

Znalostní management a vzdělávání jako stimul rozvoje lidských zdrojů ve sportu

JANA NOVÁ

Masarykova univerzita Brno, Fakulta sportovních studií

LADISLAV BEDŘICH

Masarykova univerzita Brno, Fakulta sportovních studií

Anotace

Příspěvek nabízí případovou studii možného přístupu ke vzdělávání lidských zdrojů v prostředí sportu v České republice. Na základě propojení teoretických konceptů řízení lidských zdrojů, managementu znalostí a potřeby profesionalizace ve sportu, byl vytvořen koncept vzdělávání pro pozice rozhodčích ve vybraných sportech formou vysokoškolského vzdělávání v České republice. Koncept bakalářského studia a jeho realizace na Fakultě sportovních studií Masarykovy univerzity (FSpS MU) byly podpořeny z projektu Operační program pro vzdělávání a konkurenceschopnost (OPVK) *Inovace studijního programu Tělesná výchova a sport se zaměřením na Rozhodčí kolektivních sportů CZ.1.07/2.2.00/15.0190*. Prostřednictvím kvalitativního dotazníkového šetření u studentů byla v průběhu studia analyzována struktura studijního oboru ve vztahu k pocíťované užitečnosti jednotlivých předmětů. Pomocí hloubkových rozhovorů s vybranou skupinou absolventů byly identifikovány faktory, které omezují možnosti plné realizace profesionalizovaných lidských zdrojů – rozhodčích fotbalu a ledního hokeje. Na základě uvedeného kvalitativního šetření a posouzení situace na trhu práce rozhodčích kolektivních sportů je reflektována efektivita navrhovaného přístupu k profesionalizaci ve sportu.

Klíčová slova

Management znalostí. Řízení lidských zdrojů. Profesionalizace ve sportu. Rozhodčí kolektivních sportů.

Abstract

Paper offers a case study of a possible approach to the education and training of human resources in the field of sport in the Czech Republic. Based on the combination of theoretical concepts of human resource management, knowledge management and the need for professionalization in sport, the concept of education for the position of referees in selected sports in the form of higher education was created. Bachelor's degree concept and its implementation at Faculty of Sport Studies, Masaryk University were supported by the project founded from The Education for Competitiveness Operational Programme (ECOP)- Innovation of the Physical Education and Sport, focusing on referees in team sports CZ.1.07/2.2.00/15.0190. Through qualitative questionnaire survey among students during the study, the structure of the study program in relation to the perceived usefulness of individual subjects was analyzed. Using in-depth interviews with a selected group of graduates, the factors that restrict the full realization of professionalized human resources (referees in soccer and ice hockey) were identified. On the basis of a qualitative survey and assessment of the situation on the labor market of referees in team sports the effectiveness of the proposed approach to the professionalisation of sport is reflected.

Key words

Knowledge Management. Human Resources Management. Professionalization in Sport. Referee of Team Sports.

1 Úvod

Problematika propojení znalostního managementu a řízení lidských zdrojů je populárním tématem zkoumání v různých sektorech, ale v sektoru sportu je doposud oblastí zkoumanou jen sporadicky. Výzkum zabývající se uvedenou problematikou se týká budování systému managementu znalostí v rámci organizace Olympijských her (Halbwirth and Toohey, 2001). Dobré praktiky managementu znalostí jsou prezentovány také v kontextu národních sportovních organizací (O'Reilly a Knight, 2007). Otázky znalostního managementu a řízení lidských zdrojů pro jeho podporu jsou ve sportu spojeny s otázkou profesionalizace výkonu funkcí ve sportu a tedy i funkce rozhodčích. Stupeň profesionalizace práce rozhodčího je rozličný v různých zemích respektive různých

národních asociací. Otázka potřeby profesionalizace rozhodčích v kolektivních sportech se stala velice diskutovanou v českém sportu zejména po korupčních aférách v roce 2004 (Bedřich, 2006). Neutěšená situace, která nastala v českém sportu po roce 2004 vedla k tomu, že byl navrhnout projekt OPVK Inovace studijního programu Tělesná výchova a sport se zaměřením na rozvoj bakalářského studijního oboru Rozhodčí kolektivních sportů. Projekt se realizoval na Fakultě sportovních studií Masarykovy Univerzity (FSpS MU) v tříletém období od akademického roku 2011-2013 a dále pokračuje v rámci udržitelnosti po dobu pěti let. Krizová situace spojená se ztrátou důvěry v nestranný a profesionální výkon rozhodčích má vážné důsledky do dnešních dnů a proto v roce 2013 byl zahájen projekt Fotbalové asociace České republiky (FAČR) s názvem *Šance pro fotbal* cílený na šest skupin začleněných do fotbalového dění, na fanoušky, dospělé hráče, děti a mládež, rodiče, trenéry, funkcionáře a rozhodčí. První aktivita se týká mužů s píšťalkou a jejich postavení v českém fotbale. Jde o postupnou profesionalizaci, respektive polo profesionalizaci rozhodčích. Kromě zavedení *Etického kodexu rozhodčích*, v němž jsou jasně nastavena pravidla, kterými se musí rozhodčí řídit, se od rozhodčích vyžaduje kvalitně odvedená práce na profesionální úrovni, pro kterou se mají vytvořit (dotvářet) podmínky. Jednou z těchto podmínek by měla být i kvalitní forma vzdělání, která bude reflektovat nejnovější poznatky nezbytné pro profesionální výkon rozhodčích. V našem příspěvku se proto zabýváme tím, jak je nutné chápat nabízené vysokoškolské vzdělání pro rozhodčí v širším kontextu řízení lidských zdrojů, managementu znalostí a jejich transferu mezi univerzitou a sportovní praxí.

2 Přehled literatury

Problematika propojení řízení lidských zdrojů a managementu znalostí se stala aktuální v 90. letech minulého století, v důsledku změny paradigmatu v chápání lidských zdrojů jako přímé produktivní síly oproti tradičnímu chápání jeho pozice jako rozhodujícího prvku produkčního systému (Castells, 1996). Vztah řízení lidských zdrojů a managementu znalostí byl pak definován na základě zjištění, že zaměstnanci mají dovednosti a znalosti, které ale organizace k dispozici nemá (nejsou formálně zachyceny) a tak se jejich pozice posunula do role vlastníka znalostí (Little, et al., 2002). Za klíčové se považuje takové řízení lidských zdrojů, které umožní diseminaci a využití znalostí v organizaci (Edvardsson, 2007). Hansen et al. (1999) argumentují, že v tomto ohledu existují dvě základní strategie – kodifikace a personalizace. Kodifikace znamená verbalizaci a specifikaci explicitních znalostí, která je formální a objektivní. Tato znalost může být uchovávána a používána kdykoliv a kýmkoliv v organizaci a napomáhá tak zvýšit efektivitu vykonávaných činností. Personalizace se vztahuje k osobnímu rozvoji nevyslovené znalosti, která je založená na pochopení, intuici a personální zručnosti řešit komplexní problémy. Tyto nevyslovené, tiché znalosti je možné sdílet pouze osobním kontaktem, přičemž se uplatňuje logika ekonomiky expertízy, tj. tiché znalosti se sdílejí při řešení unikátních problémů, kde nutná bohatá expertíza (např. konzultace). Personalizace je spojená s explorativním učením se, které se spjí s inovacemi, rizikem a uvolněným řízením. Od strategie managementu znalostí (SMZ) v organizaci se odvíjí strategie řízení lidských zdrojů (HRM) v oblastech nábory a výběru, vzdělávání a rozvoje, managementu výkonnosti, odměňování a uznání.

2.1 Řízení lidských zdrojů a managementu znalostí ve sportu

V současnosti v českém prostředí absentuje výzkum, který by analyzoval propojení SMZ a HRM. Proto jsme realizovali vlastní šetření strategií MZ a strategií HRM u rozhodčích v nejpobulárnějších kolektivních sportech (ve fotbalu a ledním hokeji) formou desk research. Na základě našich zjištění je možné konstatovat, že z hlediska managementu znalostí ve vztahu k výkonu funkce rozhodčího se uplatňuje strategie managementu znalostí – kodifikace i personalizace. Svědčí o tom velké množství předpisů, manuálů, které rozhodčí mají k dispozici a též systém jejich vzdělávání, který je založen kromě jiného i na osobním sdílení informací. Pokud však jde o strategie řízení lidských zdrojů, není možné identifikovat jejich návaznost na obě strategie managementu znalostí. Jako příklad uvádíme systém nábory a výběru rozhodčích kolektivních sportů. Z povahy práce arbitra je zřejmé, že potřebuje vedle kodifikované znalosti sdílet i nevyslovené znalosti. Sledujíc logiku, že SMZ určuje HRM strategii, by měl být v procesu jejich nábory a výběru kladen důraz na prověření jejich schopnosti pracovat nejen s novými poznatky, ale také jejich schopnosti být inovativní, schopný uvědomit si možnou míru rizika a mít vlastní etické zásady, které neumožní v rámci uvolněného řízení svévolný výklad zásadních principů práce. Zavedená praxe výběru rozhodčích je však založená na komisionálním (často neobjektivním) posuzování vhodnosti adeptů. To stejné platí i v případě hodnocení jejich výkonnosti. Jejich odměňování je řešeno formou finančního odměňování a chybí různé formy uznání, zaměřeného na lidský faktor a reflexi jeho vzdělávání a rozvoje.

2.2 Networking jako nástroj na sdílení poznatků v prostředí sportu

Jedním z nejvýznamnějších autorů, který se zabývá problematikou síťování je Castells (1996), který zdůrazňuje význam inovačních procesů pro současnou společnost s tím, že tento proces se nově reorganizuje

prostřednictvím důležitých rozvojových prvků, jakými jsou technologické a organizační formy. Jeho myšlenky dále rozvíjí Scarbrough (2003), který definoval tři důležité a vzájemně propojené změny v inovačním procesu, kterými jsou rostoucí význam vytváření sítí (networking), nezbytně nutná integrace znalostí a akcí a následná interaktivita, kterou si tyto změny vyžadují a do které jsou zapojeny různé skupiny zevnitř i navenek organizace. Management znalostí v této podobě představuje nástroj na „kolektivizaci“ znalostí a učení se a zvyšuje možnost přístupu organizace k poznatkům prostřednictvím její schopnosti překonávat interní a externí hranice organizace. Tento přístup k managementu znalostí má důležité důsledky na management lidských zdrojů, zvláště pokud jde o sdílení poznatků. V námi uvedené případové studii z prostředí kolektivních sportů je zřejmé, že pokud má nastat žádaná změna v přístupech, postojích a hodnotách rozhodčích je nutná inovace obsahu jejich práce ve smyslu přenosu aktuálních poznatků z akademické pudy do sportovní praxe. Vytvořený systém, kde se síťuje univerzita, sportovní asociace a rozhodčí, vytváří předpoklady i pro změny potřebné pro korekce v systému a politikách řízení lidských zdrojů zejména pokud jde o výběr, odměňování a kariéerní růst rozhodčích vysokoškolsky vzdělaných. Aktivní účastí partnerů z praxe na projektu vzdělávání rozhodčích, dochází k interaktivnímu sdílení poznatků. Uvedené podporuje praktickou realizaci akademických úvah o tom, že znalostní management jako médium pro síťování a pomáhá překonávat strukturální bariéry vůči inovačním procesům (Hibbard a Carillo, 1998) a přispívá k sdílení poznatků, které mají k dispozici rozličné skupiny a jednotlivci.

3 Případová studie – vysokoškolské vzdělávání rozhodčích jako nástroj profesionalizace jejich činnosti

V případové studii z prostředí sportu poukážeme na možnost vytvoření sítě spolupracujících institucí z praxe, univerzity a lidských zdrojů (rozhodčích) tak, aby se umožnilo sdílení poznatků a jejich efektivní implementace pro inovace v prostředí kolektivních sportů – fotbalu a hokeje. Uvedený záměr se realizoval v rámci projektu Operační program pro vzdělávání a konkurenceschopnost (OPVK) od roku 2011 do roku 2013 s dobou udržitelnosti dalších 5 let, tj. do roku 2018. V uvedeném období se předpokládá, že bakalářské studium absolvuje celkem cca 500 rozhodčích, což představuje téměř 7 % z celkového počtu rozhodčích působících v současnosti v obou sportech. V současné době je počet registrovaných rozhodčích ve FAČR více než 4200 (stav dle databáze FAČR k 30. 10. 2013) a v Českém svazu ledního hokeje (ČSLH) byl době počátku projektu odhadovaný počet rozhodčích 3 500.

3.1 Širší prostředí pro realizaci projektu - identifikace potřeb praxe

Fotbal bezesporu byl, je a bude největším sportovním fenoménem, kterému moderní dynamická doba vytvořila velké konkurenční prostředí. Současnou situaci řeší FIFA, UEFA a nyní i FAČR rozšířením a přiblížením fotbalu co nejširšímu spektru veřejnosti, tj. všem věkovým vrstvám, oběma pohlavím, různým společenským skupinám. Rozhodčí se ve fotbalu, v jeho historickém vývoji, výraznou měrou v tomto dění angažovali a je zřejmé, že významnou roli budou sehrávat i v budoucnosti. Prezentacemi svých poznatků a zkušeností na mezinárodních konferencích trenérů národních týmů a technických ředitelů národních svazů UEFA podněcují zájem řady institucí nejen o činnosti rozhodčích, ale také o úrovni jejich vzdělanosti. Fotbal je široce vnímán jako důležité sportovní odvětví a také jako vysoce populární forma veřejné zábavy. Rozhodčí jsou důležití k tomu, aby zachovali hodnotu fair-play, chránili zdraví hráčů i kvalitu hry. Projekt vysokoškolského vzdělávání rozhodčích je proto považován za konkrétní vstup do vzdělávání rozhodčích, který splňuje i požadavek Evropského parlamentu. Ten přijal Nezávislou zprávu o evropském fotbalu 2005 iniciovanou britským předsednictvím a s podporou právních, ekonomických a politických odborníků a zájmových skupin, ministrů sportu EU, UEFA a FIFA. Projekt vzdělávání rozhodčích přispívá jednomu z cílů, kterým je snaha vyřešit právní nejistotu obklopující fotbal, dotýká se podvodného jednání a takových témat, jako je korupce, praní špinavých peněz, neobjasněné investice, výtržnictví, spekulace aj.

Český svaz ledního hokeje z.s. (ČSLH) je zapsaným spolkem zastřešujícím dění v ledním hokeji v ČR. Organizuje na centrální úrovni I. a II. ligu mužů, extraligu a ligu juniorů, extraligu a ligu staršího dorostu a ligu žen. Prostřednictvím krajských svazů pak extraligu a ligu mladšího dorostu a další mužské, juniorské, dorostenecké či žákovské soutěže. V rámci ČSLH působí různé odborné komise, kterých je v současné chvíli osmnáct (mj. Komise rozhodčích). Vnitřní směrnice Českého svazu ledního hokeje č. 60 (odst. 2) upravující licence rozhodčích respektive studium „Diplomovaný rozhodčí“ (nejvyšší kvalifikace) stanovuje v rámci organizačního zajištění že:

- a) Studium pořádá komise rozhodčích ČSLH ve spolupráci s vysokou školou, o přiznání licence rozhoduje komise jmenovaná ČSLH a vysokou školou,
- b) podmínky pro přijetí stanovuje vysoká škola, součástí přijímacího řízení je absolvování testů bruslení.

Dokument *Program rozvoje rozhodčích ledního hokeje (LH)* je přímo pod patronací Výkonného výboru (VV) ČSLH a jejího prezidenta a má zvláštní prioritu, důležitost. Je zaměřen na práci s talentovanými rozhodčími, u nichž je perspektiva dalšího profesního růstu a výkonnostní progresy pravidelné a systematické vzdělávání nad rámec běžných seminářů. Cílem je podpořit profesní a osobnostní růst perspektivních

rozhodčích, osobní plán rozvoje, podpora vzdělávací práce krajských Komisí rozhodčích a oblastních instruktorů, příprava nových adeptů pro extraligu, v horizontu sezón 2016-18.

3.2 Projekt vzdělávání rozhodčích – důvody realizace a hlavní cíle

Cílem projektu byl návrh a realizace systému vzdělávání a odborné přípravy rozhodčích kolektivních sportů. Projekt byl cílený na zvyšování dovedností rozhodčích s důsledkem objektivitu řízení utkání a respektováním moderních trendů vývoje sportovních her (fotbalu, ledního hokeje), to vše s ohledem na zvyšování významu a prestiže povolání rozhodčího. Záměrem projektu byla též inovace oborů studia na FSpS MU, zvýšení kvality studia i potenciálu úspěšného uplatnění absolventa na trhu práce a to během sportovní kariéry nebo po jejím ukončení. Trh práce se tak měl obohatit o absolventy, kteří mohou přispět prostřednictvím rozvoje vlastního lidského potenciálu v procesu studia k přenosu znalostí a dovedností z vysokoškolského prostředí do prostředí sportu. Řady rozhodčích se rozšíří o absolventy, kteří budou mít vyšší úroveň vzdělávání s předpoklady objektivního, profesionálního řízení utkání, pozitivního ovlivňování dění ve sportovních odvětvích, ale také získají možnost uplatnit se na trhu práce či pokračovat v dalším studiu - magisterském. V neposlední řadě aktivity projektu reagují na potřebu vzdělávání rozhodčích, která je nařízena UEFA v rámci Konvence.

Jak vyplynulo z analýzy prostředí, rozhodčí neměli možnost získat vzdělání současně s požadovaným studiem obecných i odborných předmětů tak, jako např. trenéři. Rozhodčí získávali licence výhradně na základě absolvování krátkodobých školení, které nebyli schopni naplnit koncept systematického vzdělávání potřebného pro výkon rozhodčího, především ve vyšších úrovních soutěží, včetně mezinárodních. Začínající ani stávající rozhodčí tak neměli žádnou jinou možnost odborného studia a zvyšování úrovně vzdělání. Systém vzdělávání navrhnutý FSpS MU tak byl a je inovativní a z celoevropského pohledu i jedinečný.

3.3 Hlavní cíle projektu a jeho klíčové aktivity

- a) zavedení studijního směru Rozhodčí kolektivních sportů na Fakultě sportovních studií Masarykovy univerzity,
- b) vytvoření nových (specifických) devíti předmětů pro směr Rozhodčí kolektivních sportů v kooperaci se sportovními svazy (FAČR, ČSLH). V případě úspěšného ukončení studia získání nejvyšší licence rozhodčího,
- c) přenos relevantních podkladů ze zahraničních pracovišť,
- d) vytvoření moderních studijních materiálů pro studijní směr Rozhodčí kolektivních sportů (skripta, metodický materiál, e-learningový kurz včetně testovací agendy, SW-program pro testování percepčně-kognitivních vlastností rozhodčích),
- e) posílení spolupráce se sportovními svazy,
- f) účinná propagace nového studijního směru,
- g) materiální vybavení studijního směru Rozhodčí kolektivních sportů.

Klíčové aktivity projektu

- Příprava inovace akreditovaného bakalářského studijního programu
- Tvorba/příprava studijních materiálů
- Realizace výuky
- Propagace inovovaného studijního oboru Tělesná výchova a sport, směr Rozhodčí

Studijní směr Rozhodčí kolektivních sportů - jeho základní či specifický modul - je realizovaný ve formě prezenční a kombinované. Uvedené formy se realizují prostřednictvím studijních programů, seminářů, cvičení, přednášek a rozhodcovské praxe. Studijní programy jsou realizovány na základě akreditace udělené fakultě v rámci studijního směru). Současně je zajištěna jejich prostupnost s diplomovaným studiem. Projekt umožní cílové skupině studentů získat odborné znalosti ve specifickém oboru, ale zároveň umožní v rámci modularity získat další vzdělání i v jiných oborech a tak získat potřebnou kvalifikaci pro profesionální dráhu rozhodčího.

3.3 Cílová skupina

Primární cílovou skupinou byly zájemci o vysokoškolské studium, prioritně sportovci a rozhodčí kolektivních sportů bez vysokoškolského vzdělání. Motivace cílové skupiny pro studium byla podpořena jednak ze strany sportovních svazů, které budou vytvářet požadavky na kvalifikaci rozhodčích a jednak ze strany samotných rozhodčích, kteří neměli možnost speciálně zaměřeného studia a především možnosti dokončit studium navazujícími formami studia.

Studenti přijatí ke studiu bez rozhodcovské licence jsou povinni v 1. semestru studia absolvovat licenční kurz *Rozhodčí LH III. třídy* respektive *Rozhodčí fotbalu licence D*, které opravňují rozhodčího k řízení všech utkání, ke kterým je delegován komisí rozhodčích příslušného sportovního svazu. Získání základní klasifikace je nezbytným předpokladem pro plnění požadavků předmětu *Praxe rozhodčího fotbalu* či *Praxe rozhodčího ledního hokeje*.

Přínosy pro cílovou skupinu

Absolventům studia oboru je udělena *UEFA A licence Rozhodčí fotbalu* respektive licence *Diplomovaný rozhodčí ledního hokeje* opravňující k řízení utkání v soutěžích regionálních, krajských a národních, ke kterým jsou delegováni komisí rozhodčích. V uvedených komisích by vysokoškolsky vzdělaní rozhodčí měli postupně nahradit členy stávajících komisí rozhodčích.

3.4 Zapojení partnerů a vytvoření znalostní sítě

Znalostní síť byla vytvořena, jak je znázorněno na Obr. 1 partnery z praxe, Fakultou sportovních studií MU a studenty, kteří všichni v době studia už museli mít licenci rozhodčího a aktivně tuto funkci vykonávat. Popis funkcí partnerů ve znalostní síti:

Unie českých fotbalových rozhodčích - UČFR

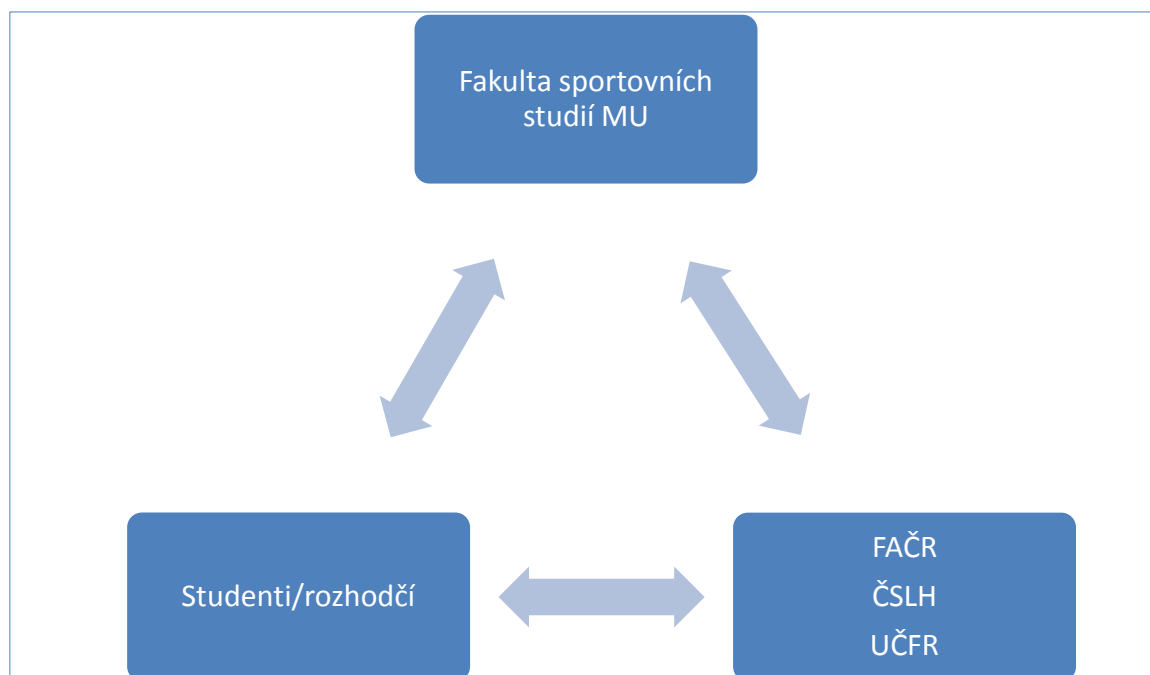
- Členové UČFR se podíleli a podílejí na tvorbě výukových textů i didaktických pomůcek a realizovali a realizují výuku rozhodčích jako externí lektori.
- V projektu se využívají zkušeností z projektu vývoje trenážeru pro rozhodčí.

Fotbalová asociace České republiky - FAČR

- Poskytovala a poskytuje odborné konzultace k tvorbě sylabů odborných předmětů specializace.
- Zabezpečuje monitorování situace v mezinárodním měřítku, organizuje kontakt s odborníky, získává další informační zdroje o vývoji vzdělávacího systému rozhodčích ve světě.
- Zabezpečuje monitorování situace ve struktuře rozhodčích a kontinuálně vytváří pracovní příležitosti pro absolventy oboru a to i na mezinárodním poli.

Český svaz ledního hokeje - ČSLH

- Poskytoval a poskytuje odborné konzultace k tvorbě sylabů odborných předmětů specializace.
- Monitoruje situaci v mezinárodním měřítku, organizuje kontakt s odborníky, získává další informační zdroje o vývoji vzdělávacího systému rozhodčích ve světě.
- Monitoruje situaci ve struktuře rozhodčích a tak kontinuálně vytváří pracovní příležitosti pro absolventy předmětů a to i na mezinárodním poli.
- Členové komise rozhodčích v rámci Českého svazu ledního hokeje se podíleli a podílejí na tvorbě výukových textů i didaktických pomůcek a realizovali a realizují výuku rozhodčích jako externí lektori



Obr. 1 Znalostní síť pro sdílení poznatků v projektu Rozhodčí kolektivních sportů

3.5 Dotazníkové šetření mezi studenty v průběhu studia

Dotazníkové šetření týkající se průběhu studia se uskutečnilo po třech letech od zahájení projektu (Evaluace oboru, 2013). Oslovených bylo 108 respondentů, odpovědělo 65 %. Výsledky dotazníkového šetření prokázaly, že studium jednoznačně splnilo očekávání studentů (95 %) a studijní směr považují za perspektivní (60 %). O možnost většího uplatnění na trhu práce je přesvědčeno 44 % studentů a někteří připustili, že problémy s uplatněním mohou nastat zejména u kolegů, kteří začnou studovat v dalších letech, kdy pracovní trh již může být touto profesí nasycen. Zajímavým zjištěním bylo, že sami studenti subjektivně považují studium za poměrně lehké, což ale nekoresponduje s objektivními daty získanými ze studijní evidence, kdy průměrná úspěšnost studia u rozhodčích fotbalu byla 70 % a u rozhodčích hokeje 65 %. Za nejpřínosnější obě specializace považovali specifické předměty, které byly podpořeny z projektu jako např. Management utkání - Pravidla fotbalu, Management utkání – Pravidla ledního hokeje, Právní a sociální aspekty ve sportu nebo Praxe rozhodčího fotbalu a Praxe rozhodčího LH. Ve výuce studenti oceňovali účast lektorů přímo z praxe, konkrétně odborníků od projektových partnerů Fotbalové asociace České republiky, Českého svazu ledního hokeje a Unie českých fotbalových rozhodčích. Výsledky dotazníkového šetření také identifikovaly slabou stránku studijního směru, kterou je uskutečňování praxe. Paradoxem je, že okresní a krajské svazy poukazují na nedostatek rozhodčích, ale v nominacích na utkání jsou studenti fakulty těmito orgány opomíjeni a přehlíženi. Studenti projevíli zájem o posílení hodinové dotace praktické výuky a také rigoróznější přístup ze strany vyučujících.

3.6 Hlubkové rozhovory s prvními absolventy po roku od ukončení studia

Hlubkové rozhovory se uskutečnili v měsíci březen 2015, tj. dva roky od ukončení studia a z důvodu zachování autentičnosti výpovědí dále uvádíme jejich sumární přepis.

Rozhodčí fotbalu (oslovení 3 absolventů, formou skupinového rozhovoru)

„ K nápadu studovat nás přivedl přednášející na jihomoravském krajském semináři rozhodčích p. Pelikán, který ve své prezentaci popsal informace o studiu, předmětech a náplni studia a jeho výhodách a cílech tohoto speciálního bakalářského studia. Dostudovali jsme střední školu a nevěděli, kam se hlásit, kam povedou naše kroky. Dohodli jsme se, že se zúčastníme přijímacích testů a pokusíme se na VŠ dostat. Ze čtyř přihlášených jsme se tři dostali, všichni na dálkové (kombinované) studium. Je pravdou, že hodně z našich kolegů skončilo, převážně proto, že si mylně mysleli, že když budou tento obor studovat, že z nich budou hned ligoví rozhodčí. Je zde možnost ucházet se o místo v prostředí fotbalu (trenér, manažer, svazový pracovník).

Ve svém studentském kruhu jsem poznal velké množství výborných kamarádů, se kterými se setkávám jak ve škole, na hřišti tak i v mimoškolních aktivitách. Je hodně poučné a zajímavé mít přednášky od vyučujících předmětů zabývajících se např. právem z pohledu sportovce a kteří ze své bohaté aktivní sportovní činnosti předávají obrovské zkušenosti z prostředí trénování, teorie sportu. Ve svých přednáškách předávají své zkušenosti z ligových trávníků, kdy cvičení na hrací ploše imituje fotbalové utkání. Nacvičují se ofsajdové situace, vytváří složité herní situace, které se nám mohou stát na zápasech, sledování videa a přehled nejnovějších pravidel každého z nás posouvají dopředu i v pohledu konkurence s našimi kolegy ze soutěží, kteří tyto cvičení a přednášky absolvují jen jednou za čas na seminářích rozhodčích, my je máme z první ruky ve škole. Potřebný a velice důležitý je i předmět první pomoci, základních informací z informatiky, ekonomiky, etiky a dalších“.

• osobní připomínka jednotlivce ze skupiny

„ Jsem studentem ještě na právnické fakultě v denním studiu, musím konstatovat, že mám hodně studijních povinností, ale nikdy bych neměnil a jsem rád, že mohu v dálkovém studiu doplňovat své znalosti ve všeobecném přehledu právě v oboru rozhodčí fotbalu. Určitě bych doplnil studium o více sportovních předmětů, je jich málo, zvláště když se jedná o „sportovku“.

Je potřeba cítit i zájem ze strany fotbalového svazu a členů komise rozhodčích. Musím konstatovat, že jihomoravská komise je na své studenty pyšná a je vidět, že posun postupů těchto rozhodčích studentů je rychlejší v rámci jejich soutěží“.

• rozhodčí působící v nejvyšší profesionální soutěži v ČR (1 absolvent)

„ Na tuto specializaci jsem se hlásil už v době, kdy jsem byl aktivním prvoligovým rozhodčím. Viděl jsem to jako velkou příležitost, studovat na vysoké škole obor, který by mě obohatil o cenné informace a znalosti, kterých mohu využít v prostředí, které je mým koníčkem i zaměstnáním. Neočekával jsem, že by předměty s fotbalovo -rozhodcovskou tematikou mě měly nějak zaskočit, spíše jsem to bral jako svoji výhodu a těšil se na jiné zajímavé a podnětné předměty. Musím konstatovat, že jsem nabyl mnoha informací, rozšířil si znalosti v oblasti práva, ekonomiky, medicíny a teorie sportu.

Poznal mnoho spolužáků z různých koutů republiky, kteří teprve s pískáním začínali a bylo zajímavé sledovat jejich zapálení a první kroky s pískáním jako takovým, myslím, že jsem jim byl i v řadě případů oporou. A utvořili jsme výborný tým.

Tím nechci říci, že by tato škola učila rozhodčí jen pískat, jak se z předchozího odstavce mylně může zdát. K absolvování bakalářského studia bylo i nutné se přihlásit do řad aktivních rozhodčích (pokud už student nebyl rozhodčím) a splnit potřebný počet zápasů na okresních, krajských nebo ligových trávnících.

Důvod i zvažování studia z mé strany byl i takový, že jsem uvažoval do budoucna, že bych rád získaného vzdělání využil pracovním na různé úrovni ve fotbalovém prostředí (fotbalový svaz na různé úrovni, sekretář krajského svazu nebo manažerskou funkci v oddíle) nebo ve vztahu vzdělávání mladých rozhodčích. U toho bodu musím uvést, že se předpokládalo, že by účastníci (studenti) mohli využít tohoto vzdělávacího programu pro své další pracovní uplatnění výhodou oproti stávajícím zaměstnancům na těchto pozicích, nicméně se tomu tak nestalo a ani se to už neočekává.

Na druhou stranu má každý ze studentů bakalářského programu možnost podstoupit přijímací řízení do navazujícího magisterského programu na MU (management sportu, trenérství) a o svoji další sportovní budoucnost (myslím tím pracovní) zabojovat a zvýšit ještě o tento pomyslný stupeň na vzdělání své šance“.

Rozhodčí ledního hokeje

• osobní hodnocení (1 absolvent)

„ Studium na FSpS mi nečinilo větší problém, i s menší snahou jsem většinu předmětů absolvoval bez větších potíží. Co se týče kvality výuky, musím konstatovat, že odborné předměty byly vedeny v dobré kvalitě - odbornost i pedagogické schopnosti přednášejících byly na odpovídající úrovni. Celkově musím říct, že během studia jsem udělal asi největší pokrok ve své kariéře. V Moravsko-slezském kraji jsem neměl ideální pozici z důvodu nepřízně určitých důležitých lidí, takže můj kariérní růst byl poměrně značně ztížen. To se úspěšným absolvováním studia značně změnilo a podařilo se mi "prorazit". Studium mi bylo přínosem, zopakování a rozšíření znalostí o postupech a technikách rozhodčího a tím i odstranění nedokonalostí a celkové zkvalitnění podávaného výkonu. Zároveň to byly 3 roky, kdy jsem se intenzivně věnoval hokeji, výkladu pravidel, diskusím s kolegy o různých událostech a zákrocích v hokeji. A v tom právě spatřuji největší přínos studia. Vysoká odbornost specializace byla garantována hokejovými osobnostmi – bývalými rozhodčími ing. Manou a ing. Potschem.

Studium je pro kariéru určitě prospěšné, rozhodčím se otevrou nové možnosti - setkání se s kolegy, dostatek videomateriálu, možnost poukázat na sebe, jako na člověka, který má o pískání skutečný zájem. Celkově bych si však představoval větší zapojení komise rozhodčích ČSLH. Ať už v náboru nových studentů - doporučování studia talentovaným kolegům, vyšší počet delegací na utkání pro studenty, popřípadě nějaká obdoba "Junior profi smlouvy" ve smyslu za 5-10 000,- Kč za odřízení 10-20 utkání za měsíc. Byla by to výborná šance pro studenty, jak během studia získat potřebnou praxi.

Z mého ročníku se dostalo celkem 6 spolužáků do republikových soutěží (v podstatě do top 15 % rozhodčích v ČR). Prospěšnost studia do pracovního života se hodnotí velmi těžko, řada jich pokračuje v dalším studiu – v navazujícím magisterském studiu nebo studují jiný obor. 2 spolužáci šli pracovat k Policii ČR a zde se jim studium jistě promítlo k dobru - fyzická připravenost, vysokoškolský diplom se hodí vždy, celková vyzrálost absolventa je vyšší, než středoškoláka“.

3.7 Stanovisko zástupců českého svazu ledního hokeje k významu vysokoškolského vzdělávání rozhodčích a jejich uplatnění v praxi

Význam vysokoškolského vzdělávání rozhodčích pro jejich uplatnění v praxi písemně prezentovali v roce 2011 zástupci partnera ČSLH, konkrétně Ing. Rudolf Potsch - sekretář komise rozhodčích ČSLH a Ing. Vladimír Mana – člen VV a předseda KR LH Zlínského kraje, video-rozhodčí, člen Zastupitelstva Zlínského kraje, od 3. 2. 2014 náměstek ministra životního prostředí: „Rozhodčí ledního hokeje je stejně nepominutelnou součástí hokejového hnutí, jako hráči a trenéři, byť jsou konkrétní úkoly reprezentantů těchto skupin zcela odlišné. ČR patří dlouhodobě mezi hokejově nejvyspělejší státy světa. A to nejenom díky výkonům hokejové reprezentace, ale zcela určitě také díky kvalitě našich nejvyšších soutěží ledního hokeje. Již několik let přitom přijímáme jako samozřejmost, že trenéři působící v české extralize, v 1. lize a v nejvyšších soutěžích juniorů jsou nositeli trenérské "A" licence, která je podmíněna dvouletým vysokoškolským studiem.

Rozhodčí, který má být rovnocenným partnerem hráčům a trenérům, musí být na svoji práci systematicky připravován. Příprava formou bakalářského vysokoškolského studia doplněná pravidelnou účastí na seminářích či campech pořádaných komisí rozhodčích ČSLH je proto zcela adekvátní a nutnou formou přípravy rozhodčích, kteří mají ambice řídit nejvyšší soutěže ledního hokeje v České republice nebo dokonce utkání mezinárodní či mezistátní úrovně.

Příprava hokejových rozhodčích formou vysokoškolského studia v rámci bakalářského studijního programu přitom přináší další nezanedbatelné možnosti absolventům tohoto studia. Vedle získání nejvyšší licence hokejového rozhodčího v ČR přináší absolvování tohoto studijního programu také možnost

pokračovat ve studiu v programu magisterském a dokončit si tak úplné vysokoškolské vzdělání. Uplatnění absolventů obou vysokoškolských programů se pak nabízí nejenom v práci rozhodčího ledního hokeje, ale při celé řadě manažérských i odborných činností v rámci jednotlivých hokejových klubů nebo hokejových svazů regionální či celostátní úrovně. Vzhledem ke kvalitě "českého hokeje" a v případě dobrých jazykových znalostí absolventa není možné vyloučit ani jeho uplatnění v rámci hokejových klubů či svazů v zahraničí.

Vysokoškolské vzdělání sportovního zaměření je i v případě poměrně specifické specializace "rozhodčí kolektivních sportů" dobrým předpokladem pro široké uplatnění absolventů v oblasti sportovních i vzdělávacích aktivit v rámci české společnosti. Je neoddiskutovatelnou devízou tohoto studia, že umožňuje mladým sportovcům pokračovat v jejich dosavadní zálibě formou kvalitní a profesionální přípravy jejich profesního uplatnění v praktickém životě“.

4. Diskuse a závěr

Prezentovaná případová studie slouží jako dobrý příklad možného přístupu k realizaci deklarovaných záměrů profesionalizace v řízení sportu, profesi rozhodčích nevyjímaje. V uvedeném případě je však nutné ujasnění si chápání tohoto pojmu a to na všech úrovních řízení sportu. Klasifikaci profesionalizace ve sportu nabízí Dowling et al. (2014), který rozlišuje organizační, systemickou a pracovní profesionalizaci. Jak uvádí, v případě pracovní profesionalizace jde o transformaci práce do profese, ale konceptualizace profesionalizace ve sportu je přehlížená a málo zkoumaná oblast. Za kritický milník transformace práce do profese, se považuje například vznik studijních programů na univerzitách a založení profesních asociací. Pro další rozvoj uvedeného typu profesionalizace je nutné identifikovat poznatky nebo technickou expertízu, které jsou kritickými atributy pro profesionalizaci takových pozicí ve sportu, jakými jsou například trenéři. V kontextu uvedených názorů, realizovaný projekt vysokoškolského vzdělávání rozhodčích a to právě formou vytvoření znalostní sítě spolupracujících institucí (fakulty, asociací a svazů a samotných studentů) představuje významný počín na cestě k profesionalizaci jejich práce. Jak však vyplynulo z výsledků kvalitativního výzkumu realizovaného formou dotazníkového šetření, hloubkových rozhovorů a získání písemného stanoviska jednoho z partnerů projektu, současná situace na trhu práce rozhodčích si vyžaduje realizaci zásadních opatření tak, aby bylo možné plně využít lidského potenciálu – vysokoškolsky vzdělaných rozhodčích v praxi. Především je nutné realizovat opatření týkající se metod jejich výběru, strategií odměňování a kariérního systému. Metody současného výběru založené na komisionálním výběru rozhodčích a více méně subjektivním hodnocení jejich výkonnosti formou reportů delegátů už nevyhovují. Pokud se jde o systém odměňování, je nutné zvýhodnit kategorii vysokoškolsky vzdělaných rozhodčích. Prostředí sportu se může stát prostředím intenzivního využití nových poznatků a inovací pouze tehdy, když se uplatní personalizovaný systém odměňování se zohledněním kvality lidského potenciálu, který přináší nové poznatky do sportovní praxe. Kariérní systém – v našem případě zařazení rozhodčích do nejvyšších soutěží – je nutno nastavit tak, aby podporoval získávání a sdílení poznatků napříč komunitou příslušných rozhodčích. To může přispět k rozvoji a podpoře strategie KM v podobě personalizace, která předpokládá, že poznatky se sdílí prostřednictvím přímého personálního kontaktu. V současné době tato forma sdílení poznatků absentuje a právě vysokoškolské studium a vytvořená síť spolupracujících institucí vytváří předpoklady pro zabezpečení udržitelnosti dynamického transferu znalostí z akademické pudy do sportovní praxe.

Literatura

BEDŘICH, L. 2006. *Fotbal –rituální hra moderní doby*: Masarykova univerzita Brno, 2006. 195 s. ISBN 80-210-3927-2.

CASTELLS,M.1996. *Rise of the Network Society*: 1st Blackwell Publishers, Inc. Cambridge, MA, USA ,1996. 480 s. ISBN:1557866171.

DOWLING, M, EDWARDS J., WASHINGTON, M. 2014. Understanding the concept of professionalization in sport management research. In *Sport Management Review*. 2014. Vol.17, pp. 520- 529. ISSN 1441-3523.

EDVARDSSON, I.R. 2006. Skills , gender and technical change in a Nordic environment:typesetting in Iceland and Sweden. In *New Technology, Work , and Employment*. 2006. Vol. 4 No.4, pp. 275-82. ISSN1468-005.

CZ.1.07/2.2.00/15.0190 Projekt OPVK Inovace studijního programu Tělesná výchova sport se zaměřením na směr Rozhodčí kolektivních sportů [online]. Dostupné na: <http://www.rozhodci-ks.cz/> [cit. 2015-03-31].

HALBWIRTH, S. , Toohey, K. 2001. The Olympic Games and knowledge management: a case study of the Sydney Organising Committee of Olympic Games. In *European Sport Management Quarterly*.2001. 1(2), pp.91-111. ISSN 1618-4742.

HANSEN, M.T., NOHRIA, N., TIERNEY, T. 1999. What 's your strategy for managing knowledge? In *Harvard Business Review*. 1999. March – April, pp. 106-116.ISSN 0017-8012.

HIBBART, J. , CARILLO, K.M. 1998. Knowledge revolution. In *Informationweek*, Vol. 5 No. 663, pp. 49–54. ISSN 8750-6874.

LITTLE, S., QUINTAS, P. , RAY, T. 2002. 'PART III Knowledge, Innovation and Human Resources' in S. Little, P. Quintas and T. Ray (eds.) *Managing Knowledge: An Essential Reader*, London: The Open University in association with Sage Publications. 2002.395 s. ISBN 0761972129, 9780761972129.

O' REILLY, N.J., KNIGHT, P. 2007. Knowledge Management best practices in national learning within national sports organizations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2(3), pp.264-280. ISSN 1475-8962.

SCARBROUGH, H. 2003. Knowledge Management, HRM and the innovation process. In *International Journal of Manpower*. 2003. Vol. 24 No.5 , pp.501-516. ISSN 0143-7720.

Evaluace oboru. 2013. Autoři: Projektový tým CZ.1.07/2.2.00/15.0190 Projekt OPVK Inovace studijního programu Tělesná výchova sport se zaměřením na směr Rozhodčí kolektivních sportů. Vyhodnocení evaluačního dotazníku studijního směru rozhodčí kolektivních sportů. [online]. Dostupné na: http://www.rozhodci-ks.cz/docs/Evaluace_oboru.pdf [cit. 2015-03-31].

Autoři:

Ing. JANA NOVÁ, PhD., MBA

Masarykova univerzita Brno, Fakulta sportovních studií

Kamenice 5, 625 00 Brno

nova@fsps.muni.cz

Doc. PhDr. LADISLAV BEDŘICH, CSc.

Masarykova univerzita Brno, Fakulta sportovních studií

Kamenice 5, 625 00 Brno

bedrich@fsps.muni.cz