza studia*“ je zmiňována téměř všemi respondenty, jelikož uvádí, že právě díky široké plejádě kontaktů se jim otevírají po studiu, ale již také při něm, velké a různorodé možnosti uplatnění. Respondenti uvádí, že kontakty ze studia jsou nedocenitelnou záležitostí, a to jak kontakty na spolužáky v rámci ročníku, tak i mimo něj, a to

včetně mezioborových kontaktů, které se nejen ve světě sportu hodí. Respondent A8 dodává, že „*no ten networking, no já to považuju za alfu a omegu*“ a je podstatnou součástí studia. S tím však souvisí i navazující kódové označení s názvem „*Kontakty skrze vyučující*“, kdy respondenti oceňují ochotu vyučujících pomoci následně i po studiu s orientací v prostředí sportovního managementu či při hledání zaměstnání. Respondenti A1, A2 i A3 spatřují důležité taktéž kontakty na vyučující, a to nejen pro jejich kontakty ve sféře trhu práce sportovního managementu, ale také pro následnou potenciální spolupráci. To dokazuje, že kooperace mezi studujícími, akademickou sférou a zástupci trhu práce je velmi důležitým prvkem pro všechny zúčastněné strany.

Následující kategorií, která byla v rámci kódování zařazena do oblasti rozvoje akademického vzdělávání, je skupina pojmenovaná Nové možnosti ve vzdělávání. V této kategorii je určeno více tematických okruhů, které je potřeba blíže rozpracovat a objasnit. Jedná se o oblasti, jež mohou přispět k rozvoji vzdělávání, obohatit samotnou výuku nebo přinést nové vzdělávací metody, a to s ohledem na aktuální potřeby trhu práce. Kódy přiřazené do zmíněné kategorie kódů lze kompletně zobrazené spatřit na obrázku 42.

Obrázek 42: Nové možnosti ve vzdělávání



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

První hojně identifikovanou oblastí v rámci digitálního marketingu jsou „*Sociální sítě*“, kdy respondenti uvádějí potřebu zaměřit se na tuto oblast v rámci manažerského vzdělávání ve sportu. Respondenti by přivítali získání obecné znalosti sociálních sítí a jejich používání ve firemním prostředí, což dokládá výpověď respondenta A1, který by potřeboval dovzdělávat v této oblasti, jelikož uvádí „*protože v sítích jsem jako hodně zmatený*“. Respondenti by rádi získali studiem znalosti o tom, jak sociální sítě fungují, jak fungují algoritmy sociálních sítí, a to včetně jednotlivých specifíků dle jednotlivých platform, na

kterých je možno působit. Respondentka A7 dodává, že „*nikdo nás se sítěma neučil pracovat vůbec*“. Výuka by tak, dle respondentů, neměla být zaměřena jen na využití sociálních sítí, ale taktéž na vysvětlení možných způsobů komunikace na sociálních sítích. Jde tak o to, že by na výstupu vzdělávacího procesu měli absolventi ovládat jak organickou práci se sociálními sítěmi, tak tu marketingovou, tedy reklamní a propagační. Respondent A10 pak dokonce přímo doporučuje délku a rozsah výuky v oblasti sociálních sítí, a to následovně: „*Určitě by to byl jeden předmět jenom na sociální síť, který by za mě musel být extrémně obsáhlý. Prostě ale klidně ať je na dva semestry, protože je to prostě extrémně důležitý*“. Z uvedeného tak plyne, že zařazení sociálních sítí do vzdělávání sportovních manažerů je spíše nutností než pouze vhodnou záležitostí.

Respondenti dále identifikují potřebu v předávání moderních trendů ve studovaném oboru, což značí kód s názvem „*Potřeba reflexe trendů ve sportovním managementu*“. Respondenti uvádějí, že je třeba se během studia zabývat aktuálními trendy v oblasti sportovního managementu a marketingu a o nich taktéž diskutovat, a to z různých úhlů pohledu či při reflexi různých subjektů působících ve sportu – sportovců, trenérů, manažerů, funkcionářů, klubů, svazů apod. Je třeba dle respondentů sledovat trendy a následně o nich diskutovat a přinášet možné náhledy a přínosy jejich využití ve sportu. Reflexi trendů je tak potřeba implementovat do vzdělávání, a to především s ohledem na výzvy a bariéry jejich využití v segmentu sportovního managementu.

Vzhledem k tomu, že jednou z hlavních aktivit ve sportu je realizace sportovních událostí a akcí, tak je třeba dané oblasti věnovat náležitý prostor, což značí kód „*Více event managementu*“. V rámci uvedeného uvádí respondenti potřebu se během studia více věnovat event managementu, jelikož si ze studia odnesli pouze základy. Respondenti doporučují věnovat se výuce jednorázových i dlouhodobých akcí včetně jejich komplexního zajištění a propojení. Respondentka A5 dodává, že může jít například také o dobročinné akce, a nikoliv jen o výdělečnou činnost. Absolventi v pozici respondentů uvádějí také větší potřebu znalosti práce s médii, a to včetně sportovní žurnalistiky, tiskových konferencí či jiné komunikace se zástupci médií. Respondent A10 doplňuje, že by si představoval také větší zaměření a pochopení využití metrik při práci s médii na všech digitálních platformách, a nikoliv jen v televizi, což dokládá jeho výpověď v podobě „*nikdo neřeší jakýkoli metriky jako v online světě*“. V rámci vzdělávání sportovních manažerů se tak otevírá možnost rozšířit výuku na oblast práce s médii a rozšířit tak vzdělávání v oblasti vztahů s veřejností. Jeden z respondentů podotýká, že „*Větší důraz na sponzoring*“ by byl taktéž vhodný v rámci studia, a to v teoretické i praktické rovině.

Respondenti kromě realizace sportovních akcí zmiňují i další projektovou práci, což dokládá kód s označením „*Více projektového řízení ve studiu*“. Respondenti potvrzují, že projektové řízení je provází jejich pracovními aktivitami a ocenili by větší reflexi dané

oblasti ve studiu, a to včetně provázanosti jednotlivých aktivit v projektech či práci s časovým harmonogramem projektu. Respondent A10 doplňuje, že součástí by mělo být také vzdělávání v oblastech projektových nástrojů, které lze k efektivnímu řízení nejen sportovních projektů vyžívat. S uvedeným souvisí také potřeba skupinových a projektových aktivit ve studiu, které umožňují rozvíjet skupinovou práci. Respondenti vnímají jako velmi vhodné kurzy, kde musí studující pracovat v rámci kolektivu či určité části kolektivu řídit, což je nutí jednak k nutnosti vytvářet a organizovat aktivity a za druhé k tomu, že musí být kreativní a inovativní.

Jako jednu z klíčových aktivit vnímají respondenti potřebu práce ve vzdělávání s „*Case study*“. Uvádějí, že zobrazování případových studií jim pomůže pochopit problematiku a přinese možné nápady pro budoucí pracovní aktivity. Respondenti doporučují uvádět modelové situace k přednášeným problematikám či realizovat modelová cvičení, kde si studující prakticky vyzkouší aplikovat již získané poznatky. Ukázky by ocenili respondenti A4, A8 a A9 z oblasti sportovních akcí. Uvádění případových studií je z pohledu respondentů vhodné jak od akademických vyučujících, tak od vyučujících z aplikační sféry.

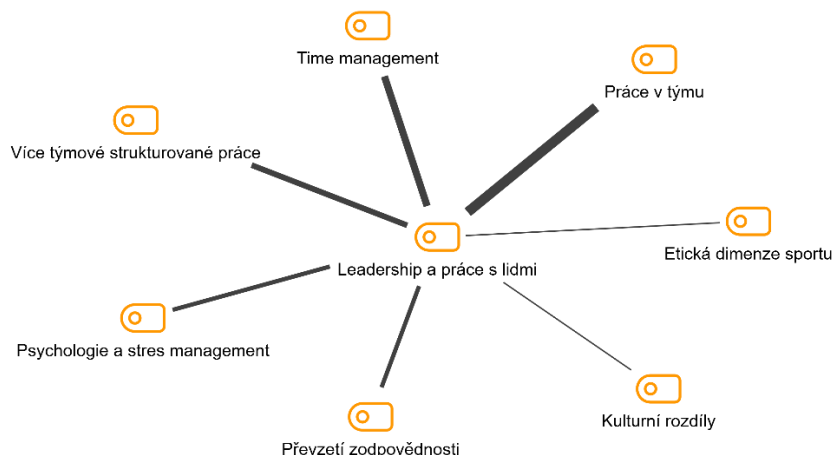
Respondenti si pochvalují existenci volitelného předmětu zaměřeného na práci s Adobe programy, především Photoshopem. Uvádí však jako problematickou nutnost platby za dané programy během studia. Respondenti však dodávají, že základy grafické práce („*Grafika*“) jsou pro sportovní manažery výhodou na trhu práce, a to v podobě práce v jakémkoliv programu.

V neposlední řadě respondenti uvádějí, že považují za vhodné, pokud by byla závěrečná práce ve studiu jakýmsi projektem, který student v průběhu svého studia vytváří a pracuje na něm a případně se na něm podílí konkrétní sportovní organizace, pro kterou je vytvářen. Právě tyto projekty mohou pomoci „*vzhledem potom k nějakým těm přijímacím řízením do těch firem, tady nějaký ten projekt, na kterým se ten student podílel v rámci závěrečné práce může taky dost výrazně pomoci*“, jak uvádí respondentka A4. Uvedený aspekt tak dokládá nutnost přemýšlet nad podobou závěrečných prací a jejich vhodností do prostředí sportovního managementu 21. století, a to zvláště při existenci nástrojů umělé inteligence.

6.2.2 Praktický rozvoj a připravenost na trh práce

Druhou oblastí je oblast praktického rozvoje a připravenosti na trh práce. V případě této oblasti jde o zkoumání především měkkých dovedností, které jsou na trhu práce po sportovních manažerech vyžadovány. V rámci této oblasti je klíčovou identifikovanou kategorií kódů s názvem Leadership a práce s lidmi, která se zaměřuje na dovednosti pracovníků v rámci týmové spolupráce. Kódy přiřazené do této kategorie lze souhrnně zobrazené nalézt na obrázku 43.

Obrázek 43: Leadership a práce s lidmi



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Respondenty nejvíce akcentovaným kódem je „*Práce v týmu*“, což značí, že manažerská práce je práce, která je nejen o lidech, ale také vykonávaná s lidmi. Jako klíčové respondenti uvádí, že jsou během studia realizovány týmové či skupinové projekty, což přispívá k získávání zkušeností z týmové práce a k lepší interpersonální komunikaci. Skupinové projekty dle respondentů pomáhají simulovat reálné pracovní prostředí a taktéž nutnost práce v kolektivu lidí, což je následně praktikováno taktéž v profesním životě. V některých ohledech však uvádí respondenti nedostatky týmové práce či rozpor mezi vzdělávací týmovou prací a týmovou prací v zaměstnání. V tomto ohledu respondenti apelují na „*Vice týmové strukturované práce*“. I přesto, že si respondenti pochvalují množství týmové či skupinové práce během studia, tak však uvádějí, že šlo spíše o individuální přípravu a následnou kompletaci připraveného jeden den před termínem. To potvrzuje respondent A8, který uvádí, že „*každý udělal tu svoji část a hodilo se to jako na hromadu*“, což nepřinášelo tak úplně přidanou hodnotu týmové práce. Dalším problematickým aspektem s ohledem na řešenou problematiku je princip nadřízenosti a podřízenosti, který je běžný ve firemním prostředí, ale v modelových výukových skupinových aktivitách nebyl simulován. Jde tak o nutnost zamyslet se nad tím, jak by bylo možno tento aspekt do skupinových prací během studia implementovat, stejně tak jako detailní popis a náplň práce každého člena týmu tak, jak je běžné ve firemních strukturách. V neposlední řadě respondenti zmiňují problematiku výběru lidí do týmu, jelikož si mohou vybírat ve většině případů své kolegy do pracovních skupin, což opět nereflektuje reálné firemní prostředí, kde jsou zaměstnanci do týmu přiřazeni. Uvedené tak navrhuje a přináší možnosti, jak pracovat lépe s týmovou prací a týmovými aktivitami během vzdělávacího procesu.

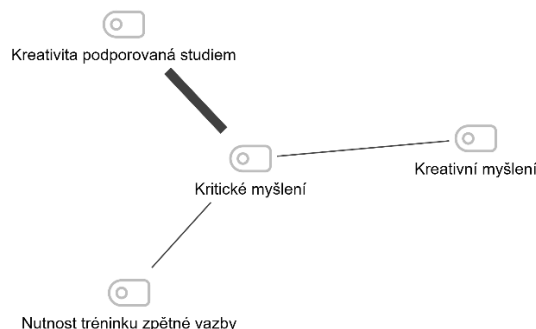
Dalším uváděným kódem je kód s názvem „*Psychologie a stres management*“, kde respondenti uvádějí nutnost učit se zvládání stresu, který se k manažerské práci váže. S tím se, dle respondentů A3, A8 a A9, pojí taktéž schopnost být psychicky odolný a připravený

na případný tlak, který přichází v rámci profesní činnosti. Větší zaměření by tak respondenti očekávali právě na praktickou psychologii či stres management, respektive na psychologické hledisko zvládání pracovních aktivit a stresu, který manažerská práce přináší. To doplňuje respondent A3 svým výrokem, že je potřeba „*nějaká psychická odolnost a prostě připravení na to, že i když je nějaký problém, tak se z toho prostě jako nějak nezhroutit*“. V rámci psychologické přípravy uvádí respondenti taktéž nutnost jisté míry asertivity. V tomto ohledu zmiňuje respondentka A6 taktéž etická témata jako diverzita, rovnost či integrita, které jsou součástí sportovního prostředí a souvisí právě s psychologickými fenomény, které lze ve sportu spatřovat. Součástí uvedeného jsou také „*Kulturní rozdíly*“, které respondenti zmiňují, jelikož ve sportovním prostředí je potřeba mezinárodní kooperace. Pro mezinárodní práci a komunikaci je tak nutno být schopen vnímat rozdíly mezi jednotlivými kulturami a připravovat vhodné prostředí a atmosféru pro týmovou práci.

Respondenti poukazují na fakt, že přílišné nutnosti „*Převzetí zodpovědnosti*“ se jim během studia nedostalo, ale během nástupu do pracovního procesu se s nutností převzít zodpovědnost setkali. I přesto respondenti dodávají, že jim postupem času během pracovních let došlo, že přebírat zodpovědnost za svěřené aktivity je normální a běžné. Někteří uvádějí, že jim to nečinilo žádné potíže. Naopak v oblasti „*Time managementu*“ respondenti naznačují, že se nedostali do obtíží, jelikož byli připravováni studiem, a to ve formě různých termínů, nutnosti odevzdávání úkolů či jiných prací apod. Dobrou průpravou pro efektivní time management je dle respondentů také nutnost skloubení studia a sportovních aktivit či později studia při souběžné realizaci pracovních aktivit. Pro úplné dokreslení k tomu doplňuje respondent A10, že „*jakože na to jsem byl připraven z toho pohledu, že jsem vlastně při té škole musel zvládat ještě fulltime práci*“. Právě kombinace pracovních aktivit a podstoupení studia ve stejném časovém úseku donutilo řadu respondentů k uspořádání jejich času.

Další kategorií kódu je kategorie s názvem Kritické myšlení. Do této kategorie spadá především kreativita a reflexe zpětné vazby. Kódy přiřazené do této kategorie lze souhrnně zobrazené nalézt na obrázku 44.

Obrázek 44: Kritické myšlení



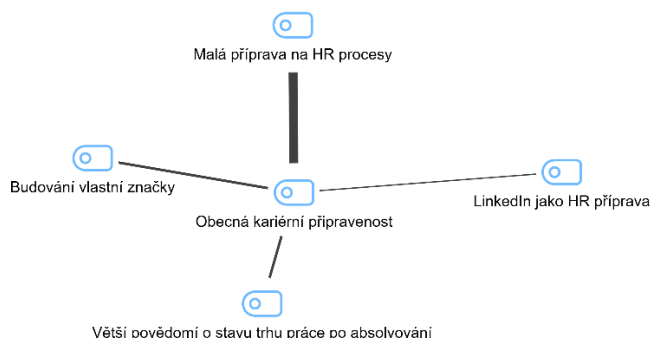
Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

První oblastí je nutnost kreativního myšlení, které je dle respondentů rozvíjeno během studia a zároveň je potřebné pro práci ve sportovním managementu, zvláště při specializaci na marketingové či designové aktivity. Nejvíce je kreativita během studia využívána a vynucována během tvorby a přípravy studentských projektů, týmových prací nebo při přípravě aktivit a her pro teambuildingové kurzy. V rámci výuky tak respondenti spatřují otevřenost směrem ke kreativitě a kreativním nápadům, což potvrzuje respondent A8 s tím, že „až někdy skoro neuvěřitelnou benevolenci ke kreativitě“ spatřoval ve výuce a ve studiu sportovního managementu. Tento přístup respondent kvituje a uvádí, že to přinášelo možnosti přemýšlet nad aktivitami a návrhy bez zábran.

Respondenti však spatřují potřebu v rámci poskytování a práce se zpětnou vazbou, což představuje označení kódu „Nutnost tréninku zpětné vazby“. V rámci tohoto respondenti uvádějí, že by ocenili větší porci výuky zaměřenou na poskytování zpětné vazby, včetně formulace zpětné vazby asertivně, ale zároveň korektně a věcně. Dále taktéž uvádějí, že není důležité umět zpětnou vazbu dávat, ale také je třeba se naučit, jak se zpětnou vazbou pracovat. Právě větší zaměření na práci se zpětnou vazbou v obou směrech může poskytnout lepší připravenost sportovních manažerů na trh práce, kde se se zpětnou vazbou setkávají dnes a denně. Manažerská pozice ve sportu tak vyžaduje schopnost manažerů poskytovat relevantní a efektivní zpětnou vazbu.

Další kategorií kódů spadající do oblasti praktického rozvoje a připravenosti na trh práce je kategorie s názvem Obecná kariérní připravenost. Uvedená kategorie obsahuje aspekty vztahující se k připravenosti absolventů na vstup na trh práce. Jednotlivé identifikované kódy spadající do této kategorie jsou zobrazeny na obrázku 45.

Obrázek 45: Obecná kariérní připravenost



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Respondenti uvádějí, že po absolvování je v mnoha ohledech jejich první kontakt s trhem práce náročný vzhledem k nutnosti průchodu výběrovými řízeními a dalšími personálními procesy. Právě připravenost studiem na tyto HR (Human Resources) procesy je respondenty vnímána jako nízká, což značí kód „*Malá příprava na HR procesy*“. V první řadě jde o nepřipravenost na řádnou tvorbu vlastního životopisu, který je však na trhu práce vyžadován. V dnešní době je trhem práce, dle slov respondentů, vyžadována větší strukturovanost životopisů, a to včetně grafického zpracování a celkového dojmu, jakým životopis působí. Respondent A9 doplňuje, že by očekával, že v rámci vzdělávání dostane informace, co do životopisu spíše vložit a co nikoliv a jak může v rámci životopisu ve sportovním odvětví zaujmout. Na to navazují respondenti A2 a A10 uvádějící, že sice během studia dostali informaci, že je třeba mít životopis, ale již s nimi nikdo neprobíral, čím během pohovoru zaujmout, o čem mluvit nebo jak se co nejlépe prodat, což by pomohlo jako příprava na vstup na trh práce. Respondentka A5 v tomto ohledu doporučuje trénovat a zkoušet si modelové situace z pohovorů během výuky. Právě příprava na HR procesy je stěžejním úkolem vzdělávání proto, aby absolventi již po studiu získali pozice v rámci sportovního managementu a nemuseli například odcházet do jiných odvětví.

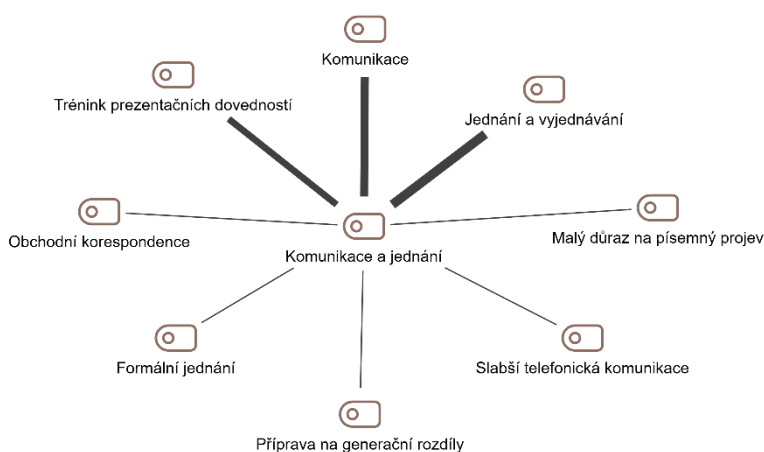
S výše uvedenou přípravou na výběrová řízení do pracovních poměrů souvisí taktéž kód s názvem „*Budování vlastní značky*“, pod kterým se skrývá příprava na sebe prezentaci a tvorbu vlastních silných stránek. To jsou oblasti, kde by respondenti očekávali větší přípravu již během studií tak, aby si strukturovaně tvořili svoji značku, respektive svůj profesní profil, a to nejen ze strany toho, co všechno dělají v rámci sportovního prostředí, ale především z pohledu toho, jak mají jimi realizované aktivity propagovat a strukturovaně prezentovat. Připravenost v této oblasti v rámci vzdělávání umožní absolventům lépe reagovat na aktuální výzvy na trhu práce a taktéž vytvoří dobrý podklad pro následné pohovory se zaměstnavateli. Součástí uvedeného se tak může jevit také „*LinkedIn jako HR příprava*“, tedy příprava kvalitně zpracovaného osobního profilu na profesní sociální síti LinkedIn. Právě tato oblast může absolventům či ještě studujícím umožnit prezentovat své

aktivity a sportovní iniciativy, které mohou mít vliv na následné přijetí do pracovního poměru.

Respondent A10 zároveň doplňuje, že by ocenil větší přehled o reálné situaci na trhu práce předtím, než opustí studium. To se týká například informací o zaměstnanosti, možných pracovních pozicích v odvětví sportovního managementu či o výši mezd či platů v daném segmentu, což potvrzuje respondent A10 svým výrokem „*jaký jsou teď ty reálné peníze, kolik si ten člověk vydělá*“ při působení ve sportovním managementu. Právě diskuze o aktuálních trendech z trhu práce před ukončením studia mohou být jedním z faktorů, které mohou absolventům sportovního managementu zajistit uplatnění na trhu práce.

Další kategorií kódů spadající do oblasti praktického rozvoje a připravenosti na trh práce je kategorie s názvem Komunikace a jednání. Uvedená kategorie obsahuje aspekty, které se týkají různých forem komunikace, prezentace nebo obchodního jednání. Jednotlivé identifikované kódy spadající do této kategorie jsou zobrazeny na obrázku 46.

Obrázek 46: Komunikace a jednání



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Prvním, respondenty hojně zmiňovaným pojmem, je „*Komunikace*“, kde uvádějí, že jde o hlavní stavební kámen manažerských aktivit ve sportovním prostředí. Slovy respondenta A1 „*ve sportovním prostředí celkově je základ komunikace*“, což dokládá její důležitost v rámci přípravy sportovních manažerů. Většina respondentů se shoduje, že v rámci studia prošli základy komunikace, ale spatřují slabinu v tom, že studium zůstává v této oblasti pouze na povrchu a není dále prohlubováno, případně rozšiřováno o praktické aktivity. Mnoho respondentů poukazuje na důležitost praktického vyzkoušení si komunikace v různých situacích, jelikož se do nich během pracovního prostředí dostávají běžně. Respondent A10 doplňuje, že „*určitě bych šel po nějakým jakoby předmětu co se týče komunikace,*

aby byl co nejpraktičtější.“, což dokládá potřebu vyzkoušet si komunikaci v praktické rovině. Respondenti z řad absolventů taktéž apelují na větší potřebu vyučovat prvky formálního jednání a vystupování, které je pro manažery důležité. Příkladem může být taktéž způsob vedení obchodní schůzky.

Dále je respondenty v rámci komunikace uváděn „*Malý důraz na písemný projev*“, jelikož by očekávali lepší a detailnější přípravu v tomto ohledu. Jako stěžejní považují přípravu na „*Obchodní korespondenci*“, která je nedílnou součástí každé manažerské práce. Jde například o emailovou komunikaci a v jakém případě volit jaký způsob této komunikace. S tímto se však pojí taktéž „*Slabší telefonická komunikace*“, jelikož absolventi nejsou adekvátně připraveni na telefonické obchodní hovory a spíše, dle respondentky A5 inklinují k psaní zprávy či sms. K tomu respondent A10 dodává, že se musel zpětně po studiu učit, jak to vlastně funguje a co se má dělat, když „*prostě člověk jde na ten call s tím klientem*“. Uvedené značí potřebu více rozpracovat vzdělávání manažerů s ohledem na formální komunikaci a korespondenci s klienty a dalšími stakeholdery.

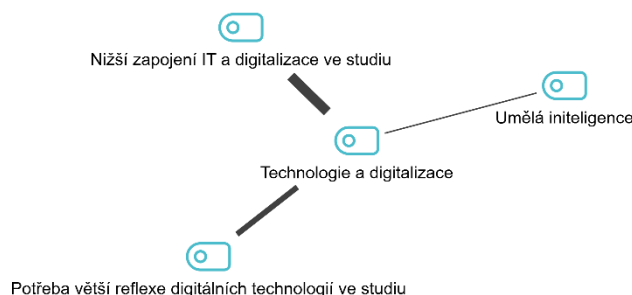
S výše uvedeným se však pojí také fenomén „*Jednání a vyjednávání*“, který je respondenty hojně v rozhovorech zmiňován. Respondenti uvádějí, že vzdělávání by se mělo zaměřit více na to, jakým způsobem vést jednání, kdy být asertivní a jakým způsobem nebo jak diplomaticky vyjádřit svůj nesouhlas s navrhovaným postupem. K tréninku jednání a vyjednávání by tak mělo během studia docházet, dle respondentů, ve dvou základních rovinách. V první rovině jde o jednání mezi zaměstnancem a nadřízeným, v druhé rovině pak mezi zástupcem firmy a klientem či partnerem. S oběma případy se respondenti ve své profesní praxi hodně setkávají a pomohlo by jim, pokud by byly ve studiu tyto záležitosti reflektovány. Respondentka A6 dodává, že „*nějaký vyjednávací techniky a podobný věci*“ by jí více pomohly v rámci následného profesního působení. Respondenti A2, A6 a A9 doplňují, že v rámci komunikace a jednání je taktéž potřeba reflektovat generační rozdíly, což je obsaženo v rámci kódu „*Příprava na generační rozdíly*“. Dle respondentů jsou během studia připravováni spíše na komunikaci a jednání s vrstevníky, což není apriori špatně, ale v rámci organizací se následně setkávají s generačními rozdíly v pracovních týmech. Respondent A2 poukazuje na fakt, že „*mělo být třeba víc zdůrazněné za mě, že tam jsou ty generační rozdíly, což prostě v těch firmách tak je*“. Je však samozřejmě otázkou, jak mezigenerační komunikaci a jednání zavést v rámci samotného studia, ale jde o jednu z oblastí, nad kterou je potřeba se zamyslet a reflektovat ji, a to zvláště v případě, kdy se projevuje v posledních letech rozdílnost v jednání a chování jednotlivých generací.

V neposlední řadě je třeba uvést záležitosti týkající se prezentačních dovedností, které se skrývají pod kódem „*Trénink prezentačních dovedností*“. V rámci této oblasti respondenti jednoznačně poukazují na fakt, že je studium v tomto ohledu dobře připravilo na

potřeby trhu práce a že v profesním životě nemají problém s prezentacemi či jakýmkoliv prezentačními dovednostmi. Respondent A10 pouze dodává, že by dbal více na strukturu a vizuální dojem při prezentacích realizovaných během studia.

Další kategorií kódů, která spadá do řešené oblasti, je kategorie s názvem Technologie a digitalizace. V rámci této kategorie jsou řešeny záležitosti ve vztahu k digitalizaci v rámci studia či zapojení umělé inteligence. Uvedené aspekty, respektive jim přiřazené kódy v rámci této kategorie, lze nalézt na obrázku 47.

Obrázek 47: Technologie a digitalizace



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

V této kategorii kódů je nejčastěji identifikován kód s názvem „*Nižší zapojení IT a digitalizace ve studiu*“, který poukazuje na nedostatky v rámci vzdělávání v oblasti digitalizace. V rámci digitálních technologií poukazují respondenti pouze na to, že se naučili základy práce s technologiemi, především v rámci balíčku MS Office. Respondenti v tomto ohledu zmiňují kurz zabývající se informatikou, který však byl, dle respondentů A6 a A8, pouze okrajovou záležitostí. Respondenti tak spatřují mezery ve výuce s ohledem na využití moderních technologií různého typu, což dokládá i tvrzení respondenta A10, který poukazuje na fakt, že „*ten online svět je vlastně skoro z toho vypuštěný*“ a není tak obsažen ve vzdělávání sportovních manažerů. K tomu, že ve studiu nebylo s digitalizací a technologiemi pracováno, se přidává také respondent A1 s tím, že „*programy jsem se naučil až čistě v práci*“.

Na základě uvedeného je respondenty uváděna „*Potřeba větší reflexe digitálních technologií ve studiu*“. Respondenti spatřují v dnešním světě potřebu orientovat se v aktuálním dění v online prostředí a taktéž v oblasti digitalizace, a to nejen v rámci firemního prostředí. Respondent A3 poukazuje na potřebu modernizovat a implementovat digitalizaci do studia, a to ve formě různých nástrojů, systémů či dalších prvků. Respondenti uvádějí potřebu umění práce s technologiemi nejen s ohledem na vnitřní prostředí a fungování sportovní organizace, ale také s ohledem na marketingové aktivity. V tomto ohledu je respondenty například zmiňováno různorodé využití CRM (Customer Relationship Management) systémů. K tomu respondentka A6 dodává „*prostě v tuhle chvíli by to měl být základ a podle mě nevím, jestli se o tom někdo vůbec zmiňoval*“. Výuka by tak měla

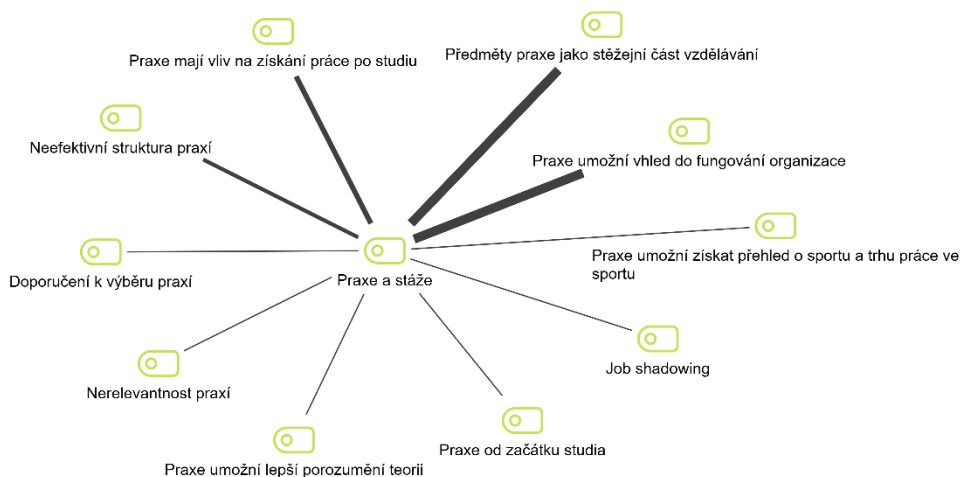
připravovat na využití moderních technologií, které jsou v rámci praxe ve sportovním managementu využívány.

Nedílnou součástí digitalizace a modernizace je dle respondentů taktéž fenomén s názvem „*Umělá inteligence*“. I přesto, že respondenti uznávají, že umělá inteligence zažívá boom až po jejich absolvování, tak v ní spatřují velký potenciál a doporučují ji zahrnout do výuky různých předmětů – od managementu po marketing a marketingovou komunikaci. Umělá inteligence dle respondentky A4 pomáhá hned v několika věcech při práci sportovního manažera, a to „*ušetřit čas, co se týče těch zrovna těch kreativních věcí, nebo i přesně psaní e-mailů, nějaké komunikace, vymýšlení copywritingu a podobných věcí*“. Vzdělávání, nejen sportovních manažerů, tak stojí před výzvou, jak adekvátně a vhodně implementovat využití umělé inteligence ve studiu tak, aby šlo o nástroj, který pomůže sportovním manažerům v jejich činnostech a zefektivní jejich práci.

6.2.3 Profesionální rozvoj

Třetí a poslední oblastí v rámci výsledků rozhovorů s absolventy je oblast profesionálního rozvoje. Tato oblast pokrývá záležitosti týkající se praktických stáží v rámci studia, zapojení zástupců a odborníků ze sportovních organizací ve studiu či další vzdělávání absolventů po dokončení studia. V rámci této oblasti je klíčovou identifikovanou kategorií kódů s názvem Praxe a stáže. Kódy přiřazené do této kategorie lze souhrnně zobrazené nalézt na obrázku 48.

Obrázek 48: Praxe a stáže



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Jedním ze stěžejních kódů v rámci řešené kategorie je kód s názvem „*Předměty praxe jako stěžejní část vzdělávání*“. V rámci tohoto kódu respondenti uvádějí, že praxe umožňují poznat sportovní prostředí více zblízka a nahlédnout do praktického fungování sportu.

Zároveň, dle některých respondentů, praxe umožňuje specifikovat zaměření daného člověka nebo mu pomáhá uvědomit si, že v některých oblastech sportovního managementu vlastně nechce pracovat. Respondent A2 k tomu dodává, že „*to je jako nenahraditelná zkušenost si myslím. Dá to třeba člověku víc než některý předmět*“. To značí, že pro respondenty je zařazení praxí do studia velmi podstatnou záležitostí.

S ohledem na zmíněnou důležitost praxí integrovaných v rámci studia je třeba se poohlédnout, co praxe dle respondentů přináší. Jeden z přínosů praxe je označen jako „*Praxe umožní vhled do fungování organizace*“, což značí možnost spatřit fungování organizace očima studujících a střetnout se tak s realitou trhu. Pohled do zákulisí sportovních organizací je taktéž důležitý pro představu studujících, co budou v budoucnu dělat za práci a že v případě sportovního prostředí jde o práci náročnou s ohledem na čas a například nutnost práce o víkendech či večer (např. při sportovních akcích). Praxe by však měla mít takovou podobu, že si účastníci praxe sami vyzkouší něco reálně vytvářet, což jim umožní lépe porozumět tomu, co bylo probíráno ve studiu během seminářů, přednášek a cvičení. Největší devízou praxí je pak prolínání s teoretickými východisky vyučovanými v rámci vzdělávacího procesu. Právě kombinace standardní výuky a praxe umožní lepší porozumění všem pracovním aktivitám, které mohou být ve sportovním managementu realizovány, což potvrzuje respondent A9 s tím, že „*se to prolíná a že vlastně pak ty zkušenosti z praxe dokáže člověk použít i při tom studiu*“. Zároveň je třeba uvést, že velkou devízou realizované praxe je pochopení celého fungování sportovního prostředí, ale zároveň pochopení, jak funguje trh práce ve sportu a jaké jsou požadavky na zaměstnance ve sportu co se týče časové náročnosti a psychické připravenosti, jak uvádějí respondenti A1 a A4.

V rámci stáží se vyskytují dva fenomény. Prvním z nich je „*Dobrovolná stáž výhodou*“, kdy respondenti uvádějí, že i dobrovolné a nezištné praxe se mohou vyvinout v placené stáže. Druhým je pak „*Job Shadowing*“, kdy jde o nahlédnutí do zákulisí a stínování nějakého zaměstnance, což může studujícím přinést taktéž cenné poznatky a zkušenosti, které mohou využít při přechodu na trh práce po studiu.

Respondenti dále uvádějí, že „*Praxe od začátku studia*“ jsou vhodnou přípravou pro pracovní prostředí. Na druhou stranu však uvádějí, že by neomezovali některé praxe pouze na jeden semestr, ale spíše by kvitovali možnost rozložit si praxe v průběhu celého roku. Stejně tak doporučují respondenti nabízet dále pracovní pozice a stáže skrze fakultu, jelikož pak je jasné, že jde o prověřenou sportovní organizaci. K tomu však doplňuje jeden z respondentů, že by ponechal i možnost výběru sportovní organizace, což se shoduje s výrokem respondenta A2, který tvrdí, že praxe mají být volnější ve stylu „*běžte si klidně jinam, ale my vyloženě doporučujeme tyhle*“. Na druhou stranu respondenti taktéž zmiňují „*Nerelevantnost praxí*“, kde poukazují na některé nabídnuté praxe, které následně

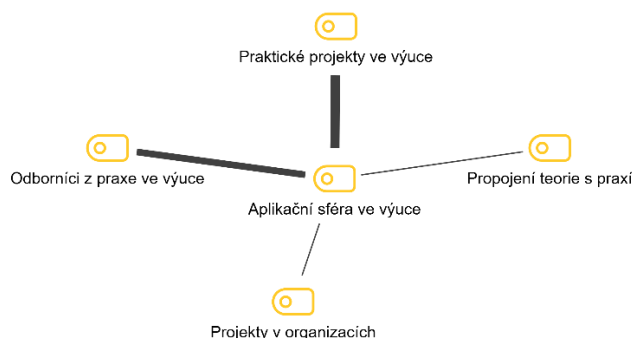
nebyly nikterak přínosné a využitelné pro další studium či pracovní aktivity v oblasti sportovního managementu. Jako příklady neefektivní činnosti v rámci praxí respondenti uvádějí pouhé vyplňování tabulek či sezení na recepci, což opravdu nelze považovat za vhodnou praxi v rámci studia pro budoucí sportovní manažery.

Výše uvedené částečně souvisí také s tím, že v některých případech není praxe vhodně strukturována a organizována, což syntetizuje kód s názvem „*Neefektivní struktura praxí*“, kdy je především poukazováno na magisterské praxe. Respondenti doporučují větší koordinaci stáží a jejich systematizování tak, aby vše bylo přehledné a jasné, a to včetně možností organizací, kde lze stáž vykonávat. Právě systematičnost a provazba jednotlivých praxí je dle respondentů jedním z klíčových úspěchů adekvátnější struktury praxí ve studiu sportovního managementu. Respondent A3 postrádá jasnou definici, co by měly praxe obsahovat a jaké typické činnosti by měly být vykonávány, přičemž dodává, že taktéž není jasné, co může a co nemůže být uznáno jako magisterská praxe. Ve skrze lze říci, že je třeba definovat vhodněji a systematičtěji požadavky na jednotlivé praxe a například uvést typické pozice či činnosti, které by měli studující na praxích vykonávat. Respondentka A6 k tomu uvádí, že ji nepřijde vhodný způsob realizace praxí a dodává, že by to udělala „*tak, že by byla vyložena daná ta spolupráce*“. Pod tímto si lze představit smlouvy mezi všemi organizacemi zajišťujícími praxe a nabízení pouze takovýchto organizací studujícím na jejich plnění praxí, případně taktéž identifikování jasného supervizora praxí v dané organizaci, se kterým by byli v pravidelném kontaktu zástupci fakulty.

V neposlední řadě je třeba uvést, že „*Praxe mají vliv na získání práce po studiu*“, jelikož řada respondentů začala fungovat v organizaci, kde po studiu působili, již v rámci jejich praxí, což jim usnadnilo přechod na trh práce. Právě vhodný výběr stáže a následné pokračování v dané organizaci v profesní dráze je optimálním modelem fungování kooperace mezi sportovními organizacemi a vzdělávacími institucemi. Respondentka A6 doplňuje, že realizované praxe během studia značně ovlivňují následný profesní život, jelikož nejen přináší zkušenosti, ale také kontakty.

Další kategorií kódů, která spadá do řešené oblasti, je kategorie s názvem Aplikační sféra ve výuce. V rámci této kategorie jsou řešeny záležitosti ve spojení s praktickými projekty v rámci výuky či zapojování odborníků z praxe do výuky. Uvedené aspekty, respektive jim přiřazené kódy, lze nalézt na obrázku 49.

Obrázek 49: Aplikační sféra ve výuce



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Jako jeden z klíčových prvků propojování vzdělávání a sportovních organizací je kromě praxí taktéž realizace praktických projektů rámci výuky. Respondenti považují za adekvátní přípravu na trh práce takovou, kdy jsou projekty zadávány přímo od zástupců sportovních organizací, a to například v podobě záležitostí, které daná sportovní organizace aktuálně řeší. Zároveň také oceňují, pokud mohou prezentovat určité výstupy praktických projektů a dostávají na ně zároveň zpětnou vazbu od vyučujících, ale také od zástupců organizace, pro kterou projekty zpracovávají. Respondenti A2, A3 a A4 kvitují také případy, kdy jsou jim nastíněny modelové situace a následně jsou ve skupinách plněny úkoly, které jsou praktického charakteru. S tím souvisí právě přidělené kódové značení „*Projekty v organizacích*“, kdy respondenti považují za vhodné jít přímo do sportovního klubu nebo jiného sportovního subjektu a dostat od nich určité úkoly, které by následně musely být plněny. Případně respondentka A7 uvádí, že by bylo vhodné zařadit nutnost prezentace a argumentace vlastních výsledků (např. projekt, výzkum) přímo ve sportovních organizacích. Případně by respondentka A4 doporučovala realizovat krátkodobé kurzy ve spolupráci s organizacemi z aplikační sféry, což by mohlo zajistit rozvoj ve znalostech, nabrání zkušeností a zároveň získání kontaktů v podobě networkingu.

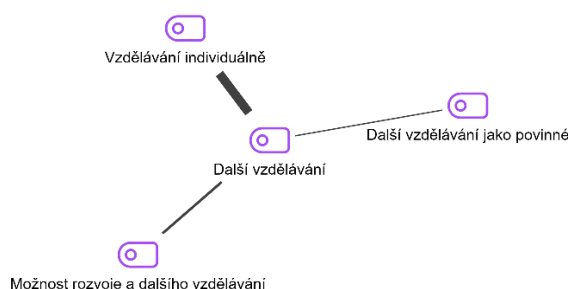
Nutnost „*Propojení teorie s praxí*“ vnímají respondenti jako velmi důležitou pro následné uplatnění na trhu práce, ale především také pro pochopení jednotlivých principů a mechanismů fungujících v prostředí sportovního managementu. Největší devízu tak spatřují v tom, když se nějaké znalosti naučí v rámci výuky a následně je mohou vidět v relativně brzkém čase v aplikační praxi.

Velmi podstatné je pro respondenty taktéž zapojování odborníků ze sportovních organizací do samotné výuky v rámci realizované vzdělávací činnosti („*Odborníci z praxe ve výuce*“). Respondenti uvádějí, že vždy velmi oceňují návštěvy odborníků ze sportovních organizací ve výuce, a to ve formě přednášky k určitému tématu ve vztahu ke studovanému předmětu. K tomu respondent A10 dodává, že „*není potřeba, aby to byl nějaký samotný předmět, ale v nějakých předmětech ukázky z praxe*“, což dokresluje, že hosté a odborníci ze sportovních organizací by měli být doplňkem klasické výuce a není tak nutno,

aby zástupci organizací vyučovali celé předměty. Zároveň považují respondenti také za přínosné, pokud dorazí do výuky zástupce sportovní organizace, který předává pouze inspiraci, co v organizaci dělají a prezentuje tak svou organizaci. Toto v některých ohledech nemusí být vnímáno pozitivně, ale zvláště v nižších ročnících to může umožnit získat studujícím přehled o odvětví sportovního managementu, o možných pracovních pozicích a zkrátka o celém trhu práce v daném segmentu.

V neposlední řadě je třeba představit kategorii kódů s názvem Další vzdělávání, pod kterou se skrývají aktivity, které absolventi realizují pro svůj další profesní rozvoj. Kompletní schéma kódů zařazených do této kategorie kódů je zobrazeno na obrázku 50.

Obrázek 50: Další vzdělávání



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

V rámci dalšího vzdělávání u respondentů dochází nejčastěji k individuálnímu rozvoji. Nejčastěji respondenti uvádějí, že realizují určité formy dalšího studia či navštěvují placené i neplacené kurzy, které pomáhají jejich rozvoji. Respondentka A4 taktéž uvádí, že ji vzdělání rozšiřuje účast na vybraných sportovních akcích v ČR i v zahraničí, stejně jako sledování, jak daná akce funguje z organizačního i marketingového pohledu. „*Další vzdělávání jako povinné*“ má nastaveno pouze málo sportovních organizací, spíše však jde o určité základní kurzy než něco, co by respondenty značně rozvíjelo v jejich profesi. Na druhou stranu řada respondentů uvádí, že jim zaměstnavatel dává možnost se dále vzdělávat, a to na základě individuálních potřeb a požadavků.

6.3 Výsledky skupinových diskuzí

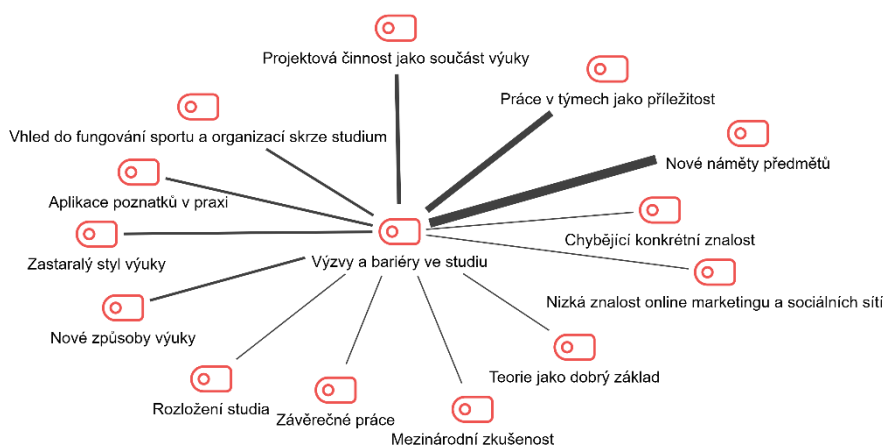
Nadcházející část představuje a interpretuje výsledky, které byly zajištěny formou provedených skupinových diskuzí, a to s absolventy, kteří prošli vzdělávacím procesem v oblasti sportovního managementu. Data ze skupinových diskuzí byla taktéž zakódována v rámci provedeného kódovacího procesu, a to tak, aby bylo možno zajistit stěžejní výstupy plynoucí z provedených skupinových diskuzí. Výsledky jsou řazeny dle dílčích tematických oblastí, které byly představeny již výše, a zároveň dle přiřazených kategorií kódů. Dílčí kategorie kódů jsou vždy zobrazeny v grafické podobě, přičemž tloušťka linií na obrázcích kategorií kódů značí významnost daného kódu. Vybrané stěžejní kódy jsou

uvedeny konkrétně v textu ve formátu kurzívy. Kódované segmenty dle počtu výskytu kategorií kódů jsou uvedeny v příloze 17. Výskyt kódovaných segmentů dle jednotlivých skupinových diskuzí je uveden v příloze 16.

6.3.1 Rozvoj akademického vzdělávání

Klíčovou kategorií kódů v rámci uvedené tematické oblasti je kategorie s názvem *Výzvy a bariéry ve studiu*. V rámci této kategorie je identifikováno mnoho kódů, které řeší silné a slabé stránky samotného studia, náhledy na zlepšení výuky či náměty na nové aktivity zařazené do vzdělávací činnosti. Všechna kódová označení spadající do této kategorie kódu jsou systematizována na obrázku 51.

Obrázek 51: Výzvy a bariéry ve studiu



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Nejprve je potřeba uvést, že respondenti v rámci skupinových diskuzí vcelku oceňují přípravu, kterou jim studium a vzdělání samotné dalo, přičemž uvádějí, že teorie jim poskytla dobrý základ a vzhled do problematiky sportovního managementu. Jeden z respondentů první diskuzní skupiny k tomu dodává, že „*to, co mi to dalo, je spíš jako nějaký všeobecný přehled o tom oboru, což je jako strašně dobrý mít*“. Právě získaný přehled absolventi oceňují a dodávají, že je pro ně taktéž využitelný i v případě, že by přecházeli do jiného odvětví v rámci jejich manažerské práce. K tomu však zároveň respondenti doplňují, že se u nich vyskytuje „*Chybějící konkrétní znalost*“. Je sice pozitivní, že disponují širokým rozhledem, ale zároveň je třeba zvyšovat jejich detailní znalost v důležitých oblastech pro výkon práce sportovního manažera. K tomu respondenti z první i druhé diskuzní skupiny dodávají, že v rámci studia dochází k nízké reflexi sociálních sítí a celkově online marketingu, a to jak z pozice práce se sociálními sítěmi v organizaci či z pohledu agenturní práce a přípravy návrhů komunikační strategie pro klienta.

S výše uvedeným souvisí potřeba „*Aplikace poznatků praxe*“, což respondenti uvádějí jako oblast, která nefunguje v rámci vzdělávání až tak dobře. Respondenti v rámci obou

diskuzních skupin si uvědomují, že je třeba stavět na teoretickém základu, ale volají po tom, aby byly poznatky studií získané následně uplatňovány v praxi či na praktických příkladech. Právě to dokládá výpověď jednoho z respondentů ze skupinové diskuze dvě, který tvrdí, že „*hlavně chybí ta aplikace jako do praxe. Spoustu věcí, který se jako naučím, tak já umím říct, třeba definici leadershipu, ale já pak přijdu někam do firmy a co já s tím udělám? Já jakoby nemám pak ty hmatatelný skilly, který já potřebuju uplatnit*“. Toto dokládá požadavek absolventů na zaměření na aplikovatelnost získaných poznatků. Další respondent ze skupiny pak doplňuje, že „*určitě jsou důležité nějaký teoretický bloky, protože tu teorii potřebuješ, ale jako zároveň tu teorii nějak vědět, jak ji použít do praxe a nezaseknout se na tom*“, což je podstatné pro přípravu sportovních manažerů. Je tak nezbytné v rámci vzdělávání, aby si studující odnesli teoretické poznatky, které ale zároveň budou umět uplatnit v aplikační sféře ve sportovních organizacích. Jeden z respondentů druhé skupinové diskuze doplňuje, že není nutno vše vidět pouze v rámci praktického fungování sportovních organizací, ale mít možnost si vše prakticky vyzkoušet na modelových příkladech a situacích v rámci výuky, což může zajistit optimálnější připravenost na trh práce.

I přes výše uvedené však respondenti konstatují, že díky studiu získali vhled do fungování a řízení sportovních organizací. Studium sportovního managementu tak považují za určitou vstupní bránu do daného odvětví a jako dobrý výchozí bod pro získání pracovní pozice v uvedeném odvětví. K tomu však zároveň doplňují, že problémem je „*Zastaralý styl výuky*“, který se dle jejich slov neslučuje s potřebami a moderními trendy 21. století. Jako příklady nemoderního stylu výuky respondenti uvádějí memorování definic a teorií k následnému vyjmenovávání, frontální typ výuky bez možnosti diskutovat nebo malou otevřenost a toleranci k jiným názorům na diskutovanou problematiku. V některých případech se v obou skupinových diskuzích objevuje také fakt, že jsou během výuky prezentovány neaktuální či zastaralé informace. Zároveň však respondenti rovnou doporučují „*Nové způsoby výuky*“, což uvádí jeden z respondentů první skupinové diskuze slovy „*posunout se od takového toho starého smýšlení a fakt už se jako dostat od toho biflování a z takového toho akademického psaní spíš překlopit do takového nějakého efektivního fungování*“. Respondenti v rámci obou skupinových diskuzí navrhuji realizovat větší diskuzi v rámci výuky tak, aby došlo k výměně náhledů a názorů na danou problematiku. Jako nejlepší variantu diskuze uvádí respondenti takovou, která je postavena na základě faktů a následných argumentů, jak zmiňuje jeden z respondentů druhé skupinové diskuze „*řekne se téma, co o tom víte, z jakých to máte třeba zdrojů*.“, čímž dojde k tomu, že argumentace je podložena relevantními zdroji. Dále by se nové metody výuky dle respondentů měly odrážet v tom, že bude vysvětlováno, jak hledat k dané problematice informace a jak s nimi pracovat. V neposlední řadě v rámci druhé skupinové diskuze uvádí

respondenti, že kvitují práci v týmech, kdy předtím dostanou teoretické vysvětlení dané problematiky a posléze pracují v týmech na praktické aplikaci předneseného.

S ohledem na to, že práce v týmu je jedna z vhodných metod využívaných v rámci manažerského vzdělávání, pak je třeba ji aplikovat také v rámci vzdělávání sportovních manažerů, jelikož respondenti spatřují práci v týmu jako příležitost k růstu a jako vhodnou přípravu na realitu trhu práce. Dle respondentů je v rámci studia sportovního managementu hojně kladen důraz na skupinovou práci, což potvrzuje jeden z respondentů v rámci skupinové diskuze jedna, když tvrdí, že *„během toho studia je docela kladen důraz na to pracovat ve skupinkách, že jako ať už na bakaláři, tak i na magistru“*. I přesto respondenti uvádějí možnosti, jak skupinovou práci v rámci výuky vylepšit a přiblížit ji tak potřebám trhu práce. Za stěžejní považují respondenti obou skupinových diskuzí přípravu skupinových prací, a to v podobě jasného určení zodpovědností v rámci týmu s vymezenými kompetencemi například za různé oblasti. K tomu respondenti doplňují, že je taktéž potřeba pro jednotlivé pozice či mini týmy v rámci skupiny určit či připravit indikátory, které by měly být naplněny, což následně umožňuje hodnotit jednotlivé osoby dle míry splnění či nesplnění výstupů. Jako velmi důležité vnímají také respondenti to, že budou v rámci týmu v průběhu studia měněny role tak, aby si každý vyzkoušel různé typy práce ve skupině. Respondenti taktéž často uvádějí, že na trhu ve sportovní organizaci si nelze vybírat tým tak jako ve studiu, a proto doporučují různorodé sestavování týmů v rámci průběhu celého vzdělávání, někdy náhodné týmy, jindy záměrně vybrané. V rámci druhé skupinové diskuze padnul taktéž návrh na rozdělení do skupin tak, že *„jsme si dělali test osobnosti a míchali nás podle toho a za mě to bylo jako strašně zajímavé“*, což značí, že je potřeba sofistikovaněji připravovat výběr a sestavení týmů.

Další oblastí, která byla v rámci skupinových diskuzí rozebírána je *„Projektová činnost jako součást výuky“*, kdy respondenti apelují na větší projektové zapojení ve výuce. Respondenti především apelují na to, aby se realizované projekty co nejvíce blížily realitě na trhu, což zahrnuje například práci s rozpočtem či vstup neočekávaných situací do projektu. I přesto, že si respondenti uvědomují, že je složité řešit rozpočet ve studiu, tak bohužel konstatují, že jde o zásadní prvek při projektových aktivitách ve sportovních organizacích. Uvádějí však dále, že například podávání žádostí o finanční prostředky nebo jiné získávání finančních zdrojů by taktéž mohlo být součástí projektu. V rámci celého vzdělávacího procesu pak doporučují komplexnímu projektu věnovat celý semestr či celý akademický rok, aby mohl být realizován ve všech aspektech a v potřebné míře detailnosti, jelikož to nejvíce odpovídá stavu reálného řešení projektů. Při řešení semestrálního projektu taktéž doporučují realizovat pravidelné schůzky a pravidelné odevzdávání částí projektu tak, aby mohla být průběžně poskytnuta zpětná vazba. Jako typické příklady komplexní projektové

práce uvádějí respondenti například pořádání sportovní akce či sportovního dne, případně jakýkoliv projekt s partnerem z aplikační sféry.

Respondenti v rámci skupinových diskuzí taktéž uvádějí „*Nové náměty předmětů*“, které podle nich reflektují požadavky trhu práce. Nejčastěji zmiňovanou oblastí jsou sociální sítě, a to včetně komunikace, způsobu vystupování na sítích, ale taktéž co se týče reklamních aktivit či grafiky. Veskrze se respondenti shodují, že je potřeba ve vzdělávání reflektovat digitální reklamní systémy a digitální marketing jako celek, který je v praxi důležitý pro sportovní organizace. Jeden z respondentů dokládá důležitost uvedeného tím, že konstatuje, že „*bych chtěl podtrhnout, že bych opravdu ocenil předmět vyloženě na čistě digitální marketing*“. V rámci druhé skupinové diskuze rozvádí jeden z respondentů, že by ve studiu doporučil „*nějaký takový ty reklamní, prostě platformy Google Ads a Sklik. Takovýhle třeba SEO zaměření webu*“, což spadá právě do komplexního online marketingu. Dále pak respondenti uvádějí taktéž větší prostor věnovaný sponzoringu ve sportu, jelikož především pro neziskové organizace ve sportu jde o klíčový prvek finančního přežití. V rámci první i druhé skupinové diskuze respondenti uvádějí potřebu se v rámci vzdělávání více věnovat přípravě na pohovor a celému procesu nástupu do organizace po absolvování, a to nejen z pohledu uchazeče, ale taktéž z pohledu firmy, jelikož požadují znalost celého procesu z obou stran. V neposlední řadě z diskuzí taktéž vyplývá důležitost předmětu zaměřeného na projektový management, jelikož v praxi sportovního managementu jsou sportovní projekty běžnou agendou.

Jako nedílnou součást spatřují respondenti taktéž „*Mezinárodní zkušenost*“. Jako jednu z klíčových možností uvádějí respondenti výjezd na semestrální Erasmus, což je dle jejich slov fakultou podporováno. Respondenti první skupinové diskuze však doplňují, že takto dlouhý výjezd není vždy slučitelný se studijními a pracovními povinnostmi, které mají. Z uvedených důvodů vnímají, že jiné formy mezinárodních aktivit jsou daleko snesitelnější a zároveň téměř stejně přínosné. Jde například o zapojení do mezinárodních projektů nebo krátkodobé zahraniční pobyty, které by respondenti uvítali v rámci výuky či studia. Respondenti první skupinové diskuze dodávají, že kooperace se studenty z cizích zemí a nutnost konfrontace různých přístupů je výrazným benefitem a zkušeností pro vstup na trh práce, přičemž to taktéž pomáhá v podobě zlepšování cizích jazyků.

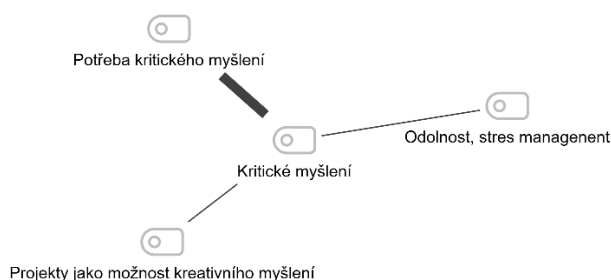
V rámci tématu „*Závěrečné práce*“ proběhla diskuze ohledně přínosu závěrečných prací, a to převážně s ohledem na teoretickou část v době umělé inteligence. Respondenti ze skupinové diskuze jedna navrhuje místo bakalářské práce například sofistikovaný výstup z praxe, případně jiný praktický projekt. Dále také navrhuje, aby si studující mohli vybrat, zda budou realizovat výzkum nebo praktický aplikační projekt jako závěr jejich studia.

Respondenti obou skupinových diskuzí taktéž uvádějí náměty k „*Rozložení studia*“, kde akcentují, především pro magisterské studium, vhodnost blokové výuky, kdy je po určitou dobu koncentrace na vybrané předměty doplněná průběžnou praxí či stáží. Právě v rámci skupinové diskuze dvě vzniká apel na průběžné stáže v průběhu semestru. Respondenti v neposlední řadě dodávají, že by ocenili větší komerční zaměření celého vzdělávání sportovních manažerů a taktéž širší list oborových volitelných předmětů.

6.3.2 Praktický rozvoj a připravenost na trh práce

Druhou oblastí je oblast praktického rozvoje a připravenosti na trh práce. V případě této oblasti jde o zkoumání především měkkých dovedností, které jsou na trhu práce po sportovních manažerech vyžadovány. V rámci této oblasti je klíčovou identifikovanou kategorií kódů s názvem Kritické myšlení. Kódy přiřazené do této kategorie lze souhrnně zobrazené nalézt na obrázku 52.

Obrázek 52: Kritické myšlení



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

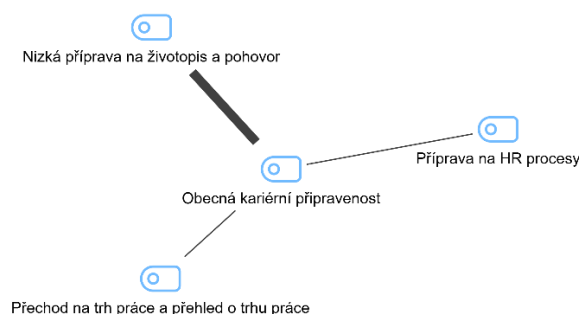
Respondenti uvádějí, že ve sportovních organizacích existuje „*Potřeba kritického myšlení*“, která by měla být dle jejich názorů více podporována i v rámci vzdělávání. Nejdůležitější v oblasti vzdělávání je dle respondentů schopnost vyhledávat a kriticky vyhodnocovat zdroje a informace a následně s nimi vhodně nakládat. Větší reflexi kritického myšlení by tak respondenti očekávali ve výuce či během zkoušení či obhajoby projektů tak, aby své myšlenky studující museli obhájit a argumentačně podložit.

V rámci studia lze nejvíce kreativitu rozvíjet v rámci projektových aktivit, kdy studující musí vymýšlet různé způsoby řešení daných úkolů a následně i případně způsoby výsledné prezentace a představení výsledků.

Studenti uvádějí, že by ocenili více přípravy na stresové situace a jejich zvládání. Zároveň však uvádějí, že je studium naučilo, že je třeba potřeba se do věcí zakousnout a vynaložit snahu a energii k jejich dokončení, k dosažení cíle. K tomu dodává respondent z druhé skupinové diskuze, že „*to nejvíc, co mi ta škola dala, že prostě jakoby zatnout zuby*“.

Další kategorií kódů je kategorie s názvem Obecná kariérní připravenost, kde je řešena připravenost na vstup na trh práce a následně na pracovní pozici v rámci sportovního managementu. Kódy přiřazené jednotlivým aspektům jsou uvedeny na obrázku 53.

Obrázek 53: Obecná kariérní připravenost



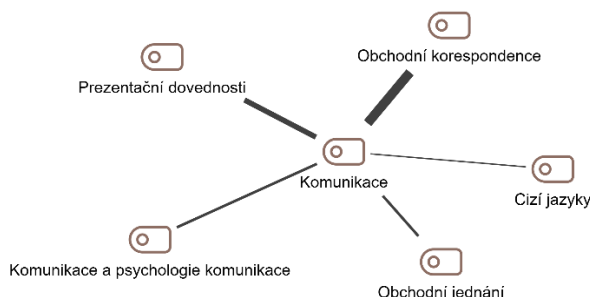
Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

V rámci uvedené kategorie je respondenty často zmiňována „*Příprava na HR procesy*“. Jde především o potřebu znalosti toho, co se člověku, který vstupuje na trh práce ve sportovním managementu, vyplatí a jak k tomu přistupovat z hlediska daní či jak pracovat s daňovým priznáním. Následně taktéž respondenti uvádějí větší potřebu přípravy na to, jak zaměstnavatele přesvědčit či případně jak sama sebe propagovat na trhu práce. S tím souvisí i vyšší potřeba znalosti toho, co se má nebo nemá dělat při pohovoru a jak se prodat a prosadit. Právě malou připravenost na tyto procesy uvádějí respondenti pod kódem „*Nízká příprava na životopis a pohovor*“. V tomto ohledu respondenti uvádějí nutnost většího procvičení a přípravy na samotný pohovor, jelikož jeden z respondentů v první skupinové diskuzi uvádí vlastní zkušenost s pohovorem, že „*i když třeba, když jsme byli na prvních pohovorech nebo já aspoň, tak samozřejmě jsem všechno odkýval*“ a nebyl tak připraven na jednání či vyjednávání. Stejně tak se v rámci první skupinové diskuze objevuje taktéž potřeba se lépe připravit na to, jakým způsobem vybírat a nabírat zaměstnance do organizace.

Dle absolventů je taktéž důležitá příprava a přehled o trhu práce předtím, než člověk zakončí svůj vzdělávací proces. Respondenti uvádějí, že je třeba v rámci studia více vysvětlovat a ukazovat, co je to vlastně sportovní management, jaké je uplatnění absolventů a jaké všechny činnosti vlastně mohou po absolvování dělat. Zároveň se respondenti první skupinové diskuze shodují, že se po absolvování necítí být manažery, ale spíše odborníky či specialisty ve sportovním managementu. To dokládá výrok jednoho z respondentů první skupinové diskuze, který říká, že „*no možná lepší slovo je, že člověk je jako když vystupuje, tak je odborníkem v oblasti sportovního managementu*“. To především z důvodu, že se člověk po studiu okamžitě nestává manažerem, ale k dané pozici míří.

Další kategorií kódů, která spadá do řešené oblasti, je kategorie s názvem Komunikace. V rámci této kategorie jsou řešeny záležitosti ve spojení s různými typy komunikace a jednání. Uvedené aspekty, respektive jim přiřazené kódy, lze nalézt na obrázku 54.

Obrázek 54: Komunikace



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Základním aspektem, který je respondenty v obou diskuzních skupinách zmiňován, je „*Obchodní korespondence*“. V rámci uvedeného je často zmiňována větší potřeba řešit v rámci výuky písemnou komunikaci s obchodními prvky, respektive obchodně zaměřenou komunikaci. Jde o sestavování objednávek, komunikaci s klienty a partnery, sepisování dopisů či obchodních emailů s nabídkou, což je typ práce, se kterou se sportovní manažeři v praxi setkávají. S tím však souvisí i „*Obchodní jednání*“, které na obchodní komunikaci navazuje. V tomto případě respondenti první skupinové diskuze uvádějí potřebu více připravovat sportovní manažery na jednání a vyjednávání s klienty, partnery, ale také s nadřízenými. Jeden z respondentů první skupinové diskuze dodává, že je třeba vzdělávat v oblasti „*jak vyjednat třeba o budgetu nebo o platu*“, jelikož se s tím každý sportovní manažer ve své kariéře setká. Dále považují respondenti za podstatné se v rámci vzdělávací činnosti věnovat tématům jako je etika a dress code při obchodním jednání nebo jak korigovat a přizpůsobovat nonverbální komunikaci vyjednávací situaci.

Dalším identifikovaným kódem jsou „*Prezentační dovednosti*“, kde respondenti uvádějí, že během studia probíhala příprava na prezentování a že bylo hodně příležitostí, kde prezentovat. Zdůrazňují však dále, že je potřeba se více prezentacím věnovat, a to spíše ve formě toho, jak vystupovat veřejně či jak strukturovat vlastní prezentaci, která bude efektivní. S tím dle respondentů ze skupinové diskuze souvisí také zaměření na psychologii či psychologii komunikace, případně na manažerskou psychologii, kde by mělo být řešeno, jak postupovat v situacích, do kterých se běžně manažeři dostávají. K tomu lze doplnit, že respondenti taktéž zmiňují „*Cizí jazyky*“, kde je zmiňován anglický jazyk a jeho využití v rámci náplně práce sportovního manažera. „*Obecná Business English*“ doplňuje k uvedenému jeden z respondentů ze skupinové diskuze dva.

V neposlední řadě je potřeba uvést poslední kategorii kódů řešené oblasti, kterou je kategorie s názvem Technologie. Uvedené aspekty, respektive jim přiřazené kódy, lze nalézt na obrázku 55.

Obrázek 55: Technologie



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

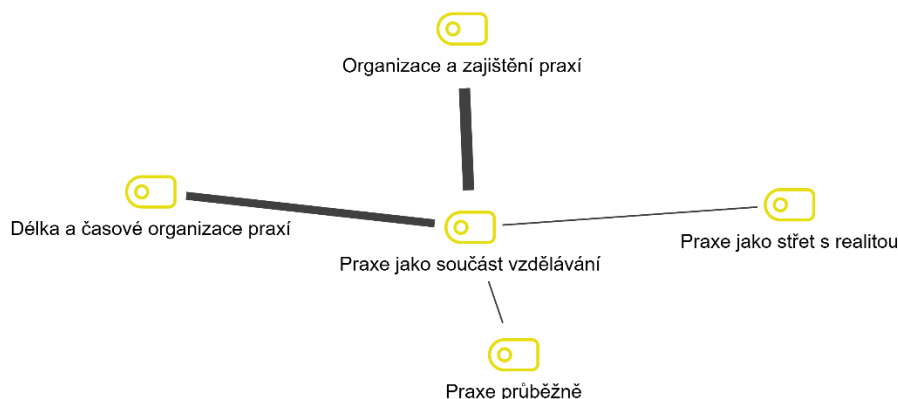
Klíčovým kódem je v této kategorii kód s názvem „*Technické znalosti*“, kde respondenti obou skupinových diskuzí uvádějí, že studiem získali základní znalosti práce v programech jako Word, Excel a PowerPoint, ale že by očekávali větší znalosti v rámci aplikace Teams či obecně celého balíčku aplikací M365, kterými studenti a vyučující disponují, a především jde o aplikace běžně využívané v organizacích v praxi. Jeden z respondentů druhé skupinové diskuze nazval tyto znalosti a dovednosti jako „*office skills*“. Nejde však jen o základní programy balíčku M365, ale taktéž například o schopnost práce s daty v rámci aplikace PowerBI.

V rámci první skupinové diskuze je věnován respondenty prostor pro fenomén umělé inteligence. Respondenti doporučují zavést vzdělávání v oblasti umělé inteligence do výuky sportovního managementu a ukázat tak studujícím, jak správně s umělou inteligencí ve studiu i profesní praxi pracovat. Důležitost tohoto tématu podtrhuje výpověď jednoho z respondentů první skupinové diskuze, který říká, že „*ten, kdo prostě umí využívat, tak jako může mít třeba i výhodu na trhu práce*“.

6.3.3 Profesní rozvoj

Třetí a poslední oblastí v rámci výsledků skupinových diskuzí je oblast profesního rozvoje. Tato oblast pokrývá záležitosti týkající se praktických stáží v rámci studia a zapojení zástupců a odborníků ze sportovních organizací ve studiu. V rámci této oblasti je klíčovou identifikovanou kategorií kódů s názvem Praxe jako součást vzdělávání. Kódy přiřazené do této kategorie lze souhrnně zobrazené nalézt na obrázku 56.

Obrázek 56: Praxe jako součást vzdělávání



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Respondenti uvádějí, že absolvování praxí v rámci studia lze zajistit střetem studujících s realitou tržního prostředí, ale také s realitou fungování sportovních organizací. Praxe tak umožňují harmonické začlenění se do sportovního prostředí. Dále pak respondenti obou skupinových diskuzí uvádějí, že je potřeba začlenit „*Praxe průběžně*“ do studia a výuky ve sportovním managementu. Apel je v rámci druhé skupinové diskuze kladen především na kontinuální nutnost absolvovat praxe s tím, že by se nemělo jednat o nahodilé případy.

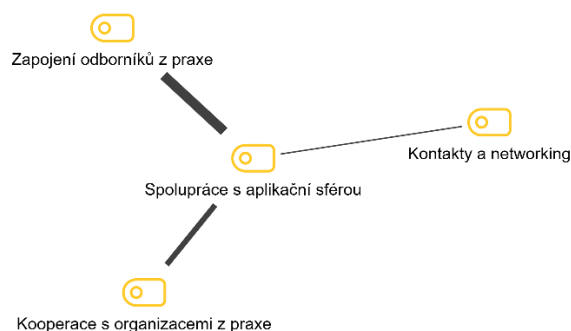
Velmi často diskutovanou záležitostí v rámci skupinových diskuzí je „*Organizace a zajištění praxí*“. Respondenti obou skupinových diskuzí se shodují na tom, že by praxe měly být kontinuální a nemělo by jít pouze o krátkodobou návštěvu sportovní organizace, ale o to, aby si studující během svého studia měl možnost projít alespoň 2-3 sportovní organizace, a to v ideálním případě různého typu, tedy například sportovní organizaci veřejného sektoru, soukromého sektoru nebo organizace ziskové a neziskové. Jeden z respondentů první skupinové diskuze dodává, že „*mělo být běžnější, aby člověk se na začátku semestru naučil, jak se to dělá, a pak si to třeba v druhé části semestru už reálně vyzkoušel*“, tedy aby docházelo k provázanosti mezi výukou a praktickou aplikací. Zároveň však respondenti uvádějí, že nejlepší variantou je, aby byly praxe a stáže zajišťovány fakultou z řad prověřených partnerských organizací, jelikož je pak možno zajistit kvalitu samotných praxí a reflektovat následnou zpětnou vazbu na dané partnerské pracoviště.

Další navazující klíčová oblast souvisí také s organizací praxí, respektive jde o časové rozložení praxí. Respondenti v rámci první skupinové diskuze se shodli, že je potřeba v rámci studia sportovního managementu zajistit větší časovou dotaci pro praxe, a to především v bakalářském studiu, kde by mělo jít alespoň o 2-3 praxe, přičemž by mělo jít o časovou dotaci alespoň třech týdnů souhrnně v každém ročníku studia. Důvodem pro prodloužení praxí je respondenty uváděn fakt, že se studující pouze v organizaci rozkouká a praxe již končí a nemá šanci se reálně zapojit do činností v rámci organizace. Z druhé skupinové diskuze plyne, že plnění praxí je potřeba rozložit průběžně do celého roku a

umožnit tak studujícím v organizacích větší flexibilitu než v případě, kdy je praxe ohraničena výukovým obdobím jednoho semestru.

Druhou kategorií kódů, která byla identifikována v rámci řešené oblasti, je kategorie s názvem Spolupráce s aplikační sférou. Kódy přiřazené jednotlivým aspektům jsou uvedeny na obrázku 57.

Obrázek 57: Spolupráce s aplikační sférou



Zdroj: vlastní z MaxQDa (2025)

Prvním řešeným kódem je kód s názvem „*Zapojení odborníků z praxe*“, kde respondenti uvádějí potřebu zapojit osoby ze sportovních organizací přímo do výuky. Podle respondentů z první skupinové diskuze jde často o ukázky, jak to v jejich sportovních organizacích funguje a jak vykonávají svou činnost, což je přínosné pro studující k pochopení fungování sportovních organizací. Respondenti druhé skupinové diskuze se shodují, že hodnocení během studia bylo zaměřeno více akademicky než prakticky a doporučují zapojení více externistů ze sportovních organizací do výuky nebo jako hosty do přednášek v rámci studia.

„*Kooperace s organizacemi z praxe*“ je dle slov respondentů klíčová pro následný vstup na trh práce. Respondenti kvitují návštěvy sportovních organizací přímo v rámci výuky některých předmětů a doporučují rozšíření této praxe, jelikož přímá návštěva sportovních organizací přináší bližší pohled na jejich fungování. Zároveň však respondenti první skupinové diskuze upozorňují, že ve vzdělávacím procesu je často spolupracováno s většími sportovními organizacemi, ale nikoliv těmi menšími jako jsou například sportovní kluby. Respondenti tak doporučují spolupracovat s menšími sportovními kluby, kterým mohou v rámci projektových aktivit pomoci s řízením, event managementem či marketingem, což studujícím umožní získat cenné praktické zkušenosti a zároveň dojde k pomoci daným sportovním klubům, které na dané aktivity nemají znalosti, finanční prostředky nebo čas.

V neposlední řadě je absolventy uváděn v této kategorii kód s názvem „*Kontakty a networking*“. V rámci této kategorie respondenti druhé skupinové diskuze pozitivně vnímají získávání pracovních nabídek skrze vyučující, kteří mají kontakty na organizace

z aplikační sféry. Respondenti z první skupinové diskuze se shodují na tom, že by ocenili více informací a doporučení ohledně konferencí, workshopů a dalších akcí, kterých by bylo vhodné se zúčastnit pro získání kontaktů nebo pro rozvoj znalostí a zkušeností. Respondenti z druhé skupinové diskuze taktéž doplňují, že studium sportovního managementu je základem networkingu pro svět sportu, což je velmi důležitým aspektem celého vzdělávacího procesu.

6.4 Shrnutí výsledků

Kapitola předkládá stručné a zároveň stěžejní výsledky ze všech provedených šetření, tedy z rozhovorů se zástupci sportovních organizací, z rozhovorů s absolventy a z provedených skupinových diskuzí. V rámci logického postupu je shrnutí výsledků členěno do totožných oblastí jako popisy a interpretace výsledků z jednotlivých šetření, což umožňuje logické provázání celých výsledků.

6.4.1 Rozvoj akademického vzdělávání

V první řadě je třeba uvést, že jde o širokou plejádu témat a oblastí, které vyplývají ze získaných výsledků. Shoda panuje na tom, že sportovní manažeři po přechodu na trh práce disponují širokou škálou znalostí v obecné rovině, což jim vytváří dobrý základ pro působení v oblasti sportovního managementu, a to především s ohledem na adekvátní znalosti z okruhů managementu a marketingu. Stejně tak lze pozorovat u absolventů po studiu široký přehled o oblasti sportu, i když by bylo vhodné oplývat větší znalostí řízení sportu či znalostí specifik sportovního prostředí, a to z ekonomického, marketingového a manažerského pohledu. V některých ohledech tak dochází k tomu, že se po absolvování vzdělání ve sportovním managementu sice orientují v procesech a obecné teorii, ale lze identifikovat nedostatečnou detailní odbornou znalost či neschopnost aplikovat všechny získané znalosti a dovednosti do praxe sportovních organizací. To lze částečně přičítat nerovnováze teorie a praxe během vzdělávacího procesu, kdy je kladen větší apel na propojování znalostí s praktickými zkušenostmi, který zajistí plynulejší proces adaptace na pracovní prostředí. S ohledem na uvedené tak lze hovořit o určité neaktuálnosti vzdělávání sportovních manažerů či nereflektování moderních trendů a potřeb v rámci studia. Větší orientace na aktuální trendy ve sportovním managementu či marketingu by umožnila lepší a rychlejší adaptaci absolventů na pracovním trhu. To částečně souvisí s potřebou implementovat do studia nové metody výuky a zahrnout více případových studií, které právě uvedené trendy budou lépe reflektovat.

Právě vzhledem k tomu, že lze identifikovat určitou mezeru mezi vzděláváním sportovních manažerů a aplikační sférou, tak je často uváděno, že absolventi mají na trhu práce nereálná očekávání a je pro ně náročný střet s realitou po studiu, a to i přesto, že jim je umožněn během studia vhled do fungování sportovních organizací například v podobě

stáží. V tomto ohledu všechny strany trhu práce ve sportovním managementu vyzdvihují potřebu mezinárodní zkušenosti jako jeden z faktorů, který může mít vliv na profesní uplatnění a taktéž panující shoda na potřebě rozšiřovat mezinárodní zkušenosti studujících různými formami.

I přesto, že v průběhu vzdělávání sportovních manažerů dochází ke skupinové a projektové činnosti, tak jsou tyto hodně podporovány ve větším rozvoji stran všech respondentů. Větší porozumění projektovému řízení včetně nástrojů projektového plánování a koordinace je nedílnou součástí práce sportovních manažerů v prostředí českého trhu práce, a proto je nezbytné této oblasti věnovat větší prostor při profesní přípravě sportovních manažerů. Stejně tak je akcentována větší potřeba poznání v oblasti digitálního prostoru, digitálních platforem a digitální komunikace, a to i přes fakt, že jde o neustále se vyvíjející oblasti. Příkladem může být potřeba větší reflexe vzdělávání v tématicke sociálních sítích a jejich marketingového využití nebo v tématicke práce s umělou inteligencí, a to nejen v manažerské, ale taktéž v marketingové praxi sportovních organizací.

V neposlední řadě je pak respondenty kvitována příprava v oblasti komunikace a prezentace, leč i v této oblasti lze nalézt prostor ke zlepšení. Jde například o komunikaci v praxi či jednání a vyjednávání, ať již s partnery, klienty, spolupracovníky nebo nadřízenými a dalšími zájmovými skupinami. Stejně tak je uváděna potřeba ještě většího a sofistikovanějšího vzdělání v prezentacích, a to jak po technické, tak i po komunikační a prezentační stránce.

6.4.2 Praktický rozvoj a připravenost na trh práce

Velmi důležitá oblast manažerského vzdělávání, ale zároveň taktéž následné manažerské práce, je týmová činnost, jelikož sportovní manažeri pracují s lidmi a skrze lidi. Nedílnou součástí práce ve sportovním managementu je práce v týmech a práce na projektových aktivitách. Právě schopnost týmové práce a komunikace a její příprava je kvitována respondenty, ale je naznačováno, že je třeba se jí ještě více věnovat, a to s ohledem na její strukturovanost a taktéž nejen na kooperativní aktivitu mezi lidmi, ale i směrem k vedení lidí a zodpovědnosti za pracovníky i svěřené úkoly. Právě schopnost převzít zodpovědnost je jednou z klíčových dovedností, na které je třeba během studia klást větší důraz, jelikož je na trhu práce vyžadována. S prací v kolektivu souvisí taktéž potřeba pracovat se zpětnou vazbou, taktéž umět zpětnou vazbu dávat a zároveň konstruktivní kritiku přijímat. U sportovních manažerů se po příchodu na trh práce projevuje právě nízká schopnost práce se zpětnou vazbou, a to obousměrně.

Obecně vzato panuje nespokojenost s přípravou v oblasti personálního managementu a náborových aktivit, tedy s oblastí nejvíce spojenou s trhem práce. Respondenti by ocenili

větší přípravu na HR aktivity a činnosti, a to z obou úhlů pohledu – zaměstnavatele i zaměstnance. Poukázáno je na chybějící znalosti a dovednosti v osobní propagaci a tvorby vlastní značky včetně práce na sociální síti LinkedIn či v přípravě kvalitně zpracovaných životopisů. To se pak částečně projevuje u pohovorů, na které nejsou absolventi dostatečně kvalitně připraveni, stejně tak jako lze pozorovat chybějící znalost aktuálního stavu trhu práce. S tím do jisté míry souvisí i respondenty z řad absolventů reflektovaná potřeba zaměřit se ve vzdělání více na psychologické aspekty manažerské práce.

Respondenti se dále shodují, že komunikační dovednosti jsou v rámci studia řešeny, ale i přesto uvádějí, že je třeba se více zaměřit na některé konkrétní oblasti, které jsou na trhu práce požadovány v detailnějším měřítku. Jde o vyjednávací schopnosti včetně vedení obchodního jednání, ať již s klienty či partnery. Dále jde o přípravu na různé typy a formy obchodní korespondence, jelikož stran zástupců sportovních organizací plyne, že absolventi neradi komunikují, a to především skrze telefonickou či osobní komunikaci. Respondenti se shodují na tom, že jsou vhodně připraveni na nutnost prezentovat či veřejně vystupovat, ale i zde spatřují prostor pro zlepšení, a to ve formě rétorických dovedností.

Z provedených šetření dále vyplývá, že sportovní manažeři disponují pouze limitovanými digitálními kompetencemi, které jsou však potřebné pro úspěch na trhu práce v segmentu sportovního managementu. Jde tak o větší přípravu na technické znalosti, práce s projektovými nástroji či větší připravenost na práci se systémy a programy kancelářské práce (např. balíček office). V tomto ohledu panuje shoda respondentů taktéž na nízké přípravě sportovních manažerů na využití umělé inteligence, která je pro dnešní manažerské fungování zcela nezbytná.

Respondenti z řad zástupců firem však doplňují, že absolventi disponují schopností přemýšlet kreativně a generovat nápady, které by však měly být v rámci studia a řešených projektů více ohraničeny či rámovány, například formou rozpočtu. V rámci pracovního procesu je taktéž od absolventů očekávána větší iniciativa, což souvisí právě s aktivitou během studia.

6.4.3 Profesní rozvoj

V rámci této kategorie se respondenti shodují na významu a důležitosti praxí a stáží během studia sportovního managementu, jelikož přináší absolventům praktickou zkušenost z fungování sportovních organizací a možnost nahlédnout pod pokličku jejich činnosti. Stáže ve studiu jsou dle zástupců sportovních organizací nutnou součástí vzdělávání a pomáhají překlenout stav, kdy čerstvým absolventům při vstupu na trh práce chybí praktické zkušenosti. Respondenti k tomu doplňují, že praxe mohou pomoci při vyhledávání a získávání pracovní pozice po absolvování a zakončení studia, a to nejen díky networkingu, který je

dle respondentů velkou devízou celého studia. Respondenti z řad zástupců organizací apelují na větší zařazování stáží do struktury studia sportovního managementu. Zároveň se však respondenti shodnou, že i dobrovolné a dobrovolnické stáže jsou výhodou při vstupu na trh práce a mohou mít důležitou roli při výběru zaměstnance. Nespornou výhodou jsou také stáže realizované v zahraničí, které by měly být v rámci vzdělávání sportovních manažerů více podporovány, jelikož sportovní management je internacionálním odvětvím.

Respondenti z řad absolventů doplňují důležitost logické, propojené a strukturované organizace praxí a stáží během studia tak, aby docházelo k vyzkoušení si více profesí z oblasti sportovního managementu, ale zároveň, aby došlo k logické provázanosti s naučenými znalostmi. Právě v této oblasti lze spatřovat rezervy v rámci vzdělávání sportovních manažerů.

Respondenti z řad absolventů zdůrazňují potřebu propojování teorie a praxe, a to různými formami v rámci celého vzdělávacího procesu. Jde třeba o zapojení odborníků a expertů z organizací a institucí z aplikační sféry z oblasti sportovního managementu do výuky či do hodnocení projektových aktivit studentů. Dále jde o větší zapojení projektové výuky skrze realizaci speciálních aktivit či projektů pro organizace z praxe nebo přímo v daných organizacích, případně o jakoukoliv jinou podobu kooperace.

7 Návrhy a doporučení pro vzdělávání sportovních

manažerů

Kapitola se věnuje konkrétním návrhům a doporučením pro vzdělávání sportovních manažerů na českém trhu práce, a to s ohledem na studijní program Management tělesné výchovy a sportu na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Navrhovaná a předkládaná doporučení vycházejí z provedených šetření a z jejich výsledků a interpretací. Doporučení jsou koncipována v různorodém horizontu jejich možné implementace, jelikož některé lze aplikovat do vzdělávacího procesu téměř okamžitě, ale některé v dlouhodobějším horizontu vzhledem k akreditačním procesům. Výhodou však je blízkost se reakreditací studijního programu vzdělávajícího sportovní manažery, což umožňuje zařadit uváděná doporučení do realizace v relativně brzkém časovém horizontu.

V rámci návrhů je symbolicky postupováno dle linie výsledkové části, tedy nejdříve pro oblast akademického rozvoje, následně pro oblast praktické přípravy a připravenosti na trh práce a následně pro profesní rozvoj. Jednotlivé části se však mezi sebou prolínají, a proto nelze vyloučit propojování jednotlivých částí v navrhovaných doporučeních. Jednotlivé návrhy jsou konkrétně popsány včetně způsobů jejich implementace do přípravy budoucích sportovních manažerů tak, aby dosahovali vyšší a lepší připravenosti na vstup na trh práce v odvětví sportovního managementu.

Projektový management

Vzhledem k tomu, že požadavky trhu práce se hojně zaměřují na projektové řízení a projektové aktivity, tak je třeba tuto oblast vylepšit i v rámci vzdělávací přípravy sportovních manažerů. První navrhovanou aktivitou je implementace teoretického pojednání o projektovém managementu přímo do existujícího předmětu Základy managementu (první ročník bakalářského studia). Studenti by tak měli být v uvedeném předmětu seznámeni se základní terminologií užívanou v projektovém řízení, s fázemi projektů, životním cyklem projektů a plejádou možností využití projektového managementu ve sportu.

Druhým navrhovaným doporučením v této oblasti je zřízení volitelného předmětu s navrhovaným názvem Projektový management ve sportovní praxi, a to s primárním zaměřením na studenty bakalářského studia (doporučeně 2. či 3. ročník). V rámci předmětu je potřeba probrat jednotlivé fáze projektové přípravy a realizace a dále pak práci s různými nástroji projektové práce (např. Asana, Trello, Freelo, ClickUp). Stejně tak je potřeba se věnovat specifikům projektové přípravy v rámci sportovního prostředí.

Klíčové body:

- Implementace teoretických základů projektového řízení do povinného předmětu bakalářského studia;

- Zřízení volitelného předmětu zaměřeného na projektový management ve sportovní praxi jako rozvíjející předmět v bakalářském studiu.

Aktuální trendy a inovace

Výsledky naznačují, že oblast aktuálních trendů má vliv na mnoho aspektů vzdělávací činnosti. Podstatnou změnou je zaměření se na aktualizaci studijních materiálů, zvláště těch základních v českém jazyce, které jsou klíčové pro rozvoj celého studijního programu. Výsledky naznačují, že může jít o různé formy studijních materiálů – například skripta či soubor případových studií ze sportovního prostředí nebo učebnice pojednávající o základech celého studia, a to tak, aby byly reflektovány požadavky sportovního prostředí 21. století, a to včetně pravidelné aktualizace a následného užití adekvátními způsoby výuky.

Dalším doporučením je zaměření se na aktuální trendy z oblasti sportovního managementu ve výuce, jelikož není možno udržovat studijní materiály zcela aktuální v každém momentu, pak je třeba pojednávat a diskutovat se studenty aktuální trendy v rámci samotné výuky. V tomto ohledu se nabízí zřízení volitelného předmětu s názvem Trendy ve sportovním managementu, který je určen pro studenty navazujícího magisterského studia, kteří jsou již připraveni pracovat s aktuálními daty, vyhledávat odborné studie a diskutovat jejich využitelnost v prostředí českého sportu. Právě tento předmět může rozvíjet požadované dovednosti a kompetence potřebné ve 21. století na trhu práce, jelikož se nabízí zahrnutí kritického zamyšlení se nad nově vystupujícími trendy a studiemi včetně posouzení jejich využitelnosti pro sportovní segment, dále pak nutnost společné diskuze mezi studenty, ale také vyučujícími nad aktuálními tématy a výzvami, které sportovní prostředí přináší, což podpoří kvalitu argumentačních dovedností budoucích absolventů. Zavedení uvedeného předmětu umožní reflektovat aktuální trendy ve sportu a sportovním managementu operativně, jelikož obsah jednoho předmětu lze flexibilněji upravovat než celou akreditaci studijního programu, která je obvykle přidělována na dobu pěti až deseti let.

Dále jde o nutnost reflexe s ohledem na zjištění z provedených šetření, která se týkají potřeby poznat trh práce již během vzdělávání. Je tak potřeba vzdělávat v ohledu poznání trhu práce ve sportu, vysvětlení jeho specifik, možností uplatnění, představení aktuální situace na trhu práce v České republice i EU. Vzdělání sportovních manažerů v uvedené oblasti by mělo probíhat povinně pro všechny studující, a to nejlépe v prvním ročníku bakalářského studia před nástupem na stáže do sportovních organizací v následujících ročnících studia. Jde tak o zařazení nového povinného předmětu při přípravě nové akreditace s názvem Trh práce ve sportu. Předmět by umožnil seznámit studující s možnostmi trhu práce, s typickými pracovními pozicemi ve sportovním prostředí, s mzdovou situací ve sportu a taktéž připravit studující na nástup na stáže v dalších úsecích studia.

Klíčové body:

- Aktualizace studijních materiálů, tvorba komplexní studijní opory vysvětlující základy sportovního managementu;
- Zřízení volitelného předmětu zaměřeného na trendy ve sportovním managementu (v neustálé reflexi aktuálních trendů v praxi i odborných publikacích), kde jsou reflektovány moderní způsoby výuky (např. Student-centered learning), a to v navazujícím magisterském studiu;
- Zavedení nového povinného předmětu pro první ročník bakalářského studia zabývající se tematikou trhu práce, pracovního uplatnění ve sportu a sportovním managementu či aktuální situací na trhu práce.

Struktura navazujícího magisterského studia

Získané výsledky poukazují na nutnost úpravy především navazujícího magisterského studia, a to především co se jeho organizace a zaměření týče. Jednou z potřeb je hlubší a detailnější zaměření do problematiky sportovního managementu. Jde tak o nutnost v rámci studia ne tolik rozšiřovat znalosti co se širě studia týče, ale spíše je prohlubovat a poukazovat na ryze sportovní specifika managementu a řízení sportovních organizací. V rámci magisterského studia je tak potřeba více reflektovat potřeby sportovních organizací, ať již ziskového či neziskového charakteru.

Další doporučení se týká struktury a rozložení samotného studia. Z výsledků vyplývá, že optimální struktura studia je blokového charakteru, kdy studující kombinují vzdělávání ve vysokoškolské instituci s praktickým vzděláváním přímo ve sportovních organizacích, asociacích a klubech. Právě úprava rozvrhu a výuky na blokovou umožní větší schopnost predikovat samotný rozvrh a vyčlenění dny, kdy je realizována výuka v budově fakulty a kdy je realizována skrze profesní činnost ve sportovních organizacích.

Klíčové body:

- Zaměření se na hlubší znalosti a rozvoj klíčových kompetencí pro potřeby trhu práce;
- Reflexe kompetencí a znalostí sportovních manažerů pro fungování v segmentu sportu;
- Úprava struktury studia a zavedení blokové výuky kombinující klasické vysokoškolské vzdělávání s praktickými zkušenostmi ze sportovních organizací.

Kooperativní aktivity a leadership

Výsledky poukazují na důležitost práce v týmu, kooperace mezi spolupracovníky, ale také jednání s nadřízenými i podřízenými. V tomto ohledu je nasnadě zavedení povinného předmětu do bakalářského studia, který se věnuje týmové práci v různorodých činnostech v oblasti sportovního managementu. V rámci předmětu jde o práci s rolemi v týmu, dále o přejímání zodpovědnosti za svěřené aktivity či agendy, a to včetně nastavení indikátorů plnění a jejich kontroly. V rámci aktivit v uvedeném předmětu je důležitý taktéž fakt, že

se role a zodpovědnosti v průběhu mění a studující si vyzkouší různé role v rámci hierarchie řízení sportovní organizace.

Nedílnou součástí je však také provázanost týmových aktivit napříč studiem, jelikož je třeba strukturalizovat a systematizovat týmovou práci tak, aby odpovídala lépe potřebám fungování sportovních organizací v praxi. Jde o různorodé, ale systémové, rozdělování studujících do pracovních týmů (např. dle testu osobnosti, dle zaměření a specializaci, dle sportovního odvětví) v rámci projektových aktivit v dílčích předmětech během celého studia.

Klíčové body:

- Zařazení povinného předmětu, který se zabývá týmovou prací, leadershipem a přijímáním zodpovědnosti za svěřené úkoly;
- Úprava struktury a systematizace týmových aktivit během studia včetně vhodného zařazení a výběru týmu s cílem přiblížit se tržním podmínkám.

Komunikace

Výsledky poukazují na to, že pro sportovní manažery je na trhu klíčovou dovedností komunikace, a to v různých ohledech a aspektech. Rozvoj dovednosti sportovních manažerů komunikovat a jednat lze různými aspekty, které studium vyžaduje. I přesto však lze nalézt možnosti vhodnější přípravy na komunikační aktivity v rámci vybraných předmětů.

Doporučením v rámci struktury výuky komunikačně zaměřených předmětů je proměna aktuálního stavu jednoho předmětu zaměřeného na komunikaci na dva, které jsou rozdílně zaměřeny a taktéž vyučovány v jiných pasážích vzdělávacího procesu. Prvním navrhovaným předmětem je předmět Základy komunikačních dovedností pro studenty prvního ročníku bakalářského studia, který se věnuje základům komunikace, principům prezentace a využívání různých technických a grafických prvků, rétorice a obchodní korespondenci. Druhým navrhovaným předmětem je předmět Komunikace a vyjednávání, který se zaměřuje na praktické dovednosti a jejich trénink a je zařazen do navazujícího magisterského studia. V předmětu jde o nastínění způsobů řešení konfliktních situací včetně tréninku modelových situací, dále jde o práci s konstruktivní kritikou a jejím přijímáním a taktéž způsobům poskytování zpětné vazby podřízeným pracovníkům. Předmět se zabývá taktéž teorií argumentace a argumentačními fauly, a to s ohledem na vedení obchodních jednání s klienty či partnery, což je pro sportovní organizace klíčovou záležitostí.

Klíčové body:

- Posílení komunikačních dovedností studujících během studia, ale taktéž během projektových aktivit a stáží;
- Úprava struktury a rozložení výuky komunikačně orientovaných předmětů a její posílení;

- Zaměření se na výuku jednání a vyjednávání se zařazením praktických tréninků a modelových situací.

Personalistika

V rámci personalistiky či působení sportovních manažerů na trhu práce po absolvování se ukazují některé klíčové aspekty, které by měly být při vzdělávání sportovních manažerů posíleny. Jednou z uváděných oblastí je kvalitní curriculum vitae neboli životopis, kterým by měl absolvent před opuštěním vzdělávacího procesu disponovat. Je tak potřeba zařadit přípravu kvalitního CV a teoretické znalosti v oblasti CV do stávajícího předmětu zabývajícího se lidskými zdroji ve sportovních organizacích. Na uvedené pak navazuje nutnost vytvořit finální produkt vlastního kvalitního životopisu každým studujícím. Právě kvalitně připravený životopis by měl být nově zařazeným povinným výstupem z praxe/stáže realizované během navazujícího magisterského studia.

Další oblastí, kterou je vhodné posílit, je náborová příprava a příprava na přijímací pohovor, a to z obou stran. Tyto oblasti by měly být zařazeny do výuky předmětu zabývajícího se personalistikou v navazujícím magisterském studiu. Optimálním scénářem je, že každý studující připraví náborový pohovor nebo jiný způsob výběru pracovníků. Následně je potřeba taktéž provést ukázkou, ideálně ve spolupráci se zástupci určité sportovní organizace, jak pohovor funguje a jaké jsou klíčové aspekty, které by měly být u pohovoru sledovány.

Poslední doporučení v této oblasti je věnováno práci s tvorbou vlastní osobní značky a komunity, a to na profesní sociální síti LinkedIn. Vzhledem k potřebě zapojit sportovní manažery do komunity v oblasti sportu a sportovního managementu je nutno je vzdělávat v oblasti profesní platformy LinkedIn, kde mohou budovat svoji osobní profesní značku a zároveň vytvářet komunity a zapojovat se do profesních společenství a dalších aktivit. Právě tyto aspekty je potřeba zahrnout do výuky předmětu Základy digitálního marketingu a komunikace vyučovaném v bakalářském studiu.

Klíčové body:

- Posílení přípravy v oblasti personalistiky s akcentem na teoretickou i praktickou tvorbu a práci s vlastním životopisem;
- Větší zaměření v rámci managementu lidských zdrojů na náborové procesy;
- Implementace práce s profesní sítí LinkedIn jako nástrojem budování vlastního profilu a zapojování do profesních komunit.

IT a digitalizace

Z provedených šetření a jejich výsledků plyne, že sice absolventi disponují určitými dovednostmi v oblasti informačních technologií, ale že v rámci studia nejsou budoucí sportovní manažeři na tyto náležitosti připravováni. Z tohoto důvodu je potřebné zařadit

do vzdělávání sportovních manažerů oblasti jako jsou informační technologie, digitální komunikace či práce s umělou inteligencí.

Vzhledem k uvedeným potřebám a jejich nedostatku při vzdělávání sportovních manažerů je základní nutnost zařazení povinného předmětu Informatika do bakalářského studia sportovního managementu, jelikož jde o základní činnosti, které budou využity absolventy v profesní praxi, ale zároveň také během studia. Jde obsahově o práci s nástroji MS Office 365 (práce s textem, s daty, s prezentací), o základy práce s umělou inteligencí, o práci s Adobe programy a dalšími užívanými softwary.

Dále je potřeba navrhnout nový předmět, který se komplexně zabývá problematikou digitalizace, a to jak v ohledech managementu, marketingu i procesního řízení klubů a dalších sportovních organizací. Obsahem uvažovaného povinného předmětu s názvem Digitalizace a digitální komunikace by měla být sofistikovanější práce s nástroji umělé inteligence, práce se CRM systémy, řešení online marketingových metrik, příprava webových stránek a e-shopů s ohledem na SEO (Search Engine Optimization), tvorba reklamních kampaní ve vyhledávacích PPC (Pay-Per-Click) nebo práce se sociálními sítěmi, a to jak z pohledu organické práce, tak i z pohledu placených marketingových aktivit.

V neposlední řadě je pak potřeba implementovat praktické využití nástrojů umělé inteligence do výuky vybraných předmětů v celém studiu. V případě marketingově orientovaných předmětů lze nástroje umělé inteligence využít pro generování obsahu a copywriting, pro analýzu sentimentu fanoušků nebo pro personalizaci marketingových sdělení. V rámci manažersko-strategicky orientovaných předmětů lze nástroje umělé inteligence zařadit v podobě automatizace administrativních procesů, modelování scénářů, analýzy SWOT a PESTEL s využitím datové podpory, tvorby strategií na základě dat z trhu apod. V rámci ekonomicko-statistických předmětů lze umělou inteligenci využít k analýze, k rozpočtování, simulaci scénářů financování, ke zpracování velkých objemů dat o výkonnosti sportovců nebo k prediktivnímu modelování výsledků.

Klíčové body:

- Zajištění znalostí základů informatiky a podnikových systémů v rámci bakalářského studia;
- Rozvoj znalostí v oblasti digitalizace a digitální komunikace formou tvorby komplexního předmětu (manažerské procesy, marketing, marketingová komunikace);
- Implementace práce s nástroji umělé inteligence v různých aspektech manažerské práce, která je podstatná pro efektivní fungování sportovních organizací.

Projektová výuka

Hojně uváděnou oblastí v rámci výsledků práce je projektová výuka či práce na projektech během vzdělávací činnosti jako adekvátní příprava pro práci ve sportovních organizacích.

S ohledem na praktičnost a aplikovatelnost naučeného je respondenty uváděna důležitost a schopnost převodu znalostí na praktické dovednosti a zkušenosti, což umožňují právě projektové aktivity. V první řadě jde o nutnost podporovat a rozvíjet projektové aktivity v rámci předmětů, ve kterých jsou již realizovány, a to včetně spolupráce s organizacemi z aplikační sféry na těchto projektech. V rámci těchto projektů je potřeba klást větší důraz na dovednost studujících, kteří projekt realizují, a také na obhajobu vlastních myšlenek, zdůvodnění a vysvětlení realizovaných návrhů, a to včetně sebereflexe a zpětné vazby k celému projektu.

Dále lze doporučit kooperaci s menšími kluby a menšími sportovními organizacemi, především neziskového charakteru, pro které mohou studující projekty realizovat. Mohou si tak vyzkoušet prakticky vícero aktivit, ke kterým by se ve větších sportovních organizacích nedostali a zároveň mohou těmto neziskovým sportovním organizacím pomoci. Vzhledem k počtu existujících neziskových organizací ve sportu existuje mnoho variant projektové spolupráce, a to formou nově zřízeného předmětu Projekt v neziskových organizacích nebo Management neziskových organizací, který by právě výše uvedené mohl reflektovat a realizovat.

V neposlední řadě jde o doporučení úpravy stávajícího předmětu navazujícího magisterského studia s názvem Aplikační seminář. Jde o návrh navázání spolupráce s minimálně čtyřmi organizacemi působícími ve sportu, které by garantovaly a ve spolupráci s akademickými pracovníky připravovaly praktické zadání pro realizaci konkrétního sportovního projektu. Projekt by byl kompletně realizován studujícími za mentoringu zástupců vybraných sportovních organizací a akademických pracovníků, a to včetně finální realizace projektu a jeho vyhodnocení. Zaměření projektů je vhodné směřovat na management sportovních akcí nebo na sponzoring.

Klíčové body:

- Rozvoj projektových aktivit ve výuce jednotlivých předmětů, a to včetně zapojení organizací z aplikační sféry;
- Navázání kooperace nejen s obchodními organizacemi ve sportu, ale taktéž s neziskovými organizacemi ve sportu;
- Realizace projektových aktivit v rámci studia ve spolupráci s neziskovými sportovními organizacemi;
- Úprava předmětu Aplikační seminář s větším akcentem na projektovou výuku na reálných případech včetně vyhodnocení celého projektu stran akademické sféry i aplikační sféry.

Integrace odborníků z praxe

Velmi akcentovanou oblastí v rámci získaných výsledků je zapojení externích odborníků do vzdělávání sportovních manažerů. Jde o zapojení odborníků ze sportovních organizací

do výuky, a to nejen formou konzultací či spoluprací na projektech, ale taktéž jako hostujících osob v samotné výuce. Doporučením je zapojovat odborníky z praxe do výuky v rámci jednotlivých předmětů, ale především v logickém tematickém provázání – nejdříve studující obdrží teoretické znalosti o dané problematice a následně je pozván host ze sportovní organizace, aby přiblížil tematiku z profesní praxe a ukázal případové studie, kterými se ve své profesní činnosti zabývá. Nejde však jen o zapojování externích odborníků ze sportovních organizací, ale taktéž o zapojování odborníků z jiných vysokých škol, případně ze zahraničí, což umožňuje dodávat vzdělávacímu obsahu mezinárodní kontext. Klíčové body:

- Využití zástupců sportovních organizací jako hostů v rámci výukové činnosti pro lepší přenos získaných poznatků a aplikace teorie do praxe;
- Zapojování mezinárodních odborníků do vzdělávací činnosti, ať již z akademické či aplikační sféry.

Organizace praxí a stáží ve studiu

Jednou z hojně zmiňovaných oblastí jsou praxe během studia a jejich struktura a možnosti zapojení do fungování sportovních organizací. Z výsledků plyne, že praxe by měly být ve studiu zastoupeny více a zároveň by měla být umožněna dlouhodobější spolupráce mezi studujícími na praxi a garantující sportovní organizací. Z toho plynou následující návrhy struktury praxí ve vzdělávání sportovních manažerů:

- Stáž ve druhém ročníku bakalářského studia: Jde o první setkání a pracovní činnosti v rámci vzdělávání, kterou studující absolvuje. Jde o povinně volitelný předmět, kdy studující vybírá jeden ze dvou předmětů – Dobrovolnictví nebo Stáž v neziskové organizaci. V tomto ohledu jde o apel na dobrovolnickou činnost ve sportu, jelikož dobrovolnictví je se sportem, především v ČR, silně provázáno. Jde o 20 hodin stáže.
- Praxe ve druhém ročníku bakalářského studia: Zavedení předmětu Praxe, kde studenti získávají prvotní vhled do fungování vybrané sportovní organizace. Jde především o praxe kratšího rozsahu, kde je kladen důraz na vyzkoušení si co nejvíce činností v organizaci. Jde o 100 hodin praxe.
- Praxe ve třetím ročníku bakalářského studia: Zavedení předmětu Odborná praxe, kde je kladen důraz na odborné zapojení studenta do fungování sportovní organizace, a především vykonávání odbornější činnosti s dlouhodobým zaměřením na určitou aktivitu (např. provoz, marketing, logistika). Jde o 200 hodin praxe.
- Praxe v navazujícím magisterském studiu: Zavedení předmětu Praxe ve sportovním managementu, který si klade za cíl umožnit realizovat kvalifikovanou činnost pod mentorským vedením zástupce sportovní organizace a akademických pracovníků fakulty. Aktivita v rámci praxe jsou manažerského charakteru. Jde o 240 hodin praxe.

Z uvedeného tak vyplývá několik klíčových bodů jako doporučení:

- Úprava koncepce a organizace praxí včetně zajištění většího počtu smluvních partnerů pro praxe;
- Zajistit větší počet praxí a stáží během studia z různých segmentů sportovního prostředí (např. retail, neziskové organizace, ziskové organizace, marketingové agentury, eventové agentury, orgány veřejné správy);
- Provázet praxe s výukou tak, aby došlo k lepšímu přenosu poznatků a k integraci teorie a praxe.

Mezinárodní prostředí

Podpora mezinárodního prostředí, internacionalizace a mezikulturních aspektů je důležitým fenoménem, který se vztahuje a ovlivňuje manažerskou práci. Vzhledem k tomu, že primární podporou internacionalizace na vysokých školách jsou Erasmus studijní pobyty, tak je třeba hledat další možnosti rozvoje mezinárodního prostředí s ohledem na přípravu sportovních manažerů. Potenciál lze nalézt v doporučení zapojení studentů do Erasmus stáží, které slouží pro kratší (alespoň dvouměsíční) pobyty a zároveň mohou být realizovány ve spolupráci s partnerskými univerzitami nebo přímo s partnerskými sportovními organizacemi v zahraničí. Doporučením je tak identifikace a zasmulvnění dvou až tří partnerských sportovních organizací, do kterých by mohli být vybraní vynikající studující zaslání na profesní stáž již během studia.

Další z možností je pořádání projektů Blended Intensive Programme (BIP), které kombinují fyzickou a virtuální mobilitu studujících s cílem propojení studujících různých vysokých škol. Doporučením je tak vyhledávat možnosti zapojení se do programů BIP, které pořádají jiné zahraniční vysoké školy s tematikou sportovního managementu. Případně je možno organizovat a koordinovat vlastní BIP programy, což umožní reflektovat trendy ve sportovním managementu do vzdělávání a zároveň umožní českým studujícím mezinárodní integraci se studujícími ze zahraničních vysokých škol, což může pomoci také v budování mezinárodních komunit sportovního managementu.

Dalším doporučením je zapojování vybraných studujících do řešených mezinárodních projektů, případně do krátkodobých mobilit v rámci těchto projektů. Další podporou pro přípravu na mezinárodní prostředí je větší reflexe kulturních rozlišností ve sportu ve stávajících předmětech Strategický management (navazující magisterské studium) a Global Perspectives in Sport (bakalářské studium).

V neposlední řadě je návrhem zajištění a zřízení nového volitelného předmětu s názvem Business English, který by reflektoval potřeby studujících se více vzdělávat v odborné terminologii sportovního managementu a dalších manažerských aspektech, a to v anglickém jazyce. Právě anglický jazyk je zásadní pro mezinárodní práci ve sportovním managementu.

Klíčové body:

- Nadále podporovat internacionalizaci skrze Erasmus studijní pobyty na partnerských univerzitách, ale zároveň rozšiřovat možnosti Erasmus stáží v partnerských zahraničních sportovních organizacích;
- Aktivní vyhledávání projektů BIP s manažerskou tematikou, případně realizace a koordinace vlastních BIP projektů na půdě fakulty;
- Větší míra zapojení studujících do mezinárodních projektů s možností krátkodobých zahraničních mobilit;
- Zřízení a zařazení předmětu s názvem Business English jako volitelného předmětu pro kurikulum sportovního managementu.

Networkingové příležitosti

Nedílnou součástí studia ve sportovním managementu je tvorba kontaktů a vytvoření si vlastní sítě profesních přátelství či profesních komunit. Právě začlenění se do profesních komunit již během studia je devízou při vyhledávání pracovních pozic. Příležitosti k networkingu mohou poskytovat fakultní aktivity. V tomto ohledu lze doporučit pořádání akcí pro studenty sportovního managementu se vzdělávací či diskuzní tematikou. Vhodným nástrojem pro budování sítě kontaktů jsou také konference, jejichž realizace na půdě fakulty umožní studujícím účast a následnou diskuzi a navázání kontaktů. Právě tyto příležitosti umožní studujícím vylepšit své profesní komunikační dovednosti a také zvýšit své možnosti uplatnění po dokončení studia.

Klíčové body:

- Zajištění větších networkingových příležitostí v rámci aktivit na půdě fakulty, ale také mimo ni;
- Pořádání nadstavbových vzdělávacích či diskuzních akcí na fakultě, případně konferencí, což umožní další příležitosti pro zajištění profesních kontaktů studujícím;
- Networkingové příležitosti umožní zlepšit komunikační dovednosti studujících a zjednoduší přípravu pro vstup na trh práce.

Další vzdělávání

Vzhledem k tomu, že sportovní manažeři ve sportovních organizacích následně vyhledávají další vzdělávání sami a mohou ho také v mnoha případech sami iniciovat, pak zde vyvstává možnost pracovat s absolventy a nabízet jim další vzdělávací kurzy i po studiu. Lze tak rozšířit nabídku kurzů celoživotního vzdělávání, například i ve spolupráci s vybranými sportovními organizacemi, aby byla naplněna poptávka po dalším vzdělávání v segmentu sportovního managementu.

Zcela konkrétním doporučením je v této oblasti příprava a zřízení volitelného kurzu s názvem Kreativní myšlení, který by se zaměřil na rozvoj kreativity a kreativního myšlení, jehož se mohou účastnit studující i absolventi. Kurz je vhodné realizovat mimo prostory fakultní budovy, a to alespoň po dobu tří dnů v jiném než pracovním prostředí.

Klíčové body:

- Rozšíření nabídky dalšího vzdělávání pro sportovní manažery formou kurzů celoživotního vzdělávání;
- Organizace kurzu Kreativního myšlení ve spolupráci se zástupci vybraných sportovních organizací.

8 Diskuze

Problematika požadavků kladených trhem práce na absolventy a připravenost absolventů na požadavky trhu práce je nesmírně komplexní oblastí, která je však důležitá pro všechny tržní segmenty, jelikož právě vzdělávací činnost slouží k tomu, aby byli absolventi řádně připraveni na fungování v organizacích v tržním prostředí. Právě vzhledem ke komplexnosti celého výzkumu, který se věnuje připravenosti sportovních manažerů na požadavky trhu práce, je nasnadě si položit otázku, zda a jakým způsobem je provedený výzkum limitován.

V první řadě je důležité uvést, že výsledky provedeného výzkumu nelze generalizovat na všechna studia a celkovou připravenost sportovních manažerů na působení ve sportovních organizacích na území ČR. Je však snahou poukázat na připravenost sportovních manažerů na potřeby požadované trhem práce po absolvování pregraduálního vzdělání ve studijním programu Management tělesné výchovy a sportu na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Právě na základě provedené identifikace a popsání výsledků je však následně možné provést úpravu vzdělávání a přípravy sportovních manažerů, a to nejen s ohledem na daný studijní program, ale taktéž v jiných studijních programech na jiných vysokých školách v tuzemsku. V tomto ohledu jde o prvotní celistvý výzkum v rámci České republiky, který se zabývá připraveností sportovních manažerů na výkon profese v podmínkách trhu práce, což podtrhuje naplnění kritéria přenositelnosti v rámci hodnověrnosti kvalitativního výzkumu.

Lze samozřejmě namítat, že mohlo být využito taktéž kvantitativního přístupu ke sběru dat, který mohl poukázat na statistické významnosti a určit míru vlivu jednotlivých studovaných předmětů na připravenost absolventů. Avšak cílem bylo prozkoumat a analyzovat připravenost sportovních manažerů a požadavků trhu práce ve vysoké míře detailnosti a odhalit možné výzvy a bariéry při působení absolventů na trhu práce a zároveň nalézt návrhy a doporučení pro optimalizaci studia a přípravy sportovních manažerů tak, aby se vzdělávání potkávalo s požadavky kladenými trhem práce a zaměstnavateli v segmentu sportovního managementu. V tomto ohledu jde spíše o naplnění role kvalitativního výzkumu s ohledem na aplikovatelnost v rámci přenositelnosti jako jednoho z kritérií kvality.

V rámci kvalitativního přístupu byly provedeny rozhovory se zástupci sportovních organizací představujícími poptávku v segmentu sportovního managementu a dále pak s absolventy, kteří prošli vzdělávacím procesem v oblasti sportovního managementu. Je potřeba konstatovat, že otázky pro polostrukturované rozhovory byly sestaveny na základě literárních východisek, provedené konceptualizace a pro zajištění obsahové validity byly otázky a jejich struktura konzultována se dvěma odborníky. I přes uvedený fakt a snahu o

maximální objektivizaci a transparentnost otázek mohlo dojít k určitému zkreslení. To stejné se pak týká samotného pokládání otázek během rozhovoru, kdy mohly být položené dotazy zkresleny prostředím rozhovoru, časem rozhovoru, způsobem pokládání tazatelem nebo časovým tlakem, jelikož šlo o poskytnutý volný čas jednotlivých respondentů.

Rozhovory s respondenty byly vedeny v terénním prostředí, a to buďto v pracovním prostředí respondentů, v budově fakulty tazatele, v neutrálním prostředí (např. kavárna) nebo online v synchronní podobě. Role tazatele je definovaná jako role cizince, který do prostředí vstupuje a následně z něj odchází, což může být pozitivním i negativním aspektem provedeného výzkumu. Pozitivem je fakt, že tazatel nezná prostředí respondenta a tím pádem je možno snižovat míru subjektivity výzkumu. Na druhou stranu negativem je fakt, že tazatel nezná prostředí, ve kterém respondent působí a nezná jeho aktuální rozpoložení či pracovní vytížení.

Právě prostředí, ve kterém se respondent při rozhovoru nachází, může do určité míry ovlivnit získané výpovědi a data, jelikož respondent může být v průběhu rozhovoru vyrušen. V terénním prostředí jde především o vyrušení v podobě telefonických hovorů či notifikací zpráv na mobilním zařízení respondenta. V případech provedených online rozhovorů jde nejčastěji o kolegy nebo rodinné příslušníky, kteří do hovoru mohou nevědomky vstoupit a tím narušit průběh rozhovoru a soustředění respondenta. S těmito jevy se výzkum ve svém průběhu potýkal, a to jak v případě terénních rozhovorů, tak v případě online rozhovorů. Samotná online podoba rozhovorů přinášela také výzvy v oblasti nahrávání rozhovorů, které nebylo tak kvalitní jako nahrávání skrze diktafon na telefonu výzkumníka. Dále byly identifikovány výzvy při online rozhovorech v podobě síly připojení k internetu či v podobě vstupování si do řeči a reagování si navzájem na sdělené informace. V některých případech musela být položená otázka zopakována s ohledem na porozumění sděleného v rámci online prostředí.

Dále lze taktéž polemizovat nad tím, kteří respondenti byli do výzkumu zahrnuti. I přesto, že došlo ve všech případech k teoretické saturaci vzorku, tak lze uvažovat o různorodém efektu v případě výběru jiných respondentů, a to zvláště v případě rozhovorů se zástupci sportovních organizací. Je nasnadě konstatovat, že rozhovory byly realizovány se zástupci větších organizací ze segmentu sportovního managementu při snaze o poměrné zastoupení různých typů organizací (obchodní organizace, nezisková organizace apod.). V případě, že by byly dotazovány pouze menší sportovní organizace, kde funguje malé procento absolventů sportovního managementu, pak by výsledky mohly být rozlišné. Na druhou stranu je potřeba uvést, že by tak výsledky nemusely mít takovou výpovědní hodnotu a kritérium přenositelnosti v rámci kvalitativního výzkumu by bylo vystaveno zpochybnění.

Je potřeba připustit, že někteří respondenti z řad zástupců sportovních organizací jsou zároveň absolventy zkoumaného studijního programu, a to s větším časovým odstupem. Tato skutečnost může v určité míře ovlivnit jejich pohled na problematiku, ačkoliv nelze jednoznačně určit, do jaké míry se jejich osobní zkušenost promítla do odpovědí. Zároveň však může jít o pozitivní aspekt, neboť tito respondenti disponují nejen praktickou zkušeností z profesního prostředí, ale také hlubším porozuměním samotnému konceptu studia sportovního managementu, což může přispět k cennějšímu a komplexnějšímu vhledu do zkoumané problematiky. V rámci snahy o maximální objektivitu výzkumu byli respondenti požádáni, aby své výpovědi formulovali z pozice své aktuální pracovní role a na základě zkušeností s nedávnými absolventy. I přes tuto snahu však nelze zcela vyloučit, že některé odpovědi mohly být do jisté míry ovlivněny jejich osobními zkušenostmi, byť spíše podprahově než vědomě.

V případě rozhovorů s absolventy lze taktéž polemizovat nad tím, kteří absolventi byli zapojeni do výzkumu. Může se tak jevit, že se zapojili ti absolventi, kteří projeví větší zájem a ochotu se výzkumu zúčastnit, což může být dáno jejich potřebou se vyjádřit. Tato potřeba může sehrát roli v tom, že jde o absolventy, kteří mají potřebu se zpětně kriticky vyjádřit k jejich studiu a připravenosti na trh práce nebo jde naopak o ty, kteří chtějí studium a vzdělávání ve sportovním managementu pochválit. I přes uvedené z výzkumu a získaných výpovědí respondentů vyplývá, že byly téměř vždy uvedeny pozitivní i negativní aspekty vzdělávání.

Určité míře polemiky je třeba podrobit taktéž samotný proces kódování dat. V první řadě je třeba uvést, že postupné kódování dat v souvislosti s graduálním sběrem dat může hrát různorodý vliv na zjištěné výsledky i na prováděné rozhovory. Postupné kódování je pozitivním jevem, co se týče pronikání do tématu a pochopení prostředí i samotného tématu očima respondentů, což má za efekt hlubší ponoření výzkumníka do tématu i do jeho kontextuálního rámce. Na druhou stranu může do určité míry způsobovat předpojatost výzkumníka pro další prováděné rozhovory. I přes uvedené byla vždy snaha výzkumníka o provedení rozhovorů v maximální objektivitě a neutralitě. Naopak v případě skupinových diskuzí již bylo vycházeno z dat získaných z provedených rozhovorů a v rámci diskuze byli s některými výsledky respondenti konfrontováni, což bylo předem zamýšleno a umožnilo to finální ověření některých výsledků a potvrzení jejich platnosti.

Vzhledem k povaze realizovaného kvalitativního výzkumu, založeného na rozhovorech a skupinových diskuzích, je nezbytné reflektovat otázku objektivit výzkumníka. Kvalitativní přístup přirozeně předpokládá hlubší ponoření se do zkoumané tematiky, což může vést k určité míře subjektivního vnímání. I přes maximální snahu o zachování nestrannosti a metodologické přísnosti nelze zcela vyloučit, že se do interpretace výsledků promítne

osobní zkušenost, postoj či porozumění samotného výzkumníka. Tato skutečnost však nemusí být nutně vnímána jako slabina výzkumu. Naopak, angažovanost výzkumníka a jeho schopnost porozumět kontextu, v němž se výzkum odehrává, může přispět k hlubší a propracovanější interpretaci dat. Znalost prostředí a tématu umožňuje výzkumníkovi identifikovat jemné souvislosti a významové nuance, které by mohly zůstat skryté při čistě a striktně distancovaném přístupu.

Je však potřeba se ještě částečně vrátit k samotnému kódování dat a kódovacímu systému. Proces kódování v rámci kvalitativního výzkumu představuje klíčovou fázi analýzy dat, která však není univerzálně standardizovaná. Vzhledem k tomu, že výzkum kombinoval různé metody sběru dat – rozhovory s absolventy, rozhovory se zástupci organizací a skupinové diskuze – bylo nezbytné přistoupit k tvorbě kódovacího mechanismu a struktury samostatně pro každou z těchto metod. Neexistuje totiž jednotný kódovací must, který by bylo možné automaticky aplikovat napříč různými typy kvalitativních dat, a nelze se spoléhat na předem připravené teoreticko-metodologické kódovací schéma. Každý typ dat přináší specifické výzvy a nuance, které je třeba reflektovat při jejich analytickém zpracování. Z tohoto důvodu bylo nutné vytvořit oddělené kódovací rámce, které odpovídaly charakteru a dynamice jednotlivých metod. Příkladem mohou být skupinové diskuze generující interaktivní a kolektivně vytvořené významy, přičemž individuální rozhovory přináší spíše osobní reflexi. Tyto rozdíly se promítly do způsobu identifikace významových jednotek a následného vytváření kódů.

V rámci zvoleného postupu byla jako výchozí fáze využita metoda otevřeného kódování, která je běžnou praxí v kvalitativní analýze. Tento přístup umožňuje výzkumníkovi zachytit co nejširší spektrum významů bez předběžného omezení interpretace. Právě tato část kódování je zcela závislá na samotném výzkumníkovi a může se výzkumník od výzkumníka lišit. Celý kódovací mechanismus a jednotlivé kroky analýzy byly zvoleny na základě kombinace několika faktorů: osobní zkušenosti výzkumníka s kvalitativní analýzou, konzultací s odborníky, doporučení plynoucí z relevantní metodologické literatury (Silverman, 2010; Švaříček et al., 2014) a především s ohledem na vhodnost daného přístupu pro zkoumané téma. Tento pragmatický a reflektivní přístup umožnil vytvořit analytický rámec, který byl flexibilní a zároveň dostatečně systematický.

V neposlední řadě je třeba zdůraznit, že stejně jako existuje rozmanitost přístupů ke kódování kvalitativních dat, existuje i široká škála interpretačních možností. Zvolený způsob interpretace výsledků vycházel z teoretických východisek práce (Silverman, 2010; Švaříček et al., 2014; Braunstein-Minkove & DeLuca, 2015; DeLuca & Braunstein-Minkove, 2016) a byl zvolen s ohledem na povahu zkoumaného jevu. Je však důležité připomenout, že odlišné interpretační rámce mohou vést k drobným rozlišnostem v závěrech a doporučeních. Tato pluralita interpretací je přirozenou součástí kvalitativního

výzkumu a podtrhuje význam transparentnosti a reflexivity v celém výzkumném procesu, a to za podmínek dodržení ověřených teoreticko-metodologických přístupů (Silverman, 2010; Švaříček et al., 2014) zvláště s ohledem na zkoumanou tematiku (Braunstein-Minkove & DeLuca, 2015; DeLuca & Braunstein-Minkove, 2016; Zhang et al., 2016; Kurtipek & Gungor, 2019; Zimmer & Keiper, 2021; Wohlfart et al., 2022; Grant et al., 2023).

V rámci této kapitoly je potřeba se taktéž věnovat položeným vědeckým otázkám a jejich následnému zodpovězení, a to na základě zjištěných výsledků v komparaci s existující literaturou. Přičemž první položená vědecká otázka zní „Jaké požadavky na absolventy studijního programu Management tělesné výchovy a sportu identifikují a vnímají zástupci českého trhu práce v oblasti sportovního managementu?“.

Jednou z nejvíce uváděných oblastí je rozpor mezi teorií a praxí, který je zástupci sportovních organizací zmiňován, jelikož absolventi sice disponují dostatečným teoretickým vzděláním, tak dost často nejsou připraveni na realizaci konkrétních aktivit či na střet s tržní realitou, což potvrzují někteří autoři (Schwab et al., 2015; Miragaia & Soares, 2017; Ventura, 2023) s tím, že existuje rozpor v požadavcích akademického vzdělávání a sportovní praxe s ohledem na připravenost a kompetence sportovních manažerů. To souvisí do jisté míry s tím, že absolventi mají po příchodu do sportovních organizací nereálná očekávání. Právě nepřipravenost na konkrétní výzvy sportovního prostředí včetně specifických dovedností je dle zástupců sportovních organizací klíčovým problematickým aspektem, který je vnímán taktéž autory ve světě (Emery et al., 2012; Sandy et al., 2018; Hawzen & King-White, 2024).

Vzhledem k uvedenému by mělo docházet skrze zapojení odborníků z praxe do výuky a skrze zařazování stáží a praxí do vzdělávání k tomu, že bude studium přibližováno potřebám a požadavkům trhu práce, a to i s ohledem na vzdělávání v trendech, které v odvětví působí a absolventi se s nimi v tržním prostředí potýkají. Je však stále potřeba reflektovat specifika sportu v ohledu propojování sportovní činnosti a sportovních komunit s obchodní činností (Milanovic et al., 2015; Gammelsæter, 2021). Nejde však jen rozvíjet praktickou činnost, čehož jsou si zástupci sportovních organizací vědomi, a apelují na vhodné propojování teoretických znalostí s jejich následnou aplikací do sportovních organizací, a to nejlépe již během studia, aby došlo k optimální integraci obou světů, což je podporováno řadou autorů (Cunningham, 2013; Newman, 2014; Cunningham et al., 2021), kteří tvrdí, že je potřeba nalézt a vyvažovat vztah teorie a praxe při vzdělávání sportovních manažerů.

Jak již bylo zmíněno, tak je vhodným nástrojem propojování znalostí a jejich aplikace ve sportu právě zařazování stáží a praxí do studia sportovního managementu, a to i takových typů stáží, které jsou dobrovolné a neziskové, což absolventům umožní získat

praktických zkušeností s pozitivním pocitem pomoci daným organizacím. Řada autorů (Wicker, 2017; Schlesinger & Nagel, 2018; Wallrodt & Thieme, 2020) doporučuje se v rámci vzdělávání a přípravy sportovních manažerů zaměřit právě na dobrovolné aktivity ve sportu jako prvku rozvoje. Celkově vzato je důležité, aby bylo zajištěno propojení mezi vzděláváním a praktickými zkušenostmi přímo z prostředí, což dokládají autoři (Floyd Jones et al., 2008; Miragaia & Soares, 2017) tím, že je potřeba do vzdělávání sportovních manažerů integrovat praktické ukázky či stáže.

I přes dobré základy v managementu a marketingu vnímají zástupci sportovních organizací jistý nedostatek v rámci přípravy v oblasti projektového managementu včetně využití digitálních nástrojů pro koordinaci a efektivní řízení projektů, což potvrzuje náhledy autorů Sandy et al. (2018) a Wohlfarta et al. (2018), kteří vnímají výzvy ve sportovním managementu právě v oblasti digitalizace a projektového řízení. Z výpovědí respondentů z řad zástupců sportovních organizací lze vyčíst taktéž větší potřebu na vzdělávání sportovních manažerů v oblasti digitalizace a nástrojů umělé inteligence, jelikož spatřují limitované digitální kompetence u absolventů. Dle autorů Wohlfarta et al. (2018), Piroščá et al. (2021) a Corrochera et al. (2024) je právě toto propojení a edukace v této oblasti velmi důležitou, a to nejen pro rozvoj oboru, ale především pro uplatnění absolventů na trhu práce v nadcházejících letech. Kompetence v oblasti práce s digitálními nástroji je jednou z klíčových z pohledu zástupců sportovních organizací, ale také některých autorů (López-Carril et al., 2020; Keiper et al., 2023).

Jednou z často zmiňovaných oblastí, které jsou trhem práce požadovány, je oblast týmové práce a kritického myšlení, která by měla být během přípravy sportovních manažerů více rozvíjena. Právě tyto kompetence jsou klíčové pro úspěšné vykonávání manažerské pozice ve sportu, kde je kladen akcent na týmovou kooperaci a udržování partnerských vztahů. Autoři Svagzdienė et al., (2015) a Fahrner & Schüttoff (2020) jasně podtrhují, že sociální kompetence jako je práce v týmu, komunikace ve skupině, schopnost řešení konfliktů či udržování vazeb a vztahů má být nedílnou součástí vzdělávací přípravy sportovních manažerů.

Zástupci sportovních organizací hojně zmiňují důležitost připravenosti v oblasti nábořových procesů a přípravy vlastních životopisů po studiu, což odborná literatura nijak nereflektuje. Stejně tak je tomu v případě přípravy vlastních životopisů a motivačních dopisů jako součásti vzdělávání.

S ohledem na uvedené je potřeba se zaměřit na druhou položenou vědeckou otázku, která zní „Jaké oblasti považují absolventi studijního programu Management tělesné výchovy a sportu za klíčové pro svou profesní připravenost v kontextu požadavků trhu práce?“.

Studium sportovního managementu je dle absolventů základem působení v řídicích rolích v oblasti sportu, přičemž je důležitá kombinace světů sportu a businessu při přípravě sportovních manažerů, což dokládá i přesun zaměření u moderních studijních programů více na business orientované kurikulum (Floyd Jones et al., 2008). I přes uvedené dobré základy získané vzděláním ve sportovním managementu, se ukazuje, že je potřebná adaptace stylu vzdělávání a způsobu získávání kompetencí, které jsou vhodné pro trh práce ve 21. století. Větší reflexe kreativity a kritického myšlení v rámci vzdělávání by dle absolventů studia sportovního managementu prospěla. Právě potřebu reflexe nových výukových postupů a rozvoje kompetencí důležitých pro moderní trh práce uvádí řada autorů (Braunstein-Minkove & DeLuca, 2015; González-Serrano et al., 2021; Fahrner & Schüttoff, 2020; Zimmer & Keiper, 2021) jako nezbytnou pro konkurenceschopnost a adekvátní připravenost na budoucí výzvy v segmentu sportu.

Respondenti z řad absolventů uvádí, že je v rámci vzdělávání pouze málo a okrajově zapojena znalost a dovednost s informačními technologiemi a celkovou oblastí digitalizace, která by měla být více reflektována, což potvrzuje Swim et al. (2023). Respondenti uvádějí jako velmi potřebnou znalost v oblasti práce se sociálními sítěmi či online reklamními metrikami. Zařazení této oblasti do vzdělávání vnímá jako důležitou i Tabachuk et al. (2021) a Swim et al. (2023), a to s ohledem na využitelnost při působení ve sportovních organizacích. V tomto ohledu respondenti z řad absolventů uvádějí taktéž zavedení práce s umělou inteligencí do studia sportovního managementu, a to v různých aspektech a ohledech manažerské práce. V dnešní době je totiž využití nástrojů umělé inteligence nedílnou součástí manažerské práce a výuka těchto kompetencí by měla být dle López-Carrila et al. (2020) a Keipera et al. (2023) součástí vzdělávání ve sportovním managementu.

Jako klíčovou složku studia, která by měla být posílena, vnímají absolventi praxe a jejich provázanost se studiem, což by umožnilo větší aplikaci získaných poznatků, stejně tak jako rozvoj networkingu a začleňování se do sportovních komunit. Autoři Braunstein-Minkove, DeLuca (2015) a González-Serrano et al. (2021) podtrhují důležitost praxí ve studiu sportovního managementu. Na druhou stranu je respondenty zmiňována důležitost struktury praxí, aby nešlo jen o návštěvy sportovních organizací, ale soustavnou přípravu na výkon manažerské profese, což zmiňuje Brown et al. (2018), který uvádí univerzitu či fakultu a zástupce sportovních organizací jako významné aktéry při zajišťování studentských praxí.

Výsledky výzkumu poukazují také na fakt, že mezinárodní zkušenost získaná během studia je pozitivně vnímána na trhu práce, a tudíž vyplývá doporučení zařazovat prvky mezinárodního prostředí do výuky různorodými způsoby. Právě mezinárodní a mezikulturní kompetence patří dle Giela et al. (2022) k vysoce ceněným na trhu práce. Dále je pak

označena ke zlepšení příprava v oblasti komunikace a práce v týmu, která je pro práci ve sportovních organizacích stěžejní a zároveň základem úspěchu, což potvrzují autoři Svagzdienė et al. (2015) a Fahrner & Schüttoff (2020).

Respondenti dále zmiňují nutnost práce se stresem a odolností, respektive resiliencí, což nejsou oblasti, které by literatura s ohledem na přípravu sportovních manažerů reflektovala. Stejně tak je to s přípravou a budováním osobní značky před vstupem na trh práce jako jedna z příprav na zisk zaměstnání v oblasti sportovního managementu.

Dále je třeba se zaměřit na třetí a poslední položenou vědeckou otázku, která zní „Jaká opatření by měla FTVS UK podle respondentů (zaměstnavatelů a absolventů) zavést pro zkvalitnění studijního programu Management tělesné výchovy a sportu v souladu s požadavky trhu práce?“. I přesto, že konkrétní návrhy a doporučení pro rozvoj studijního programu obsahuje kapitola 7, tak lze uvést oblasti, které by měly být při přípravě a optimalizaci studijního programu reflektovány.

V první řadě jde o to, aby bylo studium a výuka adaptováno na potřeby trhu práce ve 21. století, které skýtají rozvoj klíčových kompetencí, digitalizaci, široce rozkročenými sociokulturními aspekty a zaměřením na obchodní aspekty sportu. V případě digitalizace jde zejména o komunikaci skrze moderní platformy jako sociální sítě a využití jejich marketingového potenciálu, dovednost práce s nástroji projektového řízení a dalšími nástroji využívanými v administrativních aktivitách či práce s umělou inteligencí v různých oblastech činností sportovního manažera. Právě tato adaptace je dle autorů Braunstein-Minkove, DeLuca (2015), DeLuca, Braunstein-Minkove (2016) a Zimmera, Keipera (2021) klíčová pro rozvoj daného oboru. Stěžejní je pak reflektovat moderní metody výuky a vzdělávání se zaměřením na rozvoj měkkých dovedností (soft skills), což je mnohými autory (Fahrner & Schüttoff, 2020; Wohlfart et al., 2022) považováno za klíčové.

Další klíčovou oblastí je sofistikovanější implementace praxí a stáží do studia sportovního managementu, propojení s aplikační sférou, a to v návaznosti na získané znalosti a dovednosti během studia, což potvrzuje několik výzkumů (Floyd Jones et al., 2008, Braunstein-Minkove & DeLuca, 2015). Program sportovního managementu by měl neustále provádět revizi kurikula a studijního obsahu tak, aby byl schopen reflexe aktuálních výzev a inovací, které tržní prostředí, ale také sportovní svět přináší. Právě potřebu neustálé práce a inovace studijního obsahu ve sportovním managementu a vnímání požadavků trhu práce uvádí jako zcela zásadní autorky Braunstein-Minkove a DeLuca (2015).

V neposlední řadě je třeba zmínit, že je vhodné s výzkumem v oblasti identifikace požadavků kladených trhem práce a připravenosti absolventů na působení ve sportovních

organizacích pokračovat i nadále, a to s ohledem na neustálou potřebu adaptace celého vzdělávání ve sportovním managementu s ohledem na potřeby a požadavky trhu práce.

Zajímavým způsobem, jak by mohlo být v dalších výzkumech postupováno je provádění pravidelného setkávání s absolventy formou skupinových diskuzí, přičemž by mohly být sledovány změny ve vnímání přínosu a přípravě studií v letech. Může jít o sebereflexi absolventů studijního programu v oblasti sportovního managementu s cílem zmapovat, jak absolventi hodnotí připravenost na praxi a jaké vzdělávací oblasti jim zpětně chyběly.

Další oblastí vhodnou pro výzkumné snažení jsou praxe a stáže a míra jejich přínosu pro studium a následné získávání pracovních pozic, a to jak z kvalitativního, tak i kvantitativního pohledu. Jde o zjištění, jak studenti vnímají přínos praxe pro své profesní uplatnění, jaké dovednosti získali a jaké bariéry zaznamenávají. Tento výzkum lze také kombinovat s pohledem mentorů nebo supervizorů praxí z partnerských sportovních organizací na zkušenost s praktikanty a návrhů na vylepšení spolupráce s fakultou.

Závěr

Provedený výzkum poukazuje na určitá východiska a doporučení, která je možno reflektovat formou vyvození určitých závěrů. Je důležité uvést, že i přesto, že výsledky nelze zobecňovat a paušálně generalizovat, tak představují významná odhalení v rámci problematiky vzdělávání sportovních manažerů s ohledem na kontext českého trhu práce a taktéž s ohledem na vysokoškolské vzdělávání poskytované na Univerzitě Karlově.

Výsledky provedeného šetření dokazují, že lze identifikovat požadavky kladené trhem práce na vzdělávání sportovních manažerů s ohledem na specifika českého trhu práce. Tyto požadavky je pak potřebné reflektovat v rámci přípravy budoucích sportovních manažerů pro jejich následné uplatnění v tržním prostředí. V oblasti rozvoje akademického vzdělávání jde především o potřebu větší a detailnější reflexe sportu, systému řízení sportu a jeho specifík z hlediska manažerského, marketingového a ekonomického pohledu. Výzvy jsou taktéž kladeny na tematiku aktuálních trendů a jejich implementace do vzdělávání, a to například v oblasti digitalizace či využití nástrojů umělé inteligence. Stejně tak lze z výsledků vyčíst apel na větší propojování teorie a praxe, a to formou kooperace s organizacemi z aplikační sféry či vhodným využitím případových studií. V neposlední řadě je v této oblasti důležité uvést potřebu většího důrazu na projektové řízení a nástroje projektové podpory, stejně tak jako na dovednost sportovních manažerů jednat a vyjednávat.

Zajímavostí ovšem je, že v rámci praktického rozvoje a obecné připravenosti na trh práce je uváděna nutnost většího zaměření se během vzdělávacího procesu na týmovou práci včetně dovedností vztažených k leadershipu, a to i přes fakt, že je poukazováno na mnoho týmových a skupinových aktivit realizovaných během studia. Zároveň je kladen důraz na zařazení práce se zpětnou vazbou do přípravy sportovních manažerů. Potenciální oblastí ke zlepšení je personální management včetně přípravy na náborový proces a uvedení do aktuálního stavu a aktuálních trendů působících na trhu práce ve sportovním managementu.

Pozoruhodně dominantním jevem, který je třeba v závěru uvést, jsou praxe a stáže během studia. Z požadavků kladených na vzdělávání sportovních manažerů je cítit tlak na větší provázanost s aplikační sférou formou praxí, které je potřeba lépe a strukturovaněji integrovat do vzdělávání. Stejně tak lze vnímat potřebu zapojení odborníků a expertů z praxe, a to nejen z České republiky, ale také ze zahraničí, do výuky. Nedílnou součástí je také implementace networkingových aktivit do přípravy budoucích sportovních manažerů.

Vzhledem k uvedenému je potřeba se neustále věnovat rozvoji a aktualizaci výuky a kurikula ve vzdělávání sportovních manažerů. Stěžejní potřebou je adaptovat vzdělávání

dle potřeb trhu práce 21. století a provádět neustálé revize s cílem připravit absolventům studia dobrou půdu pro jejich uplatnění na trhu práce. Především v době digitální transformace je klíčové se rozvoji studijního programu a jeho obsahu věnovat a umožnit tak studujícím získávat nejaktuálnější poznatky v oboru, které jim pomohou v následném profesním životě.

V tomto kontextu se ukazuje, že pouze neustálá inovace studijního programu a jeho flexibilní přizpůsobování měnícím se požadavkům společnosti, trhu práce a sportovního prostředí umožní vychovávat absolventy, kteří budou připraveni obstát v dynamickém světě sportovního managementu. Klíčovou výhodou je schopnost rychle reagovat na nové trendy, včetně digitalizace, internacionalizace a rozvoje měkkých dovedností. Udržitelná konkurenceschopnost absolventů pak spočívá právě v jejich adaptabilitě, otevřenosti inovacím a schopnosti celoživotního učení, což je výzva i příležitost pro další rozvoj vysokoškolského vzdělávání v oblasti sportovního managementu.

Seznam literatury

- Abisheva, M., & Pertiwi, F. (2020). Features of Modern Management. *Challenges of Science*, 195–200. <https://doi.org/10.31643/2020.030>
- Agergaard, S. (2021). Transnational Perspectives On Sport, Globalization and Migration. In J. Maguire, K. Liston, & M. Falcous (Ed.), *The Palgrave Handbook of Globalization and Sport* (s. 229–245). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-56854-0_11
- Alhassan, I., Sammon, D., Daly, M., Wibisono, A., Kasraian, L., Nagle, T., Heavin, C., Dennehy, D., Zamani, E., & Qaffas, A. (2023). The Use of Open, Axial and Selective Coding Techniques: A Literature Analysis of is Research. *UK Academy for Information Systems Conference Proceedings 2023*. <https://aisel.aisnet.org/ukais2023/20>
- Andreff, W., & Szymanski, S. (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (10. vyd.). Grada Publishing a.s.
- Armstrong, M. (2008). *Management a leadership*. Grada Publishing a.s.
- Astalin, P. (2013). Qualitative Research Designs: A Conceptual Framework. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2(1).
- Atalay, A. (2018). Research Models Used in Doctoral Theses on Sport Management in Turkey: A Content Analysis. *Universal Journal of Educational Research*, 6(3), 541–555. <https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060317>
- Azar, J., & Marinescu, I. (2024). Monopsony Power in the Labor Market: From Theory to Policy. *Annual Review of Economics*, 16(1), 491–518. <https://doi.org/10.1146/an-nurev-economics-072823-030431>
- Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací* (1. vyd.). VeRBuM.
- Banda, D. (2017). Sport for Development and Global Public Health Issues: A Case Study of National Sports Associations. *AIMS public health*, 4(3), 240–257. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2017.3.240>
- Barinková, M. (Ed.). (2013). *Tvorba a realizácia pracovného práva so zreteľom na regionálne aspekty trhu práce* (1. vyd.). Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1995). Changing the role of top management: Beyond systems to people. *Harvard Business Review*, 73(3), 132–142.
- Baumol, W. J. (1958). On the Theory of Oligopoly. *Economica*, 25(99), 187–198. <https://doi.org/10.2307/2550723>

- Bazen, A., Barg, F. K., & Takeshita, J. (2021). Research Techniques Made Simple: An Introduction to Qualitative Research. *Journal of Investigative Dermatology*, 141(2), 241-247.e1. <https://doi.org/10.1016/j.jid.2020.11.029>
- Bednář, V., Drahoňovský, J., Hlušíčka, P., & Těšitelová, H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Grada.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Novotná, K. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3. vyd.). Management Press.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2004). *The Business of Sport Management*. Pearson Education.
- Bhaskar, V., Manning, A., & To, T. (2002). Oligopsony and Monopsonistic Competition in Labor Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 16(2), 155–174. <https://doi.org/10.1257/0895330027300>
- Blažek, L. (2011). *Management—Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada Publishing a.s.
- Bogusz, B., Cygan, A. J., & Szyszczak, E. M. (2007). *The Regulation of Sport in the European Union*. Edward Elgar Publishing.
- Boháčová, H., & Jindrová, P. (2022). Vývoj vzdělanostní struktury obyvatelstva České republiky v období 1993 – 2021. *RELIK 2022: reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti*, 15.
- Brady, L., Mahoney, T. Q., Lovich, J. M., & Scialabba, N. (2018). Practice Makes Perfect: Practical Experiential Learning in Sport Management. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 89(9), 32–38. <https://doi.org/10.1080/07303084.2018.1512911>
- Brassie, P. S. (1989). A Student Buyer's Guide to Sport Management Programs. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07303084.1989.10609806>
- Braunstein-Minkove, J. R., & DeLuca, J. R. (2015). Effectively Adapting the Sport Management Curricula. *SCHOLE: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 30(2), 12–30. <https://doi.org/10.18666/schole-2015-v30-i2-6634>
- Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S., & van der Werff, H. (2015). *Sport Clubs in Europe: A Cross-National Comparative Perspective*. Springer.
- Brown, C., Willett, J., Goldfine, R., & Goldfine, B. (2018). Sport management internships: Recommendations for improving upon experiential learning. *Journal of*

Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 22, 75–81.

<https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2018.02.001>

Brožová, D. (2010). Rozhodování o individuální nabídce práce s ohledem na produkci domácnosti a v průběhu životního cyklu. *Acta Oeconomica Pragensia*, 18(1).

<https://doi.org/10.18267/j.aop.292>

Bruhn, M., & Rohlmann, P. (2023). *Sports Marketing: Fundamentals - Strategies - Instruments*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39122-5>

Carranza-Bautista, D., Valcarce-Torrente, M., Amaya-Sánchez, B. E., & Rojas-Núñez, C. F. (2024). Key competencies and role profiles for sports managers: A multi-dimensional analysis. *European Journal of Government and Economics*, 13(2), 225–239.

<https://doi.org/10.17979/ejge.2024.13.2.10584>

Carroll, S. J., & Gillen, D. J. (1998). Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? In *Managerial Work*. Routledge.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2. vyd.). Grada.

Celik, A. (2013). A study on the effects of managers' behaviors and attitudes on job satisfaction and motivation of workers in the Directorate of Sports and Youth Services through the eyes of workers. *Educational Research and Reviews*, 8(9).

<https://doi.org/10.5897/ERR2013.1122>

Çiftçi, S., & Mirzeoğlu, N. (2014). The Research of Qualifications of Sport Manager. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 740–745.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.313>

Clarke, G., & Quill, M. (2003). Researching Sport Education in Action: A Case Study. *European Physical Education Review*, 9(3), 253–266.

<https://doi.org/10.1177/1356336X030093004>

Corrocher, N., Moschella, D., Staccioli, J., & Vivarelli, M. (2024). Innovation and the labor market: Theory, evidence, and challenges. *Industrial and Corporate Change*, 33(3), 519–540. <https://doi.org/10.1093/icc/dtad066>

Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.

- Crossan, W. M., Bednář, M., Baghurst, T., & Komarc, M. (2021). An Exploratory Study of the Use of Values by Coaches in the Czech Republic. *Journal of Sport Behavior*, 44(3). <https://publications.cuni.cz/handle/20.500.14178/2018>
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Change Management: The Case of the Elite Sport Performance Team. *Journal of Change Management*, 12(2), 209–229. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.632379>
- Cuneen, J., & Parks, J. B. (1997). Should We Serve Sport Management Practice or Sport Management Education? A Response to Weese's Perspective. *Journal of Sport Management*, 11(2). <https://doi.org/10.1123/jism.11.2.125>
- Cunningham, G. B. (2013). Theory and theory development in sport management. *Sport Management Review*, 16(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.01.006>
- Cunningham, G. B., Fink, J. S., & Zhang, J. J. (2021). The Distinctiveness of Sport Management Theory and Research. *Kinesiology Review*, 10(3). <https://doi.org/10.1123/kr.2021-0022>
- Cuskelly, G., Hoye, R., & Auld, C. (2006). *Working with Volunteers in Sport: Theory and Practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203966822>
- Cutcliffe, J. R. (2000). Methodological issues in grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 31(6), 1476–1484. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01430.x>
- Čáslavová, E. (2020). *Management a marketing sportu 21. Století* (1. vydání). Ekopress.
- Čáslavová, E., Kraft, J., Voracek, J., & Bartova, M. (2014). Economic Context of Volunteering and Labour Market in Sport. *Ekonomika*, 93(2), 116–130. <https://doi.org/10.15388/Ekon.2014.2.3543>
- ČSÚ - Absolventi VŠ. (2025). <https://csu.gov.cz/produkty/studenti-a-absolventi-vysokych-skol-v-ceske-republice-78mlzzdn03>
- ČSÚ - nezaměstnanost. (2024). <https://csu.gov.cz/rychle-informace/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2024>
- ČSÚ - nezaměstnanost a zaměstnání. (2025). <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&sp=A&pvokc=&katalog=30853&pvo=ZAMD006&z=T>
- ČSÚ - zaměstnanost a nezaměstnanost. (2024). https://csu.gov.cz/zamestnanost-a-nezaměstnanost-vsps?pocet=10&start=0&1_pocet=10&1_start=0&pouzeVydane=true&skupiny=43&vlastnostiVystupu=15,01&razeni=-

datumVydani&1_pouzeVydane=true&1_skupiny=43&1_vlastnostiVystupu=12&1_razeni=-datumVydani#grafy____graf-specificke-miry-nezamestnanost

De la Rubia, A., Lorenzo-Calvo, J., & Lorenzo, A. (2020). Does the Relative Age Effect Influence Short-Term Performance and Sport Career in Team Sports? A Qualitative Systematic Review. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01947>

De Schepper, J., & Sotiriadou, P. (2018). A framework for critical reflection in sport management education and graduate employability. *Annals of Leisure Research, 21*(2), 227–245. <https://doi.org/10.1080/11745398.2017.1336107>

De Schepper, J., Popi, S., & Hill, B. (2021). The role of critical reflection as an employability skill in sport management. *European Sport Management Quarterly, 21*(2), 280–301. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1742184>

DeLuca, J. R., & Braunstein-Minkove, J. (2016). An Evaluation of Sport Management Student Preparedness: Recommendations for Adapting Curriculum to Meet Industry Needs. *Sport Management Education Journal, 10*(1), 1–12. <https://doi.org/10.1123/SMEJ.2014-0027>

Dent, E. B., & Bozeman, P. (2014). Discovering the foundational philosophies, practices, and influences of modern management theory. *Journal of Management History, 20*(2), 145–163. <https://doi.org/10.1108/JMH-09-2012-0056>

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education, 40*(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>

Dickson, G., & Malaia Santos, J. M. C. (2016). Globalisation and professional sport. In *Critical Issues in Global Sport Management*. Routledge.

Divleli, M. S., & Ergun, E. (2015). Manager effectiveness and efficiency: The effect of skills on different level management. *International Journal of Management and Human Resources, 3*(1).

Doherty, A. (2013). “It Takes a Village:” Interdisciplinary Research for Sport Management. *Journal of Sport Management, 27*(1). <https://doi.org/10.1123/jsm.27.1.1>

Domschke, W., & Scholl, A. (2008). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre* (4. vyd.). Springer.

Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). *Management* (1. vyd.). Grada Publishing a.s.

Dong, L., Neufeld, D., & Higgins, C. (2009). Top Management Support of Enterprise Systems Implementations. *Journal of Information Technology, 24*(1), 55–80. <https://doi.org/10.1057/jit.2008.21>

- Donkoh, S., & Mensah, J. (2023). Application of triangulation in qualitative research. *Journal of Applied Biotechnology & Bioengineering*, 10(1), 6–9. <https://doi.org/10.15406/jabb.2023.10.00319>
- Douglas, D. (2003). Grounded theories of management: A methodological review. *Management Research News*, 26(5), 44–52. <https://doi.org/10.1108/01409170310783466>
- Dowling, M., Edwards, Jonathon, & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520–529. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.003>
- Drucker, P. F. (2020). *Peter F. Drucker on Management Essentials*. Harvard Business Press.
- Duys, D. K., Ward, J. E., Maxwell, J. A., & Eaton-Comerford, L. (2008). Career Counseling in a Volatile Job Market: Tiedeman's Perspective Revisited. *The Career Development Quarterly*, 56(3), 232–241. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2008.tb00037.x>
- Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, P. (2015). The changing dynamic of leading knowledge workers: The importance of skilled front-line managers. *Employee Relations*, 37(4), 487–503. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0068>
- Emery, P. R., Crabtree, R. M., & Kerr, A. K. (2012). The Australian sport management job market: An advertisement audit of employer need. *Annals of Leisure Research*, 15(4), 335–353. <https://doi.org/10.1080/11745398.2012.737300>
- Endres, T., Leber, J., Böttger, C., Rovers, S., & Renkl, A. (2021). Improving Lifelong Learning by Fostering Students' Learning Strategies at University. *Psychology Learning & Teaching*, 20(1), 144–160. <https://doi.org/10.1177/1475725720952025>
- Esmaeili, N. (2015). Strategic management and its application in modern organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(2), 118–126. <https://doi.org/10.33844/ijol.2015.60399>
- Evans, A. B., Barker-Ruchti, N., Blackwell, J., Clay, G., Dowling, F., Frydendal, S., Gliemann Hybholt, M., Hausken-Sutter, S. E., Lenneis, V., Malcolm, D., Phoenix, C., Smith, B., Svendler Nielsen, C., Wilcock, L., Williams, O., & Winther, H. (2021). Qualitative research in sports studies: Challenges, possibilities and the current state of play. *European Journal for Sport and Society*, 18(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/16138171.2021.1899969>
- Fahrner, M., & Schüttoff, U. (2020). Analysing the context-specific relevance of competencies – sport management alumni perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 344–363. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1607522>

- Farnell, A. (2021). *Labour Markets in Professional Sports* [Dissertation]. Lancaster University.
- Fayol, H. (2016). *General and Industrial Management*. Ravenio Books.
- Feist, L., Asenov, R., & Henningsen, A. (2024). *Imbalances between supply and demand recent causes of labour shortages in advanced economies*. ILO.
<https://doi.org/10.54394/LUTY2310>
- Felekoglu, B., & Moultrie, J. (2014). Top Management Involvement in New Product Development: A Review and Synthesis. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 159–175. <https://doi.org/10.1111/jpim.12086>
- Feng, Y., Lagakos, D., & Rauch, J. E. (2024). Unemployment and Development. *The Economic Journal*, 134(658), 614–647. <https://doi.org/10.1093/ej/uead076>
- Fialová, K., & Mysíková, M. (2021). Minimum Wage and Youth Employment in Regions of the Visegrád Countries. *Eastern European Economics*, 59(1), 82–102.
<https://doi.org/10.1080/00128775.2020.1816474>
- Fink, J. S. (2013). Theory development in sport management: My experience and other considerations. *Sport Management Review*, 16(1), 17–21.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.12.005>
- Finkelstein, S., & Peteraf, M. A. (2007). Managerial activities: A missing link in managerial discretion theory. *Strategic Organization*, 5(3), 237–248.
<https://doi.org/10.1177/1476127007079975>
- Fleischman, D., Mulcahy, R., English, P., Kirby, K., Stevenson, T., & Sotiriadou, P. (2024). Athlete career transitions: A systematic review and future directions for sport management research. *European Sport Management Quarterly*, 1–25.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2024.2437793>
- Flek, V., Hála, M., & Mysíková, M. (2022). The ins and outs of Central European unemployment. *Baltic Journal of Economics*, 22(1), 49–67.
<https://doi.org/10.1080/1406099X.2022.2083306>
- Floyd Jones, D., Brooks, D. D., & Mak, J. Y. (2008). Examining Sport Management Programs in the United States. *Sport Management Review*, 11(1), 77–91.
[https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(08\)70104-9](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(08)70104-9)
- Foret, M., & Melas, D. (2020). *Marketingový výzkum: V udržitelném marketingovém managementu*. Grada Publishing a.s.
- Fort, R., & Quirk, J. (1995). Cross-Subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues. *Journal of Economic Literature*, 33(3), 1265–1299.

- Freeman, R. B., & Nickell, S. (1988). Labour Market Institutions and Economic Performance. *Economic Policy*, 3(6), 64–80. <https://doi.org/10.2307/1344504>
- Frisby, W. (2005). The Good, the Bad, and the Ugly: Critical Sport Management Research. *Journal of Sport Management*, 19(1). <https://doi.org/10.1123/jsm.19.1.1>
- Fuchs, K., & Tuleja, P. (2005). *Základy ekonomie*. Ekopress.
- Fujak, H., Frawley, S., McDonald, H., & Bush, S. (2018). Are Sport Consumers Unique? Consumer Behavior Within Crowded Sport Markets. *Journal of Sport Management*. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0318>
- Gammelsæter, H. (2021). Sport is not industry: Bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 257–279. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013>
- Garvey, C. M., & Jones, R. (2021). Is There a Place for Theoretical Frameworks in Qualitative Research? *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1609406920987959. <https://doi.org/10.1177/1609406920987959>
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőműves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13(5), Article 5. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Gerber, R., Williams, M., & Biilmann, O. (1995). Conceptualising Qualitative Research in Curriculum Studies: An international study. *Curriculum Studies*, 3(3), 283–297. <https://doi.org/10.1080/0965975950030304>
- Gerke, A., Woratschek, H., & Dickson, G. (2020). The sport cluster concept as middle-range theory for the sport value framework. *Sport Management Review*, 23(2), 200–214. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.12.004>
- Giel, T., Yamashita, R., Argomand, D., & Hallmann, K. (2022). International sport management education: Curricula, trends, and challenges. In *Education in Sport and Physical Activity*. Routledge.
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2007). Sport and globalization: Transnational dimensions. *Global Networks*, 7(2), 107–112. <https://doi.org/10.1111/j.1471-0374.2007.00159.x>
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2023). Staying Open: The use of theoretical codes in grounded theory. *Grounded Theory Review*, 22(01), Article 01.

- Glebova, E., Madsen, D. Ø., Mihaľová, P., Géczi, G., Mittelman, A., & Jorgič, B. (2024). Artificial intelligence development and dissemination impact on the sports industry labor market. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6. <https://doi.org/10.3389/fspor.2024.1363892>
- González-Serrano, M. H., Calabuig Moreno, F., & Crespo Hervás, J. (2021). Sport management education through an entrepreneurial perspective: Analysing its impact on Spanish sports science students. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100271. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.11.007>
- Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). The Five Minds of a Manager. In *Leadership Perspectives*. Routledge.
- Grant, M. T., Hanlon, C., & Young, J. A. (2023). An employable graduate: Essential awareness factors to the preparation of sport management practical experiences. *Industry and Higher Education*, 37(4), 574–586. <https://doi.org/10.1177/09504222221147129>
- Green, F., & Henseke, G. (2021). Europe's evolving graduate labour markets: Supply, demand, underemployment and pay. *Journal for Labour Market Research*, 55(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s12651-021-00288-y>
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1992). An Analysis of the Principal-Agent Problem. In G. Dionne & S. E. Harrington (Ed.), *Foundations of Insurance Economics: Readings in Economics and Finance* (s. 302–340). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-015-7957-5_16
- Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023a). Relevant Sport Management Knowledge, Competencies, and Skills: An Umbrella Review. *Sustainability*, 15(12), Article 12. <https://doi.org/10.3390/su15129515>
- Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023b). Sports Management Knowledge, Competencies, and Skills: Focus Groups and Women Sports Managers' Perceptions. *Sustainability*, 15(13), Article 13. <https://doi.org/10.3390/su151310335>
- Guntur, G. (2019). A Conceptual Framework for Qualitative Research: A Literature Studies. *Capture : Jurnal Seni Media Rekam*, 10(2), 91–106. <https://doi.org/10.33153/capture.v10i2.2447>
- Gyimesi, A., & Kehl, D. (2023). Relative age effect on the market value of elite European football players: A balanced sample approach. *European Sport Management Quarterly*, 23(2), 544–560. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1894206>
- Haddock, M. (2021). Economics and volunteering. In *The Routledge Handbook of Volunteering in Events, Sport and Tourism*. Routledge.

- Hamel, G. (2008). The Future of Management. *Human Resource Management International Digest*, 16(6). <https://doi.org/10.1108/hrmid.2008.04416fae.001>
- Hawzen, M., & King-White, R. (2024). Hope labour in sport management: Sport industry internships, free labor, and reproduction of the intern economy. *Pedagogy, Culture & Society*, 32(5), 1225–1242. <https://doi.org/10.1080/14681366.2022.2157039>
- Heath, H., & Cowley, S. (2004). Developing a grounded theory approach: A comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies*, 41(2), 141–150. [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(03\)00113-5](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(03)00113-5)
- Hedvičáková, M., & Kozubíková, Z. (2021). *Impacts of COVID-19 on the labour market—Evidence from the Czech Republic* (J. Maci, P. Maresova, K. Firlej, & I. Soukal, Ed.; s. 232–241). <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2021-01-023>
- Hendl, J. (2023). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace* (5.). PORTÁL s. r. o.
- Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. *Journal of Management*, 44(4), 1505–1529. <https://doi.org/10.1177/0149206315614373>
- Hladíková, H., & Trojovská, E. (2014). *Úvod do ekonomie: Vybraná témata*. Gaudeamus.
- Hoekman, R., Elling, Agnes, & van der Poel, H. (2022). Local Policymaking in Sport: Sport Managers' Perspectives on Work Processes and Impact. *Journal of Global Sport Management*, 7(1), 89–111. <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1537682>
- Hollensen, S., Kotler, P., & Opresnik, M. O. (2017). *Social media marketing: A practitioner guide*. Opresnik Management Consulting.
- Holman, R. (2011). *Ekonomie* (5. vyd.). C.H.Beck.
- Holman, R. (2018). *Mikroekonomie. Středněpokročilý kurz*. (3. vyd.). C.H.Beck.
- Hope, O. (2010). The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving. *Journal of Change Management*, 10(2), 195–215. <https://doi.org/10.1080/14697011003795669>
- Horgby, B., & Ericsson, C. (2023). Professionalisation and Changing Practices. In *Football in the Nordic Countries* (1. vyd., s. 53). Routledge.
- Horch, H.-D., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8(2), 70–84. <https://doi.org/10.1080/1360671032000085684>

- Hořejší, B., Soukupová, J., Macáková, L., & Soukup, J. (2018). *Mikroekonomie* (6. vyd.). Management Press.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications* (4. vyd.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315733371>
- Hwang, J., Hong, M., Yee, S.-Y., & Lee, S.-M. (2012). Impact of sports' characteristics on the labor market. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(1), 60–76.
<https://doi.org/10.1177/1012690210384650>
- Chalip, L. (2006). *Toward a Distinctive Sport Management Discipline*.
<https://doi.org/10.1123/jsm.20.1.1>
- Chandra, Y., & Shang, L. (2019). Inductive Coding. In Y. Chandra & L. Shang (Ed.), *Qualitative Research Using R: A Systematic Approach* (s. 91–106). Springer Nature.
https://doi.org/10.1007/978-981-13-3170-1_8
- Chareanpunsirikul, S., & Wood, R. C. (2002). Mintzberg, managers and methodology: Some observations from a study of hotel general managers. *Tourism Management*, 23(5), 551–556. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00016-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00016-X)
- Chelladurai, P. (1994). Sport Management: Defining the Field: Opening keynote during the First European Congress on Sport Management, September 1993, Groningen, the Netherlands. *European Journal for Sport Management*, 1(1), 7–21.
<https://doi.org/10.1080/1029712X.1994.12426393>
- Chen, C.-A., Berman, E. M., & Wang, C.-Y. (2017). Middle Managers' Upward Roles in the Public Sector. *Administration & Society*, 49(5), 700–729.
<https://doi.org/10.1177/0095399714546326>
- Jacobs, J. M., & Wright, P. M. (2021). Thinking about the transfer of life skills: Reflections from youth in a community-based sport programme in an underserved urban setting. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 19(3), 380–394.
<https://doi.org/10.1080/1612197X.2019.1655776>
- Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1977). Hierarchical level and leadership style. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 131–145. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90024-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90024-1)
- Janíčko, P. (2023). Analýza vztahu minimální mzdy a některých makroekonomických ukazatelů v ČR. *Fórum sociální politiky*, 4(1).
- Jašová, E. (2023). The Non-Accelerating Infection Rate of Unemployment as an alternative to the Non-Accelerating Inflation Rate of Unemployment for the period of the

- COVID-19 pandemic: The example of the industries of the Czech Republic. *Engineering Economics*, 34(5), Article 5. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.34.5.32051>
- Jedinák, P. (2012). *Profese manažera v organizacích veřejné správy: Charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti* (1. vyd.). VeRBuM.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Management by Process*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080943244>
- Jiang, Y. (2023). Future Challenges of Sport Manager. *Communications in Humanities Research*, 5, 49–53. <https://doi.org/10.54254/2753-7064/5/20230030>
- Johnson, L. M., Choi, K. H., Kim, E., Pitts, B. G., & Zhang, J. J. (2019). Globalized sport management in diverse cultural contexts: An introduction. In *Globalized Sport Management in Diverse Cultural Contexts*. Routledge.
- Jorzik, P., Yigit, A., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Dabić, M. (2024). Artificial Intelligence-Enabled Business Model Innovation: Competencies and Roles of Top Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 7044–7056. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3275643>
- Jowdy, E., McDonald, M., & Spence, K. (2004). An integral approach to sport management internships. *European Sport Management Quarterly*, 4(4), 215–233. <https://doi.org/10.1080/16184740408737478>
- Jurečka, V., Hon, M., Jánošíková, I., & Kolcunová, L. (2018). *Mikroekonomie* (3. vyd.). Grada.
- Kahn, L. M. (2000). The Sports Business as a Labor Market Laboratory. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 75–94. <https://doi.org/10.1257/jep.14.3.75>
- Kaiser, G., & Presmeg, N. (Ed.). (2019). *Compendium for Early Career Researchers in Mathematics Education*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15636-7>
- Kajzar, P. (2014). *Trh práce a politika zaměstnanosti*. Slezská univerzita v Opavě.
- Karlsson, J., Kilger, Magnus, Bäckström, Åsa, & Redelius, K. (2023). Selling youth sport: The production and promotion of immaterial values in commercialised child and youth sport. *Sport, Education and Society*, 28(5), 565–578. <https://doi.org/10.1080/13573322.2022.2057462>
- Keiper, M. C., Fried, G., Lupinek, J., & Nordstrom, H. (2023). Artificial intelligence in sport management education: Playing the AI game with ChatGPT. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 33, 100456. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100456>

- Keiper, M. C., Sieszputowski, J., Morgan, T., & Mackey, M. J. (2019). *Employability Skills a Case Study on a Business-Oriented Sport Management Program*. 13(1).
- Khang, A., Semenets-Orlova, I., Dmytrenko, H., Holovach, N., Zgalat-Lozynska, L., & Shevchuk, R. (2024). Human-Centered Approach as a Methodological Tendency of Personnel Management in Workplace. In *AI-Oriented Competency Framework for Talent Management in the Digital Economy*. CRC Press.
- Khare, S., & Varma, D. A. (2017). Roles and Responsibilities of Managers in Corporates – An Insight. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*.
- Kihl, L., Babiak, K., & Tainsky, S. (2014). Evaluating the Implementation of a Professional Sport Team's Corporate Community Involvement Initiative. *Journal of Sport Management*, 28(3). <https://doi.org/10.1123/jsm.2012-0258>
- Kim, M., Oja, Brent D., Nite, Calvin, & Anagnostopoulos, C. (2024). Expanding sport management toward management through sport: The promise of company sport in organizations. *Sport Management Review*, 27(4), 502–523. <https://doi.org/10.1080/14413523.2024.2307186>
- King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), 95–106. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4614966>
- Kitana, A. (2016). Overview of The Managerial Thoughts and Theories from The History: Classical Management Theory to Modern Management Theory. *Indian Journal of Management Science*, 6(1).
- Kokolakakis, T., Schoemaker, J., Lera-Lopez, F., de Boer, W., Čingienė, V., Papić, A., & Ahlert, G. (2024). Valuing the contribution of sport volunteering to subjective well-being: Evidence from eight European countries. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6. <https://doi.org/10.3389/fspor.2024.1308065>
- Kolb, D. A. (1976). Management and the Learning Process. *California Management Review*, 18(3), 21–31. <https://doi.org/10.2307/41164649>
- Koo, S. K., Byon, K. K., & Baker, T. A., III. (2014). Integrating event image, satisfaction, and behavioral intention: Small-scale marathon event. *Sport marketing quarterly*, 23(3), 127–137.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Management*. East Publishing.
- Kopackova, H., Simonova, S., & Reimannova, I. (2024). Digital transformation leaders wanted: How to prepare students for the ever-changing demands of the labor market. *The*

- International Journal of Management Education*, 22(1), 100943.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100943>
- Kraft, J., Bednářová, P., & Kocourek, A. (2014). *Ekonomie I*. Technická univerzita v Liberci.
- Kraft, J., Bednářová, P., & Kocourek, A. (2019). *Mikroekonomie II* (3. vyd.). Technická univerzita v Liberci.
- Kroon, J. (1998). *General Management, 2nd edition*. Pearson South Africa.
- Krulický, T., Šanderová, V., & Dolejš, D. (2022). Evaluation of inflation and unemployment and plotting the Philips curve of the Czech Republic. *SHS Web of Conferences*, 132, 01007. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202213201007>
- Křížková, A., & Pospíšilová, K. (2022). *Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR v letech 2002–2021* (1. vyd.). Ministerstvo práce a sociálních věcí.
- Křížková, A., & Pospíšilová, K. (2023). Za stejnou práci stejná odměna? Genderová rovnost v odměňování v různých kontextech trhu práce. *Sociologický Časopis / Czech Sociological Review*, 59(1), 31–63. <https://doi.org/10.13060/csr.2022.036>
- Kubíčková, L., & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing a.s.
- Kumar, D. P. (2015). An Analytical study on Mintzberg's Framework: Managerial Roles. *International Journal of Research in Management*, 2(3).
- Kunz, V. (2018). *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Grada Publishing, a.s.
- Kunz, V. (2020). Implementation of the CSR principles in the Czech football environment. *Studia sportiva*, 14(2), 39–49. <https://doi.org/10.5817/StS2020-2-4>
- Kurdi-Nakra, H., & Pak, J. (2023). Exploring the socio-political dynamics of front-line managers' HR involvement: A qualitative approach. *Human Resource Management*, 62(4), 615–636. <https://doi.org/10.1002/hrm.22150>
- Kurtipek, S., & Gungor, N. B. (2019). Individual Innovation: A Research on Sports Manager Candidates. *Journal of Education and Learning*, 8(1), 264.
<https://doi.org/10.5539/jel.v8n1p264>
- Lachance, E. L., Thompson, A., Bakhsh, J. T., & Parent, M. M. (2024). Sport management or the management of sport? Reframing the theory debate. *Sport Management Review*, 27(1), 90–110. <https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2243109>

- Landman, M. (2020). *A case study of the curriculum logic of a South African university degree programme in sports management and its appropriateness to the labour market* [Thesis]. University of Cape Town.
- Lauder, H., & Mayhew, K. (2020). Higher education and the labour market: An introduction. *Oxford Review of Education*.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03054985.2019.1699714>
- Lee, S. (2010). Global Outsourcing: A Different Approach to an Understanding of Sport Labour Migration. *Global Business Review*, 11(2), 153–165.
<https://doi.org/10.1177/097215091001100203>
- Leeds, M., von Allmen, P., & Matheson, V. (2022). *The Economics of Sports*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003317708>
- Leino, T., Veledar, O., Macher, G., Kniewallner, J., Armengaud, E., & Koivunen, N. (2022). *Challenging Hierarchical Structure to Boost Technical Outcomes* (M. Yilmaz, P. Clarke, R. Messnarz, & B. Wöran, Ed.). Springer International Publishing.
- Lepeley, M.-T. (2020). *Human Centered Management: 5 Pillars of Organizational Quality and Global Sustainability*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003080169>
- Light, R., & Dixon, M. A. (2007). Contemporary Developments in Sport Pedagogy and their Implications for Sport Management Education. *Sport Management Review*, 10(2), 159–175. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(07\)70009-8](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(07)70009-8)
- Lim, W. M. (2024). What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 14413582241264619.
<https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti* (1. vyd.). Grada Publishing a.s.
- López-Carril, S., Anagnostopoulos, C., & Parganas, P. (2020). Social media in sport management education: Introducing LinkedIn. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 27, 100262. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100262>
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2024). *Applied Sport Management Skills* (4. vyd.). Human Kinetics.
- Ma, A., & Norwich, B. (2007). Triangulation and Theoretical Understanding. *International Journal of Social Research Methodology*, 10(3), 211–226.
<https://doi.org/10.1080/13645570701541878>
- Mackay, D. I., Boddy, D., Brack, J., Diack, J. A., & Jones, N. (2024). *Labour Markets Under Different Employment Conditions*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003505051>

- Madauss, B.-J. (2025). *Project Management: A comprehensive description of Theory and Practice*. Springer Nature.
- Massie, J. L. (2013). Management Theory. In *Handbook of Organizations (RLE: Organizations)*. Routledge.
- Masteralexis, L., Barr, C. A., & Hums, M. (2012). *Principles and Practice of Sport Management*. Jones & Bartlett Publishers.
- McCann, L., Morris, J., & Hassard, J. (2008). Normalized Intensity: The New Labour Process of Middle Management. *Journal of Management Studies*, 45(2), 343–371. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00762.x>
- Mcguire, D., Stoner, L., & Mylona, S. (2008). The Role of Line Managers as Human Resource Agents in Fostering Organizational Change in Public Services. *Journal of Change Management*, 8(1), 73–84. <https://doi.org/10.1080/14697010801937580>
- Merka, A. (2024). The Importance of Qualified Personnel in The Field of Sport Management and Marketing. *Discobolul – Physical Education, Sport and Kinetotherapy Journal*, 155–166. <https://doi.org/10.35189/dpeskj.2024.63.2.6>
- Metelski, A. (2021). The Duration of the Sports Career as a Determinant of the Second Professional Career. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia, LV(2)*, 57–64.
- Meyer, A. (2016). Is unemployment good for the environment? *Resource and Energy Economics*, 45, 18–30. <https://doi.org/10.1016/j.reseneeco.2016.04.001>
- Milanovic, D., Custonja, Z., & Skegro, D. (2015). Sport As A Social Phenomenon. *Economy of Eastern Croatia Yesterday, Today, Tomorrow*, 4, 603–611.
- Miller, J. J., Mayo, Z., & Podlog, L. (2022). A qualitative analysis of undergraduate sport management student skill and awareness development at an international sports event. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 30, 100345. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100345>
- Mills, B. M. (2021). *A Peculiarity That Positions Sport Management*. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0352>
- Miragaia, D. A. M., & Soares, J. A. P. (2017). Higher education in sport management: A systematic review of research topics and trends. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 21, 101–116. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2017.09.001>
- Mišovič, J. (2019). *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor* (1. vyd.). Sociologické nakladatelství.
- MPSV - Antivirus. (2020). <https://www.mpsv.cz/antivirus>

- Næss, H. E. (2023). Diversity and inclusion management in sport organizations: An integrative literature review. *Managing Sport and Leisure*, 1–26.
<https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2213707>
- Nazari, R. (2018). The Role of Management Skills in the Selection of Management Model by Sports Managers. *Annals of Applied Sport Science*, 6(1), 57–64.
<https://doi.org/10.29252/aassjournal.6.1.57>
- Newman, J. I. (2014). Sport Without Management. *Journal of Sport Management*, 28(6).
<https://doi.org/10.1123/jism.2012-0159>
- Nichol, M. (2023). Is Labor in Sport a Commodity? The Case of American and Japanese Professional Baseball. *Journal of Legal Aspects of Sport*, 33, 114.
<https://doi.org/10.18060/27461>
- Noble, H., & Mitchell, G. (2016). What is grounded theory? *Evidence Based Nursing*, 19(2), 34–35. <https://doi.org/10.1136/eb-2016-102306>
- Nol, D. (2020). *Line management in family businesses: Roles, Responsibilities, Functions, Behaviour and Challenges of Line Managers, and Their Relationship with Middle Management in Family Businesses* [Master's thesis, Johannes Kepler University Linz].
<http://epub.jku.at/obvulihs/5483363>
- Noll, R. G. (2002). The Economics of Promotion and Relegation in Sports Leagues: The Case of English Football. *Journal of Sports Economics*, 3(2), 169–203.
<https://doi.org/10.1177/152700250200300205>
- Nová, J. (2014). Sport Management as An Integral Part of Kinanthropology. In G. Sporiš (Ed.), *World Congress of Performance Analysis of Sport X*. Univ.
- Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Strachová, M., Rektořík, J., Sekot, A., & Válková, H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu* (1. vyd.). Masarykova univerzita.
- Obiefuna, O. (2014). The role of Top Management in Business Organisations. *Review of Public Administration and Management*, 5(3).
- Omcirk, V. (2018). *Uplatnění absolventů studijního programu Tělesná výchova a sport UK FTVS na trhu práce* [Disertační práce]. Univerzita Karlova.
- Opelík, D. (2020). *Fenomén manažerů v kontextu českého trhu práce* [Diplomová práce]. Univerzita Karlova.
- Opelík, D., Voráček, J., Šíma, J., & Michlová, A. (2024). Exploring Instagram Communication: Usage of Instagram as a Marketing Tool in Professional Basketball Clubs. *Studia sportiva*, 18(2). <https://doi.org/10.5817/StS2024-2-15>

- Orunbayev, A. (2023). Globalization and Sports Industry. *American Journal Of Social Sciences And Humanity Research*, 3(11), Article 11. <https://doi.org/10.37547/ajsshr/Volume03Issue11-18>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Passos, P., Araújo, D., & Davids, K. (2016). Competitiveness and the Process of Co-adaptation in Team Sport Performance. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01562>
- Pedersen, P. M., & Thibault, L. (2019). *Contemporary Sport Management 6th Edition* (6. vyd.). Human Kinetics.
- Piroșcă, G. I., Șerban-Oprescu, G. L., Badea, L., Stanef-Puică, M.-R., & Valdebenito, C. R. (2021). Digitalization and Labor Market—A Perspective within the Framework of Pandemic Crisis. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), Article 7. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070156>
- Pitney, W., Parker, J., Mazerolle, S., & Potteiger, K. (2024). *Qualitative Research in the Health Professions* (1. vyd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003526100>
- Pitts, B. (2001). Sport Management at the Millennium: A Defining Moment. *Journal of Sport Management*, 15(1).
- Pitts, B. (2017). Sport marketing. In *Understanding Sport Management*. Routledge.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem* (3. vyd.). Grada Publishing a.s.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Rascher, D. A., Maxcy, J. G., & Schwarz, A. (2021). The Unique Economic Aspects of Sports. *Journal of Global Sport Management*, 6(1), 111–138. <https://doi.org/10.1080/24704067.2019.1605302>
- Rayner, M., Webb, T., Sibson, R., & Tingle, J. K. (2023). *Global Sport Management Education: Policy, Curriculum and Implementation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003355076>
- Retar, I., Pišot, R., & Kolar, E. (2016). The Definition Of Sports Management. *Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport*, 0, Article 0.

- Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key Competences of Slovenian Sport Managers. *ANNALES KINESIOLOGIAE*, 4(2).
- Retar, I., Uroš, M., & Kolar, E. (2015). *Development Instruments to Determine Competencies for Performing The Responsibilities of Sports Manager*. 2015.
- Reyes, V., Bogumil, E., & Welch, L. E. (2024). The Living Codebook: Documenting the Process of Qualitative Data Analysis. *Sociological Methods & Research*, 53(1), 89–120. <https://doi.org/10.1177/0049124120986185>
- Rezvani, Z. (2017). Who is a Middle Manager: A literature Review. *Journal of Family Business Management*, 1, 1–9. <https://doi.org/10.15226/2577-7815/1/2/00104>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Management* (10th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Rosen, S., & Sanderson, A. (2001). Labour Markets in Professional Sports. *The Economic Journal*, 111(469), 47–68. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00598>
- Sandberg, E., & Abrahamsson, M. (2010). The role of top management in supply chain management practices. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(1), 57–69. <https://doi.org/10.1108/09590551011016331>
- Sandy, A., Wohlfart, O., & Hovemann, G. (2018). Academic Sport Management Education in Germany: An Attempt to Converge Labour Market and Higher Education. *EASM*, 2018.
- Santos, J. M., Batista, P., & Carvalho, M. J. (2022). Framing sport managers' profile: A systematic review of the literature between 2000 and 2019. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias Del Deporte*, 11, 24–24. <https://doi.org/10.6018/sportk.479841>
- Saracho, O. (Ed.). (2015). *Handbook of research methods in early childhood education* (Roč. 1). IAP, Information Age Publ.
- Seale, C., Silverman, D., Gubrium, J. F., & Gobo, G. (2006). *Qualitative Research Practice: Concise Paperback Edition*. SAGE Publications.
- Sedláková, R. (2014). *Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky* (1. vyd.). Grada Publishing a.s.
- Seifried, C. (2014). A review of the North American Society for Sport Management and its foundational core: Mapping the influence of “history”. *Journal of Management History*, 20(1), 81–98. <https://doi.org/10.1108/JMH-08-2012-0055>
- Seifried, C., Agyemang, K. J. A., Walker, N., & Soebbing, B. (2021). Sport management and business schools: A growing partnership in a changing higher education environment. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100529. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100529>

- Sesinando, A., Segui-Urbaneja, J., & Teixeira, M. C. (2022). *Professional development, skills, and competences in sports: A survey in the field of sport management among public managers*. <https://doi.org/10.7752/jpes.2022.11355>
- Shenhar, A. (1990). What is a manager? A new look. *European Management Journal*, 8(2), 198–202. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(90\)90086-L](https://doi.org/10.1016/0263-2373(90)90086-L)
- Shilbury, D. (2012). Competition: The Heart and Soul of Sport Management. *Journal of Sport Management*, 26(1). <https://doi.org/10.1123/jsm.26.1.1>
- Shilbury, D. (Ed.). (2022). *A research agenda for sport management*. Edward Elgar Publishing.
- Schlesinger, T., & Nagel, S. (2018). Individual and contextual determinants of stable volunteering in sport clubs. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(1), 101–121. <https://doi.org/10.1177/1012690216638544>
- Schwab, K. A., Legg, E., Tanner, P., Timmerman, D., Dustin, D., & Arthur-Banning, S. G. (2015). Career Paths in Sport Management. *SCHOLE: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 30(2), 1–11. <https://doi.org/10.18666/schole-2015-v30-i2-6633>
- Sibson, R., & Morgan, A. (2022). Digital literacy capabilities and curriculum design in sport management programmes. In *Sport Management Education*. Routledge.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research: A practical handbook* (3rd ed). SAGE.
- Singer, J. N., Shaw, S., Hoeber, L., Walker, N., Agyemang, K. J. A., & Rich, K. (2019). Critical Conversations About Qualitative Research in Sport Management. *Journal of Sport Management*, 33(1), 50–63. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0085>
- Skinner, J., & Gilbert, K. (2007). Sport Management Education: Teaching and Learning for the Future. *Sport Management Review*, 10(2), 125–131. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(07\)70007-4](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(07)70007-4)
- Slack, T. (2014). The social and commercial impact of sport, the role of sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(5), 454–463. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.974311>
- Smart, B. (2007). Not playing around: Global capitalism, modern sport and consumer culture. *Global Networks*, 7(2), 113–134. <https://doi.org/10.1111/j.1471-0374.2007.00160.x>
- Snyder, N., & Glueck, W. F. (1998). How Managers Plan—The Analysis of Managers' Activities. In *Managerial Work*. Routledge.

- Söderlund, J. (2011). Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153–176. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x>
- Sohrabi, Z., Moharramzadeh, M., & Nazari, R. (2023). The Commercialization Model of Professional Sport Clubs. *Archives in Sport Management and Leadership*, 1(2), 51–60. <https://doi.org/10.22108/asml.2023.138288.1033>
- Sońta-Drączkowska, E., & Krogulec, A. (2024). Challenges of scaling agile in large enterprises and implications for project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(2), 360–384. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2023-0244>
- Stanca, I. P., & Tarbujaru, T. (2022). *Modern Management: The Biggest Challenge of an Era Full of Changes*. 133–140. <https://doi.org/10.31410/ERAZ.2022.133>
- Stoelhorst, J. W., & Vishwanathan, P. (2024). Beyond Primacy: A Stakeholder Theory of Corporate Governance. *Academy of Management Review*, 49(1), 107–134. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0268>
- Stokowski, S., Paule-Koba, A. L., Huml, M. R., Koch, M. C., & Li, B. (2022). Sport Management: Who We Are and Where We Are Going. *The Physical Educator*, 79(1). <https://doi.org/10.18666/TPE-2022-V79-I1-10084>
- Stride, A., Fitzgerald, H. F., & Allison, W. (2017). A narrative approach: The possibilities for sport management. *Sport Management Review*, 20(1), 33–42. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.10.002>
- Strübing, J. (2007). Glaser vs. Strauss? Zur methodologischen und methodischen Substanz einer Unterscheidung zweier Varianten von Grounded Theory. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung. Supplement*, 19, 157–173.
- Stříteský, V. (2021). Factors of Job Satisfaction in the Czech Republic. *Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 1(1). <https://doi.org/10.18775/jebd.2806-8661.2021.11.5002>
- Suková, M. (2023). The Methodology of Historical Works. *Civilia*, 14(2), 147–171. <https://doi.org/10.5507/civ.2023.014>
- Surujlal, J., & Serra, P. (2014). A qualitative analysis of Sport Management interns' perceptions of rotations in internships: Sport education and community involvement. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 20(sup-2), 463–479. <https://doi.org/10.10520/EJC162495>

- Sutton, W. A. (1989). The Role of Internships in Sport Management Curricula—A Model for Development. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07303084.1989.10606340>
- Svagzdiene, B., Jasinskas, E., Simanavicius, A., Bradauskiene, K., & Vveinhardt, J. (2015). Social Competence of Aesthetic Education of Sport Industry Managers: Fundamentality and Innovation Synergies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, 348–353. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.148>
- Swanson, D. L. (2008). Top Managers as Drivers for Corporate Social Responsibility. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (s. 0). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0010>
- Swim, N., Presley, R., & Thompson, E. (2023). Digital Development and Technology in Sport: A Course to Improve Digital Literacy in the Sport Management Curriculum. *Sport Management Education Journal*, 18(1). <https://doi.org/10.1123/smej.2022-0021>
- Sydow, J. (2022). Studying the Management of Project Networks: From Structures to Practices? *Project Management Journal*, 53(1), 3–7.
<https://doi.org/10.1177/87569728211061814>
- Šed'ová, K., & Švaříček, R. (2013). Jak psát kvalitativně orientované výzkumné studie. Kvalita v kvalitativním výzkumu. *Pedagogická orientace*, 23(4), 478–510.
<https://doi.org/10.5817/PedOr2013-4-478>
- Šetek, D. (2018). *Mikroekonomie II* (1. vyd.). Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* (1. vyd.). Grada Publishing a.s.
- Šíma, J. (2016). *Kvalita služeb sportovních zařízení a možnosti jejího hodnocení* (1. vyd.). Univerzita Karlova.
- Šíma, J. (2019). *Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží* (1. vydání). Ekopress.
- Šíma, J., Voráček, J., & Opelík, D. (2023). *Sportovní management* (1. vyd.). Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Štědroň, B. (2021). *Manažerské rozhodování a sport* (1. vyd.). Univerzita Karlova.
- Štrach, P. (2008). *Principy managementu* (1. vyd.). Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Švarcová, J., Gabrhel, V., & Cícha, O. (2014). *Makroekonomické aspekty vývoje trhu práce ve vztahu k absolventům škol v ČR*. CEED. <https://publikace.k.utb.cz/handle/10563/1006729>

- Švarcová, J., Chocholářková, A., & Dobeš, K. (2011). *New paradigm for the system of professional focus of young people in accordance with trends in the labour market*. <https://publikace.k.utb.cz/handle/10563/1002722>
- Švaříček, R., & Šedřová, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (2. vyd.). PORTÁL s. r. o.
- Tabachuk, N. P., Sofronova, N. V., Polichka, A. E., Shulika, N. A., & Kadura, E. V. (2021). Maps for developing information competency of sportsman students in conditions of digital transformation. *Journal of Human Sport and Exercise*, 16(3). <https://doi.org/10.14198/jhse.2021.16.Proc3.45>
- Tahal, R., Šimečková, T., Říhová, H., Hanzák, T., Paterová, L., & Hospodský, R. (2022). *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*, 2. vydání. Grada Publishing a.s.
- Teodora, T. I. (2020). Sports center management: Competence structure model for sport managers. *Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports*, 20(2). <https://doi.org/10.36836/2020/2/6>
- Thompson, G. (1991). *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*. SAGE.
- Thwe, W. P., & Kálmán, A. (2024). Lifelong Learning in the Educational Setting: A Systematic Literature Review. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 33(2), 407–417. <https://doi.org/10.1007/s40299-023-00738-w>
- Tokhirov, R., & Abdurakhimjanov, A. (2021). The Issue Of Modern Strategic Management In Enterprises Or Firms. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, 3(08), Article 08. <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume03Issue08-03>
- Triandafyllidou, A. (2024). Chapter 1: Migration and globalization: dynamics and contradictions. In *Handbook of Migration and Globalisation* (2. vyd.). Edward Elgar Publishing.
- Trinka, J. A. (2005). What's a manager to do? *Industrial and Commercial Training*, 37(3), 154–159. <https://doi.org/10.1108/00197850510593773>
- Tyll, L. (2014). *Podniková strategie* (1. vyd.). C.H. Beck,.
- Tyrańska, M. (2016). Managerial Competencies for Various Management Levels. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 959(11), 21–38. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2016.0959.1102>
- Vamplew, W. (2020). The Commodification of Sport: Exploring the Nature of the Sports Product. In *Sport and Entrepreneurship*. Routledge.

- Vamplew, W. (2023). The Long Economic Thread: Two Millennia of Commercialism and Sport. *The International Journal of the History of Sport*, 40(5), 390–414.
<https://doi.org/10.1080/09523367.2023.2207472>
- van den Bosch, F., & van Wijk, R. (2001). Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A Competence-based Perspective. In R. Sanchez (Ed.), *Knowledge Management and Organizational Competence* (s. 159–176). Oxford University Press.
- Van Mol, C., Caarls, K., & Souto-Otero, M. (2021). International student mobility and labour market outcomes: An investigation of the role of level of study, type of mobility, and international prestige hierarchies. *Higher Education*, 82(6), 1145–1171.
<https://doi.org/10.1007/s10734-020-00532-3>
- Varmus, M., Kubina, M., & Adámik, R. (2021). *Strategic Sport Management: Sustainability of Sports Clubs*. Springer International Publishing.
<https://link.springer.com/10.1007/978-3-030-66733-7>
- Ventura, P. J. S. (2023). Students of the degree in sport management's perception of integration in the job market. *Intercontinental Journal of Sport Management*, 13(3), 1.
<http://dx.doi.org/10.51995/2237-3373.v13i3e110062>
- Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace: Podle nového občanského zákoníku* (1. vyd.). Grada.
- Vnoučková, L., & Zuzák, R. (2015). *Management* (1. vyd.). Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3. vyd.). Management Press.
- Voráček, J., Čáslavová, E., & Kraft, J. (2023). Managerial roles and their application in non-profit sports organisations. *AUC KINANTHROPOLOGICA*, 59(1), 45–72.
<https://doi.org/10.14712/23366052.2023.4>
- Vural, M., & Caglayan, H. (2014). The study of sport manager's decision making styles who are working in Center and Rural Organizations of General Directorate of Sport. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 16(1), Article 1.
<https://doi.org/10.15314/tjse.90900>
- Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure. *Qualitative Health Research*, 16(4), 547–559.
<https://doi.org/10.1177/1049732305285972>

- Wallrodt, S., & Thieme, L. (2020). The role of sports volunteering as a signal in the job application process. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 255–275. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1598457>
- Watt, D. C. (2003). *Sports management and administration* (2. ed). Routledge.
- Weerasombat, T., Pumipatyothin, P., & Napathorn, C. (2022). Understanding Employability in Changing Labor Market Contexts: The Case of an Emerging Market Economy of Thailand. *Sustainability*, 14(16), Article 16. <https://doi.org/10.3390/su141610436>
- Weinstein, O. (2012). Chapter 9: Managerial Theories: Baumol and Marris. In *Handbook on the Economics and Theory of the Firm*. Edward Elgar Publishing.
- Wicker, P. (2017). Volunteerism and volunteer management in sport. *Sport Management Review*, 20(4), 325–337. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.01.001>
- Williamson, O. E. (1963). Managerial Discretion and Business Behavior. *The American Economic Review*, 53(5), 1032–1057.
- Williamson, O. E. (1971). Managerial Discretion, Organization Form, and the Multi-division Hypothesis. In R. Marris & A. Wood (Ed.), *The Corporate Economy: Growth, Competition, and Innovative Potential* (s. 343–386). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-01110-0_11
- Wohlfart, O., Adam, S., & Hovemann, G. (2022). Aligning competence-oriented qualifications in sport management higher education with industry requirements: An importance–performance analysis. *Industry and Higher Education*, 36(2), 163–176. <https://doi.org/10.1177/09504222211016284>
- Wohlfart, O., Sandy, A., & Hovemann, G. (2018). Sport Management Labour Market: Discrepancies Between Skills Offered by Graduates of an Academic Sport Management Programme and Skills Required by Employers of Sport Managers in Germany. *EASM*, 2018.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2014). The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6–24. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.865776>
- Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2015). Value Creation im Sport: Von der Integrativität zum Sport Value Framework. In S. Fließ, M. Haase, F. Jacob, & M. Ehret

(Ed.), *Kundenintegration und Leistungslehre: Integrative Wertschöpfung in Dienstleistungen, Solutions und Entrepreneurship* (s. 135–155). Springer.

https://doi.org/10.1007/978-3-658-07448-7_9

Yadav, D. (2022). Criteria for Good Qualitative Research: A Comprehensive Review.

The Asia-Pacific Education Researcher, 31(6), 679–689. <https://doi.org/10.1007/s40299-021-00619-0>

Zajda, J. I., & Vissing, Y. M. (Ed.). (2023). *Globalisation, human rights, sports, and culture*. Springer.

Zhang, J., Wang, J., Min, S. D., Chen, K. K., & Huang, H. (2016). Influence of curriculum quality and educational service quality on student experiences: A case study in sport management programs. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 18, 81–91. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2016.04.001>

Zimmer, W. K., & Keiper, P. (2021). Redesigning curriculum at the higher education level: Challenges and successes within a sport management program. *Educational Action Research*, 29(2), 276–291. <https://doi.org/10.1080/09650792.2020.1727348>

Seznam příloh

Příloha 1: Vyjádření etické komise 1

Příloha 2: Vyjádření etické komise 2

Příloha 3: Vzor informovaného souhlasu pro rozhovory

Příloha 4: Vzor informovaného souhlasu pro polostrukturované a hloubkové rozhovory

Příloha 5: Vzor informovaného souhlasu pro ohniskovou skupinu

Příloha 6: Otázky pro polostrukturované rozhovory se zástupci sportovních organizací

Příloha 7: Otázky pro polostrukturované rozhovory s absolventy

Příloha 8: Příklady sloučených kódů v rámci procesu kódování

Příloha 9: Kostra příběhu – rozhovory se zástupci organizací

Příloha 10: Kostra příběhu – rozhovory s absolventy

Příloha 11: Kostra příběhu – skupinové diskuze

Příloha 12: Kódovací systém dle kódů v rozhovorech se zástupci sportovních organizací

Příloha 13: Kódované segmenty dle kategorií – rozhovory se zástupci sportovních organizací

Příloha 14: Kódovací systém dle kódů v rozhovorech s absolventy

Příloha 15: Kódované segmenty dle kategorií – rozhovory s absolventy

Příloha 16: Kódovací systém dle kódů ve skupinových diskuzích

Příloha 17: Kódované segmenty dle kategorií – skupinové diskuze

Příloha 18: Způsoby využití nástrojů umělé inteligence

Příloha 1: Vyjádření etické komise 1

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Vešelavín

Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS

k projektu výzkumné, kvalifikační či seminární práce zahrnující lidské účastníky

Název projektu: Požadavky kladené na vzdělávání sportovních manažerů v kontextu českého trhu práce

Forma projektu: výzkumná práce

Období realizace: sběr dat: leden 2022 – listopad 2023

Výzkum bude realizován v souladu s platnými epidemiologickými opatřeními Ministerstva zdravotnictví ČR.

Předkladatel: Mgr. Daniel Opelík, UK FTVS, katedra managementu sportu

Hlavní řešitel: Mgr. Daniel Opelík, UK FTVS, katedra managementu sportu

Místo výzkumu (pracoviště): Katedra managementu sportu, FTVS UK

Spoluřešitel(é): PhDr. Jan Šíma, Ph.D.

Vedoucí práce (v případě studentské práce):

Finanční podpora: Projekt bude podán na Grantovou agenturu UK (GAUK)

Popis projektu: Práce předpokládá zjišťování požadavků kladených na vzdělávání sportovních manažerů v ekonomickém prostředí České republiky se zaměřením na Fakultu tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Hlavním cílem této práce je identifikace požadavků kladených na sportovní manažery na českém trhu práce. Identifikace požadavků kladených na sportovní manažery pomůže sestavit doporučení pro rozvoj kurikula a studijního programu Management tělesné výchovy a sportu na FTVS UK.

Pro zajištění dostatku informací o požadavcích kladených na sportovní manažery je třeba zkoumat jejich zapojení do fungování trhu práce, hodnocení jejich připravenosti na vstup na trh práce či na požadavky trhu práce z jejich pohledu. Tento projekt předpokládá aktuálně tři výzkumné metody (kombinace kvantitativního a kvalitativního přístupu). První metodou je kvantitativní **dotazníkové šetření**, které bude realizováno jako elektronické dotazování. V tomto případě budou účastníci výzkumu anonymně vyplňovat otázky, které se týkají jejich zapojení do trhu práce, hodnocení jejich připravenosti na vstupu do tržního prostředí či na zhodnocení požadavků nárokových trhů práce. Otázky nebudou zjišťovat žádná citlivá data.

Druhou metodou výzkumu, tentokrát kvalitativního charakteru, budou **hloubkové rozhovory**. Tyto hloubkové rozhovory budou prováděny se zástupci firem představujících poptávku na trhu práce v segmentu sportovního managementu. Výzkum za pomoci hloubkových rozhovorů se zaměří na zjišťování požadavků, které jsou trhem práce kladené na sportovní manažery, jaké případné nedostatky sportovní manažeri vykazují, v jakých oblastech je třeba vzdělávání zkvalitnit či jaké dovednosti by sportovní manažeri měli lépe ovládat. V rámci této metody budou respondenti anonymizováni. Otázky nebudou zjišťovat žádná citlivá data.

Třetí metodou je **ohnisková skupina**. Tato ohnisková skupina si klade za cíl získat o problematice informace a názory zainteresovaných odborníků, tedy členů katedry managementu sportu. Realizace ohniskové skupiny umožní odhalení legislativních překážek, specifických nařízení či odhalí nemožnost nebo nevhodnost aplikace některých požadavků trhu práce. Ohnisková skupina proběhne pod vedením moderátora, hlavního řešitele. Otázky nebudou zjišťovat žádná citlivá data.

Charakteristika účastníků výzkumu:

Elektronické dotazování: absolventi studijního programu Management tělesné výchovy a sportu FTVS UK mezi lety 2016-2021, věk od 23 let (dle věku absolventů studijního programu), přepočítaný počet účastníků je 160-200; dotazník bude distribuován skrze studijní oddělení fakulty a jejich kontakty na absolventy zmíněného studijního programu – autor výzkumu tak nebude mít k e-mailovým adresám účastníků výzkumu přístup. Využití platformy pro online dotazování umožní odeslat respondentům z jedné IP adresy vyplněný dotazník pouze jednou.

Hloubkové rozhovory: zástupci firem představujících a reflektujících poptávku v segmentu sportovního managementu, 8-12 účastníků ve věku cca od 20 do 60 let. Zástupci firem budou kontaktováni skrze odborníky, kteří jsou schopni učinit odhad poptávky v segmentu sportovního managementu a zajišťují na katedře managementu sportu UK FTVS spolupráci s firmami z oblasti sportovního managementu.

Ohnisková skupina: tato část bude realizována se zainteresovanými odborníky, tedy s členy katedry managementu sportu UK FTVS, předběžný odhadovaný počet 6-9 - ve věku cca od 20 do 75 let.

Zajištění bezpečnosti: V případě dotazování mohou dotazník vyplnit účastníci kdykoliv (do konce listopadu 2023), což jim umožňuje v klidu a bez jakéhokoliv stresu dotazníkové šetření vyplnit. V případě hloubkových rozhovorů bude vždy předán informovaný souhlas a respondenti podstoupí rozhovor zcela dobrovolně. Rizika prováděného průzkumu nebudou vyšší než rizika běžně očekávaná u tohoto typu výzkumu.

Etické aspekty výzkumu: Výzkum nebude prováděn na zranitelných skupinách osob.

Potenciální střet zájmů: Výzkumník tvoří tento výzkum z čistě z vědeckých a výzkumných důvodů a za účelem získat nové poznatky, které bude možno aplikovat při rozvoji vědy v oblasti sportovního managementu. Objektivita bude podpořena skutečností, že řešitel výzkumu nemá důvod k narušení objektivity. Řešitel je studentem doktorského studijního programu a jeho pracovní pozice v soukromém sektoru mu nezajišťují střet zájmů, jelikož společnost, ve které činnost vykonává, nebude součástí předkládaného výzkumu.

Ochrana osobních dat: Data shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů.

V případě elektronického dotazování nebudou přebírána osobní data typu jméno, příjmení či datum narození apod. Budou přebírány jen odpovědi na otázky.

V případě hloubkových rozhovorů budou získávány následující osobní údaje – jméno, příjmení, název případného zaměstnavatele (který však nebude publikován), odpovědi na otázky (viz výše), které budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači autora v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít pouze řešitel projektu.

V případě ohniskové skupiny budou získávány následující osobní údaje – jméno, příjmení a pozice na katedře. Odpovědi budou anonymizovány, ale účastníci budou informováni, že bude možné je rozpoznat vzhledem k místu zaměstnání.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotliví účastníci nebyli rozpoznatelní v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou do 1 dne po provedení dané části výzkumu anonymizována. Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v anonymní podobě v disertační práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.

Pořizování fotografií/videí/audio nahrávek účastníků:

Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie, ani videozáznam. Budou pořizovány pouze audionahrávky při hloubkových rozhovorech.

Audio nahrávky: Z hloubkových rozhovorů a z ohniskové skupiny bude nahrán hlavním řešitelem na jeho mobilní telefon audiozáznam, poté bude bezprostředně nahrán do počítače řešitele a z mobilního telefonu smazán. Po přepsání rozhovoru a ohniskové skupiny a anonymizaci osobních dat bude nahrávka z počítače smazána, a to do týdne od jejího pořízení. Přístup bude mít pouze řešitel a spoluřešitel projektu. Neanonymizovaná nahraná verze rozhovoru či ohniskové skupiny bude bezpečně uchována pouze u hlavního řešitele na heslem zajištěném počítači a nebude nikde zveřejňována. Po přepsání bude účastníkům výzkumu přepsaný text předložen ke schválení. Zveřejněny budou pouze přepsané anonymizované a účastníkem schválené rozhovory či jejich části.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Text informovaného souhlasu (IS): přiložen. Zjednodušený IS ve formě úvodu k dotazníku také přiložen.

Povinnosti všech účastníků výzkumu na straně řešitele je chránit život, zdraví, důstojnost, integritu, právo na sebeurčení, soukromí a osobní data zkoumaných subjektů, a podniknout k tomu veškerá preventivní opatření. Odpovědnost za ochranu zkoumaných subjektů leží vždy na účastnících výzkumu na straně řešitele, nikdy na zkoumaných, byť dali svůj souhlas k účasti na výzkumu. Všichni účastníci výzkumu na straně řešitele musí brát v potaz etické, právní a regulační normy a standardy výzkumu na lidských subjektech, které platí v České republice, stejně jako ty, jež platí mezinárodně.

Potvrzuji, že tento popis projektu odpovídá návrhu realizace projektu a že při jakékoli změně projektu, zejména použitých metod, zašlu Etické komisi UK FTVS revidovanou žádost.

V Praze dne: 3. 11. 2020

Podpis předkladatele: 

Vyjádření Etické komise UK FTVS

Složení komise: Předsedkyně: doc. PhDr. Irena Parry Martínková, Ph.D.

Členové: prof. MUDr. Jan Heller, CSc.

prof. PhDr. Pavel Slepíčka, DrSc.

PhDr. Pavel Hráský, Ph.D.

Mgr. Eva Prokešová, Ph.D.

Mgr. Tomáš Ruda, Ph.D.

MUDr. Simona Majorová

Projekt práce byl schválen Etickou komisí UK FTVS pod jednacím číslem: 246/2020

dne: 4. 11. 2020

Etická komise UK FTVS zhodnotila předložený projekt a **neshledala rozporů** s platnými zásadami, předpisy a mezinárodními směnicemi pro provádění výzkumu zahrnujícího lidské účastníky.

Řešitel projektu splnil podmínky nutné k získání souhlasu Etické komise UK FTVS.

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu
Josef Martího 31, 162 52, Praha 6
– 20 –


podpis předsedkyně EK UK FTVS

Příloha 2: Vyjádření etické komise 2

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Vešelavín

Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS

k projektu výzkumné, kvalifikační či seminární práce zahrnující lidské účastníky

Název projektu: Požadavky kladené na vzdělávání sportovních manažerů v kontextu českého trhu práce

Forma projektu: výzkumná práce

Období realizace: sběr dat: leden 2025 – duben 2025

Výzkum bude realizován v souladu s platnými epidemiologickými opatřeními Ministerstva zdravotnictví ČR.

Předkladatel: Mgr. Daniel Opelík, UK FTVS, katedra managementu sportu

Hlavní řešitel: Mgr. Daniel Opelík, UK FTVS, katedra managementu sportu

Místo výzkumu (pracoviště): Katedra managementu sportu, FTVS UK, nebo na předem domluveném bezpečném místě.

Spoluřešitel(é): PhDr. Jan Šíma, Ph.D.

Vedoucí práce (v případě studentské práce):

Finanční podpora: -

Popis projektu: Práce předpokládá zjišťování požadavků kladených na vzdělávání sportovních manažerů v ekonomickém prostředí České republiky se zaměřením na Fakultu tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Hlavním cílem této práce je identifikace požadavků kladených na sportovní manažery na českém trhu práce. Identifikace požadavků kladených na sportovní manažery pomůže sestavit doporučení pro rozvoj kurikula a studijního programu Management tělesné výchovy a sportu na FTVS UK.

Pro zajištění dostatku informací o požadavcích kladených na sportovní manažery je třeba zkoumat jejich zapojení do fungování trhu práce, hodnocení jejich připravenosti na vstup na trh práce či na požadavky trhu práce z jejich pohledu. První metodou jsou **kvalitativní polostrukturované rozhovory**. V tomto případě budou účastníci výzkumu podrobeni otázkami v rámci rozhovoru, který se týká jejich zapojení do trhu práce, hodnocení jejich připravenosti na vstupu do tržního prostředí či na zhodnocení požadavků nárokových trhů práce. Otázky nebudou zjišťovat žádná citlivá data. Respondenti budou anonymizováni.

Druhou metodou výzkumu, tentokrát kvalitativního charakteru, budou **hloubkové rozhovory**. Tyto hloubkové rozhovory budou prováděny se zástupci firem představujících poptávku na trhu práce v segmentu sportovního managementu. Výzkum za pomoci hloubkových rozhovorů se zaměřením na zjišťování požadavků, které jsou trhem práce kladené na sportovní manažery, jaké případné nedostatky sportovní manažeri vykazují, v jakých oblastech je třeba vzdělávání zkvalitnit či jaké dovednosti by sportovní manažeri měli lépe ovládat. V rámci této metody budou respondenti anonymizováni. Otázky nebudou zjišťovat žádná citlivá data.

Třetí metodou je **ohnisková skupina**. Tato ohnisková skupina si klade za cíl získat o problematice informace a názory zainteresovaných osob, vybraných absolventů studijního programu. Realizace ohniskové skupiny umožní odhalení legislativních překážek, specifických nařízení či odhalí nemožnost nebo nevhodnost aplikace některých požadavků trhu práce a dále umožní optimalizovat návrhy pro vylepšení studia sportovních manažerů. Ohnisková skupina proběhne pod vedením moderátora, hlavního řešitele. Otázky nebudou zjišťovat žádná citlivá data. Respondenti budou anonymizováni.

Charakteristika účastníků výzkumu:

Kvalitativní polostrukturované rozhovory: absolventi studijního programu Management tělesné výchovy a sportu FTVS UK mezi lety 2016-2023, věk od 23 let (dle věku absolventů studijního programu), předpokládaný počet účastníků je 20-30; možnost zapojení do výzkumu bude distribuována skrze studijní oddělení fakulty a jejich kontakty na absolventy zmíněného studijního programu – autor výzkumu tak nebude mít k e-mailovým adresám účastníků výzkumu přístup.

Hloubkové rozhovory: zástupci firem představujících a reflektujících poptávku v segmentu sportovního managementu, 8-12 účastníků ve věku cca od 20 do 60 let. Zástupci firem budou kontaktováni skrze odborníky, kteří jsou schopni učinit odhad poptávky v segmentu sportovního managementu a zajišťují na katedře managementu sportu UK FTVS spolupráci s firmami z oblasti sportovního managementu.

Ohnisková skupina: tato část bude realizována s absolventy studia sportovního managementu, předběžný odhadovaný počet 6-12 - ve věku cca od 20 do 75 let.

Zajištění bezpečnosti: V případě rozhovorů i ohniskové skupiny bude vždy předán informovaný souhlas a respondenti podstoupí rozhovor zcela dobrovolně. Rizika prováděného průzkumu nebudou vyšší než rizika běžně očekávaná u tohoto typu výzkumu.

Etické aspekty výzkumu: Výzkum nebude prováděn na zranitelných skupinách osob.
Potenciální střet zájmů: Výzkumník tvoří tento výzkum z čistě z vědeckých a výzkumných důvodů a za účelem získat nové poznatky, které bude možno aplikovat při rozvoji vědy v oblasti sportovního managementu. Objektivita bude podpořena skutečností, že řešitel výzkumu nemá důvod k narušení objektivity. Řešitel je studentem doktorského studijního programu a jeho pracovní pozice v soukromém sektoru mu nezajistí střed zájmů, jelikož společnost, ve které činnost vykonává, nebude součástí předkládaného výzkumu.
Ochrana osobních dat: Data shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů.
V případě polostrukturovaných rozhovorů budou získávány následující osobní údaje – jméno, příjmení, odpovědi na otázky (viz výše),
V případě hloubkových rozhovorů budou získávány následující osobní údaje – jméno, příjmení, název případného zaměstnavatele (který však nebude publikován), odpovědi na otázky (viz výše),
V případě ohniskové skupiny budou získávány následující osobní údaje – jméno, příjmení a pozice v organizaci (která však nebude publikována). Odpovědi budou zcela anonymizovány.
Všechny získané údaje budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači autora v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít pouze řešitel projektu a spoluřešitel.
Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotliví účastníci nebyli rozpoznatelní v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou do 1 dne po provedení dané části výzkumu anonymizována. Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v anonymní podobě v disertační práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.
Požizování fotografií/video/audio nahrávek účastníků:
Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie, ani videozáznam. Budou pořizovány pouze audionahrávky při hloubkových rozhovorech.
Audio nahrávky: Z polostrukturovaných, hloubkových rozhovorů a z ohniskové skupiny bude nahrán hlavním řešitelem na jeho mobilní telefon audiozáznam, poté bude bezprostředně nahrán do počítače řešitele a z mobilního telefonu smazán. Po přepsání rozhovoru a ohniskové skupiny a anonymizaci osobních dat bude nahrávka z počítače smazána, a to do týdne od jejího pořízení. Přístup bude mít pouze řešitel a spoluřešitel projektu. Neanonymizovaná nahraná verze rozhovoru či ohniskové skupiny bude bezpečně uchována pouze u hlavního řešitele na heslem zajištěném počítači a nebude nikde zveřejňována. Po přepsání bude účastníkům výzkumu přepsaný text předložen ke schválení. Zveřejněny budou pouze přepsané anonymizované a účastníkem schválené rozhovory či jejich části.
V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Text informovaného souhlasu (IS): přiloženy jsou dva IS.

Povinnosti všech účastníků výzkumu na straně řešitele je chránit život, zdraví, důstojnost, integritu, právo na sebeurčení, soukromí a osobní data zkoumaných subjektů, a podniknout k tomu veškerá preventivní opatření. Odpovědnost za ochranu zkoumaných subjektů leží vždy na účastnících výzkumu na straně řešitele, nikdy na zkoumaných, byť dali svůj souhlas k účasti na výzkumu. Všichni účastníci výzkumu na straně řešitele musí brát v potaz etické, právní a regulační normy a standardy výzkumu na lidských subjektech, které platí v České republice, stejně jako ty, jež platí mezinárodně.
Potvrzuji, že tento popis projektu odpovídá návrhu realizace projektu a že při jakékoli změně projektu, zejména použitých metod, zašlu Etické komisi UK FTVS revidovanou žádost.

V Praze dne: 22. 1. 2025

Podpis předkladatele:

Vyjádření Etické komise UK FTVS

Složení komise: Předsedkyně: doc. PhDr. Irena Parry Martínková, Ph.D.

Členové: prof. MUDr. Jan Heller, CSc.

prof. PhDr. Pavel Slepíčka, DrSc.

PhDr. Pavel Hráský, Ph.D.

Mgr. Eva Prokešová, Ph.D.

Mgr. Tomáš Ruda, Ph.D.

MUDr. Simona Majorová

Projekt práce byl schválen Etickou komisí UK FTVS pod jednacím číslem:

dne:

Etická komise UK FTVS zhodnotila předložený projekt a **neshledala rozpory** s platnými zásadami, předpisy a mezinárodními směrnici pro provádění výzkumu zahrnujícího lidské účastníky.

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu
Josef Martího 31, 162 52, Praha 6

razítko UK FTVS

podpis předsedkyně EK UK FTVS

Příloha 3: Vzor informovaného souhlasu pro rozhovory

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Vážený pane, vážená paní,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (*jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a Úmluva o lidských právech a biomedicíně č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné*), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci projektu s názvem Požadavky kladené na vzdělávání sportovních manažerů v kontextu českého trhu práce prováděné na katedře managementu sportu FTVS UK.

Řešitelem tohoto projektu je Daniel Opelík. Práce se zabývá problematikou vzdělávání sportovních manažerů ve vztahu k podnikové praxi. Práce si klade za cíl, zjistit jaké požadavky jsou trhem práce kladeny na sportovní manažery, v jakých oblastech nejsou manažeři dostatečně připraveni pro výkon své profese či jaké dovednosti by měli lépe ovládat.

Jednotlivá šetření budou realizována v roce od ledna 2022 do listopadu 2023. Projekt může být financován z Grantové agentury Univerzity Karlovy, žádost bude podána. Budete podroben rozhovoru mezi ním a tazatelem – řešitelem práce, který se bude odehrávat na smluveném místě. Délka rozhovoru se bude pohybovat okolo 40 minut, dále dle Vašich časových možností a možnosti tazatele. Rizika prováděného průzkumu nebudou vyšší než rizika běžně očekávaná u tohoto typu výzkumu. Výzkum bude realizován v souladu s platnými epidemiologickými opatřeními Ministerstva zdravotnictví ČR.

Z rozhovorů bude nahrán hlavním řešitelem na jeho mobilní telefon audiozáznam, poté bude bezprostředně nahrán do počítače řešitele a z mobilního telefonu smazán. Po přepsání rozhovoru a ohniskové skupiny a anonymizaci osobních dat bude nahrávka z počítače smazána, a to do týdne od jejího pořízení. Neanonymizovaná nahraná verze rozhovoru bude bezpečně uchována pouze u hlavního řešitele na heslem zajištěném počítači a nebude nikde zveřejňována. Přístup bude mít pouze řešitel a spoluřešitel projektu. Po přepsání Vám bude přepsaný text předložen ke schválení. Zveřejněny budou pouze přepsané anonymizované a Vámi schválené rozhovory či jejich části.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotliví účastníci nebyli rozpoznatelní v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou do 1 dne po provedení výzkumu anonymizována.

Získaná data budou zpracována a publikována v závěrečné práci, případně v dalších výzkumných pracích, vědeckých časopisech, monografiích či prezentována na konferencích. Výsledky této práce je možné obdržet po domluvě na: danielopelik@gmail.com. Získaná data, maximálně ve stejném rozsahu, mohou být

případně využita pro další akademickou činnost řešitele projektu. Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie, ani videozáznamy.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Účast na výzkumu je zcela dobrovolná a nevzniká nárok na jakoukoliv odměnu.

Jméno a příjmení předkladatele projektu: Daniel Opelík Podpis:

Jméno a příjmení hlavního řešitele a spoluřešitelů
.....

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl(a) možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal(a) jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl(a) jsem poučen(a) o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS, která bude následně informovat předkladatele projektu. Dále potvrzuji, že mi byl předán jeden originál vyhotovení tohoto informovaného souhlasu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka Podpis:
.....

Souhlasím s textem přepsaného a anonymizovaného rozhovoru v rámci výše uvedeného výzkumu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka Podpis:
.....

Příloha 4: Vzor informovaného souhlasu pro polostrukturované a hloubkové rozhovory

INFORMOVANÝ SOUHLAS k žádosti 008/25

Vážený pane, vážená paní,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (*jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); [Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování](#) (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a [Úmluva o lidských právech a biomedicině](#) č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné*), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci projektu s názvem Požadavky kladené na vzdělávání sportovních manažerů v kontextu českého trhu práce prováděné na katedře managementu sportu FTVS UK, nebo na předem domluveném bezpečném místě.

Řešitelem tohoto projektu je Daniel Opelík. Práce se zabývá problematikou vzdělávání sportovních manažerů ve vztahu k podnikové praxi. Práce si klade za cíl, zjistit jaké požadavky jsou trhem práce kladeny na sportovní manažery, v jakých oblastech nejsou manažeři dostatečně připraveni pro výkon své profese či jaké dovednosti by měli lépe ovládat.

Jednotlivá šetření budou realizována v roce od ledna 2025 do dubna 2025. Budete podroben polostrukturovanému/hloubkovému rozhovoru s řešitelem práce, který se bude odehrávat na smluveném místě. Délka rozhovoru se bude pohybovat okolo 40 minut, dále dle Vašich časových možností a možnosti tazatele.

Rizika prováděného průzkumu nebudou vyšší než rizika běžně očekávaná u tohoto typu výzkumu. Výzkum bude realizován v souladu s platnými epidemiologickými opatřeními Ministerstva zdravotnictví ČR.

Rozhovor bude nahrán hlavním řešitelem na jeho mobilní telefon audiozáznam, poté bude bezprostředně nahrán do počítače řešitele a z mobilního telefonu smazán. Po přepsání rozhovoru a ohniskové skupiny a anonymizaci osobních dat bude nahrávka z počítače smazána, a to do týdne od jejího pořízení. Neanonymizovaná nahraná verze rozhovoru bude bezpečně uchována pouze u hlavního řešitele na heslem zajištěném počítači a nebude nikde zveřejňována. Přístup bude mít pouze řešitel a spoluřešitel projektu. Po přepsání Vám bude přepsaný text předložen ke schválení. Zveřejněny budou pouze přepsané anonymizované a Vámi schválené rozhovory či jejich části.

Ochrana osobních dat: Data shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů.

V případě polostrukturovaných rozhovorů budou získávány následující osobní údaje – jméno, příjmení, odpovědi na otázky (viz výše).

V případě hloubkových rozhovorů budou získávány následující osobní údaje – jméno, příjmení, název případného zaměstnavatele (který však nebude publikován), odpovědi na otázky (viz výše).

Odpovědi budou zcela anonymizovány. Všechny získané údaje budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači autora v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít pouze hlavní řešitel projektu a spoluřešitel.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotliví účastníci nebyli rozpoznatelní v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou do 1 dne po provedení výzkumu anonymizována. Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v anonymní podobě v disertační práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.

Výsledky této práce je možné obdržet po domluvě na: danielopelik@gmail.com.

Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie, ani videozáznam.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Účast na výzkumu je zcela dobrovolná a nevzniká nárok na jakoukoliv odměnu.

Jméno a příjmení předkladatele projektu: Daniel Opelik Podpis:

Jméno a příjmení hlavního řešitele a spoluřešitelů
.....

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl(a) možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal(a) jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl(a) jsem poučen(a) o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS, která bude následně informovat předkladatele projektu. Dále potvrzuji, že mi byl předán jeden originál vyhotovení tohoto informovaného souhlasu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka Podpis:
.....

Souhlasím s textem přepsaného a anonymizovaného rozhovoru v rámci výše uvedeného výzkumu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka Podpis:
.....

Příloha 5: Vzor informovaného souhlasu pro ohniskovou skupinu

INFORMOVANÝ SOUHLAS k žádosti 008/25

Vážený pane, vážená paní,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (*jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); [Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování](#) (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a [Úmluva o lidských právech a biomedicíně](#) č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné*), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci projektu s názvem Požadavky kladené na vzdělávání sportovních manažerů v kontextu českého trhu práce prováděné na katedře managementu sportu FTVS UK.

Řešítelem tohoto projektu je Daniel Opelík. Práce se zabývá problematikou vzdělávání sportovních manažerů ve vztahu k podnikové praxi. Práce si klade za cíl, zjistit jaké požadavky jsou trhem práce kladeny na sportovní manažery, v jakých oblastech nejsou manažeři dostatečně připraveni pro výkon své profese či jaké dovednosti by měli lépe ovládat.

Jednotlivá šetření budou realizována v roce od ledna 2025 do dubna 2025. Projekt může být financován z Grantové agentury Univerzity Karlovy, žádost bude podána. Budete podroben ohniskové skupině (skupinovému rozhovoru) mezi odborníky a tazatelem – řešítelem práce, který se bude odehrávat na smluveném místě. Délka ohniskové skupiny se bude pohybovat okolo jedné hodiny, dále dle Vašich časových možností a možnosti tazatele.

Rizika prováděného průzkumu nebudou vyšší než rizika běžně očekávaná u tohoto typu výzkumu.

Výzkum bude realizován v souladu s platnými epidemiologickými opatřeními Ministerstva zdravotnictví ČR.

Z ohniskové skupiny bude nahrán hlavním řešítelem na jeho mobilní telefon audiozáznam, poté bude bezprostředně nahrán do počítače řešítele a z mobilního telefonu smazán. Po přepsání ohniskové skupiny a anonymizaci osobních dat bude nahrávka z počítače smazána, a to do týdne od jejího pořízení. Neanonymizovaná nahrávka verze diskuse bude bezpečně uchována pouze u hlavního řešítele na heslem zajištěném počítači a nebude nikde zveřejňována. Přístup bude mít pouze řešítel a spoluřešítel projektu. Po přepsání Vám bude přepsaný text předložen ke schválení. Zveřejněny budou pouze přepsané anonymizované a Vámi schválené informace z ohniskové skupiny či její části.

Ochrana osobních dat: Data shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů.

Budou získávány následující osobní údaje – jméno, příjmení a pozice v organizaci (která však nebude publikována). Odpovědi budou zcela anonymizovány. Všechny získané údaje budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači autora v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít pouze hlavní řešítel projektu a spoluřešítel.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotliví účastníci nebyli rozpoznatelní v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou do 1 dne po provedení dané části výzkumu anonymizována. Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v anonymní podobě v disertační práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.

Výsledky této práce je možné obdržet po domluvě na: danielopelik@gmail.com.

Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie, ani videozáznam.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Účast na výzkumu je zcela dobrovolná a nevzniká nárok na jakoukoliv odměnu.

Jméno a příjmení předkladatele projektu: Daniel Opelík Podpis:

Jméno a příjmení hlavního řešítele a spoluřešitelů

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl(a) možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a

že jsem dostal(a) jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl(a) jsem poučen(a) o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS, která bude následně informovat předkladatele projektu. Dále potvrzuji, že mi byl předán jeden originál vyhotovení tohoto informovaného souhlasu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka Podpis:

Souhlasím s textem přepsaného a anonymizovaného rozhovoru v rámci výše uvedeného výzkumu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka Podpis:

Příloha 6: Otázky pro polostrukturované rozhovory se zástupci sportovních organizací

Požadavky a profesní připravenost sportovních manažerů na trhu práce (zástupci firem)	Studium a výuka	S jakými dovednostmi a znalostmi získanými studiem přichází absolventi do pracovního procesu?	
		Jak kurikulum studijního programu a obsah studia odpovídá aktuálním potřebám trhu práce?	
		Jakým způsobem lze přiblížit aplikační sféru (praxi) výuce? Jak lze zapojit projektovou výuku?	
		Jaké předměty by byly prospěšné pro kurikulum (přidání, odstranění, upravení) a proč?	
	Stáže	Jaké přínosy spatřujete ve stážích během studia? Jakou podobu by měla stáž vykazovat (včetně délky)?	
		Jakým způsobem může stáž pomoci při výběru a získávání zaměstnání?	
		Má realizovaná stáž během studia přínos pro CV a případně vliv na proces výběru zaměstnance?	
	Kariérní připravenost	Obecná připravenost	Jaké jsou dovednosti absolventů při předkládání životopisu a během přijímacího pohovoru?
			Jakým způsobem jsou studenti schopni aplikovat poznatky získané studiem do praxe a do pracovních aktivit?
		Komunikační dovednosti	Jaké máte zkušenosti s úrovní komunikace absolventů (písemná, ústní)?
			Jak absolventi fungují v rámci mezilidské, ale také týmové komunikace?
		Kritické myšlení	V jaké míře jsou schopni absolventi využít prvky kritického myšlení? Jaká je flexibilita v myšlení absolventů?
			Jak absolventi pracují s kreativitou a inovativností (generování nových nápadů)? Využívají absolventi selský rozum?
			V jaké míře probíhá jejich další průběžné vzdělávání?
			Jakým způsobem využívají technik řešení problémů a s jakým přístupem řeší problémy?
		Technologie	Jak jsou studenti připraveni na práci s technologiemi (software, nová média)?
		Leadership a etické aspekty	Jaká je jejich schopnost pracovat v týmu a převzít zodpovědnost?
			Jaká je úroveň jejich time managementu?
	Dovednosti a pracovní výkon	Jaký je pracovní výkon absolventů?	
		Jaké dovednosti by měly být u absolventů více rozvinuté? A které dovednosti absolventům chybí a měli by jimi disponovat?	
		Jaké vlastnosti by měl mít typický sportovní manažer?	
		Jaké změny lze učinit pro větší reflexi požadavků trhu práce na dovednosti absolventů?	

Příloha 7: Otázky pro polostrukturované rozhovory s absolventy

Požadavky a profesní připravenost sportovních manažerů na trhu práce (absolventi)	Studium a výuka	Jak byste zhodnotil/a komplexně studijní program zaměřený na sportovní management?	
		Jakým způsobem Vás výuka připravila na vstup do profesního života? Vzpomenete si, které konkrétní kurzy (předměty) Vám pomohly nejvíce?	
		Jaké konkrétní kurzy (předměty) byste si přál mít možnost během studia absolvovat v kontextu požadavků trhu práce?	
		Jak vnímáte přínos fakulty, jejího personálu a samotného studijního programu pro Vaši profesní kariéru?	
	Stáže	Jaké přínosy spatřujete ve stáži realizované během studia?	
		Jakým způsobem ovlivnila absolvovaná stáž Vaši úroveň připravenosti na kariéru ve sportovním managementu?	
	Kariérní připravenost	Obecná připravenost	Jak jste byli připraveni na přijímací proces do zaměstnání/pracovního procesu (např. životopis, pohovor)?
			Jak jste byl/a schopen aplikovat poznatky ze studia do profesních aktivit?
		Komunikační dovednosti	Jak jste byl/a připraven/a v ohledu na komunikační dovednosti, a to jak v písemné, tak ústní formě?
			Jak jste byl/a připraven/a pro interpersonální komunikaci v profesním životě a jak na komunikaci v týmu?
		Kritické myšlení	Jak jste byl/a připraven na využití kritického myšlení při řešení pracovních úkolů?
			Jak jste byl/a připraven na kreativní aktivity či nutnost být inovativní a generovat nové nápady?
			V jaké míře probíhá Vaše další vzdělávání od doby studia? Inicijete další vzdělávání sám/sama nebo zaměstnavatel?
			Jak jste byl/a připraven na řešení pracovních problémů, případně na využití technik pro řešení problémů?
		Technologie	Do jaké míry jste byl/a připraven/a na efektivní využití technologií ve sportovním managementu či nových médií?
		Leadership a etické aspekty	Jak jste byl připraven na převzetí zodpovědnosti za pracovní aktivity a na týmovou práci (včetně konfliktních situací)?
			Jak jste byl/a připraven/a na zvládání pracovních úkolů a time management? Případně vhodné obchodní chování?
	Dovednosti a pracovní výkon	Jaké dovednosti využitelné na trhu práce jste získal/a v základu již studiem?	
		Jaké dovednosti jste nově získal/a teprve až po skončení studia a jsou podstatné pro profesní činnost?	
		Jaké dovednosti jste získal/a již během studia? Jaký je přínos těchto dovedností v rámci profesních aktivit?	

		Existují nějaké dovednosti, kterými bylo možné obohatit pracovní prostředí po absolvování?
--	--	--

Příloha 8: Příklady sloučených kódů v rámci procesu kódování

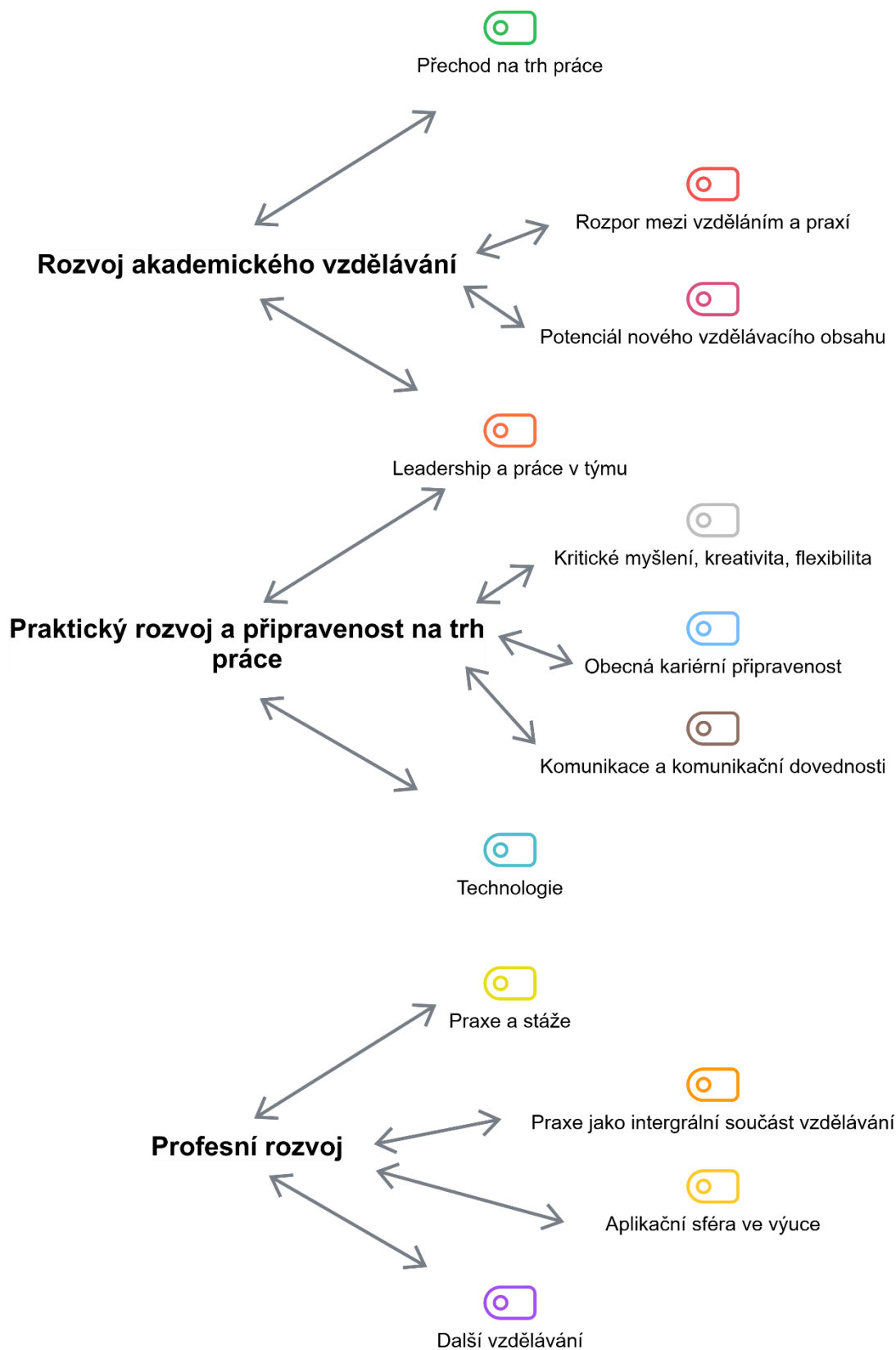
Ukázky sloučených kódů v rámci rozhovorů s absolventy:

- Odborník ze zahraničí → Mezinárodní zkušenost jako součást studia
- Neziskové aspekty sportu → Znalost základů managementu a sportovního managementu
- Práce se stresem → Psychologie a stres management
- Praxe v průběhu → Praxe od začátku studia
- Více dohodnutých stáží → Doporučení k výběru praxí
- Praxe jako plus do CV → Praxe mají vliv na získání práce po studiu
- Praxe jako základ studia → Předměty praxe jako stěžejní část vzdělávání
- Praxe jako otevření očí → Praxe umožní vhled do fungování organizace
- Propojování s odborníky z praxe → Odborníci z praxe ve výuce

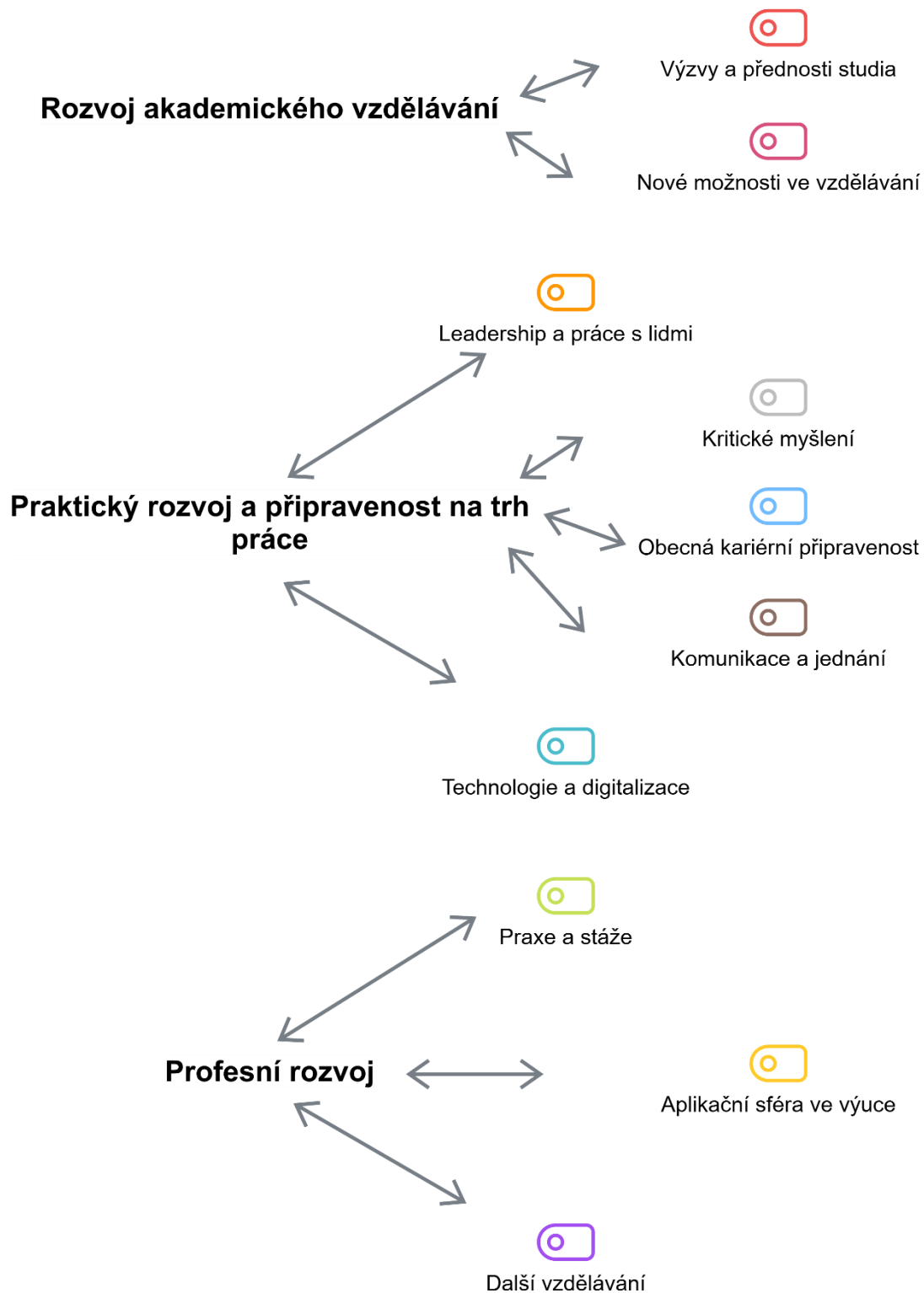
Ukázky sloučených kódů v rámci rozhovorů se zástupci organizací:

- Pokora → Chybějící pokora
- Získá úroveň copywritingu → Neznalost vybraných marketingových aktivit
- Vylepšení nakládání se zpětnou vazbou → Slabá práce se zpětnou vazbou
- Dobrá komunikace v týmu → Úroveň komunikace v týmu

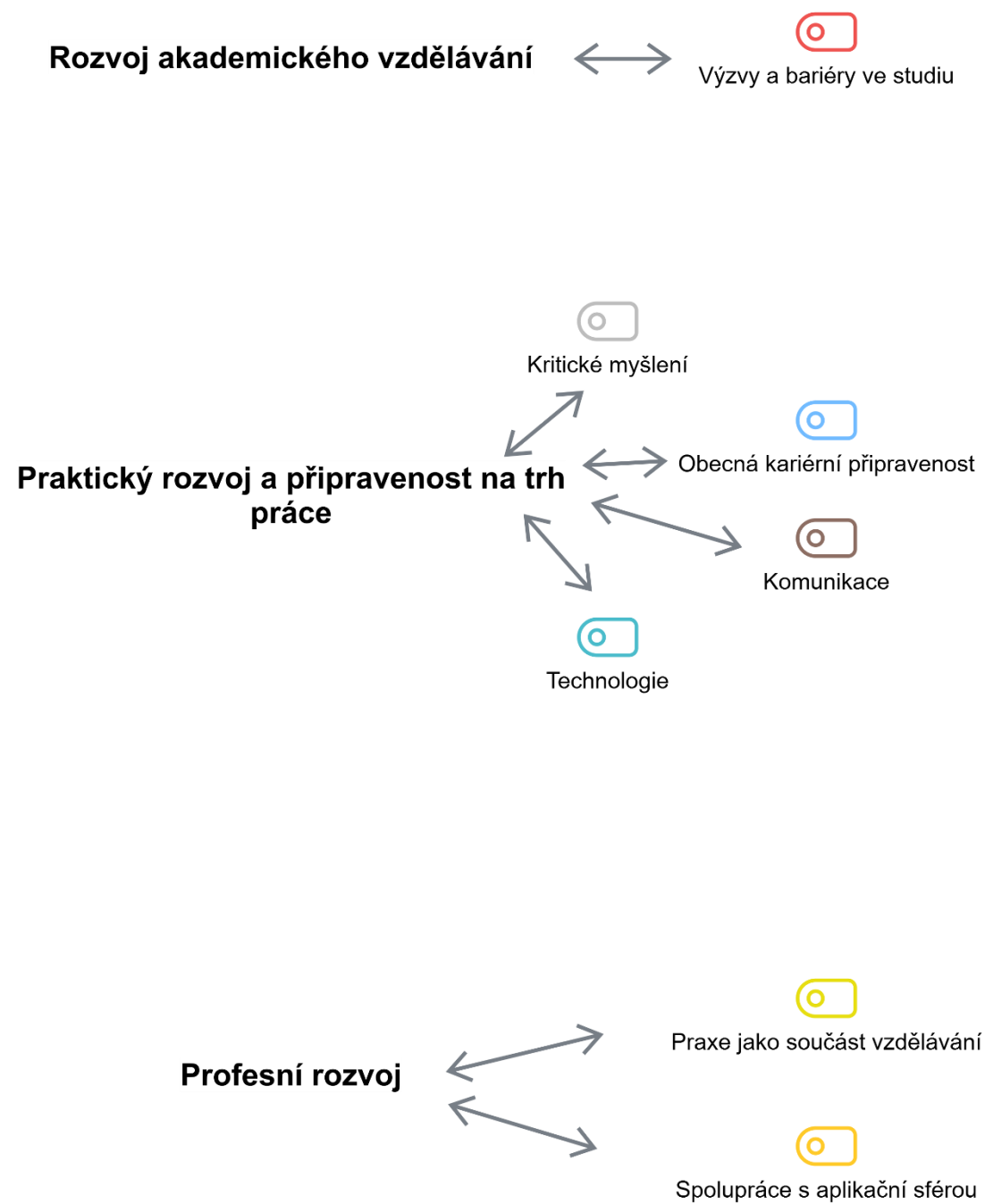
Příloha 9: Kostra příběhu – rozhovory se zástupci organizací



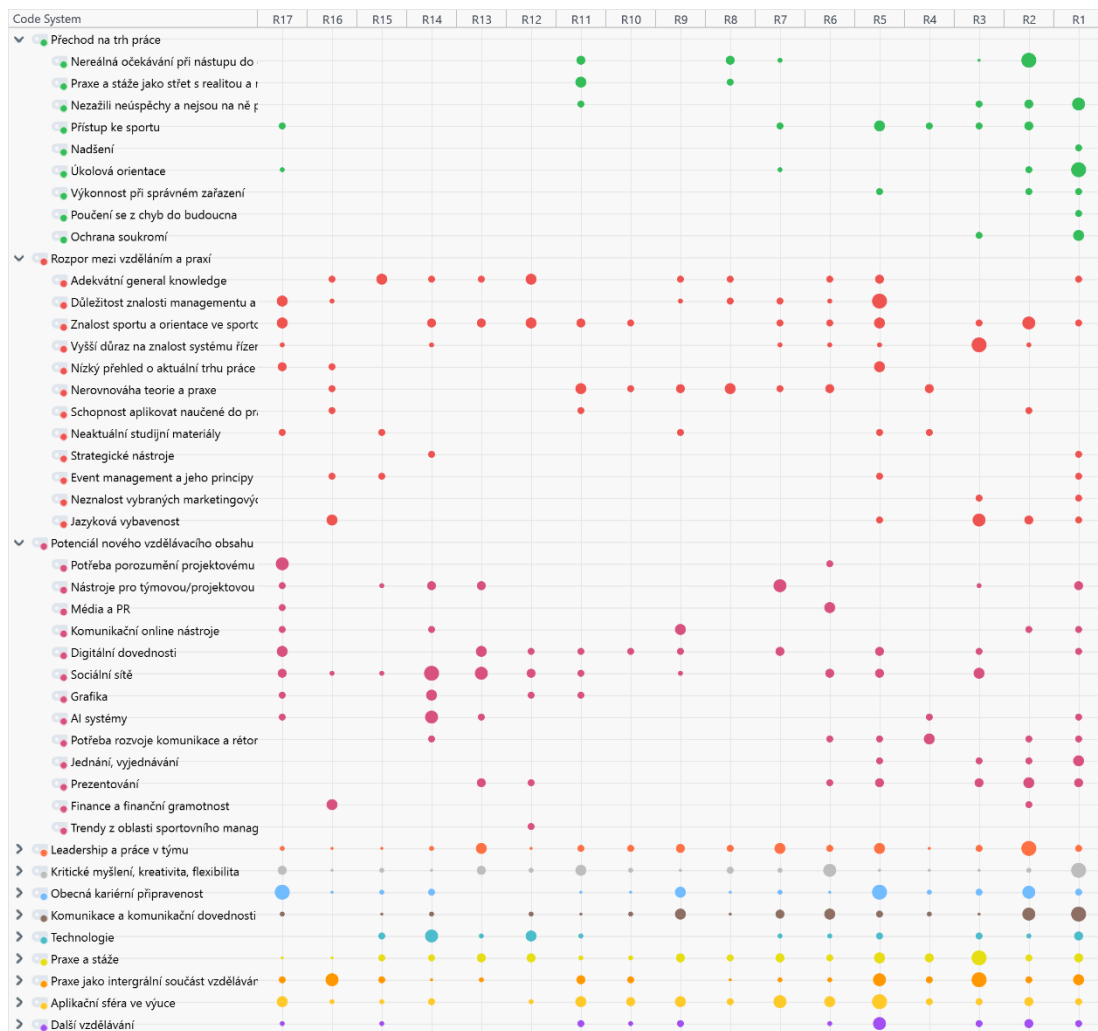
Příloha 10: Kostra příběhu – rozhovory s absolventy

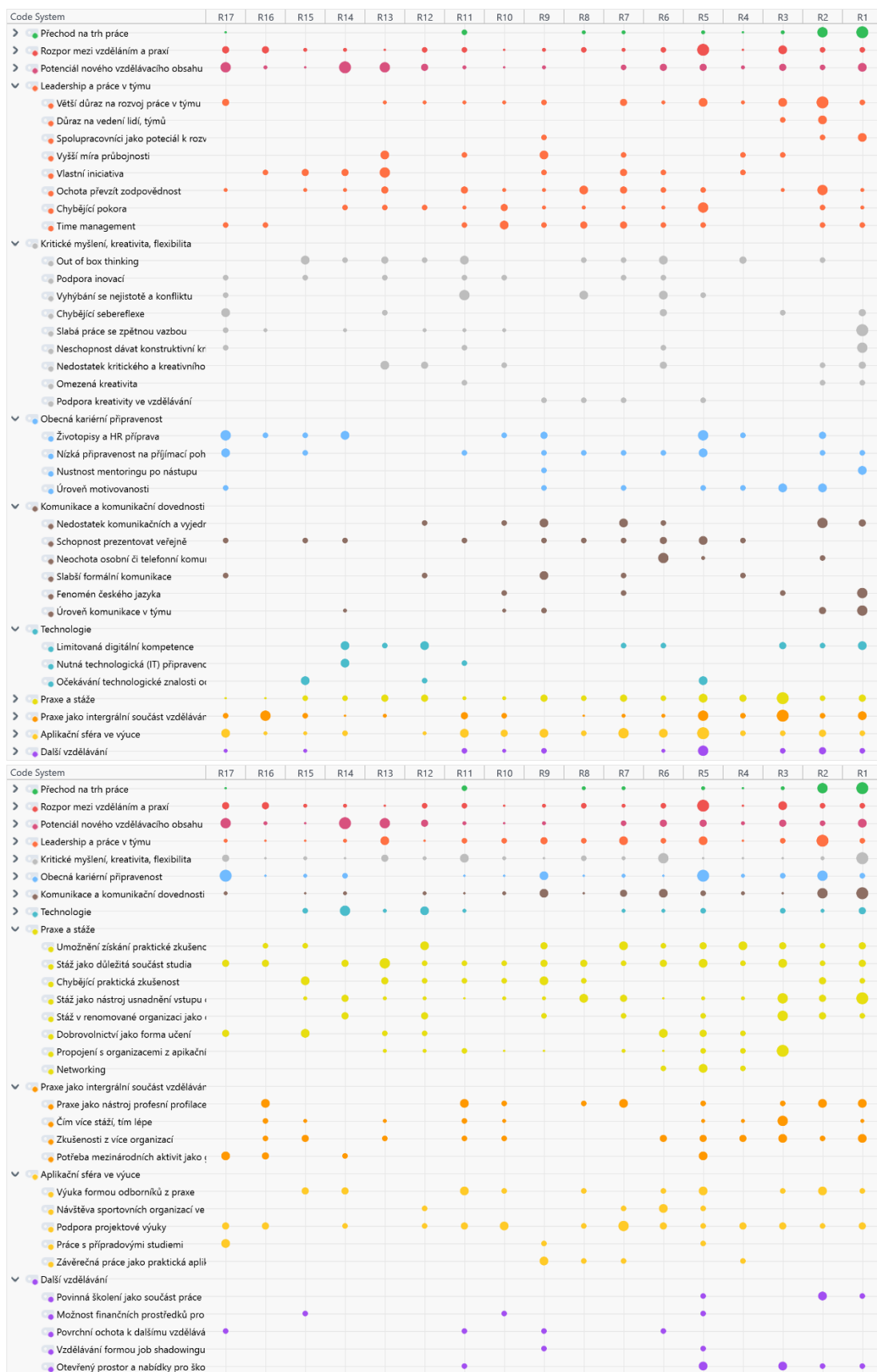


Příloha 11: Kostra příběhu – skupinové diskuze

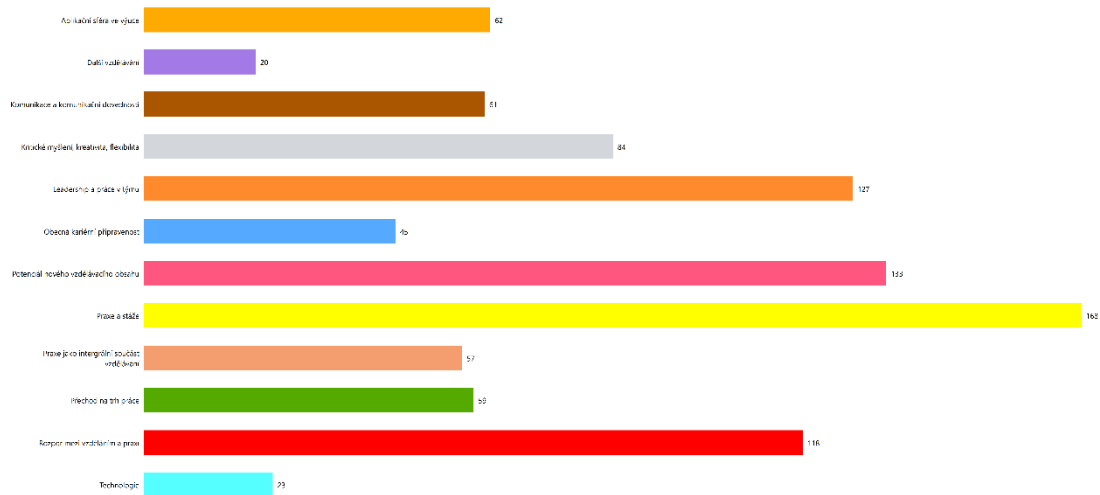


Příloha 12: Kódovací systém dle kódů v rozhovorech se zástupci sportovních organizací





Příloha 13: Kódované segmenty dle kategorií – rozhovory se zástupci sportovních organizací



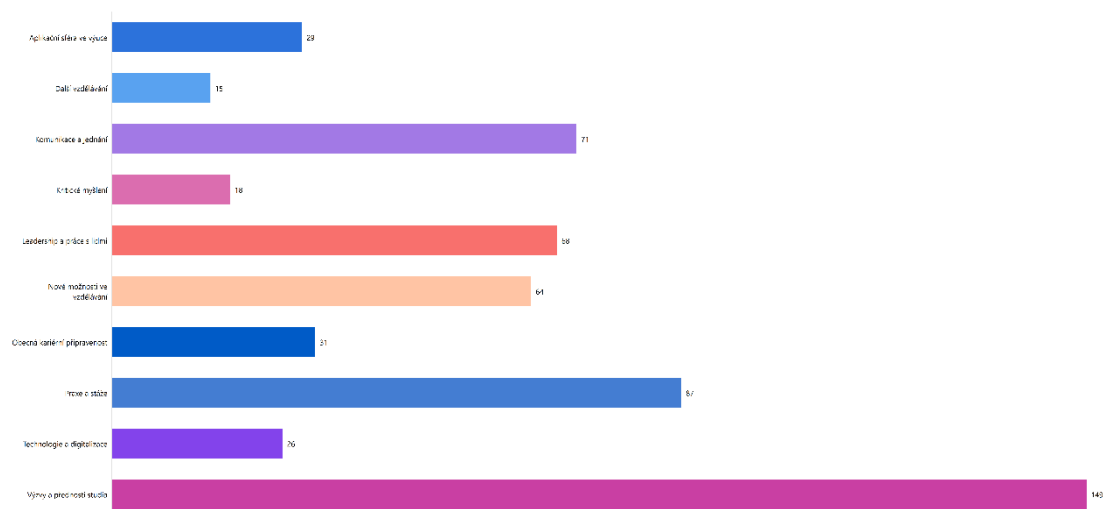
Příloha 14: Kódovací systém dle kódů v rozhovorech s absolventy

Code System	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11
▼ Výzvy a přednosti studia											
• Studium jako základní příprava	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Výzvy magisterského studia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Teoretický background se zaměřením	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Znalost základů managementu a sp	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Přehled ve sportu	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Důležitost aplikace výuky do sportu	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Větší reflexe sportovních specifik	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Nerovnováha mezi teorií a praxí	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Znalost marketingu	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Strategické a manažerské předměty	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Sportovní ekonomie jako důležitá sc	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Mezinárodní zkušenost jako důležitá	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Jazyková vybavenost	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Větší potřeba důrazu na jazyky	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Networking jako devíza studia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Kontakty skrze vyučující	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
▼ Nové možnosti ve vzdělávání											
• Sociální sítě	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Potřeba reflexe trendů ve sportovní	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Více event managementu	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Více znalosti o médiích, práce s méc	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Větší důraz na sponzoring	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Více projektového řízení ve studiu	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Kurzy a projektové aktivity	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Case study	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Grafika	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Závěrečná práce jako praktický proj	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
• Magisterské státnice projektem	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Code System	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11
> Výzvy a přednosti studia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
> Nové možnosti ve vzdělávání	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
✓ Leadership a práce s lidmi											
● Práce v týmu	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
● Více týmové strukturované práce			●	●	●		●	●		●	●
● Psychologie a stres management		●	●				●	●	●	●	
● Etická dimenze sportu						●					
● Kulturní rozdíly								●		●	
● Převzetí zodpovědnosti			●	●	●	●		●	●	●	●
● Time management	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●
✓ Kritické myšlení											
● Kreativní myšlení		●			●	●			●		
● Kreativita podporovaná studiem		●	●	●		●		●		●	●
● Nutnost tréninku zpětné vazby			●			●			●	●	
✓ Obecná kariérní připravenost											
● Malá příprava na HR procesy	●	●		●	●		●	●	●	●	●
● Budování vlastní značky								●		●	
● LinkedIn jako HR příprava										●	
● Větší povědomí o stavu trhu práce										●	
✓ Komunikace a jednání											
● Komunikace	●		●		●		●	●	●	●	●
● Formální jednání								●	●	●	
● Malý důraz na písemný projev	●	●									
● Obchodní korespondence				●	●					●	
● Slabší telefonická komunikace				●	●					●	
● Jednání a vyjednávání	●	●	●	●	●	●			●	●	●
● Příprava na generační rozdíly - jedn		●				●			●		
● Trénink prezentačních dovedností	●	●	●		●	●	●	●		●	●
✓ Technologie a digitalizace											
● Nižší zapojení IT a digitalizace ve stu	●				●	●	●	●	●	●	●
● Potřeba větší reflexe digitálních tech			●	●	●	●		●	●		
● Umělá inteligence				●						●	●

Code System	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11
> Výzvy a přednosti studia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
> Nové možnosti ve vzdělávání	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
> Leadership a práce s lidmi	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
> Kritické myšlení	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
> Obecná kariérní připravenost	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
> Komunikace a jednání	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
> Technologie a digitalizace	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
✓ Praxe a stáže											
Předměty praxe jako stěžejní část vz	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Praxe umožní vhléd do fungování o	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Praxe umožní lepší porozumění teo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Praxe umožní získat přehled o sport	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Dobrovolná stáž výhodou	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Job shadowing	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Praxe od začátku studia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Doporučení k výběru praxí	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nerelevantnost praxí	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Neefektivní struktura praxí	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Praxe mají vliv na získání práce po s	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
✓ Aplikační sféra ve výuce											
Praktické projekty ve výuce	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Projekty v organizacích	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Propojení teorie s praxí	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Odborníci z praxe ve výuce	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
✓ Další vzdělávání											
Vzdělávání individuálně	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Další vzdělávání jako povinné	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Možnost rozvoje a dalšího vzdělává	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

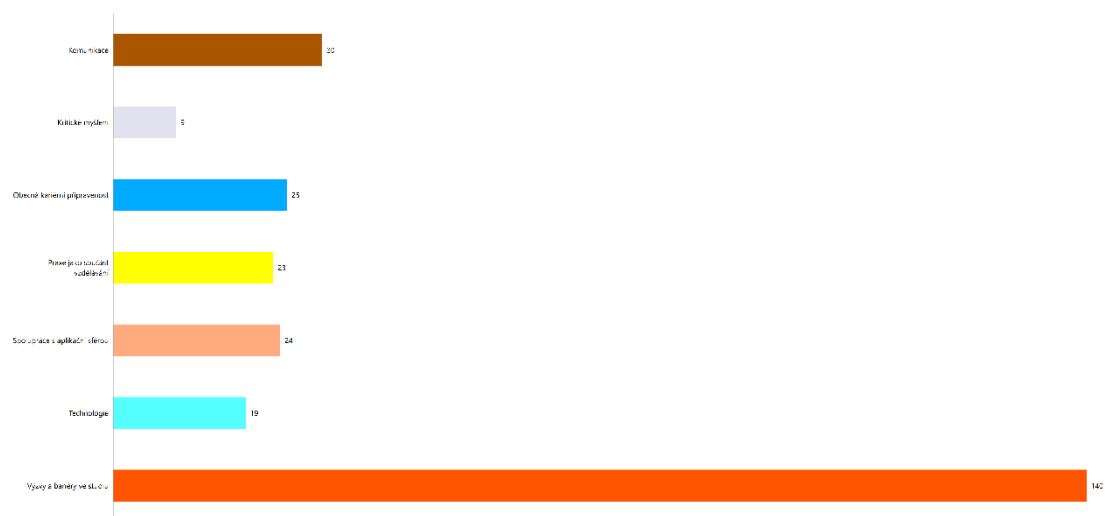
Příloha 15: Kódované segmenty dle kategorií – rozhovory s absolventy



Příloha 16: Kódovací systém dle kódů ve skupinových diskuzích

Code System	Focus group 1	Focus group 2
▼ Výzvy a bariéry ve studiu		
Teorie jako dobrý základ		
Chybějící konkrétní znalost		
Nizká znalost online marketingu a s		
Aplikace poznatků v praxi		
Vhled do fungování sportu a organi		
Zastaralý styl výuky		
Nové způsoby výuky		
Práce v týmech jako příležitost		
Projektová činnost jako součást výu		
Nové náměty předmětů		
Mezinárodní zkušenost		
Závěrečné práce		
Rozložení studia		
▼ Kritické myšlení		
Potřeba kritického myšlení		
Projekty jako možnost kreativního n		
Odolnost, stres management		
▼ Obecná kariérní připravenost		
Příprava na HR procesy		
Nizká příprava na životopis a pohov		
Přechod na trh práce a přehled o trl		
▼ Komunikace		
Obchodní korespondence		
Obchodní jednání		
Prezentační dovednosti		
Komunikace a psychologie komunik		
Cizí jazyky		
▼ Technologie		
Technické znalosti		
Umělá inteligence		
▼ Praxe jako součást vzdělávání		
Praxe jako střet s realitou		
Praxe průběžně		
Organizace a zajištění praxí		
Délka a časové organizace praxí		
▼ Spolupráce s aplikační sférou		
Zapojení odborníků z praxe		
Kooperace s organizacemi z praxe		
Kontakty a networking		

Příloha 17: Kódované segmenty dle kategorií – skupinové diskuze



Příloha 18: Způsoby využití nástrojů umělé inteligence

V rámci tvorby a přípravy této disertační práce byly využity nástroje umělé inteligence, a to v různých oblastech. Způsoby využití jednotlivých nástrojů umělé inteligence jsou uvedeny níže.

M365 Copilot

- Generování návrhů důležitých oblastí a kapitol vhodných pro zařazení do předkládané závěrečné práce (např. jaké kapitoly by neměly být v práci na uvedené téma opomenuty);
- Korekce stylistiky v případě příliš rozsáhlých souvětí a návrhy synonym pro příliš často užívaná slova či slovní spojení.

ChatGPT Plus

- Překlad do anglického jazyka;
- Překlad z anglického jazyka;
- Návrhy na úpravu názvů některých využitých kódů při kódování dat.

Google Gemini

- Prohledávání vlastnoručně vyhledaných článků a vyhledávání konkrétních hledaných informací v článcích.