



MANAŽMENT RIZÍK V ŠPORTOVÝCH ORGANIZÁCIÁCH

RISK MANAGEMENT IN SPORTS ORGANIZATIONS

KATARÍNA BUGANOVÁ, MÁRIA HUDÁKOVÁ, MÁRIA LUSKOVÁ

ABSTRACT: *The environment of a sports organization is currently considered unstable, uncertain, and turbulent, with constantly changing conditions. There is a need to implement risk management in sports organizations, taking into account their specifics as well as the requirements for the nature of the activity that the risk manager should provide. The aim of the paper is to evaluate the current state of sports organizations during the COVID-19 pandemic in Slovakia, to propose the inclusion of a risk manager in the management of sports organizations and to describe the basic steps of applying the risk management process in sports organizations. In accordance with the set goal, the research methodology was selected. Observational methods, conclusions from empirical research, studies as well as scientific methods focused on the analysis and synthesis of the proposed solutions were used to obtain data.*

KEYWORDS: *Risk. Environment. Process. Risk management. Risk manager.*

ÚVOD

Významnú úlohu športu pri utváraní spoločnosti ako v sociálnom, tak aj kultúrnom kontexte je potrebné podporiť a skúmať aj zo strany manažérskej. Nová a kol. (2017) popisuje športový management ako aplikáciu manažérskych princípov, metód, techník a postupov v športovom prostredí. Športoví manažéri potrebujú okrem manažérskych vedomostí a skúsenosti aj pochopenie pre šport a jeho špecifiká. Športové prostredie vytvárajú rôzne typy športových organizácií a aktivít, ktoré je potrebné riadiť a organizovať, ako aj koordinovať aktivity ostatných osôb, ktoré by svojim individuálnym konaním nedosiahli rovnaké, resp. lepšie výsledky ako konaním spoločným. Zmeny interného a externého prostredia sú pre športové organizácie zdrojom rizík a príležitostí. Nestabilné a neisté prostredie športovej organizácie je ovplyvňované zložitou ekonomickými vzťahov, politických a medzinárodných vplyvov, ľudského správania, vedeckotechnickým pokrokom, pandemickou situáciou a pod. Udalosti z posledného obdobia potvrdili, že rizikám treba aktuálne venovať zvýšenú pozornosť, pretože ich ignorovanie, podceňovanie alebo nesprávne posudzovanie a riadenie môže viesť ohrozeniu fungovania, resp. až zániku športovej organizácie. Práve tu vzniká potreba na vytvorenie pozície manažéra rizík v športovej organizácii. Cieľom článku je zhodnotiť súčasný stav športových organizácií počas pandémie na Slovensku, navrhnúť začlenenie manažéra rizík do riadenia športovej organizácie a popísať základné kroky procesu manažmentu rizík pre aplikáciu v športových organizáciách.

1. SÚČASNÝ STAV ŠPORTOVÝCH ORGANIZÁCIÍ POČAS PANDÉMIE NA SLOVENSKU

Šport patrí medzi spoločenské javy, ktoré ľudská spoločnosť pozná už odpradávna. Postupným vývojom spoločnosti sa jeho funkcie menili. V súčasnosti predstavuje najmä nástroj pre zábavu, oddych a posilnenie zdravia. Súčasný právny poriadok Slovenskej republiky (SR) neposkytuje legálnu definíciu športu (Čorba 2012).

Ústredným orgánom štátnej správy pre šport v SR je Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky (MŠVVŠ SR). Vecne príslušným útvarom je Sekcia štátnej starostlivosti o šport. Úlohou ministerstva je najmä legislatívna činnosť, financovanie a koordinácia subjektov pôsobiach v športe. Ministerstvo taktiež vydáva akreditácie vzdelávacím zariadeniam v oblasti športu a zabezpečuje aktivity a plnenie záväzkov súvisiacich s členstvom SR v EÚ a medzinárodných organizáciách v oblasti športu.

Na Slovensku došlo v posledných rokoch v oblasti riadenia športových organizácií a systému financovania športu k výrazným zmenám. Najzásadnejšou z nich je prijatie Zákona o športe (440/2015 Z. z.), ktorý (KMPG 2018):

- definuje úlohy jednotlivých subjektov,
- stanovuje pravidlá zaručujúce transparentnejšiu distribúciu verejných prostriedkov subjektom pôsobiacich v oblasti športu,
- nastavuje systém na kontrolu efektívneho využitia verejných prostriedkov.

Podľa Zákona o športe (440/2015 Z. z.) je „verejným záujmom v športe podpora a rozvoj športu mládeže, zabezpečenie prípravy a účasti športovej reprezentácie Slovenskej republiky na významnej súťaži, ochrana integrity športu a podpora zdravého spôsobu života obyvateľstva.“ S účinnosťou od 30.12.2017 bol prijatý Zákon č.335/2017, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 440/2015 Z. z. o športe. Prostredníctvom tohto zákona bola zadefinovaná činnosť športovcov a športových odborníkov, ktorá sa premietla aj do zaradenia dosahovaných príjmov pre daňové účely. Novelou zákona o športe sa dopĺňa zmluvný podklad pre výkon činnosti športového odborníka, a to na základe zmluvy o výkone činnosti športového odborníka. Zároveň sa dopĺňa medzi príjmy zo závislej činnosti aj príjem z činnosti športového odborníka.

Zákon č. 416/2001 Z. z. o prechode niektorých pôsobností z orgánov štátnej správy na obce a na vyššie územné celky presunul športovanie verejnosti z pôsobnosti MŠVVaŠ SR na orgány územnej samosprávy. V pôsobnosti sekcie štátnej starostlivosti o šport sú nasledovné právnické osoby (Slovenský športový portál 2021):

- Národné športové centrum (NŠC) ako príspevková organizácia s právnou subjektivitou v zriaďovateľskej pôsobnosti MŠVVaŠ SR. Úlohou NŠC je zabezpečiť všestrannú starostlivosť o vybraných športových reprezentantov Slovenskej republiky a vybraných športovo talentovaných športovcov, správa informačného systému o športe, zabezpečovanie športových súťaží žiakov a študentov mimo vyučovania a zabezpečovanie vzdelávacích aktivít v športe. V oblasti vzdelávania je prioritou zvyšovanie vedomostnej úrovne cieľovej skupiny, ktorou sú športovci, tréneri, rozhodcovia, športoví funkcionári, lekári a členovia podporných tímov.
- Antidopingová agentúra Slovenskej republiky, ktorá sa zameriava na plnenie úloh v oblasti boja proti dopingu v športe v Slovenskej republike.
- Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky a Ministerstvo obrany Slovenskej republiky sú zriaďovateľmi stredísk prípravy vybraných športovcov, v ktorých zabezpečujú nadštandardné podmienky na prípravu najlepších športovcov v individuálnych športoch. Sú to Stredisko štátnej športovej reprezentácie Ministerstva vnútra SR a Vojenské športové centrum Banská Bystrica (Ministerstvo obrany SR).

Mimovládne športové organizácie v SR tvoria (Slovenský športový portál 2021):

- Športové zväzy - sú reprezentantmi športových odvetví a prirodzenými monopolnými organizáciami, nakoľko ako jediné zastupujú športové odvetvia voči medzinárodnej športovej federácii. Športové zväzy sú partnermi štátnej správy v oblasti športovej reprezentácie SR a rozvoja športových odvetví.
- Mimovládne športové organizácie so špeciálnym poslaním - sú Slovenský olympijský výbor, Slovenský paraolympijský výbor a Slovenská asociácia univerzitného športu. Sú zodpovedné za reprezentáciu Slovenska na olympijských hrách, paraolympijských hrách a na svetových univerziádach a akademických majstrovstvách sveta. Podobne ako športové zväzy sú prirodzenými monopolnými organizáciami, nakoľko ako jediné na Slovensku sú členmi medzinárodných organizácií - Medzinárodného olympijského výboru, Medzinárodného paraolympijského výboru a Medzinárodnej federácie univerzitného športu. Sú partnerom štátnej správy v oblasti reprezentácie Slovenska na oficiálnych medzinárodných olympijských, paraolympijských a univerzitných podujatiach.
- Iné mimovládne športové organizácie s celoslovenskou pôsobnosťou – sú to profesijné a strešné organizácie s celoslovenskou pôsobnosťou. Tieto organizácie predovšetkým slúžia vlastným členom, vznikajú a zanikajú podľa ich potreby.

Výskum realizovaný v rokoch 2019 - 2021 zameraný na mimovládne organizácie v SR v sektore športu priniesol tieto výsledky. Z celkového počtu mimovládnych organizácií, ktoré boli zaradené do výskumu, označilo ako primárnu oblasť svojho pôsobenia šport 200 organizácií. Z toho 45% organizácií pôsobí na miestnej úrovni (okres), 22% na regionálnej úrovni, 18% na celoslovenskej úrovni, 4% na európskej

úrovni a 2% na globálnej. Oproti iným sektorom bola významne viac zastúpená odpoveď, že organizácie pôsobiace vo sfére športu sú registrovanými členmi slovenskej asociácie/platformy/záujmového združenia (43%). Čo sa týka aktivít jednotlivých organizácií pôsobiacich v oblasti športu, tak opýtané organizácie najčastejšie (67%) usporadúvajú rôzne (spoločenské, kultúrne, športové) podujatia, pričom tieto podujatia realizujú neplatenými pracovníkmi. Medzi najmenej rozvíjanými aktivitami bola publikačná činnosť (1%). Medzi najvýznamnejšie prekážky v dosahovaní cieľov organizácie zaradili nedostatok financií, materiálno-technického zabezpečenia, času (popri hlavnom zamestnaní), zamestnancov a dobrovoľníkov ako aj administratívnej a legislatívnej záťaži. Do rozhodovania o smerovaní organizácie a jej cieľoch sa zapájajú najmä lídri organizácie a správna rada. Čo sa týka prítomnosti prvkov manažmentu pri platených zamestnancoch, v oblasti športu organizácie najčastejšie využívajú prvok "jasne definované práva a povinnosti pracovníkov organizácie" (17,9%). Avšak definovanú náplň práce a profil pracovníkov má pre jednotlivé pozície len 11,3% a ochranu zdravia a bezpečnosti pracovníkov pri výkone ich činnosti realizuje len 10,4% organizácií (Gerhartová 2021).

Športové organizácie podobne ako sektory hospodárstva sú v súčasnosti obzvlášť viditeľne postihnuté pandémiou koronavírusu SARS-CoV-2 a chorobou COVID-19. Jedným z prvých opatrení, na začiatku pandémie, s cieľom prevencie pred šírením vírusového ochorenia COVID-19 bol na Slovensku výslovný **zákaz športových podujatí**. Ústredný krízový štáb SR vydal na začiatku prvej vlny pandémie, v marci 2020, okamžitý zákaz usporadúvania všetkých športových podujatí. Od začiatku januára sa na zasadnutiach prostredníctvom videokonferencie stretával krízový štáb pre šport. Ustanovený bol z iniciatívy Slovenského olympijského a športového výboru (SOŠV). Predstavuje platformu na prenos reálnych a relevantných informácií a stanovísk medzi športovým hnutím na jednej strane a Úradom verejného zdravotníctva SR (ÚVZ SR), resp. MŠVVŠ SR na druhej strane (Pašuth 2021a). Len v prvom týždni po oznámení zákazu športových akcií na Slovensku sa neuskutočnilo 44 zápasov najvyšších súťaží najvýznamnejších kolektívnych športov, pričom veľké podujatí v individuálnych športoch bolo zrušených, resp. preložených (Hrbek, Gábriš 2020).

Široko formulovaný zákaz športových podujatí sa nedotkol len športových podujatí, ale výklad tohto zákazu sa rozšíril aj na tréningovú prípravu. Športovci kolektívnych športov sa nemohli venovať športovej príprave formou spoločných tréningov (v počte viac ako tri osoby), ale iba formou individuálnej prípravy. Existujúca športová infraštruktúra mohla byť využívaná len na účely individuálnych tréningov (Hrbek, Gábriš 2020). Kluby sa snažili udržať svojich členov najmä online tréningami či odporúčaniami na pohyb v prírode. Výnimku na prípravu v športových zariadeniach mali napr. držiteľia dekrétu kandidáta štartu na olympijských a paralympijských hrách v Tokiu, ktorý schválil Úrad verejného zdravotníctva SR ešte v januári 2021. Úrad verejného zdravotníctva SR od 3. mája 2021 zmenil vyhlášku o divákoch na tribúnach, zaočkovaní a tí, čo prekonal, koronavírus sa nemuseli podrobovať kontrolnému antigénovému testu pred podujatím. Napriek povoleniu divákov vyhlášku kritizovali najmä futbalisti, keďže na rozdiel od hokejových fanúšikov si museli futbaloví i iní za testy platiť. Napokon sa však diváci objavili na tribúnach v malom množstve nielen na hokeji či futbale, ale aj v hádzanej či v basketbale (Pašuth 2021b).

Na Slovensku máme vyše 100 uznaných športov a vyše 200 rôznych športových odvetví, desiatky neuznaných športov a stovky rôznych pohybových aktivít. Regulovať opatreniami takúto obrovskú a rozmanitú skupinu aktivít je mimoriadne komplikované. Navyše pri mnohých športoch môžu byť jednotlivé odvetvia alebo športové disciplíny úplne odlišné z **pohľadu rizika**, napr. plavecké športy - plávanie, diaľkové plávanie, synchronizované plávanie, vodné pólo, skoky do vody. Preto filozofia bola rozdeliť športy podľa rizikovosti do kategórií, a pre každú kategóriu navrhnúť sadu opatrení, ktoré eliminujú riziko a umožnia vykonávať daný šport bezpečne. Každá z týchto 7 kategórií obsahuje 10 parametrov, ktoré ju bližšie definujú. V praxi to znamená, že športy s nízkym rizikom, ako tenis, stolný tenis, atletika a pod. nebudú musieť prijať zásadné opatrenia na to, aby mohli svoj šport vykonávať už v najbližšej fáze uvoľnenia. Športy s vysokým rizikom budú musieť prijať opatrenia na zmenu organizácie, obsahu a foriem svojej tréningovej činnosti, napr. bezkontaktné cvičenia, iba nácvik herných činností jednotlivca, bez sparingu a pod. (Smutný 2021). Odhliadnuc od možných dopadov zákazu spoločných tréningov na výkonnosť športovcov v kolektívnych športoch, nemenej podstatnými, ba dokonca niekedy až existenčnými, sú ekonomické dopady, spojené s uvedeným zákazom, a s následným odvolaním, resp. zrušením športových podujatí a tréningov. Tie sa pritom rovnako dotýkajú

ako samotných športovcov, tak aj športových organizácií, trénerov, športových odborníkov, iných zamestnancov v športe a všeobecne ľudí pôsobiacich v tomto sektore.

Športovci a športové organizácie sa v dôsledku zákazu športových podujatí môžu dostať do existenčných problémov. Okrem ušlého zisku – straty príjmov spojených s verejnými športovými podujatiami (predaj lístkov, merchandising, a iné súvisiace tovary a služby), vzniká aj priama škoda v súvislosti s už vynaloženými nákladmi na prípravu zrušených podujatí. Negatívny dosah má taktiež výpadok sponzorského, financií z prestupov, či príjmov z členského. Najmä posledný výpadok financií postihuje kluby, ktoré sa venujú deťom a mládeži, keďže tréningy a zápasy sa v dôsledku zákazu nevykonávajú (Hrbek, Gábriš 2020).

Udalosti z posledného obdobia poukazujú na zreteľnú zraniteľnosť globálneho športu, ako aj na jeho otázku udržateľnosti do budúcnosti. Pandémia COVID 19 sa pridala k dlhotrvajúcim klimatickým zmenám a ďalším sociálnym a ekonomickým výzvam, ktoré ešte viac zosilnili naliehavosť problematiky trvalo udržateľného rozvoja. Šport a pohybová aktivita by mali mať v rámci udržateľného rozvoja na Slovensku svoje nespochybniteľné miesto. Ešte viac to zdôrazňuje aj nedávna výzva 118 vlád členských štátov OSN, v ktorej apelovali na všetky štáty sveta, aby do svojich plánov obnovy po pandémii COVID-19 začlenili aj šport a pohybovú aktivitu, ktoré aj do národných stratégií trvalo udržateľného rozvoja (Kováč 2020).

Jedným z nástrojov na posilnenie trvalo udržateľného rozvoja a väčšej pripravenosti na zvládanie negatívnych udalostí ovplyvňujúcich existenciu športových organizácií je vytvorenie pozície manažéra rizika a implementácia procesu manažmentu rizika v riadení športových organizácií.

2. NÁVRH ZAČLENENIA MANAŽÉRA RIZIKA V ŠPORTOVÝCH ORGANIZÁCIÁCH

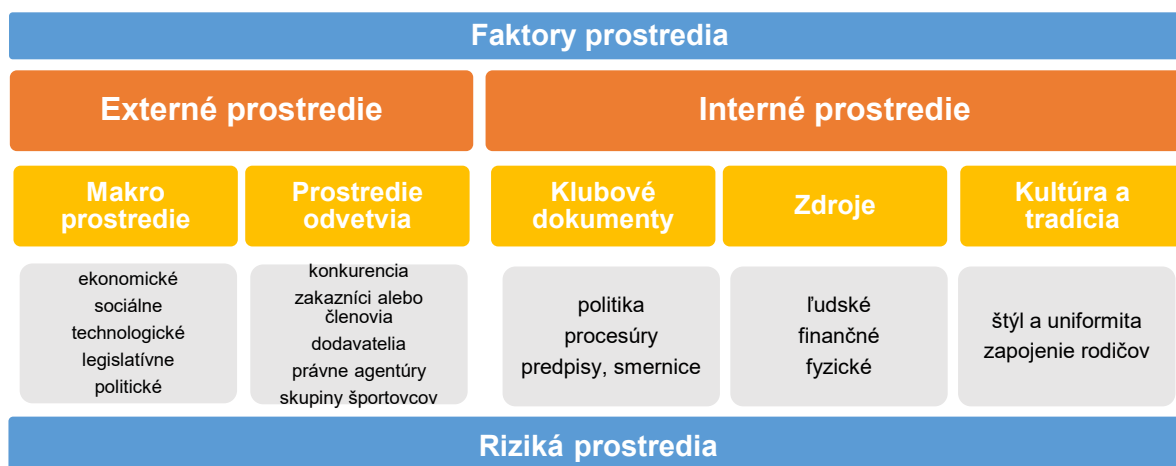
Každý podnik, či už je to výrobný podnik, podnik služieb alebo športová organizácia realizuje svoje poslanie a ciele v určitom prostredí, z ktorého čerpá zdroje a ktorému odovzdáva výsledky svojej činnosti. Prostredie je podmienkou existencie každej organizácie, ktoré v súčasnosti dostáva prívlastok ako nestabilné, neurčité, turbulentné a s neustále sa meniacimi podmienkami. Táto neurčitosť a dynamika rôznych faktorov prostredia vplyva na dlhodobé zámery, ciele, rozhodovacie procesy, ktoré ovplyvňujú proces manažmentu (Hudáková a kol. 2021). V športových organizáciách je možné posúdiť interné a externé faktory prostredia, ktoré ovplyvňujú ich úspech či celkovú existenciu (obr.1):

- Faktory z makroprostredia nemusia mať priamy vplyv na fungovanie a činnosti v športovej organizácii, ale majú vplyv na rozhodovanie manažérov klubu. Na Slovensku je vplyv legislatívy na fungovanie športovej organizácie veľmi významný, a to najmä z pohľadu financovania (spomínaný novelizovaný zákon o športe č. 335/2017 Z.z.).
- Faktory z prostredia odvetvia majú priamy vplyv na športové organizácie, či dosahovanie ich cieľov, napr. vplyv konkurencie, členov klubu, právnych agentúr, skupín športovcov atď.
- Faktory z vnútorného prostredia sa považujú za dôležité z pohľadu športových organizácií, zahŕňajú klubové dokumenty, zdroje, kultúra a tradícia. Kultúra, tradícia či hodnota majú silný vplyv na fungovanie športových organizácií aj z pohľadu externého prostredia.

Podľa autorov Varmus, Ferenc, Kubina (2019) pri riadení športových organizácií na Slovensku dochádza k prieniku americkej a európskej kultúry. Do značnej miery sa odlišujú v chápaní svojho poslania, resp. v stanovovaných primárnych cieľov. Tieto ciele možno rozdeliť do troch skupín:

1. Dosahovať zisk (komerčné účely).
2. Dosahovať športové úspechy (výkonnostný šport).
3. Dosahovať zisku, ale aj úspechy (komerčné účely a výkonnostný šport).

Vzhľadom na ciele športových organizácií musia športové organizácie zvoliť relevantnú stratégiu a určiť priority v rámci riadenia zainteresovaných strán, preto môže dochádzať často k prieniku zisku a úspechu. Riadenie zainteresovaných strán a športovej organizácie (klubu) je kľúčové pre zabezpečenie finančných zdrojov, takisto pre tvorbu komunity (kmeňa) a posilnenie vzájomných väzieb, obr. 2. Sila týchto väzieb závisí aj od stanovených cieľov športovej organizácie.



Obrázok 1 Externé a interné faktory prostredia ovplyvňujúce úspech športových organizácií (upravené podľa Robinson 2010, Varmus a kol. 2019)

Stanovené ciele športovej organizácie sa uskutočňujú v prostredí, ktoré okrem toho, že poskytuje množstvo príležitostí na úspech a ziskovosť, je aj zdrojom hrozieb, rizík, neurčitosti, nejasností. Prejavu neurčitosti zvyšujú riziká, ktorým je organizácia vystavená. Pričom za riziko sa najčastejšie považuje neistota vplyvu faktorov prostredia na fungovanie organizácií, na plnenie jej cieľov. Ide o riziko, ktoré znamená možnosť odchýlky negatívnej alebo pozitívnej. Veľkosť možného ohrozenia nie je daná iba existenciou či veľkosťou hrozby, ale aj zraniteľnosťou organizácie, jej slabými stránkami a rozsahom možnej škody (Hudáková a kol. 2021).

Riziko v športovej organizácii môže byť definované ako pravdepodobnosť zranenia, poškodenia alebo straty. Pre športovú organizáciu môže byť charakteristika rozšírená na možnosť zranenia členov alebo účastníkov, poškodenie majetku organizácie alebo majetku iných, za ktoré môžu zodpovední, alebo iné straty organizácie, vedenia, dobrovoľníkov, členov, alebo iných zainteresovaných strán. V konečnom dôsledku je efektom rizika finančný efekt: zranenie, škoda alebo strata budú stáť peniaze. Tieto náklady sú často spôsobené tým, že riziko vyústilo do nejakej formy právneho konania alebo sporu (Risk 2002, Sadler 2019). Riziká v športových organizáciách by preto mali byť posudzované priebežne, celostne, proaktívne a systematicky a súčasne je potrebné identifikovať príležitosti na zlepšovanie procesov.

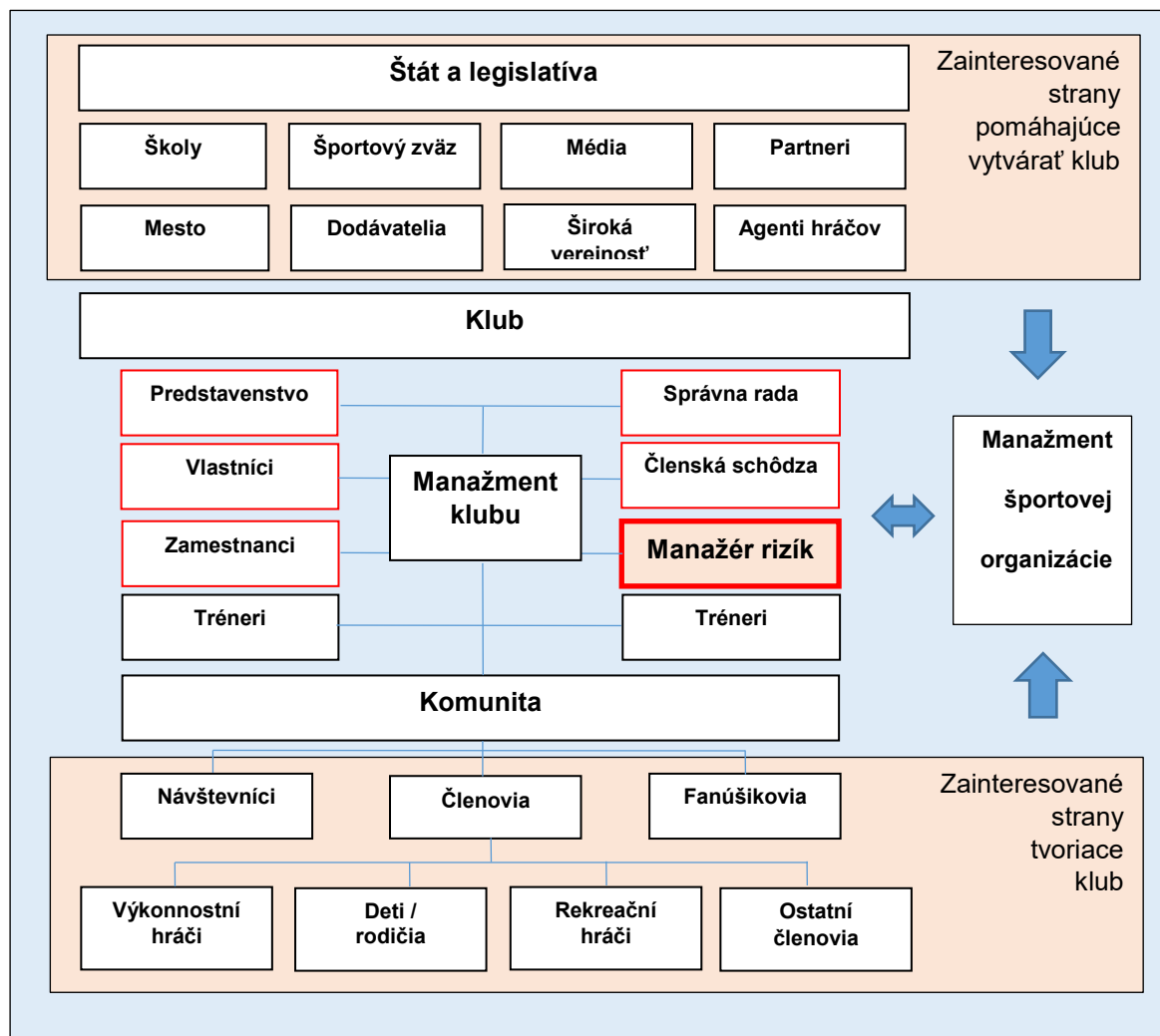
Ak chcú športové organizácie naplňovať stanované ciele, v súčasnom turbulentnom prostredí, mali by venovať pozornosť prevencii a vytvárať priestor pre manažment rizík, vykonávaný **manažérom rizík**, obr. 2. Prevencia by mala byť súčasťou riadenia športových organizácií, prístupov, ktoré sa zameriavajú na rozboru neúspechu, finančných strát a ďalších negatívnych udalostí a zamedziť ich opakovanému výskytu.

Významnú úlohu pri implementácii procesu manažmentu rizík zohrávajú doterajšie skúsenosti manažérov športových organizácií. Pri implementácii manažmentu rizík je potrebné dodržiavať tieto zásady (Buganová a kol. 2012):

- uplatňovanie širšieho pohľadu na riziko (pozitívna a negatívna stránka),
- stanovenie zodpovednosti vedenia športovej organizácie (osôb) za proces manažmentu rizika a vytvorenie kontrolných nástrojov,
- zabezpečenie plnohodnotnej integrácie manažmentu rizika do štruktúry organizácie.

Prvoradou úlohou v presadení manažmentu rizík by mala byť dostatočná podpora zo strany **vedenia športovej organizácie** (vlastníci, predstavenstvo, správna rada). Ďalším krokom je potrebné vypracovať stratégiu manažmentu rizík, ktorá bude súčasťou tvorby dlhodobých zámerov organizácie. Stratégia by mala riešiť pridelenie zdrojov, nástrojov a úloh v oblasti manažmentu rizík. Je podkladom pre rozhodovanie o rizikách a v značnej miere ovplyvňuje stav a predpokladaný vývoj finančnej stránky organizácie. Vedenie by malo v závislosti od konkrétnej situácie, finančnej sily a výšky odhadnutých potenciálnych strát vymedziť adekvátnu politiku manažmentu rizík, ktorá podporuje zvolenú stratégiu s

pozitívnym dopadom na plnenie stanovených cieľov. Taktiež kontrolovať a prerokovávať aspoň jedenkrát ročne dokumenty (smernice) a pokyny o manažmente rizík, posudzovať celkovú rizikovú pozíciu a vývoj najzávažnejších rizík v športovej organizácii.



Obrázok 2. Začlenenie manažéra rizík do riadenia športovej organizácie s vplyvom zainteresovaných strán v prostredí športu (upravené podľa Varmus 2019)

Zodpovedný manažér rizík mal by aktualizovať periodicky dáta, ukazovatele, identifikovať riziká, sledovať ich vývoj, vydávať včasné varovania (podľa stanovenej hranice tolerancie). Navrhovať opatrenia na ich zníženie, spracovať periodicky správu o rizikách (hlavne sledovať odchýlky oproti minulosti) pre vedenie športovej organizácie. Snažiť sa zlepšiť postupy, metódy použité v manažmente rizík, napr. hodnotenie rizík v súlade so stratégiou manažmentu rizík. Zoznam právomocí a zodpovedností za riadenie rizík bude závisieť od spôsobu implementácie manažmentu rizík v podmienkach športovej organizácie.

Proces manažmentu rizika v športovej organizácii by mal byť založený na systematickom uplatňovaní politiky a postupov počas posudzovania a znižovania rizík, komunikácie s dotknutými stranami a monitorovania zmien prostredia. Manažment rizík je zameraný na zníženie pravdepodobnosti vzniku, škody (zranenia) alebo straty podniknutím krokov na posudzovanie (identifikáciu, analýzu a hodnotenie) a znižovanie rizík ako aj ich monitorovanie, reporting a efektívnu komunikáciu. Etapy v rámci manažmentu rizika v športových organizáciách by mali mať cyklický charakter a logickú nadväznosť a byť prispôbené charakteru činnosti športovej organizácie.

Návrh procesu manažmentu rizík v športových organizáciách:

1. Aplikácia manažmentu rizík v podmienkach športovej organizácie si vyžaduje podrobnú **analýzou vnútorného a vonkajšieho prostredia** organizácie. Prostredníctvom analýz externého prostredia (politického, ekonomického, sociálneho, technického, kultúrneho, konkurenčného atď.) a interného prostredia (organizačná štruktúra, ciele, stratégie, zamestnanci, kultúra, využívané zdroje atď.) by mali manažéri získať podklady potrebné na identifikáciu rizík. Okrem toho je nutné špecifikovať vnútorný rámec manažmentu rizika z pohľadu vymedzenia úloh a právomocí jednotlivcov a útvarov športovej organizácie. Na základe zistených skutočností by mali byť navrhnuté kritériá hodnotenia rizík a vymedzená štruktúra systému manažmentu rizík športovej organizácie (Bugarová s kol. 2012).
2. Stanovenie cieľov a plánovanie manažmentu rizík športovej organizácie je zamerané na vybudovanie systému manažmentu rizík. **Identifikácia rizík** predstavuje metodický prístup v procese hľadania, rozpoznávania a opisu rizík a príležitostí, ktorý je realizovaný periodicky, prípadne priebežne. Výstupom identifikácie je zoznam a popis interných a externých zdrojov rizík v štruktúrovanom formáte. Dôsledná identifikácia je predpokladom úspešného manažmentu rizík, pretože nepoznané nie je možné riadiť. Preto je práve táto etapa procesu manažmentu rizík pre športové organizácie veľmi dôležitá a náročná nielen z časového hľadiska, ale aj z hľadiska dostupnosti informácií. Dôležité oblasti, na ktoré by mal manažér rizík sústrediť pozornosť pri identifikácii rizík športových organizácii sú napr. bezpečnosť prostredia, bezpečnosť zainteresovaných strán, bezpečnosť prevádzky (podnikateľskej činnosti) organizácie atď., za účelom predchádzania zraneniam, konfliktom, stratám a celkovo finančným a právnym dôsledkom. Konkrétne riziká sa celkovo proces posudzovania rizík sa bude líšiť v závislosti od športovej disciplíny, charakteru športovej organizácie a jej štruktúry.
3. **Analýza rizík** je proces zameraný na posúdenie podstaty rizika a určenie jeho úrovne. Jej účelom je stanovenie pravdepodobnosti vzniku rizík a veľkosti ich negatívnych následkov. Postupy a nástroje analýzy rizík sa líšia podľa oblasti a posudzovaných aktivít, ako aj zákonov, noriem, štandardov a prístupov k manažmentu rizík športových organizácii. **Hodnotenie** rizík je proces stanovenia najvýznamnejších rizík a porovnávanie výsledkov analýzy rizík s kritériami hodnotenia rizík. Cieľom hodnotenia rizík je stanoviť, či je riziko pre športové organizácie akceptovateľné alebo je potrebné zaviesť opatrenia na jeho znížovanie. Pre túto etapu je veľmi dôležité, aby boli v etape posudzovania súvislostí a významu posudzovanej aktivity stanovené reálne hranice akceptovateľnosti (tolerancie). Hodnotenie môže byť vo veľkej miere ovplyvnené subjektívnym prístupom manažéra rizík, resp. posudzovateľa, preto sa preferuje používanie kolektívnych metód na rozhodovanie.
4. **Zníženie rizík** je proces výberu opatrení na zníženie rizika na akceptovateľnú úroveň, ich posúdenie, prípravu plánov (scenárov) na znížovanie rizík a ich zavedenie. Znížovanie rizík na akceptovateľnú úroveň je zvyčajne spojené s vynaložením určitých finančných prostriedkov (náklady na riziká), ako aj s možnosťou vzniku sekundárnych rizík, na ktoré by mal manažér rizík športovej organizácie taktiež primerane reagovať.
Existujú štyri všeobecné stratégie riadenia (znižovania) rizík športovej organizácie (Sport 2002):
 - ponechať si riziká (riziko je malé a vlastné športovej aktivite a športový manažér je preto ochotný akceptovať následky),
 - znížiť riziká (riziko je dostatočne významné na to, aby boli prijaté opatrenia na zníženie pravdepodobnosti výskytu alebo dôsledkov, ak k nim dôjde, starostlivým plánovaním a organizovaním, prípravou zamestnancov a dobrovoľníkov, kontrola a monitorovanie objektu a vybavenia atď.),
 - preniesť riziká (riziko je dostatočne významné na to, aby ho športová organizácia nechcela prevziať na seba – preto ho prenáša na iných prostredníctvom zmlúv, poistenia alebo zrieknutia sa práva),
 - vyhnúť sa riziku (riziko je potenciálne také vážne, že je potrebné sa mu vyhnúť).
5. **Kontrola a monitorovanie rizík** je zamerané na overovanie účinnosti zavedených opatrení, ako aj na skúmanie pôsobenia zmien prostredia na stanovené priority rizík. Spätnú väzbu by

mali manažéri rizík uskutočňovať periodicky, aby neboli zbytočne vynakladané finančné prostriedky na neefektívne postupy. **Komunikácia** v oblasti manažmentu rizík zabezpečuje, aby osoby zodpovedné za zavádzanie a vykonávanie procesov manažmentu rizík športovej organizácie chápali podstatu rozhodnutí a dôvody uskutočňovania konkrétnych opatrení. Tieto aktivity sa dotýkajú aj všetkých zainteresovaných strán, pretože ich vnímanie rizika môže priniesť športovej organizácii nové perspektívy na jeho riadenie. V neposlednom rade je potrebné zamerať pozornosť manažéra rizík na zostatkové riziká a ich vývoj (Buganová a kol., 2012).

Kontinuálne uskutočňovanie jednotlivých etáp procesu manažmentu rizika so zohľadnením zmien vplyvu rizík v čase, ako aj nových rizík je predpokladom zvyšovania efektívnosti procesu manažmentu rizika činnosti športovej organizácie ako takej. **Výhody** získané implementáciou manažmentu rizík sa môžu odraziť vo viacerých oblastiach, ako napr.

- vyššia návštevnosť športových podujatí,
- vyššie príjmy,
- vyššia bezpečnosť pre športovcov, návštevníkov, sponzorov a zamestnancov,
- efektívnejšie riadenie organizácie, športových podujatí a procesov,
- dodržiavanie právnych noriem a zmlúv,
- vytváranie pozitívneho vnímania verejnosti.

Vo všeobecnosti by sme mohli povedať, že **manažér rizík** športovej organizácie by mal mať schopnosť ovplyvňovať iných, efektívne komunikovať v tímoch i mimo nich a budovať pozitívne vzťahy, dosahovať vysoký výkon v tíme a schopnosť posúdiť finančné dôsledky.

ZÁVER

Podceňovanie rizík vychádza často z nedostatočných teoretických znalostí a praktických skúseností vedenia športových organizáciách. Prílišná orientácia len na jeden druh rizík na úkor ostatných, napr. na finančné riziká často spôsobuje, že riziká z iných oblastí môžu spôsobiť organizácii veľké problémy. Nedostatky sa prejavujú aj v schopnosti popísať, slovne vyjadriť, resp. pomenovať riziká. V manažmente rizík športovej organizácie neexistuje jednotný prístup. Manažér rizík v športovej organizácii musí disponovať znalosťami z problematiky manažmentu rizík, mal by mať skúsenosti s predmetným športom, základné právne znalosti a dobrý úsudok. Dôležitý je fakt, že proces manažmentu rizík je cyklická a aj keď všetky etapy procesu sú rovnaké, posudzovanie a riadenie rizík prebieha za iných okolností. Predpokladom efektívneho manažmentu rizík je podchytenie všetkých typov rizík, ich analýza a hodnotenie adekvátnymi metódami a znižovanie pomocou vhodných a finančne dostupných postupov a stratégií, ktoré sú vhodné pre potreby, okolnosti a disponibilné zdroje športovej organizácie.

POĎAKOVANIE

Článok bol spracovaný podporou projektu APVV-20-0481 - Stratégia trvalej udržateľnosti športovej organizácie v podmienkach SR.

LITERATÚRA

- Buganová, K., Hudáková, M., Strelcová, S., Kľučka, J. (2012) Manažment rizika v podniku. 1. vyd. - Žilina : Žilinská univerzita, 2012. - 226 s., ISBN 978-80-554-0459-2.
- Čorba, J. (2012) Obchodnoprávne a súťažnoprávne aspekty športu. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. Retrieved October 10, 2021, from https://www.upjs.sk/public/media/1084/Zbornik_33.pdf
- Gerhátovej, B. (2021) Národný projekt kvalitnejšie verejné politiky prostredníctvom lepšieho poznania občianskej spoločnosti – výsledky výskumu v sektore športu. E-Športinform 1/2021, Retrieved October 17, 2021, http://www.sportcenter.sk/userfiles/file/Studovna/e-sportinform2021-01_01.pdf
- Hudáková, M., Buganová, K., Míka, V. T., Masár, M. (2021). Integrovaný systém manažmentu rizík v podniku. Žilina: EDIS – vydavateľské centrum ŽU.

- Hrbek, P., Gábriš, T. (2020) Hrozí kolaps športu v SR? Práva a povinnosti športových subjektov pri zákaze športových podujatí. Retrieved October 17, 2021, from <https://www.olympic.sk/clanok/hrozi-kolaps-sportu-v-sr-prava-povinnosti-sportovych-subjektov-pri-zakaze-sportovych>
- Kováč, I. (2020) SOŠV pripravuje vlastnú stratégiu trvalo udržateľného rozvoja. *E-Športinform* 3/2020, Retrieved October 17, 2021, from <http://www.sportcenter.sk/userfiles/file/Studovna/e-sportinform2020-03.pdf>
- KMPG (2018) Konceptcia financovania športu v Slovenskej republike (2017). 30.3.2021 z <https://www.olympic.sk/sites/default/files/2021-01/KPMG-koncepcia-financovania-sportu-SR-2018.pdf>
- Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektořík, J., Sekot, A., Strachová, M., Válková, H. (2017) Management, marketing a ekonomika sportu. Vyd. Masarykova univerzita.
- Pašuth, P. (2021 a) Šport aj po novom roku fungoval s obmedzeniami. *E-Športinform* 1/2021, Retrieved October 17, 2021, http://www.sportcenter.sk/userfiles/file/Studovna/e-sportinform2021-01_01.pdf
- Pašuth, P. (2021 b) Zlepšujúca sa pandemická situácia umožňovala aj zlepšenie športového vyžitia. *E-Športinform* 2/2021, Retrieved October 17, 2021, http://www.sportcenter.sk/userfiles/file/Studovna/e-sportinform2021-02_cely.pdf
- Risk (2002) Risk Management for Sport Organizations and Sport Facilities Retrieved October 17, 2021, from <https://sportlaw.ca/risk-management-for-sport-organizations-and-sport-facilities/>
- Robinson, M. J., 2010. Sport club management.. Champaign USA: Human Kinetics.
- Sadler, J. M. (2019) Implementing a Risk Management Program for Sports Organizations, REV. 04/2019, Retrieved October 17, 2021, from <https://www.sadlersports.com/implementing-risk-management-program-sports-organizations/>
- Slovenský športový portál (2021) Centrálna úroveň. Retrieved October 10, 2021, from <http://sport.gov.sk/page/centralna-uroven>
- Smutný, P. (2021) COVID automat pre šport. *E-Športinform* 1/2021, Retrieved October 17, 2021, http://www.sportcenter.sk/userfiles/file/Studovna/e-sportinform2021-01_01.pdf
- Varmus, M., Ferenc, P., Kubina, M. 2019. Manažment športových organizácií, Žilina: Edis - vydavateľské centrum ŽU.
- Zákon č. 335/2017 Z.z., zmena zákona o športe.
- Zákon č. 440/2015 Z. z., o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- Zákon č. 416/2001 Z. z. o prechode niektorých pôsobností z orgánov štátnej správy na obce a na vyššie územné celky.

Katarína Buganová, doc. Ing. PhD.

Katedra krízového manažmentu, FBI UNIZA, Univerzitná 8215/1, 01026 Žilina
e-mail: katarina.buganova@uniza.sk

Mária Hudáková, doc. Ing. PhD.

Katedra krízového manažmentu, FBI UNIZA, Univerzitná 8215/1, 01026 Žilina
e-mail: maria.hudakova@uniza.sk

Mária Lusková, Ing. PhD.

Fakulta bezpečnostného inžinierstva UNIZA, Univerzitná 8215/1, 01026 Žilina
e-mail: maria.luskova@uniza.sk
