

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA



Projekt řízení Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb

**Diplomová práce**

**Autor:** Bc. Kateřina Chaloupková

**Vedoucí práce:** Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2012

**Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

<b>PŘEDKLÁDÁ:</b>	<b>ADRESA</b>	<b>OSOBNÍ ČÍSLO</b>
Bc. CHALOUPKOVÁ Kateřina	Hlavní 1249, Otrokovice	F100358

**TÉMA ČESKY:**

Projekt řízení Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb

**NÁZEV ANGLICKY:**

Project of managing International Movement Routines Show

**VEDOUCÍ PRÁCE:**

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

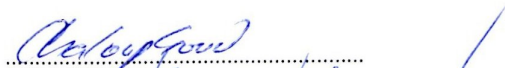
**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

Hodnocení silných stránek projektu  
Návrhy na posílení silných stránek  
Hodnocení slabých stránek projektu  
Návrh na odstranění slabých stránek  
Návrhy na zlepšení organizace přehlídky

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

HAYES, Nicky. Psychologie týmové práce : Strategie efektivního vedení týmu. Vyd. 1. Praha : Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.  
KAŇÁKOVÁ, Eva. Jak efektivně vést porady. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 169 s. ISBN 978-80-247-1625-1.  
NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.  
PORVAŽNÍK, Ján. Celostní management : pilíře kompetence v řízení. 2. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava : Sprint, 2003. 509 s. ISBN 80-89085-05-9.  
SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

Podpis studenta:



Datum: 19. 5. 2011

Podpis vedoucího práce:



Datum: 19. 5. 2011

### Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci/diplomovou práci na téma: „název diplomové práce“ vypracoval(a) samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl/a jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

## Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za pomoc při zpracování této diplomové práce, za její konstruktivní kritiku a za její trpělivost. Dále bych ráda poděkovala celému organizačnímu týmu Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb, který se mnou vždy ochotně spolupracoval a odpovídal na dotazy. Velký dík patří mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali během celé doby studia.

# Obsah

Úvod .....	8
1. Teoretická část .....	10
1.1 Předmět managementu .....	10
1.2 Funkce řízení .....	11
1.2.1 Funkce plánování .....	11
1.2.2 Funkce organizování .....	12
1.2.3 Funkce rozhodování .....	13
1.3 Komunikace .....	16
1.3.1 Podstata komunikace a její úkoly v práci a managementu .....	16
1.3.2 Význam komunikace využívané v práci a v managementu .....	16
1.3.3 Faktory ovlivňující průběh slovní komunikace a její problémy .....	17
1.3.4 Principy a pravidla efektivního rozhovoru .....	17
1.3.5 Principy a pravidla efektivního naslouchání .....	18
1.4 Porady .....	19
1.4.1 Pravidla efektivního řízení porad .....	19
1.4.2 Nástroje a metody efektivních porad .....	20
1.5 Motivace .....	21
1.5.1 Principy a metody nehmotné motivace .....	21
1.5.2 Principy a metody hmotné motivace .....	22
1.5.3 Posilování motivace .....	22
1.6 Pracovní skupiny a týmy .....	23
1.6.1 Druhy pracovních skupin .....	23
1.6.2 Vedení pracovních skupin .....	24
1.6.3 Budování týmu – teambuilding .....	25
2 Praktická část .....	26
2.1 TJ Jiskra Otrokovice .....	26
2.1.1 Historie .....	26
2.1.2 Odbor SPV .....	26
2.2 Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb .....	27
2.2.1 Průběh organizace Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb .....	27
2.3. SWOT analýza Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb .....	28
2.4 Slabé stránky řízení Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb .....	29

2.4.1 Plánování .....	29
2.4.2 Delegování úkolů .....	33
2.4.3 Kritéria rozhodování .....	33
2.4.4 Rozhodovací pasti .....	34
2.4.5 Komunikace .....	36
2.4.6 Motivace .....	39
2.4.7 Organizace týmové práce .....	43
2.4.8 Porady .....	44
2.4.9 Vyhodnocení průběhu řízení Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb .....	46
2.5 Silné stránky řízení Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb .....	47
2.5.1 Skupinové rozhodování .....	48
2.5.2 Časový harmonogram Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb ....	54
2.5.3 Schopnost učit se z chyb v organizaci jiných soutěží .....	58
2.5.4 Týmová práce .....	60
2.5.5 Využití mezery na trhu .....	62
2.6 Příležitosti pro Mezinárodní přehlídku pohybových skladeb .....	63
2.6.1 Vyhledávání nových potencionálních účastníků .....	63
2.6.2 Oslovení nových sponzorů .....	64
2.6.3 Spolupráce s organizátory konkurenčních soutěží .....	64
2.6.4 Zavedení nové soutěžní kategorie .....	65
2.7 Hrozby Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb .....	66
2.7.1 Vznik nových soutěží .....	66
2.7.2 Snižující se zájem o sport .....	66
2.7.3 Pozdní odhlašování soutěžících .....	67
2.7.4 Konání jiných soutěží v den Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb .....	67
2.8 Strategie .....	68
2.8.1 Maximalizace silných stránek a maximalizace příležitostí .....	68
2.8.2 Minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí .....	69
2.8.3 Maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb .....	70
2.8.4 Minimalizace slabých stránek a minimalizace hrozeb .....	70
Závěr .....	72
Summary .....	75

Seznam pramenů a literatury .....	77
Seznam obrázků .....	79
Seznam tabulek .....	80
Seznam příloh .....	81
Přílohy .....	82

# Úvod

Zkušenosti z oblasti podnikání ukazují, že ne všichni, kteří se rozhodli podnikat, dovedou objektivně a reálně posoudit jak své šance na úspěch, tak i rizika a problémy, které se při podnikatelské činnosti mohou objevit. Toto nebezpečí je o to větší, že spousta adeptů na podnikání nedisponuje základními znalostmi z oblasti managementu.<sup>1</sup>

Management, neboli v českém jazyce řízení, je oblast, která má stále větší význam nejen ve světě, ale i v osobním a pracovním životě každého z nás. „Řízení se prezentuje jako soubor zásad, které je žádoucí uplatňovat v praxi, pokud chcete být úspěšní. K úspěšnému řízení je třeba zvládnout určitou soustavu poznatků, bez kterých není možné porozumět manažerské problematice.“<sup>2</sup>

Je třeba zdůraznit, že management není výsadou pouze manažerů. V hospodářských celcích se na rozvoji těchto organizací ve značné míře podílejí vedle manažerů i vlastníci a zaměstnanci. Existence a úspěšné fungování jakékoliv organizace, ať už jde o organizaci produkující výrobky či poskytující služby, závisí na kompetenci lidí, kteří v té dané organizaci pracují.<sup>3</sup>

Následující práce se zaměří na využití teoretických poznatků z oblasti managementu v oblasti sportu, konkrétně v pódiových skladbách. V celé České republice se každoročně koná velké množství soutěží a přehlídek skupinových sestav ať už v aerobiku, gymnastice, tanci, hip hopu či rokenrolu. Tato diplomová práce pomůže zlepšit organizaci nejen Mezinárodní přehlídky pódiových skladeb, kterou se primárně bude zabývat, ale poskytne cenné rady i ostatním organizátorům a pořadatelům podobných akcí.

Klub Tělovýchovná jednota Jiskra Otrokovice, odbor SPV, pořádá v roce 2012 pátý ročník Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb. Vzhledem k tomu, že se bude konat již pátý ročník, nejedná se pro organizační tým o novou a zcela neznámou činnost. Na druhou stranu je třeba zdůraznit, že Mezinárodní přehlídka se koná pouze jednou ročně a je to jediná akce podobného rozsahu, kterou TJ Jiskra, odbor SPV, pořádá. Nutno také podotknout, že žádný z členů organizačního týmu nemá odborné vzdělání a znalosti z managementu.

---

<sup>1</sup> PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přepr. a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003, s. 215.

<sup>2</sup> VYSUŠIL, Jiří. *Základy managementu*. Vyd. 1. Praha: HZ Praha, 1996, s. 3.

<sup>3</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 14.



Hlavním cílem této diplomové práce je aplikovat teoretické poznatky managementu na konkrétní příklad Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb, vyhodnotit jak silné, tak i slabé stránky celé akce, posoudit možné příležitosti a hrozby, tedy vytvořit SWOT analýzu. Výstupem celé práce bude soubor strategií z této SWOT analýzy, které mají za cíl zlepšit práci organizačního týmu a tím i Mezinárodní přehlídku pohybových skladeb.

Tato práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části se seznámíme s pojmy základními a relevantními k této diplomové práci z teorie řízení neboli managementu.

Praktická část se bude v první řadě věnovat představení projektu Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb. Dále se zaměříme na konkrétních části organizace Mezinárodní přehlídky a jejich srovnání s poznatky uvedenými v teoretické části. Pozornost bude zaměřena především na plánování, organizování, týmovou práci, vedení porad, motivaci, komunikaci a rozhodování.

# 1 Teoretická část

V teoretické části této diplomové práce se budeme zabývat teoretickými poznatky z oblasti managementu. Cílem práce je vyhodnotit slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby, které se objevují při řízení Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb pořádané oddílem TJ Jiskra Otrokovice. K posouzení těchto silných a slabých stránek použijeme názory odborníků z oblastí řízení, jakými jsou plánování, organizace, rozhodování, komunikace, motivace, týmová práce a porady.

Níže uvedené části managementu vybíráme z toho důvodu, že se právě u nich v předchozích ročníkách organizace Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb projeví přednosti organizace či naopak nedostatky, které v minulosti komplikovaly organizaci Mezinárodní přehlídky.

## 1.1 Předmět managementu

Management je soustava poznatků o informačních aktivitách vyplývajících z funkcí řízení, jimiž subjekt managementu v komunikačním procesu celostně působí na objekt řízení, přičemž výsledek (úspěch, kvalita, zisk) tohoto působení závisí na kompetenci těch, kteří jsou subjekty a částmi objektu managementu.<sup>4</sup> Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo.<sup>5</sup>

Chápání a záběr pojmu „management“ se dnes obvykle upřesňuje v následujících směrech<sup>6</sup>:

- Vykonavatelé managementu jsou lidé, tj. vedoucí pracovníci („manažeři“).
- Management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem. Může být uplatněn pro velmi rozmanité druhy organizací a jejich dílčích jednotek. Jde jak o management výrobních podniků a jejich organizačních částí, tak i nevýrobních jednotek (např. státní i veřejné správy, škol, nemocnic, charitativních a dalších organizací).
- Management lze aplikovat na různých organizačních úrovních, tj. různých stupních hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky (např. na úrovni podniku,

---

<sup>4</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 48.

<sup>5</sup> ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 16.

<sup>6</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, s. 13.

závodu, provozu) a rovněž na obsahově velmi rozmanité činnosti (na podnik jako celek, na obchodní, výrobní, investiční, personální aj. činnost).

- Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu. Může být vyjádřena kvantitativními či kvalitativními charakteristikami cílů.

## 1.2 Funkce řízení

Podstata řízení spočívá v informačním vzájemném působení prvků pracovního procesu. Obsah řízení je možno vyjádřit prostřednictvím funkcí řízení.<sup>7</sup> Pojem manažerské funkce chápeme jako typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. Účelností se rozumí smysluplnost, resp. umění „dělat správné věci“ odpovídající potřebám a cílům organizace. Účinností se rozumí hospodárnost provádění vykonávaných činností.<sup>8</sup>

Teorie řízení člení management na čtyři hlavní manažerské činnosti<sup>9</sup>:

- Plánování
- Organizování
- Vedení lidí
- Kontrolování

### 1.2.1 Funkce plánování

Funkce plánování je první, základní, nejdůležitější funkcí řízení. Řídit nelze bez plánování.<sup>10</sup> Plánování je proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, které zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržena a byly v ní stanoveny priority.<sup>11</sup>

Plánem se rozumí záměr na dosažení účelu (poslání, cílů, úkolů) řízeného procesu nebo činností organizační jednotky (firmy, instituce, spolku, jednotlivce) ve stanoveném čase, na požadované úrovni. Plán může mít řadu způsobů vyjádření, např. formální dokument

<sup>7</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 163.

<sup>8</sup> VODÁČEK, VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*, s. 65.

<sup>9</sup> NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 21.

<sup>10</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 186.

<sup>11</sup> ARMSTRONG, *Management a leadership*, s. 50.

schválený poradou vedení organizační jednotky, počítačově uchovávaný soubor údajů, záměr v hlavě vedoucího pracovníka, ústní domluva členů pracovního týmu.<sup>12</sup>

Vytvořit plán lze empiricko-intuitivními metodami, hlavně<sup>13</sup>:

- Intuicí
- Odhadem
- Zdravým rozumem
- Expertními vyjádřeními
- Participativními postupy
- Brainstormingem

Při tvorbě každého plánu si vždy musíme uspokojivě odpovědět na otázku, proč jej sestavujeme a čeho se má dosáhnout. Proto prvním krokem plánovacího procesu je stručný popis cílů.<sup>14</sup> Bez jasného stanovení cílů (popř. cíle) není plán plánem. K jednoznačnosti zadání cílů plánu se doporučuje dbát na to, aby<sup>15</sup>:

- Cíle byly jednoznačně formulovány z hlediska poslání plánu,
- Byl stanoven způsob kontroly dosažení cílů, popř. jejich měření.

### 1.2.2 Funkce organizování

Organizování je druhou základní funkcí řízení. Obsahem svých činností pokrývá ty úkoly, které jsou spojeny s uskutečněním přijatých cílů a plánů organizace. Bez organizování by nebylo možno plány realizovat, neměly by smysl.<sup>16</sup> Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části.<sup>17</sup>

S průběhem funkce organizování jsou spojeny úkoly související s vlastní realizací stanovených plánů, tedy s určením a plněním úkolů konkrétními subjekty managementu, kteří za splnění plánů odpovídají. Při uplatňování funkce organizování a z ní plynoucích činností a úkolů je nutno hledat a dát odpověď na následující otázky<sup>18</sup>:

---

<sup>12</sup> VODÁČEK, VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*, s. 75.

<sup>13</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 191.

<sup>14</sup> NĚMEC, *Projektový management*, s. 76.

<sup>15</sup> VODÁČEK, VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*, s. 80.

<sup>16</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 193.

<sup>17</sup> VODÁČEK, VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*, s. 90.

<sup>18</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 196.

- Co dělat?
- Jak to udělat?
- Kdo to má udělat?
- Do kdy se to má udělat?
- Kde se to má udělat?

Úkoly přímo související s plněním přijatých plánů se při uplatňování funkce organizování v praxi řízení uskutečňují těmito metodami<sup>19</sup>:

- Metodou přímého ukládání úkolů – tato metoda určování úkolů se v praxi nazývá metoda příkazu, který má v mnoha případech písemnou formu.
- Metoda procedur – k zabezpečení plnění plánů a z nich plynoucích úkolů touto metodou jsou písemně stanovena pravidla postupu (procedury) plnění úkolů (tzv. manuály).
- Metoda nepřímého ukládání úkolů – formou pracovní náplně (úkoly jsou stanoveny v pracovní náplni – pracovníci vědí co, jak, kdy, kde a proč mají dělat), formou delegování úkolů s nezbytnou konzultací, formou úplného delegování úkolů.

Manažer nemůže všechnu práci zvládnout sám, takže musí delegovat úkoly na svůj tým nebo na jeho jednotlivé členy, aby tyto úkoly splnili. To manažera uvolní od rutinních nebo méně důležitých úkolů a poskytuje mu více času pro vykonávání důležitější práce. Delegování také pomáhá pracovníkům rozšiřovat jejich dovednosti a posunout se tak dál v jejich kariéře.<sup>20</sup>

Delegování vychází ze zdravé důvěry manažera v pracovníka nebo tým. Je spojeno s důvěrou v zaměstnance a snahou o jejich samostatný a aktivní přístup, který vede k jejich rozvoji. Zároveň delegováním manažer nahrazuje své slabé stránky. Nikdo není dokonalý, nikdo nemůže vynikat ve všem, proto je podstatou úspěchu obklopit se takovými spolupracovníky, kteří vynikají právě tam, kde má manažer slabé stránky. Má se o ně opřít a delegovat na ně příslušné úkoly.<sup>21</sup>

### 1.2.3 Funkce rozhodování

Rozhodování je procesem výběru z více přípustných variant řešení uvažovaného problému. Pokud množina přípustných variant řešení neexistuje, pak není o čem rozhodovat,

<sup>19</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 196.

<sup>20</sup> ARMSTRONG, *Management a leadership*, s. 66.

<sup>21</sup> DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 249.

stejně jako když existuje jen jedna přípustná varianta, kterou je nutné přijmout.<sup>22</sup> Pro variantu s největšími ambicemi na úspěch je nutno se rozhodnout; přesněji řečeno, takovou variantu plánování je třeba zvolit a realizovat. Obsahem rozhodování je tedy výběr jedné alternativy cíle (plánu, metody, činnosti) z alternativních (možných) cílů (plánů, metod, činností apod.).<sup>23</sup>

Rozhodování lze chápat jako proces nebo soubor činností, které vedou k dosažení nějakého cílového stavu prostřednictvím posuzování jednotlivých variant a výběrem nejvíce vyhovující varianty podle preferenčního kritéria. Proces rozhodování lze rozdělit do následujících částí<sup>24</sup>:

- Stanovení cílových stavů
- Identifikování alternativ
- Hodnocení alternativ z hlediska zvolených cílů
- Výběr alternativy – uskutečnění rozhodnutí

Rozhodování se uskutečňuje v životě i v organizacích. Rozhodovat může buď jednatel, nebo skupina lidí. To první se často označuje jako autoritativní, to druhé jako participativní. Podle míry rizika závisící mimo jiné na úplnosti, srozumitelnosti a pravdivosti informací je možno rozlišit rozhodování v podmínkách nejistoty a rozhodování v podmínkách nejistoty a neurčitosti.<sup>25</sup>

- Rozhodování za jistoty – vychází z deterministické znalosti budoucí situace, subjekt rozhodování zná jednoznačně důsledky rozhodnutí vzhledem k daným kritériím.
- Rozhodování za rizika – vychází z toho, že působící faktory lze v předpokládaných budoucích situacích pravděpodobnostně ohodnotit.
- Rozhodování za nejistoty (neurčitosti) – předpokládá neznámé budoucí situace a nemožnost pravděpodobnostně charakterizovat působící faktory.<sup>26</sup>

K rozhodování můžeme použít různé metody. Metodami rozhodování rozumíme cílově orientovaný způsob rozhodování založený na promyšleném, účelně uspořádaném postupu. Jednotlivé metody jsou založeny na<sup>27</sup>:

---

<sup>22</sup> VODÁČEK, VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*, s. 150.

<sup>23</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 203.

<sup>24</sup> DUCHOŇ, ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 116.

<sup>25</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 204.

<sup>26</sup> DUCHOŇ, ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 124.

<sup>27</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 205.

- Emocích a intuici – v tom případě jsou spíše projevem impulzivnosti a subjektivnosti. Jde o empirické metody. Empirické metody rozhodování jsou založeny na zkušenostech, intuici manažerů, případně expertů. Jsou neformalizované a subjektivní.
- Zdravém rozumu a logice. Jde o heuristické metody.
- Vědecké analýze. Jde o exaktní metody rozhodování.

### 1.2.3.1 Skupinové rozhodování

Jde o rozhodovací proces se skupinovým subjektem rozhodování. Takový typ rozhodování je dán týmovou přípravou a účastí, kdy formulaci problému i sestavení a vytvoření strategií a jejich důsledků provádí vždy skupina účastníků.

Výhody skupinového rozhodování<sup>28</sup>:

- Široké spektrum přístupů pro řešení problémů
- Větší objem informací, znalostí, variant hodnocení
- Podpora vzájemné komunikace při kooperativní činnosti ve skupině

Nevýhody skupinového rozhodování:

- Časová náročnost
- Kompromisní rozhodování nemusí každého uspokojit
- Skupinové myšlení, potlačování opačných názorů a názorových rozmanitostí

### 1.2.3.2 Pasti při rozhodování

Existuje velké množství léček, které jsou spojeny s rozhodováním. Pasti rozhodování můžeme také vědomě použít při pokusu ovlivnit rozhodování druhých, například při vyjednávání. Nejlepší obranou proti těmto rizikům je být si jich vědom.

Mezi rozhodovací pasti řadíme<sup>29</sup>:

- Past zakotvení – tendence přisuzovat až nepřiměřený význam první informaci, která nám přejde přes cestu.
- Past status quo – tendence ponechat věci tak, jak jsou.

<sup>28</sup> DUCHOŇ, ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 133.

<sup>29</sup> KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, s. 116-117.

- Past potvrzení důkazů – tendence hledat důkaz, který podpoří naše stanovisko nebo rozhodnutí, ke kterému jsme došli intuitivně.
- Past obezřetnosti – vždy je snazší být při svých činnostech obezřetní a opatrní, místo toho, abychom riskovali.

## 1.3 Komunikace

Komunikací v oblasti managementu rozumíme předávání a sdílení znalostí mezi jednotlivými subjekty managementu.

### 1.3.1 Podstata komunikace a její úkoly v práci a managementu

Obecně je komunikace definována jako proces vzájemného sdělování, který se odehrává mezi jednotlivci i skupinami. Předmětem tohoto sdělování je poskytování informací, instrukcí, rozhodnutí, řešení problémů apod.<sup>30</sup>

Existují dva základní úkoly komunikace. Prvním je vyměňovat za určitou časovou jednotku mezi komunikujícími podle možnosti co největší množství obsahu sdělení – efektivnost komunikace. Druhým úkolem je přenášet sdělení mezi komunikujícími vzhledem k existenci šumu (rušivých vlivů) podle možnosti s nejmenšími ztrátami – spolehlivost komunikace.<sup>31</sup>

Komunikace je sdělování zpráv mezi lidmi pomocí určitých médií. V komunikaci se odrážejí tyto neoddelitelné části<sup>32</sup>:

- Verbální komunikace – slovy
- Neverbální komunikace – gesta, mimika, intonace, hlas

### 1.3.2 Význam komunikace využívané v práci a v managementu

Podstata účinné manažerské komunikace, tj. vzájemného dobrého vycházení pracovníků organizace navenek, ale i uvnitř mezi subjekty managementu – vlastníky, manažery, zaměstnanci – spočívá ve vzájemné výměně důvěryhodných sdělení. Rozvinutá kompetence subjektu managementu se projevuje v připravenosti pokračovat v komunikaci i v případech, kdy něco věci zkomplikuje. Schopnost nepřerušit vztah, ale snažit se ze své

<sup>30</sup> DUCHOŇ, ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 282.

<sup>31</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 274.

<sup>32</sup> DUCHOŇ, ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 285.



pozice zdůvodnit a vysvětlit rozpornost, a je-li to pro udržení vztahu potřebné, umět udělat i kompromis, patří k vyššímu stupni komunikačních dovedností.<sup>33</sup>

### 1.3.3 Faktory ovlivňující průběh slovní komunikace a její problémy

Slova mohou znít nebo vypadat přesně a srozumitelně, ale nejsou. Mezi tím, kdo sděluje, a tím, kdo sdělení přijímá, existují různé druhy bariér. Když se tyto bariéry nepřekonají, bude sdělení překroucené nebo se vůbec k posluchači nedostane. Mezi komunikační bariéry můžeme zařadit<sup>34</sup>:

1. Vnímání osoby přicházející se sdělením – je obtížné oprostít se od toho, co nám naše pocity a dojmy říkají o osobě, která přichází se sdělením. Mohou jí být připisovány i neexistující motivy. Jestliže nějaké lidi máme rádi a líbí se nám, jsme náchylnější akceptovat to, co říkají, ať už je to správné nebo špatné.
2. Emoce – naše emoce dodávají barvu naší schopnosti předávat nebo přijímat pravdivá sdělení. Když jsme nejistí nebo se bojíme, pak se nám jeví to, co slyšíme, jako něco, co nás více ohrožuje, než když se cítíme bezpečně a vyrovnáni se světem. Jestliže máme zlost nebo jsme v depresi, máme sklon odmítat to, co by jinak mohlo vypadat jako rozumný požadavek nebo dobrý nápad.

### 1.3.4 Principy a pravidla efektivního rozhovoru

Rozhovor je jedním z mnoha druhů slovní komunikace, který se velmi často používá v manažerské praxi. Pro účastníky rozhovoru je nejčastějším cílem:

- Vzájemně se informovat o určitém stavu věci
- Jednoho nebo více účastníků motivovat
- Uložit úkoly
- Překontrolovat splnění úkolů
- Konzultovat určitý problém, resp. radit se o jeho řešení

Rozhovor je tím účinnější, čím více se naplní jeho záměr, čím dokonaleji si jeho účastníci osvojili pravidla efektivního průběhu. Patří k nim<sup>35</sup>:

---

<sup>33</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 179-180.

<sup>34</sup> ARMSTRONG, *Management a leadership*, s. 60-61.

<sup>35</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 292-294.

- Na rozhovor je třeba se předem připravit, je-li k tomu příležitost. Obvykle není možno předem detailně připravit průběh rozhovoru. Je však možno promyslet si scénář, který by byl nejpříjemnější. Předem je třeba připravit fakta, argumenty, údaje a logicky je roztřídit.
- Rychlost (tempo) rozhovoru je třeba přizpůsobit jeho záměrům. Je nutno si uvědomit, že při příliš rychlém tempu řeči mohou uniknout podstatné informace a může dojít ke snížení zájmu partnera. Rozhovor by se neměl zbytečně protahovat.
- Při rozhovoru je dobré se vyhnout přímému odporu, nesnažit se dominovat, více naslouchat než mluvit, být přirozený, používat zpětnou vazbu, vyjádřit svoje pocity, klást otevřené a povzbuzující otázky a směřovat k dohodě.
- Každému účastníkovi rozhovoru by mělo být jasné, jaké závěry a rozhodnutí byly přijaty.

### 1.3.5 Principy a pravidla efektivního naslouchání

Slyšení je fyziologická záležitost. Je to schopnost zachycovat různé zvuky uchem. Naslouchání navazuje na slyšení. Naslouchání je psychologická záležitost. Jde v něm o pochopení a porozumění toho, co slyšíme. Slyšení a naslouchání mají různou funkci v našem styku s jinými lidmi. Je možné slyšet, ale přitom nedbat na slyšené. Mezi pravidla efektivního naslouchání můžeme zařadit<sup>36</sup>:

- Poslouchejte aktivně, abyste správně porozuměli přijatému sdělení a správně ho interpretovali.
- Dělejte si poznámky o podstatných informacích.
- Nenechte se při naslouchání rušit osobou řečníka ani přemýšlením o možných reakcích na obsah jeho projevu.
- Neskákejte partnerovi do řeči, ale reagujte na vyslechnuté, jakmile se pro to vytvoří prostor.
- Pokládejte otázky, abyste se přesvědčili o tom, zda jste správně porozuměli tomu, o čem partner hovoří.
- Poslouchejte klíčové myšlenky, ne jednotlivá slova.

---

<sup>36</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 305, 307.

## 1.4 Porady

Cílem strukturované řízené diskuze, porady, pracovního setkání týmu, respektive jakéhokoliv pracovního setkání vybrané skupiny lidí je:

- Plnit úkoly a cíle
- Pomáhat lidem dosahovat výsledků

Poradou chápeme jakékoliv pracovní setkání – ať už klasickou pracovní poradou vedení, nebo pracovní setkání určité skupiny lidí, kteří řeší nějaké zadání, úkol či projekt. Je to společná práce lidí, kteří si potřebují předat nebo získat určité informace, poradit se o dalších krocích, poskytnout si zpětnou vazbu, znát pohledy a názory ostatních. Tito lidé společně hledají řešení a pracují na dosažení konečného žádoucího cíle.<sup>37</sup>

Špatně vedené porady mohou vést ke snížení morálky, k poklesu produktivity, mohou vyvolávat zmatek, frustraci, pasivitu. Na poradách se řeší mnohé závažné úkoly a problémy organizace a proto jejich organizování a vedení patří k důležitým manažerským dovednostem. Porada plní své poslání tehdy, jestliže se předem stanovený program realizuje na požadované kvalitativní úrovni. K typickým problémům porad patří<sup>38</sup>:

- Porada nemá svůj program.
- Porady se nikdy nezačnou nebo neskončí včas.
- Diskuze přeskakuje z jednoho tématu na druhé.
- Po poradě nikdo netuší, co má udělat a dokdy.

### 1.4.1 Pravidla efektivního řízení porad

Při přípravě porady je nejdůležitější určení jejího programu. Při jeho sestavování je nutno mít na zřeteli jeho nejdůležitější body. Za program porady odpovídá subjekt managementu, který poradou svolává. Je důležité, aby byl tento subjekt účastníkům známý pro případ, že by chtěli program doplnit, položit dotazy, popřípadě kdyby chtěli omluvit svou nepřítomnost. Důležité je určit v dostatečném předstihu přesný termín porady, aby se mohli účastníci na jednání řádně připravit. Určení cíle porady, případně prioritního bodu a ostatních

---

<sup>37</sup> KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi, s. 47.

<sup>38</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 369-370.

bodů je při přípravě porady to nejpodstatnější. Je také vhodné určit, kdo a jak dlouho bude k jednotlivým bodům mluvit.<sup>39</sup>

Při přípravě porady je nutné zodpovědět několik otázek<sup>40</sup>:

- Proč je porada svolávána? Jaký je její úkol a cíl?
- Kdo by se jí měl zúčastnit?
- Kdo bude poradě předsedat?
- Kdy je nejvhodnější čas pro pořádání porady?
- Jaká budou témata diskuze?
- Kolik času bude vyhrazeno každému tématu?
- Jsou připraveny potřebné dokumenty?

#### 1.4.2 Nástroje a metody efektivních porad

Jedná se o nástroje a metody, které můžeme využít při práci s lidmi, na poradách, při strukturovaných řízených diskuzích a v komunikaci obecně. A také kdykoliv, kdy chceme uskutečnit pracovní sny a cíle, kdykoliv, kdy chceme mít úspěch v tom, co děláme.<sup>41</sup>

##### 1.4.2.1 Brainstorming

Je to metoda, která podporuje kreativitu, uvolňuje napětí, vytváří neformální atmosféru, spojuje lidi. Brainstorming přináší nové nápady a možnosti, řešení, nové pohledy. V pracovním prostředí můžeme brainstorming využít<sup>42</sup>:

- Kdykoliv v průběhu práce týmu, když chceme lidi „rozhýbat“ a zapojit.
- Když potřebujeme znát názory lidí v týmu.
- Když chceme lidi vyprovokovat ke kreativě.
- Když hledáme nové náměty, myšlenky pro práci.

Při brainstormingu je nutno dodržovat následující pravidla:

- Zákaz kritiky
- Žádné hodnocení
- Žádný nátlak

---

<sup>39</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 373.

<sup>40</sup> DUCHOŇ, ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 251.

<sup>41</sup> KAŇÁKOVÁ, *Jak efektivně vést porady*, s. 127.

<sup>42</sup> KAŇÁKOVÁ, *Jak efektivně vést porady*, s. 148.

- Rovnost účastníků
- Uvolnění fantazie
- Vzájemná inspirace

## 1.5 Motivace

Pojem motivace označuje vše, co iniciuje určitou aktivitu, určité chování člověka. Pojem motivace se váže na aktivaci, tzn. na podněcování aktivity člověka, na usměrňování těchto aktivit určitým směrem, na určitý cíl.<sup>43</sup>

Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace, resp. její části. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka.<sup>44</sup>

Manažera a organizaci nezajímá pouze motivace. Musí zajistit, že motivované jednání vede k výkonu – k efektivnímu a účinnému plnění cílů. Musí tedy zajistit, aby jedinec znal cíle, kterých má být dosaženo, aby znal úkoly, které je třeba splnit, a měl schopnosti, kvalifikaci, prostředky a nástroje ke splnění těchto úkolů.<sup>45</sup>

### 1.5.1 Principy a metody nehmotné motivace

Nehmotná motivace není kvantitativně nebo kvalitativně méně účinným motivačním nástrojem než stimulace hmotná. Právě naopak. Mnozí lidé preferují nehmotné stimuly, které mají širší záběr, jsou rozmanitější, působí i subjektivně, úzce souvisí s osobním životem a mají dlouhodobější efekt. Motivovat přitom znamená poznat i nehmotné potřeby lidí, jejich životní postoje, cíle a vyznávané hodnoty.<sup>46</sup>

Nepeněžním odměnám, do kterých patří zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem, říkáme benefity. Do benefitů se zařazují např. lepší kancelář či výkonnější počítač, lépe vybavený automobil či novější typ mobilního telefonu. Mohou zde být i takové formy odměn jako je formální pochvala, povýšení či pověření vedením projektu či prací, která

<sup>43</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 342.

<sup>44</sup> VODÁČEK, VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*, s. 123.

<sup>45</sup> DUCHOŇ, ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 273.

<sup>46</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 350.

je pro zaměstnance zajímavá a přitažlivá, dále pak i větší rozhodovací pravomoci či větší samostatnost. Dále můžeme mezi nemotné, avšak velmi důležité odměny, motivující zaměstnance k efektivnějšímu výkonu, zařadit i dobrou firemní kulturu společnosti, vnitřní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci navzájem, jakožto i mezi vedením a zaměstnanci.<sup>47</sup>

### 1.5.2 Principy a metody hmotné motivace

Hmotná stimulace je silným motivem především pro pracovníky s nižší životní úrovní. Stimulující účinek hmotné odměny se může v porovnání s působením nemotným motivů postupně snižovat. Po určité době se může snižovat podněcující účinek peněz také u lidí s orientací na vysoké materiální postavení a vysoký životní standard. Může dojít k tzv. „kulminačnímu bodu“, od kterého výše mzdy a jiných hmotných požitků přestává působit jako stimulující faktor. Výše tohoto bodu je u různých lidí odlišná.

Mezi nemotnou motivací můžeme zahrnout stimulující základní mzdu a osobní ohodnocení, pravidelné zvyšování platu, odměny a prémie, úhradu nákladů na zvyšování kvalifikace, služební automobil s možností využívání i pro soukromé účely, řešení bytové otázky, věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí, příspěvek na dovolenou, na stravu, na kulturu a sport a jiné.<sup>48</sup>

### 1.5.3 Posilování motivace

Teorie posilování tvrdí, že chování, které je odměněno, bude pravděpodobněji opakováno, zatímco chování, které není odměněno nebo je potrestáno, se pravděpodobně opakovat nebude. Existují čtyři typy posilování: pozitivní, negativní, potrestání a ignorování. Pozitivní a negativní posilování vede k posílení příslušného způsobu chování, potrestání a ignorování k jeho zeslabení.<sup>49</sup>

- Pozitivní posilování – odezva je pozitivní – zvýšení platu, pochvala.
- Negativní posilování – pokud dojde k žádoucímu chování, je odstraněno něco negativního (vojáci se snaží, aby se vyhnuli řevu a trestům).
- Potrestání – pokud jsou následky nepříjemné, pak je pravděpodobné, že ve stejné situaci bude provedeno jiné rozhodnutí. Tresty mohou mít nežádoucí vedlejší efekty.

<sup>47</sup> Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců. In: *Integrity Consulting* [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: [http://www.integrity-consulting.cz/publ\\_odmenovani.php](http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php)

<sup>48</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 348-350.

<sup>49</sup> DUCHOŇ, ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 274.

To vede ke snaze místo trestání přistupovat k „provinilci“ tak, aby se podpořila jeho vnitřní disciplína.

- Ignorování – chování je ignorováno. Ignorování narušování pravidel může vést k mnoha problémům. Pokud se nic nestane po dobrém výkonu, začnou mít podřízení pocit, že na něm nezáleží.

## 1.6 Pracovní skupiny a týmy

Týmem rozumíme tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle. Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.<sup>50</sup>

Pracovní skupina je určitý počet lidí se vzájemně se doplňujícími způsobilostmi (vlastnostmi, vědomostmi a dovednostmi), která je utvořena se záměrem řešit určitý složitější projekt, úkol nebo problém. Pracovní skupiny (týmy) jsou v současnosti základními pracovními útvary, na jejichž kompetenci závisí úspěch projektů, organizací a jejich částí. Úspěch pracovní skupiny je závislý na kompetenci jednotlivců, členů, kteří ji tvoří.<sup>51</sup>

### 1.6.1 Druhy pracovních skupin

1. Formální pracovní skupina - formální pracovní skupina je založena na formální dělbě práce v dané organizaci. Vztahy mezi pracovníky se regulují na základě podřízenosti a požadavků pracovní disciplíny. Komunikace, její způsoby a formy, jsou přesně stanovené.
2. Neformální pracovní skupina - vnitřní strukturu neformální pracovní skupiny tvoří neformální vztahy mezi pracovníky, které výrazně zrcadlí jejich sympatie a antipatie. Vzniká na základě subjektivních vztahů mezi pracovníky, které jsou dány jejich soustavným osobním stykem, společnými pracovními zkušenostmi, stejnými nebo podobnými individuálními osobními vlastnostmi, pracovním tempem.
3. Primární pracovní skupina - primární pracovní skupina vzniká spontánně, na základě osobních vztahů mezi pracovníky. Jsou přímé až důvěrné, často zpevněné citovými vazbami.

---

<sup>50</sup> DUCHOŇ, ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 219.

<sup>51</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 354.

4. Sekundární pracovní skupina - sekundární pracovní skupina vzniká na podnět zvenčí. Je výsledkem organizovaného a promyšleného postupu. Vztahy mezi členy sekundární pracovní skupiny jsou většinou formální. Míra kooperace je dána společným pracovním úkolem a společným pracovním cílem.
5. Homogenní pracovní skupiny - homogenní pracovní skupiny se vyznačují výraznou shodou v míře kompetence mezi jednotlivými členy.
6. Heterogenní pracovní skupiny - heterogenní pracovní skupiny charakterizují převažující rozdíly v kompetenci pracovníků.<sup>52</sup>

### 1.6.2 Vedení pracovních skupin

Je to právě práce s lidmi, která je v moderním managementu často považována za hlavní náplň činnosti manažerů. Lidé jsou totiž považováni za největší kapitál dobrých firem. Platí to jak o vedoucích pracovnících, tak i o jim podřízených kolektivech. Posláním manažerské funkce vedení spolupracovníků je vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce.<sup>53</sup>

Při vedení lidí v pracovních skupinách jsou velmi důležité metody, které se při vedení skupiny a jednotlivých členů využívá. Metodou vedení pracovní skupiny rozumíme postup určování cílů, jejich implantaci do plánu práce pracovní skupiny, organizaci plnění plánů a úkolů a hodnocení úrovně dosažených výsledků. Využívané metody vymezené ve výše uvedeném duchu možno při vedení pracovních skupin rozdělit na<sup>54</sup>:

- Metoda koučování – je často preferovanou metodou vedení pracovních skupin. Koučováním se obecně rozumí udílení taktických rad členům pracovní skupiny (týmu) ve vhodné chvíli.
- Metoda příkazování – znamená, že vedoucí nařídí členům skupiny postup při plnění úkolů určitým způsobem.
- Metoda donucování – podobně jako metoda příkazů obvykle nepatří mezi doporučené metody vedení pracovních skupin. Na rozdíl od předchozí metody je její využívání spojeno se sankcemi.
- Metoda motivace

<sup>52</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 355-356.

<sup>53</sup> VODÁČEK, VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*, s. 118.

<sup>54</sup> PORVAZNÍK, *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, s. 366.



- Metoda poradenství a konzultací – je často uplatňovanou a doporučovanou metodou vedení pracovních skupin. Její využívání je vhodné zejména v případech vysoké vyspělosti a kompetence členů skupiny. Poradenství a konzultace při vedení skupiny se může týkat libovolné oblasti práce skupiny.

### 1.6.3 Budování týmu – teambuilding

Tým je skupina lidí, kteří spolupracují na dosažení společného cíle. Může to znít samozřejmě, ale znamená to, že budovat tým znamená zajistit, aby členové týmu měli skutečně společné cíle a aby mohli spolupracovat na jejich dosažení.<sup>55</sup> Budování týmu je o ustanovení a rozvíjení dobře fungujících týmů v organizacích. Pokud tým musí pracovat efektivně a rozvíjet svou schopnost společně se učit, jeho členové si musí navzájem důvěřovat.<sup>56</sup>

Prvořadým úkolem budování týmu je vytvoření silné a pozitivní vazby ke skupině. Pokud se členové týmu nejsou schopni identifikovat jeden s druhým – nevnímají svůj tým jako „my“, ale jen jako skupinu jednotlivců – pak nemůže tým fungovat.<sup>57</sup>

Tyto teoretické poznatky z oblasti managementu budou dále využity v praktické části diplomové práce. Teoretické znalosti budou aplikovány na konkrétní části organizace Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb.

---

<sup>55</sup> HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, s. 61.

<sup>56</sup> KARLÖF, LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*, s. 38.

<sup>57</sup> HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*, s. 62.

## **2 Praktická část**

V praktické části této diplomové práce budeme aplikovat získané teoretické znalosti z teoretické části na konkrétní příklady slabých a silných stránek organizace Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb. Vyhodnotíme příležitosti a hrozby Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb a předložíme strategie, které napomohou zlepšení jejího řízení.

### **2.1 TJ Jiskra Otrokovice**

Tělovýchovná jednota Jiskra Otrokovice je dobrovolným sdružením fyzických a právnických osob, provozujících tělovýchovu, sport, turistiku, osvětovou a hospodářskou činnost. Tato organizace je největší sportovní organizací v Otrokovicích, počet členů se dlouhodobě pohybuje kolem dvou tisíc. V současné době má TJ Jiskra Otrokovice 19 oddílů, které samostatně řídí svoji činnost, např. atletika, veslování, cyklistika, kopaná, tenis, sportovní gymnastika, jóga, šachy, ASPV (Asociace sportu pro všechny).

#### **2.1.1 Historie**

První tělovýchovná organizace byla založena v Otrokovicích v roce 1908 jako Tělocvičná jednota Sokol. Při založení měla 27 členů. Cvičilo se houževnatě a již v roce 1912 se členové zúčastnili VI. Všesokolského sletu v Praze. Cvičí se v nevyhovujících místnostech a tak se valná hromada rozhodla v roce 1924 vybudovat vlastními silami a z vlastních prostředků budovu, ve které by byl nejen sál pro cvičení, ale i jeviště pro kulturní vystoupení. Již v roce 1925 byla slavnostně otevřena nová sokolovna.

Tělocvičná jednota Sokol však ve své náplni neměla jen cvičení, ale značná pozornost byla od prvopočátku věnována i společným turistickým výletům, společenským zábavám a v oblasti kulturní působil po celou dobu ochotnický divadelní a loutkářský kroužek, provozovala se lehká atletika, házená a odbíjená. V roce 1952 došlo v Otrokovicích ke sjednocení všech tělovýchovných organizací do jediné a tato dostala název TJ Jiskra Otrokovice.<sup>58</sup>

#### **2.1.2 Odbor SPV**

TJ Jiskra Otrokovice, odbor SPV, je oddílem, který provozuje sportovní aktivity pro všechny věkové kategorie. Věnuje se cvičebním hodinám pro dospělé, mládež i děti. Odbor

---

<sup>58</sup> TJ Jiskra Otrokovice [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.jiskra.otrokovice.cz/>

ASPV nabízí především hodiny aerobiku a to jak pro veřejnost, tak pro děti a mládež, kde jsou k dispozici kurzy jako Aerobiková příprava, Pódiové skladby a Závodní aerobik. Dále tento oddíl nabízí Zdravotní cvičení, Všestrannost pro děti, Pilates, Port De Bras, Tajči, Cvičení pro seniory a jiné.

Mimo tyto pravidelné cvičební hodiny pořádá oddíl SPV také různé sportovní a kulturní akce pro širokou veřejnost. Mezi tyto akce patří například Sportovní odpoledne, Dětský karneval, Vánoční předvádění nebo Tradiční ples. Tou největší sportovně-kulturní akcí je Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb.

## **2.2 Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb**

Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb je sportovně-kulturní akce pořádaná sportovním klubem TJ Jiskra Otrokovice, odbor SPV. Tato přehlídka se poprvé konala v roce 2008. Jedná se o nesoutěžní přehlídku, které se mohou zúčastnit jakékoliv sportovní oddíly z České republiky. Od roku 2008 se této přehlídce účastní partnerská města ze Slovenské republiky, od roku 2009 se účastní také partnerská města z Polska.

Zúčastnit se mohou všechny druhy hromadných pohybových sestav, které mají alespoň pět členů. Každoročně je tak možné shlédnout mažoretky, gymnastky, roztleskávačky, moderní tanec, výrazový tanec, aerobik, hip hop, cvičení rodičů s dětmi, country a jiné. Každá sestava musí trvat dvě až pět minut a věk cvičenců není nijak omezen. Účastní se tak jak nejmenší děti, tak i zralé ženy a muži.

I když se jedná o nesoutěžní přehlídku, jsou vystupující sestavy hodnoceny a odměňovány. Každoročně sestavy Mezinárodní přehlídky hodnotí laická porota. Ta je sestavena především z představitelů města Otrokovice a také zástupců polských a slovenských účastníků. Tato laická porota potom vybere ze sestav ty, které si odvezou domů ceny. Tyto ceny jsou za Nejlepší kostým, Originalitu, Sympatii a Cena poroty. Také diváci si v anketě mohou vybrat pohybovou skladbu, která se jim nejvíce líbila a udělit tak Cenu diváků.

### **2.2.1 Průběh organizace Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb**

V následující kapitole je uveden seznam činností vykonávaných při organizaci a realizaci Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb.

- Objednání prostor pro konání Mezinárodní přehlídky
- Objednání zvukaře
- Vypracování propozic a přihlášky
- Rozeslání propozic a přihlášky
- Návrhy odměn a hlavních cen pro soutěžící
- Návrh pamětních listů
- Oslovení sponzorů, žádosti o dotace od města Otrokovice
- Oslovení poroty
- Zajištění fotografa, zdravotní služby
- Zajistit stravování pro zahraniční hosty
- Zpracování došlých přihlášek
- Vypracování startovní listiny, časového harmonogramu Mezinárodní přehlídky, časového harmonogramu prostorových zkoušek
- Objednání odměn a pamětních listů
- Zpracování podkladů pro porotu, zvukaře, moderátora, registraci
- Příprava divácké ankety
- Příprava sportovní haly – rozvěšení harmonogramů, informací, sponzorských log, příprava místa pro porotu, moderátora, zvukaře
- Zajištění občerstvení pro porotu a organizační tým
- Po skončení Mezinárodní přehlídky zpracování výsledků a jejich vyvěšení spolu s fotografiemi na webových stránkách TJ Jiskra Otrokovice, odbor SPV

### 2.3 SWOT analýza Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb

V této kapitole je předložena SWOT analýza Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb. Obsah této SWOT analýzy je dán výzkumem uvedeným v následujících kapitolách praktické části (kapitoly 2.4, 2.5, 2.6 a 2.7), nicméně pro přehlednost je analýza uvedena před těmito kapitolami.

<b><u>Silné stránky</u></b>	<b><u>Slabé stránky</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skupinové rozhodování</li> <li>• Časový harmonogram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánování</li> <li>• Delegování úkolů</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost učit se z chyb v organizaci jiných soutěží</li> <li>• Týmová práce</li> <li>• Využití mezery na trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritéria rozhodování</li> <li>• Rozhodovací pasti</li> <li>• Komunikace</li> <li>• Motivace</li> <li>• Organizace týmové práce</li> <li>• Porady</li> <li>• Vyhodnocení průběhu řízení</li> </ul> <p>Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb</p>
<p><b><u>Příležitosti</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyhledávání nových potencionálních účastníků</li> <li>• Oslovení nových sponzorů</li> <li>• Spolupráce s organizátory konkurenčních soutěží</li> <li>• Zavedení nové soutěžní kategorie</li> </ul>	<p><b><u>Hrozby</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vznik nových soutěží</li> <li>• Snižující se zájem o sport</li> <li>• Pozdní odhlašování soutěžících</li> <li>• Konání jiných soutěží v den</li> </ul> <p>Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb</p>

Tabulka č.1: SWOT analýza

## 2.4 Slabé stránky řízení Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb

V této kapitole se budeme zabývat nedostatky a problémy, které se objevují při organizaci a realizaci Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb. Současně budeme navrhopvat možná řešení těchto nedostatků.

### 2.4.1 Plánování

Plánování je základní manažerskou funkcí. Plánování slouží k zajištění průběhu nějaké činnosti, aby byly k dispozici potřebné zdroje a aby byla náležitě rozvržena potřebná práce. Bohužel při organizaci Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb se plánování neuskutečňuje. Nikde není uvedeno, co, do kdy a v jakém pořadí by mělo být vykonáno. Nejsou určeny ani mezní termíny pro dokončení jednotlivých úkolů.

Nějaké mezní termíny splnění úkolů existují, ale pouze v myslí ředitelky Mezinárodní přehlídky. Tyto termíny nejsou explicitně vyjádřeny, žádný jiný člen organizačního týmu je tedy nezná nebo má o nich jen velmi mlhavou představu. Z tohoto důvodu dochází také k neustálému odkládání úkolů. Příkladem může být objednávání místa konání Mezinárodní přehlídky. Organizátoři jsou si dobře vědomi toho, že je potřeba zamluvit Městskou sportovní halu, kde se Mezinárodní přehlídka koná, co nejdříve, jelikož vytíženost sportovní haly je velmi vysoká. Čím dříve se prostory objednají, tím je více možných termínů na výběr. Nejvhodnějším termínem objednání je říjen až listopad před konáním Mezinárodním přehlídky. Přesto dochází k tomu, že splnění úkolu se neustále oddaluje a odkládá. Důvodem je zejména, jak je řečeno výše, že není explicitně dán přesný termín splnění. Ve většině případů tak dochází k tomu, že se vše dělá na poslední chvíli a pod velkým tlakem. Takové jednání neprospívá také celkové atmosféře v týmu, jednotliví členové týmu jsou vystresovaní, což často vede ke zbytečným hádkám a sporům.

### **Návrh řešení**

Řešením tohoto problému je vypracovat závazný plán organizování Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb. Jak je uvedeno v kapitole 1.2.1, nejprve si musíme vytyčit cíle, musíme si ujasnit, proč Mezinárodní přehlídku pořádáme a čeho tím chceme dosáhnout. Tyto cíle by měly být jasně formulovány, aby se s nimi mohl ztotožnit každý člen organizačního týmu. V současné době žádné cíle stanoveny nejsou. Sama ředitelka Mezinárodní přehlídky má o cílech pořádání této akce jen velmi nejasnou představu. Ostatní členové organizačního týmu tak opravdu neví, z jakého důvodu se Mezinárodní přehlídka koná, což může vést i ke snižování jejich motivace.

Jako cíle pořádání Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb mohou být učeny například:

- Zachování tradice pořádání soutěže pohybových skladeb v Otrokovicích.
- Podpora sportu mezi dětmi a mládeží.
- Zviditelnění sportovního oddílu TJ Jiskra Otrokovice a potažmo i celého města Otrokovice.

Jakmile jsou cíle vytyčeny, měli by být určeny také způsoby, jak se bude kontrolovat plnění těchto cílů. Jako metody kontroly plnění cílů mohou sloužit například:

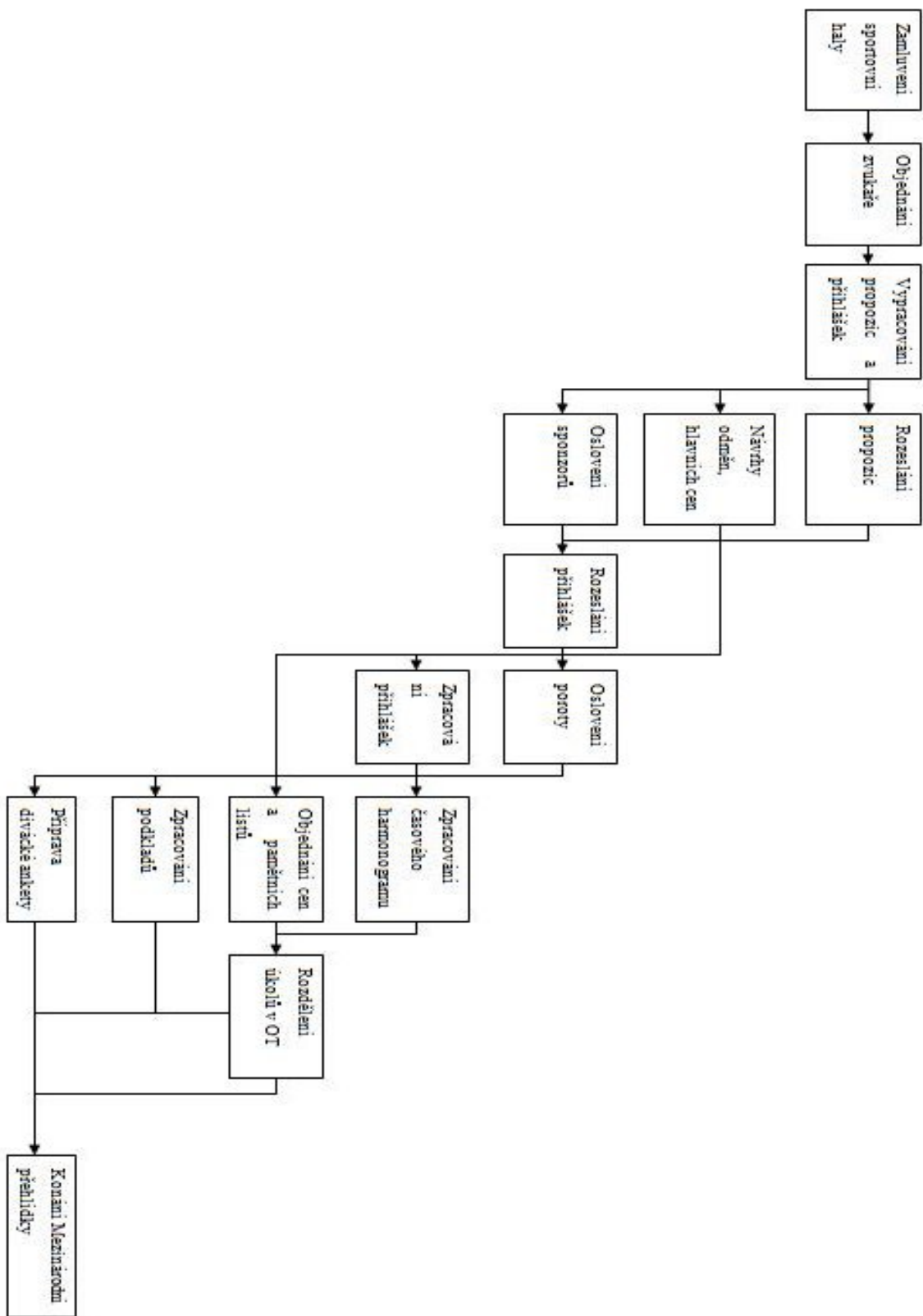
- Sledování zvyšování či snižování počtu soutěžících v dalších ročnících Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb.
- Sledování novinových či on-line článků týkajících se Mezinárodní přehlídky.

Druhým krokem je samotné vypracování plánu. Je důležité sepsat všechny úkoly, které je při řízení Mezinárodní přehlídky potřeba splnit. Dále je nutné určit, jak na sebe činnosti logicky a časově navazují, které úkoly jsou závislé na splnění jiného úkolu.

K vypracování plánu je možné použít řadu metod. Jelikož se nejedná o úplně první ročník Mezinárodní přehlídky, je možné použít intuici, odhad a především předchozí zkušenosti. Z předchozích let mají organizátoři alespoň nějakou představu, jak dlouho která činnost trvá a které činnosti na sebe navazují. Plán také nemusí být sestaven pouze jednotlivcem, ale také pomocí brainstormingu či alespoň společné diskuze všech členů organizačního týmu. Při společném sestavování plánu mohou být vzaty v úvahu zkušenosti všech organizátorů.

Organizátoři tak tedy sestaví plán činností i s jejich nejzazšími termíny vypracování. Vypracovaný plán pomáhá vedoucímu pracovní skupiny sledovat plnění činností, kontrolovat dodržování termínů činností. Vedoucí může sledovat, zda je plán opravdu dodržován, a to všemi členy organizačního týmu. Plán by měl být rozeslán všem členům organizačního týmu, aby jej všichni měli k dispozici. Popřípadě může být plán vyvěšen v kancelářských prostorách organizačního týmu, kde jej budou mít všichni na očích a bude je tak více motivovat k dodržování termínů.

Ke grafickému znázornění plánu je možné použít síťový graf. Síťový graf obsahuje uzly, neboli čas zahájení či ukončení činnosti, a hrany, které představují činnost samotnou. Síťový graf může být vypracován ručně, tedy tak, že ředitelka Mezinárodní přehlídky sama zakresluje činnosti a vzájemně je spojuje. K ručnímu zpracování je ve většině případů potřeba více pokusů. K vypracování plánu může organizační tým využít volně dostupný počítačový program *Open Project*. Do tohoto programu zadáme jednotlivé činnosti s časy jejich zahájení a ukončení, vzájemnou návaznost činností a program sám zpracuje výsledný síťový graf.



Obrázek č. 1: Plán činností Mezinárodní přehlídky



## **2.4.2 Delegování úkolů**

Ředitelka Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb vykonává při řízení tohoto projektu velké množství úkolů. Jak je uvedeno v teoretické části v kapitole o organizování, manažer může delegovat některé méně důležité úkoly na své podřízené. Stejně tak i ředitelka Mezinárodní přehlídky může převést plnění úkolů na jiné členy organizačního týmu. Základním předpokladem pro delegování úkolů je zdravá důvěra ve své spolupracovníky. Bohužel ředitelka Mezinárodní přehlídky tuto zdravou důvěru nemá. Nevěří, že ostatní vykonají práci přesně podle jejích představ.

Ředitelka Mezinárodní přehlídky má na starost přípravu propozic a přihlášek, jejich rozeslání na nejméně 300 adres, následné zpracovávání došlých přihlášek, přípravu časových harmonogramů prostorových zkoušek a samotné přehlídky, podklady pro moderátora, psaní novinových článků, veškerou komunikaci s účastníky přehlídky a v neposlední řadě vedení pracovní skupiny. Navíc ředitelka vykonává tuto činnost pouze ve svém volném čase, jelikož svůj hlavní pracovní poměr má u jiné firmy.

### **Návrh řešení**

Je zřejmé, že na jednoho člověka je to poměrně značné množství úkolů a některé z nich rozhodně mohou být delegovány na jiné členy týmu. Pro každého manažera je důležité naučit se věřit svým spolupracovníkům a také poskytnout jim dostatek prostoru pro zlepšování svých schopností. Delegování úkolů toto umožňuje. Tím, že na některého člena organizačního týmu přesune ředitelka Mezinárodní přehlídky část své práce, mu prokáže důvěru v jeho schopnosti a také získá více času na zpracování ostatních úkolů.

Počáteční nedůvěru lze překonat delegováním zpočátku lehčích úkolů a poskytnutím všech možných instrukcí včetně minulých zpracování, které mohou sloužit jako předloha či inspirace. Navíc zpracováním daného úkolu někým jiným než doposud, je možné objevit nové postupy či zlepšení.

## **2.4.3 Kritéria rozhodování**

Při řízení Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb se samozřejmě uplatňuje funkce rozhodování. Rozhodování se uskutečňuje za rizika a nejistoty, jelikož organizátoři nemají přesné informace o budoucích stavech a spoléhají spíše na pravděpodobnost. Pokud jde o

metody rozhodování, používá organizační tým empirické metody, které jsou založeny na zkušenostech a intuici.

Jak je uvedeno v kapitole 1.2.3, rozhodovací proces členíme do několika částí. Organizační tým Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb vykazuje nedostatky ve fázi stanovení kritérií, podle kterých se následně posuzují varianty rozhodovacího problému. Při jakémkoliv rozhodování, ať už jde o rozhodování o místě konání či o cenách pro soutěžící, nejsou explicitně stanovena kritéria rozhodování. Tato kritéria mohou být považována za jasná a známá a členové organizačního týmu tak necítí nutnost je stanovit písemně či alespoň nahlas. Bohužel pak může dojít k tomu, že ne každý člen opravdu zná všechna kritéria, může tak rozhodovat jen na základě některých kritérií a nebere v úvahu všechna. Navíc tím, že kritéria nejsou explicitně vyjádřena, může dojít i k tomu, že si každý organizátor kritéria sám upraví.

### **Návrh řešení**

Ředitelka Mezinárodní přehlídky by měla dohlédnout na to, aby se tato fáze rozhodovacího procesu neopomíjela. Kritéria rozhodování mohou být stanovena například pomocí brainstormingu celým organizačním týmem. Jakmile organizační tým či ředitelka sestaví soubor kritérií pro daný rozhodovací problém, mělo by dojít k převedení tohoto souboru kritérií do písemné podoby, který bude k dispozici všem členům organizačního týmu.

### **2.4.4 Rozhodovací pasti**

Rozhodovacím nedostatkem organizačního týmu je neochota dělat rozhodnutí většího rozsahu, rozhodnutí, která mohou více či méně vést ke změně v organizování Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb. Jedním z takových rozhodnutí bylo rozdělení vystupujících do věkových kategorií. Již od prvních ročníků Mezinárodní přehlídky si porota stěžovala, že je velké množství soutěžních pohybových skladeb a malé množství cen. Z 30-40 soutěžních sestav bylo oceňováno pouze pět sestav. Vzhledem k tomu, že porota je složena z laiků, nemohli vystupující hodnotit podle techniky provedení, náročnosti, originality choreografie či jiných odborných kritérií. Porota tedy hodnotí sestavy na základě subjektivních pocitů a názorů. Často tak docházelo k dilematu, zda ocenit malé děti na základě jejich roztomilosti, nebo starší soutěžící.

Organizační tým tedy začal uvažovat o rozdělení soutěžících do věkových kategorií. Bohužel trvalo asi dva roky, než bylo provedeno konečné rozhodnutí. Projevuje se zde

neochota, nechut' dělat větší změny, které by sice mohly zlepšit Mezinárodní přehlídku, změny, které by mohly přilákat více závodníků, ale změny, které vyžadují od organizačního týmu více práce. Rozdělení pohybových skladeb do věkových kategorií znamená změnu propozic, změnu přihlášek, znamená to také více práce při zpracovávání došlých přihlášek, při tvoření časových harmonogramů, při připravování podkladů pro porotu.

Tématem, o kterém se diskutovalo také delší dobu, je zvýšení startovného. Startovné činilo od začátku konání Mezinárodní přehlídky 30kč na osobu. Bohužel díky rostoucím nákladům, díky zvýšení počtu hlavních cen či díky všeobecnému růstu cenové hladiny přestala být tato suma dostačující. Mezinárodní přehlídka vždy patřila k soutěžím s nejnižším startovným v porovnání s ostatními soutěžemi, což pro účastníky znamená nižší výdaje. Projevovaly se zde obavy, že zvýšení startovného a tedy zvýšení výdajů pro soutěžící povede k odlivu vystupujících.

Další důkaz nechuti ke změnám se projevil v roce 2011. Jako hlavní ceny se každoročně dělají velké koláče. V roce 2011 bohužel pekařka těchto koláčů nebyla díky svým zdravotním problémům schopna sdělit, zda opět koláče upeče. Organizační tým čekal na vyjádření pekařky do poslední chvíle doufaje v kladné vyjádření. Na jednu stranu je pochopitelné, že organizátoři chtěli zachovat originální ceny, které žádné jiné soutěže nemají, na druhou stranu by bylo vhodné alespoň rozhodnout o náhradní variantě. V případě, že by pekařka na poslední chvíli odmítla koláče upéct a nebyla by vybrána jiná varianta hlavních cen, mohl by nastat vážný problém. Objednávka a hlavně dodání jakéhokoliv výrobku vždy nějakou dobu trvají a v případě pozdní objednávky by snadno mohlo dojít k tomu, že by objednávka nebyla doručena včas a Mezinárodní přehlídka by neměla žádné hlavní ceny.

Rozhodovací past status quo se objevuje u všech členů organizačního týmu. Pokud jde o ostatní rozhodovací pasti, ty se objevují spíše jen u jednotlivců než u celé skupiny. U některých organizátorů se projevuje past potvrzení důkazů, kdy se dotyčná osoba snaží najít důkazy na podporu svého rozhodnutí, svého názoru, své varianty řešení. U jiných se objevuje past zakotvení, kdy se upnou na první návrh či variantu, která je jim předložena. Někteří podléhají pasti obezřetnosti, kdy jsou velmi opatrní, bojí se vybrat variantu více netradiční a originální.

## **Návrh řešení**

Prvním krokem při překonávání rozhodovacích pastí je, aby si organizátoři uvědomili, že se u nich tyto pasti projevují. Druhým krokem je vyprostit se z těchto pastí a snaha vzít v úvahu i jiné názory, možnosti a varianty.

Pokud jde o rozhodovací past status quo, organizátoři raději zachovávají stávající stav, raději čekají, až se problém vyřeší sám. Často mají také přemrštěné představy o množství práce, kterou taková změna přinese. Jde pouze o psychologickou překážku a je nutné si tuto rozhodovací past uvědomit a překonat tuto nechuť ke změnám, protože jinak by mohlo dojít k promarnění příležitosti, která se již nebude opakovat. Pokud jde o rozhodování o větších změnách, je jistě vhodné prodiskutovat, co taková změna může přinést, jak může zlepšit Mezinárodní přehlídku, ale také jaké by byly náklady na danou změnu, co navíc by bylo nutné udělat. Při takové diskuzi by organizátoři mohli zjistit, že přínosy z provedení změny by byly daleko větší než náklady na ni.

Pomoci při rozhodování mohou také průzkumy. Pokud jde o rozhodnutí o výši startovního, výsledky průzkumu výše startovního na jiných soutěžích by byly jistě velmi podstatným kritériem rozhodování. Organizační tým má pouze omezené povědomí o výšce startovního na jiných soutěžích, startovné se liší podle typu soutěže, navíc se výše startovního mění rok od roku. Organizátoři by tedy měli zjistit a sledovat výši startovního na konkurenčních soutěžích a podle toho upravit výši startovního Mezinárodní přehlídky tak, aby stále zůstala nejnižší, ale aby zároveň pokryla nezbytné náklady.

### **2.4.5 Komunikace**

Komunikace mezi jednotlivými členy týmu je velmi důležitý bod organizace Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb. Pomocí verbální komunikace probíhá předávání informací mezi jednotlivými organizátory. Bohužel ne vždy probíhá toto předávání informací náležitým způsobem. Jednotliví členové organizačního týmu se mezi sebou potkávají takřka každý den. Často proto dochází k tomu, že dva organizátoři se potkají, vymění si mezi sebou určitou informaci a tím považují věc za vyřízenou. Většinou předpokládají, že si členové organizačního týmu tuto informaci mezi sebou dále vymění. Jenže k dalším organizátorům se uvedená informace vůbec nemusí dostat nebo se k nim může dostat zkreslená. Takovou informací je např. čas, kdy se mají organizátoři setkat ve sportovní hale v den konání Mezinárodní přehlídky. Někteří tak mají informaci dostatečně dlouho dopředu, jiní se ji

dovědí později, někdy pouze den před konáním Mezinárodní přehlídky. Dochází tak k selhání komunikační funkce spolehlivosti.

V komunikaci je důležitý rovněž čas, kdy komunikace probíhá. Pokud se sejdou dva komunikující subjekty, oba tyto subjekty by měly mít dostatečné množství času k výměně informací, žádný z nich by neměl být v časovém tlaku. Tato zásada se však dodržuje jen málokdy. Organizátoři Mezinárodní přehlídky jsou současně cvičitelé či trenéři klubu TJ Jiskra Otrokovice, odboru SPV. Potkávají se, když jeden svou cvičební hodinu končí a druhý začíná. Právě v tomto momentu mají někteří potřebu komunikovat důležité informace. Bohužel organizátor, jehož cvičební hodina právě začíná, je právě v časovém tlaku, potřebuje se na svou hodinu připravit a nemůže nechat čekat tělocvičnu plnou lidí. Dochází proto k neefektivnímu naslouchání, předávaná informace může být přijata pouze útržkovitě, nemusí dojít k jejímu zapamatování.

Rozhovory mezi členy organizačního týmu jsou velmi často spontánní a nepřipravené. Subjekt, který informaci předává, nemá přesně promyšleno, co konkrétně chce druhé osobě sdělit. Často je tak rozhovor nejasný, přechází se z jednoho tématu na druhé a na konci rozhovoru nemá partner vždy jistotu, co bylo podstatou rozhovoru.

Při verbální komunikaci není důležité jen sdělování informací neboli mluvení, ale také naslouchání. Naslouchání hraje důležitou roli v procesu komunikace. Aby byla komunikace efektivní, komunikující subjekty musí dobře zvládnout poslouchání a kladení otázek. Naslouchání ale není tak jednoduché, jak by se mohlo zdát. U členů organizačního týmu dochází k tomu, že neposlouchají soustředěně, myšlenky jim utíkají jinam, ať už jsou to jejich pracovní nebo osobní problémy, či si chystají reakci na právě pronášenou řeč, a nevěnují jí dostatečnou pozornost. Může se tak stát, že jim unikne nějaká důležitá informace, ztrácí přehled o stavu věcí, o tom, co je potřeba vykonat.

V komunikačním procesu při řízení Mezinárodní přehlídky se u jednotlivých členů organizačního týmu objevují komunikační bariéry. Tou nejčastější je vliv emocí. Velká část organizátorů není schopná oprostít se od svých soukromých problémů a nálad. Často tak přicházejí na porady zlostní a nerudní a velmi nepříjemně se chovají i k ostatním účastníkům porady. V takovémto emočním rozpoložení jsou také velmi citliví na všechny poznámky či připomínky týkající se jejich osoby, vše si berou jako útok na svou osobu. Ostatní subjekty komunikace pak nechtějí tyto subjekty oslovovat a nemusí tak dojít k předání všech potřebných informací.

Velkou bariérou komunikace je vnímání osoby, která informaci sděluje. Při interakci s jinými lidmi si k nim vytváříme určitý vztah, ať pozitivní či negativní. Poté se často stává, že pokud informaci či návrh sděluje někdo, kdo je členům organizačního týmu více sympatický, jsou více nakloněni přijmout právě toto řešení.

### **Návrh řešení**

Každá informace má svou důležitost a je nutné, aby byla komunikována správným způsobem. Pro efektivní komunikaci je důležité nejen co chce komunikující subjekt sdělit, ale také kde tyto informace sděluje. Není vhodné, aby komunikace probíhala formou náhodných setkání a spoléhalo se na to, že se informace nějakým způsobem dostane ke všem členům organizačního týmu. Je důležité, aby se informace dostaly ke všem organizátorům a aby se k nim dostaly včas. Zejména k tomuto účelu slouží porady a schůzky organizačního týmu. Informace je nutno předávat i mimo porady. Lze tedy tuto informaci vyvěsit v kanceláři, kde si ji všichni mohou přečíst, popřípadě ji rozeslat na e-mail s jasně označeným předmětem pošty, aby nedošlo k jejímu přehlédnutí.

Komunikující subjekty si také musí uvědomit, že aby byla komunikace skutečně efektivní, musí mít obě strany dostatek času k předání a vyslechnutí sdělení. Subjekt, který informaci potřebuje sdělit, si tedy musí pečlivěji promýšlet, kdy ke komunikaci dojde, popřípadě se s druhou stranou dohodnout na konkrétním čase, který bude vyhovovat oběma stranám.

Pokud jde o samotný obsah sdělení a průběh jeho komunikování, členové organizačního týmu by se měli na každý rozhovor náležitě připravit. Ne každý rozhovor je možné předem přesně naplánovat, ale pokud je to alespoň trochu možné, komunikující subjekt by si měl promyslet údaje, které je nutno sdělit, tyto údaje si logicky setřídít, připravit si argumenty. Při samotném rozhovoru je pak nutné dbát na rychlost řeči. Při příliš rychlém tempu řeči nemusí naslouchající stihnout pochytit všechny informace a dochází pak ke zbytečným nedorozuměním.

Pro všechny členy organizačního týmu je podstatné naučit se řádně naslouchat, soustředit se po celou dobu projevu, nechat své problémy a starosti doma. Při aktivním nasloucháním je vhodné, aby posluchač dal mluvčímu najevo, že poslouchá, např. gestikulací (pokývnutím hlavy), očním kontaktem nebo souhlasnými zvuky („Ano“, „Rozumím vám“).

Tyto drobnosti vzbudí v mluvčím pocit, že se mu posluchač snaží porozumět a pomohou posluchači udržet pozornost.<sup>59</sup>

Při aktivním naslouchání je vhodné psát si poznámky. Člověk zapomíná velmi lehce a ihned po vyslechnutí informací většinu z vyslechnutého zapomene. Pokud si organizátoři zapíší hlavní myšlenky, mohou se k nim později vrátit a připomenout si, co bylo tématem rozhovoru a co je potřeba udělat.

Během samotného projevu by členové organizačního týmu neměli již předem přemýšlet, jak budou reagovat na právě pronesené informace, neměli by si již předem formulovat své odpovědi, jelikož to odvádí jejich pozornost od naslouchání.

Po projevu, zvláště byl-li delší, je vhodné klást mluvčímu otázky. Posluchač by měl projevit zájem o pocity mluvčího kladením otevřených otázek, např. „Co to pro vás znamená“, „Co máte na mysli, když říkáte“. Posluchač by se měl ujistit, že správně rozumí tomu, co bylo právě řečeno. K tomuto účelu slouží kontrolní otázky, např. „Jestli tomu správně rozumím, tak“, „Myslíte si tedy, že“.<sup>60</sup>

Pokud jde o bariéry komunikace, členové organizačního týmu se musí naučit, stejně jako u naslouchání, ponechat své nálady a osobní pocity, ať už pozitivní či negativní, k ostatním členům týmu stranou a dívat se na prezentovanou informaci nezaujatě a objektivně.

#### **2.4.6 Motivace**

Na organizaci a realizaci Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb se podílí značné množství lidí. Úlohou manažera, v našem případě ředitelky Mezinárodní přehlídky, je všechny tyto pracovníky motivovat k tomu, aby odváděli dobrou práci, aby se aktivně podíleli na přípravě Mezinárodní přehlídky. Aby všichni pracovníci vykonávali činnost vedoucí k účinnému plnění cílů, musí pracovníci tyto cíle znát. Jak již bylo řečeno v kapitole 2.4.1, cíle Mezinárodní přehlídky nejsou definovány. Tím, že členové organizačního týmu neznají důvody, proč se Mezinárodní přehlídka vlastně koná, dochází k tomu, že jednotlivým pracovníkům nezáleží, jak kvalitní práci odvedou, nemají chuť do práce, dělají jen to, co

---

<sup>59</sup> PROSTŘEDNÍ, Pavel. Aktivní naslouchání. In: PROSTŘEDNÍ, Pavel, Jiří KARÁSEK, Jan NEHASIL a Jan NEMRAVA. *BusinessWeek* [online]. 8.11.2005 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.businessweek.cz/aktivni-naslouchani.html>

<sup>60</sup> PROSTŘEDNÍ, Pavel. Aktivní naslouchání. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.businessweek.cz/aktivni-naslouchani.html>

musí, přidělené úkoly odbývají, nejsou iniciativní, u některých jsou problémem i pozdní příchody.

Problém s motivací nastává také při tvorbě variant pro rozhodování. Každý člen organizačního týmu je požádán, aby předložil své návrhy variant na odměny pro soutěžící. Bohužel ne každý tak opravdu učiní. Vždy se najde několik jedinců, kteří se zapojí až do následné diskuze o předložených variantách, ale vlastní varianty řešení rozhodovacího problému nepředloží. Projevuje se tak sociální lenost ve skupině. Členové skupiny mohou ztrácet osobní odpovědnost za vykonanou práci, přenáší odpovědnost na skupinu, mají pocit, že se vždy najde někdo jiný, kdo práci vykoná, že oni sami se nemusí osobně angažovat. Takoví lidé mohou mít pocit, že i když oni sami žádný návrh nepředloží, ostatní předloží návrhů více a bude tedy z čeho vybírat. Mohou dokonce získat dojem, že v konečném důsledku není práce jednotlivých členů rozpoznatelná a to z toho důvodu, že se vybírá z předložených variant ta nejlepší. Nerozhoduje se podle toho, kdo variantu navrhl, ani není navrhovatel vybrané varianty nijak oceněn či odměněn.

V případě Mezinárodní přehlídky není dost dobře možné motivovat členy organizačního týmu hmotnými způsoby uvedenými v kapitole 1.5.2, jelikož Mezinárodní přehlídka je neziskový projekt. Všichni organizátoři pracují bez nároku na honorář, stejně jako porota. Platy účastníků s nárokem na honorář, jako je například zvukař, zdravotní služba či fotograf, jsou hrazeny zejména ze sponzorských darů a také ze startovního a diváckého vstupného. Z těchto zdrojů se také hradí veškeré další výdaje spojené s řízením Mezinárodní přehlídky, jako je pronájem sportovní haly, ceny pro soutěžící či administrativní náklady. Motivace pracovníků také není možná prostřednictvím různých postihů, ať už ve formě odebrání části platu, jelikož jde o dobrovolné pracovníky, anebo ve formě různých ohrožení jistot, jako je výpověď či převedení na jinou práci. V dnešní velmi materialisticky zaměřené společnosti je těžké najít dobrovolné pracovníky a není možné je odvolávat z práce na projektu, pokud nemáme zajištěnou náhradu.

Velkým problémem se stává motivování soutěžících k dodržování pravidel a pokynů Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb. V propozicích rozesílaných každému potencionálnímu účastníkovi je jasně uvedeno, že pro každou pohybovou sestavu musí být vyplněna přihláška zvlášť. Bohužel vždy se najde trenér, který toto nedodržuje, a vyplní přihlášku pouze jednu, ale pro více skladeb. Přihláška se poté stává nepřehlednou, je nutné v ní informace vyhledávat a přepisovat je zvlášť, což značně ztěžuje a prodlužuje



zpracovávání přihlášek. Dále trenéři příliš nedbají na dodržování pravidla, že každá skladba musí mít své vlastní CD, což zvyšuje nároky na zvukaře. Je-li na každém hudebním nosiči jen jedna skladba, zvukař pouze po přehrání skladby odloží CD bokem a již se k němu nevrací. Pokud je na jednom CD nosiči více skladeb, zvukaři to ztěžuje práci, musí více dbát na uspořádání hudebních nosičů, musí dávat pozor, kam CD odkládá, aby jej později našel a také, kterou skladbu z CD má v danou chvíli pustit. V neposlední řadě řada trenérů nerespektuje datum uzávěrky zasílání přihlášek. Opět tak dochází ke komplikacím při organizaci Mezinárodní přehlídky. Počty pamětních listů a odměn se odvíjí od počtu došlých přihlášek. S objednáním cen není možné čekat na poslední chvíli, protože by nemusely být dodány včas. Také musí dojít ke změnám v časovém harmonogramu.

### **Návrh řešení**

Ředitelka Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb i všichni ostatní pracovníci si musí uvědomit, že čím kvalitnější bude organizace a realizace Mezinárodní přehlídky, tím lepší získá hodnocení od soutěžících. Čím lepší pověst bude Mezinárodní přehlídka mít, tím více mohou být členové organizačního týmu hrdí na to, že právě oni se podílí na přípravě tak oblíbené a kvalitní soutěže.

Prvním krokem k lepší motivaci organizačního týmu je explicitní vyjádření cílů Mezinárodní přehlídky, jak již bylo zmíněno v kapitole o plánování. Pokud budou všichni organizátoři seznámeni s cíly Mezinárodní přehlídky, mohou se s nimi ztotožnit a budou více motivováni odvádět kvalitní práci.

Řešením problému sociální lenosti ve skupině by mohlo být ocenit navrhovatele varianty, pro kterou se organizační tým rozhodl. Oceněním za dobře odvedenou práci by mohla být alespoň ústní pochvala. Každý člověk touží po úspěchu a i malá slovní pochvala, ocenění odvedené práce dokáže povzbudit a potěšit. Navíc veřejná pochvala jednoho člena týmu by mohla mít za následek zvýšení motivace k práci u ostatních členů týmu. Naopak opakované ignorování nebo považování dobře odvedené práce za samozřejmost vede u pracovníků často k pocitu zbytečnosti a tím méně budou motivováni.

Jelikož nelze užít metody hmotné motivace, musí se ředitelka Mezinárodní přehlídky snažit motivovat organizátory především různými formami nehmotné motivace. Musí dosáhnout toho, aby lidé pracovali rádi, aby byli proaktivní, aby se snažili vyniknout, aby dávali náměty ke zlepšení. Nejjednodušší, ale přitom velmi účinnou formou motivace jsou

pochvaly. Ředitelka Mezinárodní přehlídky by se měla snažit chválit všechny členy organizačního týmu za dobře odvedenou práci, říct jim, že si vedou dobře, poděkovat všem, že se organizace Mezinárodní přehlídky zúčastnili.

Aby byla pochvala opravdu účinný motivační prostředek, musí být adresná. Ředitelka musí určit, v čem spočíval osobní přínos jednotlivých pracovníků. Pracovníci tak pocítí, že jejich práce přispěla k výsledku. Pochvala by také měla být konkrétní, aby pracovník věděl přesně za co je chválen a aby se nedomníval, že je dobrý v něčem, v čem ve skutečnosti příliš nevykíná. Pokud bude některý pracovník pochválen, měla by být tato pochvala zveřejněna, ať už na poradě před ostatními spolupracovníky, na nástěnce či jinde. Pochvaly je třeba hledat. Spousta manažerů tvrdí, že neví, za co pracovníky chválit. Manažer musí být pozorný a musí si všimnout jakéhokoliv mimořádného výkonu a ten pochválit. Pokud je opravdu těžké rozlišit, kdo z členů týmu má jaký podíl na výsledku, pak je na řadě společná pochvala a osobní poděkování každému z členů týmu zvlášť.<sup>61</sup>

Další možnosti jsou různé kulturní akce, kterých se mohou členové organizačního týmu zúčastnit. Může jít například jen o posezení s ostatními členy organizačního týmu. Členové týmu tak mohou pocítit, že nejde vždy jen o práci, ale že se mohou se svými spolupracovníky i pobavit. Navíc to také pomůže k prohlubování dobrých vztahů mezi jednotlivými členy. V neposlední řadě je možné poskytnout členům organizačního týmu slevu na jiné akce pořádané oddílem TJ Jiskra Otrokovice, odboru SPV, nebo slevu na cvičební lekce.

Nutné je motivovat nejen organizační tým, ale motivovat také soutěžící k dodržování pravidel. Zde ale dochází k vnitřnímu konfliktu, zda lpět na striktním dodržování pravidel a pokynů, či raději sem tam ustoupit a získat více soutěžících. Organizátoři Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb nechtějí přistupovat k drastickým opatřením, které používají organizátoři rozsáhlejších soutěží, jako jsou mistrovství České republiky, Evropy či světa. Na těchto soutěžích je množství účastníků vyšší než na Mezinárodní přehlídce a soutěž probíhá systémem více kol, tudíž i jejich organizace je složitější a při porušení pravidel dochází k diskvalifikaci soutěžících.

Přesto je nutné dát účastníkům najevo, že pravidla je nutno dodržovat. Zpočátku může jít jen o napomenutí. Pokud někdo pošle špatně přihlášku, může ji ředitelka Mezinárodní přehlídky poslat zpět s odůvodněním, že je nutné, aby každá sestava měla svou vlastní

---

<sup>61</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2003, s. 35-36.

přihlášku. Pokud jde o špatný hudební doprovod, může dojít k neadresnému napomenutí při poradě všech trenérů. Při pozdním přihlášení by mohlo dojít k navýšení částky startovního či ke snížení množství odměn pro členy daného týmu. Jinou možností je v přihlášce a v propozicích zvýraznit důležité informace a pokyny. Lze použít tučné zvýraznění písma, větší velikost či podtržení. Jde o to, aby byla důležitým pokynům ze strany soutěžících věnována dostatečná pozornost a aby nedošlo k jejich přehlédnutí.

#### **2.4.7 Organizace týmové práce**

Nedostatkem řízení Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb je rozdělování činností v organizačním týmu, které se vykonávají přímo v den konání Mezinárodní přehlídky. Jde například o polepení sportovní haly harmonogramy a jinými ukazateli, vyvěšení log sponzorů, prezenci, vstupné, řízení prostorové zkoušky, řazení týmu na ploše, sesbírání anketních lístků, sečtení ankety, předávání cen soutěžícím. Problémem je, že značná část členů organizačního týmu je zároveň i trenéry a v den přehlídky se musí věnovat i dětem ve svých týmech, musí je připravit na vystoupení. Někteří organizátoři jsou současně i členy vystupujících týmů, takže je nutné, aby se mohli sami připravit na svá vystoupení. Z tohoto důvodu je nutné pečlivé plánování pracovních sil.

Nedostatkem je to, že někteří členové organizačního týmu se nemohou z různých důvodů, ať už rodinných či pracovních, zúčastnit Mezinárodní přehlídky v dopoledních hodinách a jiní zase v odpoledních hodinách, což opět vede ke zvýšeným nárokům na pracovní sílu a její organizaci.

Rozdělení úkolů probíhá na poradě. Jednotlivé úkoly jsou přiděleny některému členu organizačního týmu. K jednomu úkolu je vždy přiřazen jeden člen. Vzhledem k tomu, že úzký organizační tým čítá asi 6 členů, kteří k vykonání veškeré práce nestačí, předpokládá se, že si členové týmu ke svému úkolu seženu další pracovníky. Bohužel o těchto dočasných členech organizačního týmu je informována jen ředitelka Mezinárodní přehlídky, ale ostatní členové organizačního týmu už ne. Často tak jednotliví organizátoři nevědí, kdo danou činnost vykonává, kdy se má dostavit, což může celou práci zkomplikovat. Tím, že o sobě členové organizačního nevědí, může dojít k tomu, že jednu činnost budou vykonávat dva členové, nebo naopak jinou činnost nebude vykonávat nikdo, jelikož se všichni budou předpokládat, že se o ni postarali jiní.

Dodateční členové organizačního týmu se navíc neúčastní porad, tudíž podstatu jejich úkolů jim ředitelka přehlídky vysvětluje až na místě konání. Tím, že tito dodateční členové přicházejí a odcházejí v různý čas, nemůže ředitelka uspořádat před začátkem konání schůzku, na které by úkoly vysvětlila. Každému nově příchozímu organizátorovi tak ředitelka musí vysvětlovat, kam má jít a co má dělat zvlášť, což vede ke zbytečnému plýtvání časem.

### **Návrh řešení**

Řešením by bylo věnování větší pozornosti rozdělení úkolů a zejména jejich následného upravení do písemné podoby. Měl by být sepsán seznam činností, které je nutno vykonat, u každé činnosti by měl být napsán pracovník vykonávající tuto činnost a také jeho pomocníci. Každý člen týmu by měl ředitelku Mezinárodní přehlídky včas informovat o tom, kdo bude jejich pomocníkem. Jakmile budou všechny potřebné informace sepsány, měly by být zaslány všem členům organizačního týmu, aby měli všichni přehled o pracovnících a jimi vykonávaných činnostech.

Měla by také být uspořádána porada, kde se sejdou všichni členové organizačního týmu a kde proberou přidělené úkoly, včetně času příchodu jednotlivých organizátorů. Tímto se předejde zbytečným časovým ztrátám v den konání Mezinárodní přehlídky.

### **2.4.8 Porady**

Porady jsou nedílnou součástí práce týmu na jakémkoliv projektu. Jak již bylo řečeno v teoretické části, porady jsou setkání pracovního týmu, kde si členové předávají potřebné informace, radí se o dalším postupu, žádají o názor svých kolegů. I při organizaci Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb jsou porady nutné. Bohužel díky jejich špatné organizaci patří mezi velmi neoblíbenou součást organizace Mezinárodní přehlídky. V dotazníku, který byl předložen všem členům organizačního týmu, všichni členové organizačního týmu přiznávají, že jim porady připadají zbytečné, že na poradě se vlastně nic nevyřeší a nic neudělá, že je to zbytečně strávený čas, který by mohl být využit efektivněji.

Hlavním problémem porad při řízení Mezinárodní přehlídky je jejich nedostatečná organizace a příprava. Přípravě porady se nevěnuje v podstatě žádná pozornost. Jediné, co se plánuje dopředu, je datum a čas konání porady, které jsou oznámeny všem účastníkům. Navíc právě díky pocitu neefektivnosti porad nevěnují někteří členové organizačního týmu včasným příchodům dostatečnou váhu a chodí pozdě. Tím se zpožďuje začátek konání porady a

samozřejmě se tak prodlužuje celkový čas trvání porady. Navíc to vyvolává nepřátelské emoce u těch, kteří se dostavili včas a museli na opozdilce čekat.

V organizačním týmu panují velmi neformální vztahy, jednotliví členové se navzájem velmi dobře znají. Nezřídka se tak na poradách stává, že začátky porad jsou věnovány rozhovorům o soukromých záležitostech a všeobecně rozhovorům, které nemají s účelem porady nic společného. Opět tak dochází k prodlužování celkového trvání porady, mnohdy trvá i několik desítek minut, než se organizátoři dostanou k samotnému programu porady.

Nedostatkem je také program porady. Porady žádný předem daný program nemají, nic se předem neplánuje, nikdo ze zúčastněných neví, čeho přesně se bude porada týkat, o čem se bude na poradě diskutovat. Témata, která je nutné prodiskutovat, jsou pouze nevyřčenými myšlenkami ředitelky Mezinárodní přehlídky a ostatních organizátorů. Tím, že není stanoven program porady, žádný z členů organizačního týmu se na poradu nemůže řádně připravit.

Problémem je i samotná diskuze na poradě. Tím, že není dán přesný program porady, dochází k tomu, že každý z členů organizačního týmu potřebuje prodiskutovat nějakou jinou skutečnost a diskuze pak přeskakuje z jednoho tématu na druhé. Pokud dojde k diskuzi na nějaké téma, často není explicitně řečeno, zopakováno, na čem se členové týmu vlastně dohodli. Po skončení porady tak někteří členové týmu neví, co je vlastně nutné vykonat.

### **Návrh řešení**

Prvním krokem ke zlepšení porad je jejich plánování a důkladná příprava. Nejprve je třeba určit témata, o kterých se na poradě bude diskutovat. Vedoucí porady, v tomto případě ředitelka Mezinárodní přehlídky, by si měla ujasnit, co je potřeba prodiskutovat, popřípadě se může poradit s ostatními účastníky porady. Po vyjasnění témat je třeba určit, kdo se porady zúčastní. Ředitelka by si měla řádně promyslet, zda je nutná přítomnost všech členů organizačního týmu, či pouze několika vybraných členů.

Při plánování porady je žádoucí stanovit nejen čas začátku porady, ale také čas jejího ukončení. Délka trvání porady je velmi důležitým aspektem pro její účastníky. Pokud jsou účastníci předem informováni o délce porady, mohou si naplánovat svůj čas i po jejím skončení. Důležité je stanovit optimální délku porady. Pokud trvá porada příliš dlouho, dochází ke ztrátě pozornosti účastníků. Pokud je nutné projednat více témat, je vhodné zařadit přestávky.

Dalším bodem přípravy porady je stanovit její program. Programem porady rozumíme stanovení posloupnosti témat a sestavení časového harmonogramu porady, pokud je to možné.<sup>62</sup> Na začátku porady by měly být zařazeny rutinní záležitosti a témata s vysokou důležitostí.<sup>63</sup> Program porady by měl být sepsán a následně rozeslán všem účastníkům porady a to s dostatečným předstihem, aby měli čas se na poradu řádně připravit. Ředitelka Mezinárodní přehlídky by také měla mít pod kontrolou průběh diskuze. V úvodu porady by měla přivítat všechny přítomné, zopakovat program porady a ihned přejít k prvnímu tématu. Neměla by dát účastníkům prostor pro řešení svých osobních záležitostí.

Na konci porady by mělo dojít ke shrnutí závěrů a k připomenutí úkolů jednotlivých účastníků, které z porady vplynuly. Je vhodné, když je přehled úkolů průběžně vytvářen.<sup>64</sup> Bezprostředně po skončení porady by měl být vytvořen záznam porady. Tento záznam by měl obsahovat zejména projednávaná témata a přijatá opatření. Záznam porady by měl být rozeslán všem účastníkům porady.

Na pozdní příchody účastníků neexistuje všeobecně účinný lék, který by je donutil být na místě ve stanovenou hodinu a současně nepůsobil demotivačně. V některých situacích může mít vliv vzorové chování. Pokud se na poradách stane zvykem, že vedoucí i ostatní účastníci se scházejí včas, může to nedochvilného účastníka přinutit ke změně chování.<sup>65</sup> Další možností jsou různé typy trestů, např. pokuta či slovní napomenutí. Napomenutí by mělo probíhat mezi čtyřma očima, mělo by být adresné a konkrétní. Káraný si musí být jasně vědom, čeho se dopustil a co se od něj očekává.

#### **2.4.9 Vyhodnocení průběhu řízení Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb**

Po ukončení Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb dochází k závěrečnému hodnocení průběhu celé organizace. V současné době probíhá toto závěrečné hodnocení tak, že na poradě ředitelka Mezinárodní přehlídky přítomným účastníkům oznámí, že přehlídka byla zorganizována v pořádku a že všem zúčastněným děkuje za spolupráci. Takto stručné hodnocení ovšem není dostačující. Nedochozí ke konkrétnímu zmínění prvků organizace a realizace, které neproběhly zcela v pořádku, ale ani pozitivních skutečností.

---

<sup>62</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 73.

<sup>63</sup> BISCHOF, Anita a Klaus BISCHOF. *Porady: průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad*. Praha: Grada, c2003. Poradce pro praxi, s. 37.

<sup>64</sup> PLAMÍNEK, *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*, s. 79.

<sup>65</sup> PLAMÍNEK, *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*, s. 90.

Na závěr organizace Mezinárodní přehlídky nejsou vyhodnoceny ani pracovní výkony jednotlivých členů organizačního týmu. Členové týmu tak nemají k dispozici zpětnou vazbu o kvalitě svých výkonů a nemohou se snažit o zlepšení, jelikož neví, kde udělali chybu. Na druhé straně nejsou organizátoři ani motivováni k lepším výkonům pozitivní zpětnou vazbou.

### **Návrh řešení**

„Závěrečným hodnocením průběhu projektu zaznamenáváme jakési poučení pro budoucnost. Jde o cenné informace umožňující učit se ze získaných zkušeností, vyvarovat se u příštích projektů zbytečných chyb a uvědomit si, co by se dalo dělat efektivněji a rychleji.“<sup>66</sup> Při závěrečném hodnocení průběhu Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb by měl být vzat v úvahu nejen samotný průběh a realizace Mezinárodní přehlídky, ale také efektivní využití zdrojů, ať už finančních či lidských.

Vzhledem k tomu, že je velmi těžké pamatovat si činnost vykonávanou před několika měsíci či vzpomenout si, jaké jsme při těchto činnostech měli podmínky, měla by si ředitelka Mezinárodní přehlídky průběžně psát poznámky, které následně budou sloužit jako zdroj informací při sestavování závěrečného hodnocení. Poznámky týkající se jejich úkolů by si měli zapisovat všichni členové organizačního týmu. Po skončení Mezinárodní přehlídky by i oni měli vypracovat alespoň stručné hodnocení průběhu jim přidělených úkolů. Z těchto dílčích hodnocení pak může ředitelka zpracovat tu část hodnocení, která se týká právě těchto úkolů.

Stejná důležitost jako má hodnocení průběhu Mezinárodní přehlídky, by měla být přikládána také vyhodnocení práce všech členů organizačního týmu. Toto hodnocení by mělo být objektivní, mělo by obsahovat jak kladné, tak i záporné hodnocení, mělo by být motivující k další práci.

Po skončení Mezinárodní přehlídky je vhodné uspořádat setkání celého organizačního týmu, kde se oslaví úspěšné zakončení projektu. Úspěchy organizačního týmu by neměly být považovány za samozřejmost. Je důležité, aby se organizátoři cítili oceněni za odvedenou práci. Ředitelka by také měla každého člena organizačního týmu osobně pochválit a poděkovat mu za spolupráci.

---

<sup>66</sup> NĚMEC, *Projektový management*, s. 111.

## **2.5 Silné stránky řízení Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb**

V této části diplomové práce se zaměříme na ty části řízení Mezinárodní přehlídky, u kterých se neprojevují závažné problémy. Současně navrheme možné postupy k posílení těchto silných stránek.

### **2.5.1 Skupinové rozhodování**

Jako skupinové rozhodování označujeme rozhodování, které probíhá za účasti pracovního týmu. Jde o rozhodování, na kterém se podílí více účastníků. Při řízení Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb se většina rozhodovacích problémů řeší právě pomocí skupinového rozhodnutí. Členové organizačního týmu se společně podílí na návrhu variant, hodnocení variant i na konečném výběru vítězné varianty.

Jako příklad uveďme rozhodování o místě konání Mezinárodní přehlídky. Ve městě Otrokovice existuje hned několik možných variant místa konání. Organizační tým se proto sejdou a společně navrhnou varianty. Těmi jsou tělocvičny tří místních základních škol a městská sportovní hala. Jako kritéria hodnocení těchto variant jsou velikost cvičební plochy, prostory pro diváky a prostory pro převlékání a uložení osobních věcí pro soutěžící. Při hodnocení jednotlivých variant probíhá diskuze organizačního týmu, každý může vyslovit svůj názor a vyjádřit své připomínky k názorům ostatních členů.

Stejná situace nastává při rozhodování o odměnách pro soutěžící. I když ceny pro soutěžící nejsou zásadním bodem organizace Mezinárodní přehlídky, jsou velmi podstatným, ne-li nejdůležitějším prvkem pro soutěžící. Každý soutěžící za svou účast na Mezinárodní přehlídce platí startovné. Soutěžící za své vynaložené finanční prostředky očekávají jistou protihodnotu. Tou jsou právě odměny. Na rozdíl od jiných soutěží a přehlídek odměňují organizátoři Mezinárodní přehlídky každého jednotlivého účastníka a to i přes to, že startovné patří k těm nižším na trhu soutěží pohybových skladeb. Odměny jsou také zásadním kritériem při rozhodování soutěžících, zda se Mezinárodní přehlídce zúčastní i příští rok.

Při navrhování variant pro odměny soutěžícím je každý člen organizačního týmu požádán, aby navrhl vlastní varianty. Varianty tedy tvoří každý člen sám, většinou na základě zkušeností z minulých ročníků Mezinárodní přehlídky či jiných soutěží, podle svého osobního vkusu a podle aktuální nabídky v obchodech, ať už kamenných nebo internetových. Následné hodnocení variant již probíhá za přítomnosti všech členů organizačního týmu. Vzhledem k tomu, že se rozhodování uskutečňuje v prostředí, které je přátelské, všichni členové mohou



projevit bez obav své emoce a názory. Při rozhodování jsou si všichni členové skupiny rovni a ničí názor není významnější než názor jiného člena organizačního týmu.

Výhodou skupinového rozhodování je to, že čím více účastníků se rozhodovacího procesu účastní, tím více různých zkušeností, informací i variant je k dispozici. Navíc díky společnému rozhodování se všichni členové organizačního týmu cítí být plnohodnotnými členy týmu, cítí, že oni sami něčím konkrétním přispěli k zorganizování Mezinárodní přehlídky.

Na konečném rozhodnutí se podílejí všichni členové organizačního týmu, ve většině případů se jedná o rozhodnutí na základě shody mezi členy skupiny. Vítězná varianta řešení tedy není určena autoritativně ředitelkou Mezinárodní přehlídky ani na základě většinového rozhodnutí. Aby byla varianta zvolena, musí s ní souhlasit všichni členové týmu. Tato metoda skupinového rozhodování může být uplatněna především díky tomu, že jednotliví členové jsou ochotni najít řešení, které bude vyhovovat všem.

### **Návrh na posílení silné stránky**

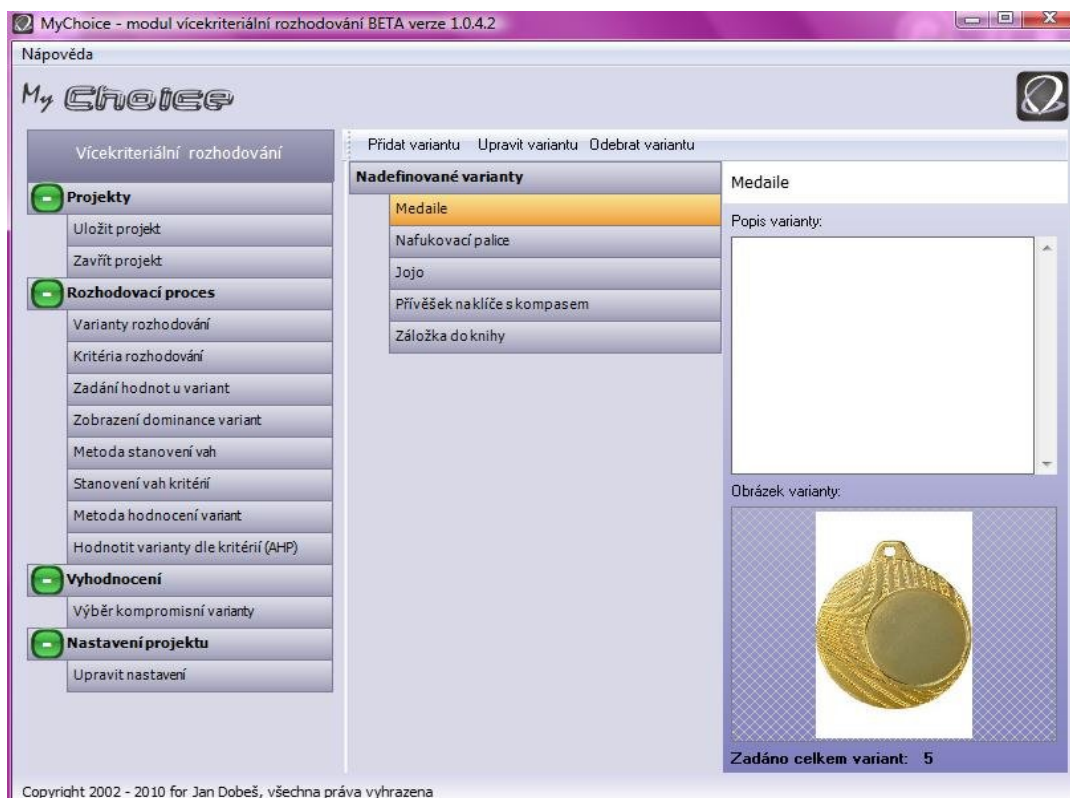
Možným řešením jak ještě posílit skupinové rozhodování by mohlo být i tvoření variant rozhodovacího problému celým týmem. Vzhledem k tomu, že k navržení jakékoliv konkrétní varianty je nutné zjistit aktuální nabídku na trhu, která se zjišťuje zejména prohlížením internetových obchodů s dárkovým zbožím, není bohužel možné hledání vhodných variant provést za účasti všech členů organizačního týmu. Problémem je i časová náročnost takového hledání, které způsobuje, že někteří členové týmu nejsou ochotni věnovat svůj volný čas a objevuje se sociální lenost ve skupině, která již byla zmíněna v kapitole o slabých stránkách řízení.

Ke zlepšení této situace by mohla být využita metoda brainstormingu. Na poradě by všichni členové organizačního týmu předkládali své návrhy variant. Došlo by tak k uvolnění fantazie a k vyprovokování kreativity, návrhy jednoho člena týmu mohou vést k novým a originálním nápadům jiných členů týmu, které by je při samostatném přemýšlení nikdy nenapadly. Při tomto brainstormingu by nešlo o navrhování konkrétních variant odměn, ale spíše o navržení obecných možností, např. blok, propiska, medaile, antistresový míček, kšiltovka a jiné. Ze všech obecných návrhů by se následně vybralo několik nejlepších, ty by se rozdělily mezi jednotlivé členy týmu, kteří by pak vyhledávali již konkrétní varianty. Jeden člen týmu by tak vlastně hledal jen různá provedení jednoho výrobku, což by šetřilo čas,

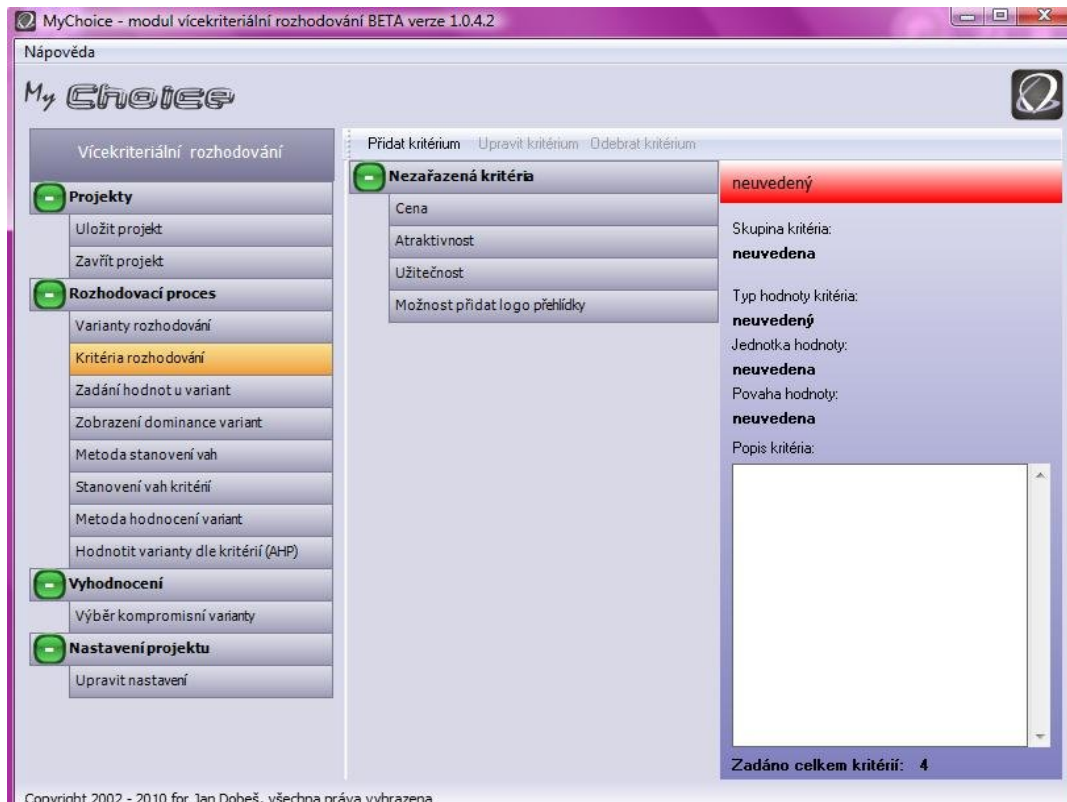
jelikož by nebylo nutné procházení všech oddělení obchodu a uvažování nad všemi nabízenými výrobky, které daný obchod nabízí.

Pro vybrání konečné varianty je možné také využít volně dostupného počítačového programu *My Choice*. Do tohoto programu vložíme zvolené varianty řešení, kritéria pro hodnocení variant, určíme důležitost jednotlivých kritérií a program sám vybere nevhodnější variantu. Program je možné použít při neschopnosti týmu nalézt shodu, či pouze jako podporu pro konečné rozhodnutí.

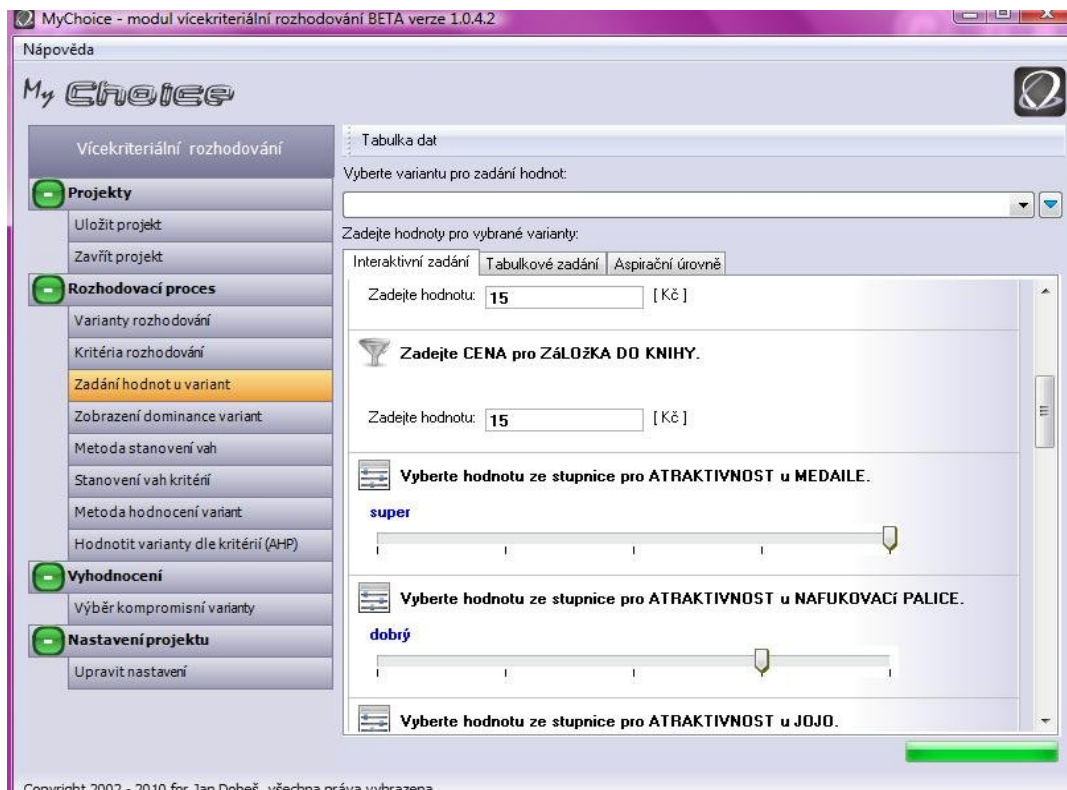
Uvedme konkrétní příklad použití programu *My Choice*. Budeme vybírat ceny pro soutěžící. Jako varianty jsme vybrali medaili, nafukovací palici, jojo, přívěšek na klíče s kompasem a záložku do knihy. Jako kritéria hodnocení jsme určili cenu, atraktivnost, užitečnost a možnost umístit na předmět logo Mezinárodní přehlídky.



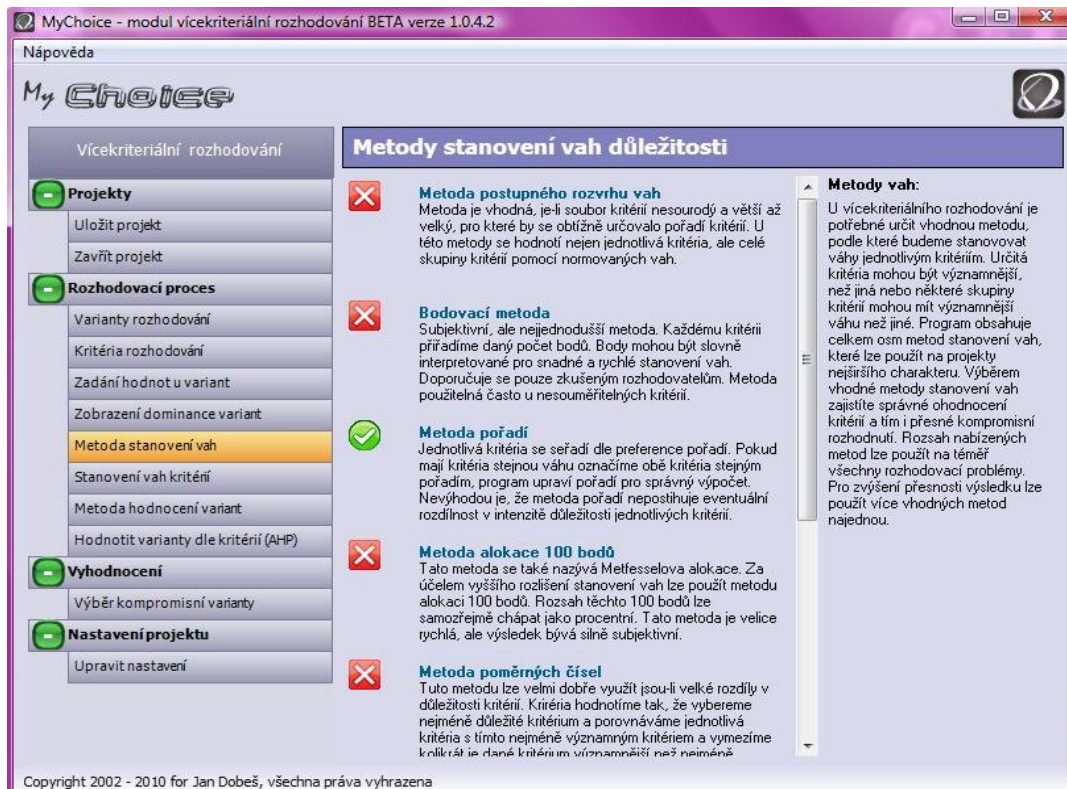
Obrázek č. 2: My Choice – Varianty rozhodování



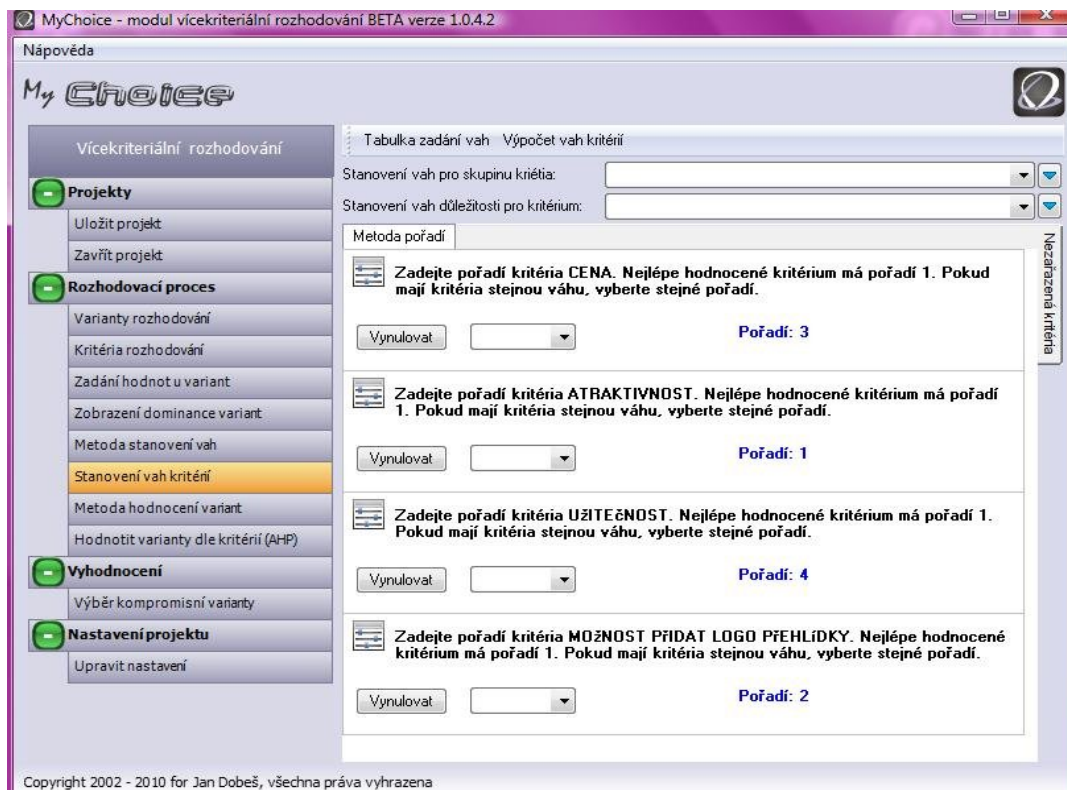
Obrázek č. 3: My Choice - Kritéria rozhodování



Obrázek č. 4: My Choice - Zadání hodnot u variant

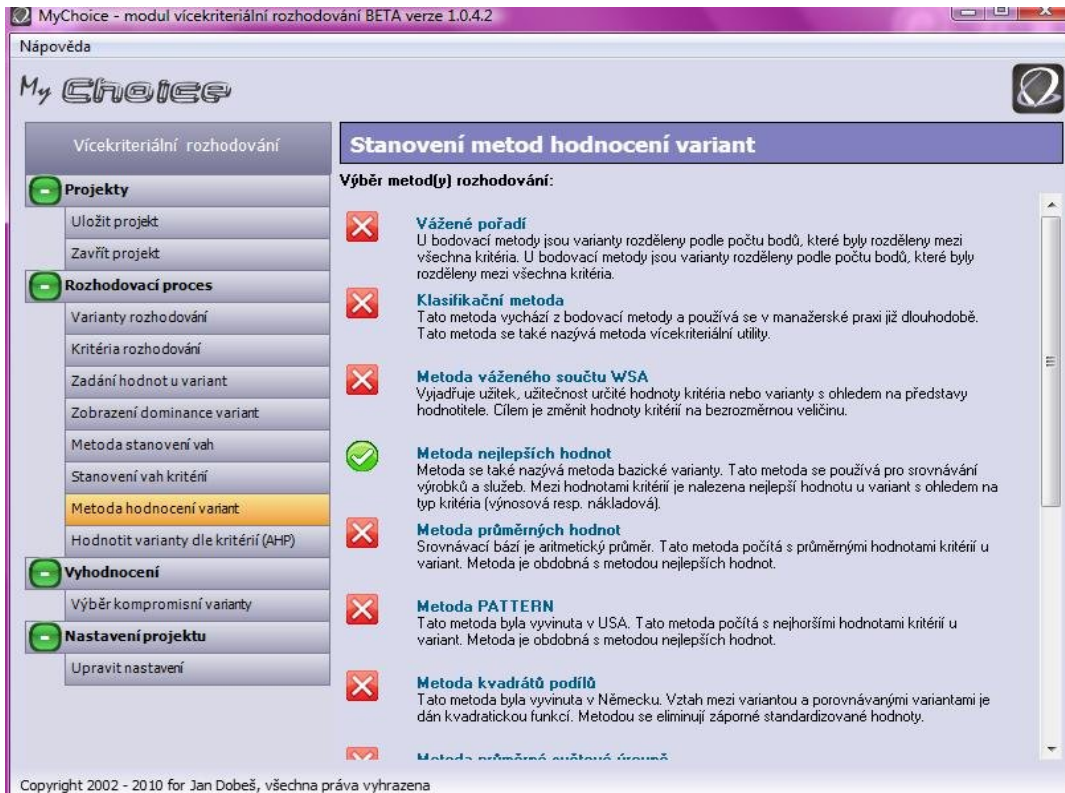


Obrázek č. 5: My Choice - Metoda stanovení vah

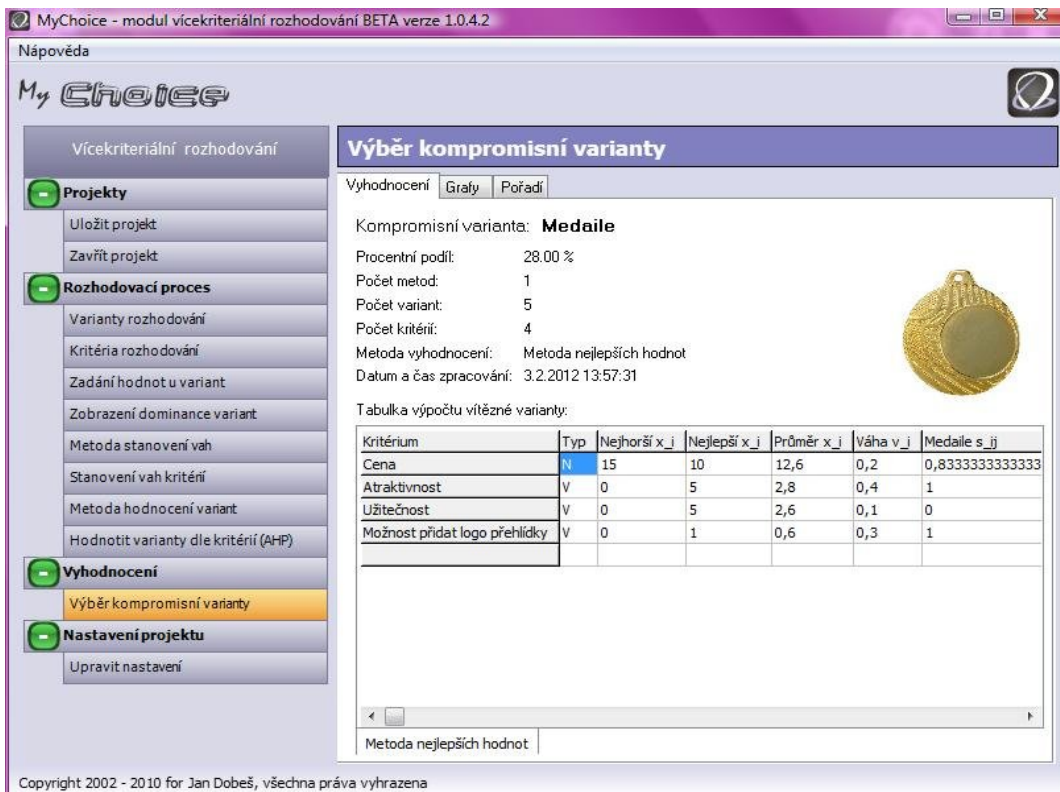


Obrázek č. 6: My Choice - Stanovení vah kritérií

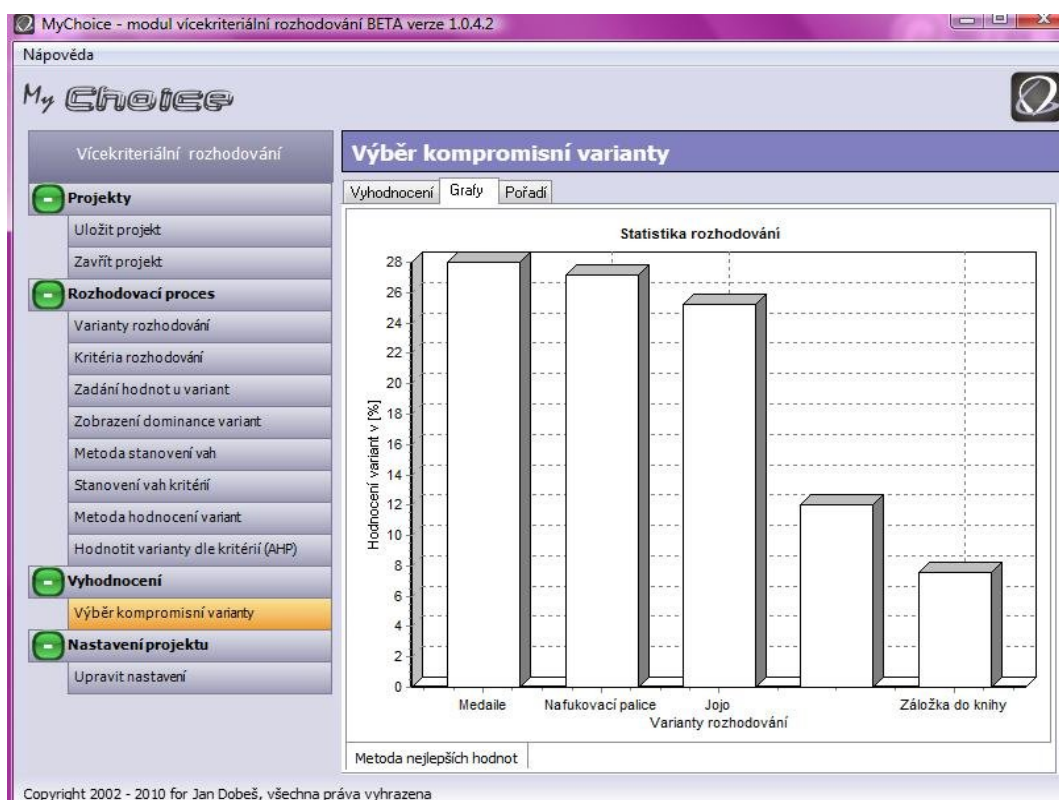




Obrázek č. 7: My Choice - Metoda hodnocení variant



Obrázek č. 8: My Choice - Výběr varianty - vyhodnocení



Obrázek č. 9: My Choice - Výběr varianty - grafy

## 2.5.2 Časový harmonogram Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb

Velmi důležitou činností při organizaci Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb je příprava časového harmonogramu. Velké množství jiných soutěží nemá časový harmonogram dostatečně propracován. Někdy je v časovém harmonogramu na každou sestavu vyhrazeno více času než je nutné, což vede k dlouhým časovým prodlevám mezi jednotlivými kategoriemi a částmi soutěže. Častěji dochází naopak k tomu, že naplánovaný čas není dostatečný, což se projevuje zpožděním soutěže. Časový skluz je nepříjemný pro diváky a porotu, ale hlavně pro vystupující. Ti jsou dlouhým čekáním často znechuceni, vystresováni a může jim to způsobit problémy s dopravou. Mnoho týmů je závislých na veřejné dopravě, a pokud zmeškají poslední spoj, nemají se jak dostat domů.

Dílčí částí časového harmonogramu Mezinárodní přehlídky je časový harmonogram prostorových zkoušek. Prostorové zkoušky jsou nabídnuty všem týmům v přihlášce a harmonogram těchto zkoušek zahrnuje pouze ty týmy, které o prostorovou zkoušku zažádaly. V tomto dílčím harmonogramu je každé sestavě přidělen čas, který je delší než v soutěžní

části časového harmonogramu, aby měl každý tým dostatek času pro vyzkoušení plochy a případné zopakování sestavy. V době prostorových zkoušek je současně vymezen čas pro registraci týmů.

Po skončení prostorových zkoušek následuje půlhodinová přestávka, během které se koná porada trenérů. Na této poradě seznámí ředitelka Mezinárodní přehlídky trenéry s důležitými informacemi a pokyny. Tyto jsou sice trenérům rozesílány předem, ředitelka se ovšem rozhodla, že je trenérům zopakuje, popřípadě upřesní i na místě. Tyto pokyny zahrnují informace o průběhu Mezinárodní přehlídky, že na začátku se koná hromadný nástup všech týmů, že při vyhlášení výsledků by týmy měly být nastoupeny v kostýmu i s trenéry. Dále jsou to informace, že trenéři si musí hlídat průběh Mezinárodní přehlídky dle startovní listiny, že se týmy nemají zbytečně zdržovat na závodní ploše ani u poroty, že nesmí přebíhat přes závodní plochu v průběhu vystoupení apod. Po skončení této porady trenérů následuje hromadný nástup soutěžících a zahájení soutěžní části Mezinárodní přehlídky.

Při přípravě časového harmonogramu soutěžní části vychází ředitelka Mezinárodní přehlídky z počtu přihlášených sestav a z průměrné doby trvání každé sestavy. Nikdy se nevychází z přesného času trvání každé sestavy, který je uváděn v přihlášce, protože při plánování soutěžní části časového harmonogramu je nutné vzít v úvahu i čas, kdy tým přichází na plochu a je představován moderátorem, a také kdy tým odchází z plochy. Některé sestavy mají tyto příchody či odchody velmi pečlivě připravené a efektivní. Po sečtení přibližného trvání každé sestavy dostane ředitelka čas trvání soutěžní části Mezinárodní přehlídky. Po vystoupení všech týmů následuje přestávka, během které se porota rozhodne o výsledcích a kdy se vyhodnocuje také divácká anketa. Dále se plánuje dostatečný časový prostor, nejméně 30 minut, na vyhlášení výsledků Mezinárodní přehlídky.

### **Návrh na posílení silné stránky**

Vzhledem k tomu, že soutěžní týmy si plánují dopravu na Mezinárodní přehlídku právě na základě časového harmonogramu, je nezbytné, aby tento byl soutěžícím k dispozici co nejdříve. V první řadě je nutné, aby byl vhodně stanoven termín uzávěrky zasílání přihlášek na Mezinárodní přehlídku. Tento termín by neměl být příliš dlouho před konáním Mezinárodní přehlídky, aby týmy měly dostatek času k promyšlení účasti. Současně by ale neměl být těsně před dnem konání, aby organizátoři měli dostatek času ke zpracování časového harmonogramu. Časový harmonogram by měl být zpracován do několika dní po

uzávěrce přihlášek, současně by měl být zveřejněn nejpozději týden před dnem konání Mezinárodní přehlídky, aby měli soutěžící dostatek času zajistit si dopravu.

<b>Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb</b>	
Otrokovice 21.5.2011	
<b>9:00-12:00</b>	Prezence
<b>9:00-12:30</b>	Zkouška plochy - dle zasláního rozpisu
<b>12:30-12:50</b>	Porada trenérů
<b>13:00-13:05</b>	Zahájení Mezinárodní přehlídky
<b>13:05-13:45</b>	Kategorie do 11 let
<b>13:45-13:50</b>	1.vystoupení
<b>13:50-14:35</b>	Kategorie 12 a více let
<b>14:35-14:45</b>	2.vystoupení
<b>14:45-15:00</b>	Příprava airtracku
<b>15:00-15:30</b>	Airtrack
<b>15:30-16:00</b>	Vyhlášení výsledků
<b>16:00</b>	Ukončení Mezinárodní přehlídky

Tabulka č. 2: Harmonogram Mezinárodní přehlídky 2011



## Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb Otrokovice 21.5.2011

### Rozpis zkoušek 9:00 - 12:30 hodin

čas	klub	skladba	počet
9:00 - 9:05	TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV	Americana	1 tým
9:05 - 9:10	TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV	Lady Gaga	1 tým
9:10 - 9:15	TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV	Africana	1 tým
9:15 - 9:20	TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV	Spaghetti Italiano	1 tým
9:20 - 9:25	TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV	Lady Gaga II	1 tým
10:45 - 10:55	TŠ Domino Uherské Hradiště		2 týmy
10:55 - 11:20	TS Tweety Dubnica nad Váhom		5 týmů
11:20 - 11:25	TS Sára Dubnica nad Váhom	Sweet kisses	1 tým
11:25 - 11:40	D Chilll Zlín		3 týmy
11:40 - 11:45	SK Kyselovice	Peklíčko	1 tým
11:45 - 11:50	ZŠ Komenského Slavkov u Brna	Šupy dup	1 tým
11:50 - 11:55	ŠTJ Mládí Herčíkova Brno	Modroočko	1 tým
11:55 - 12:05	TJ Sokol Polanka nad Odrou		2 týmy
12:05 - 12:10	Lady Dancers Modřice	Let' s Dance	1 tým
12:10 - 12:20	TJ Sokol Napajedla		2 týmy
12:20 - 12:25	TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV	Gumídci	1 tým
12:25 - 12:30	TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV	Plyšáci	1 tým

Tabulka

č.

3:

Harmonogram

prostorových

zkoušek

2011

### 2.5.3 Schopnost učit se z chyb v organizaci jiných soutěží

Členové organizačního týmu Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb jsou zároveň i trenéry či závodníky sportovního oddílu TJ Jiskra Otrokovice. Díky tomu se zúčastnili mnoha soutěží a přehlídek, ať už místních, krajských či celorepublikových. Na těchto soutěžích načerpali spoustu hodnotných zkušeností týkajících se řízení soutěží v pohybových sestavách. Při řízení Mezinárodní přehlídky se organizační tým snaží vyvarovat těch nejčastějších a nejzávažnějších chyb, kterých se dopouštějí jiní organizátoři.

Nejdůležitější činností řízení Mezinárodní přehlídky, hned po zajištění místa konání, je zajištění kvalitního zvukaře a kvalitního ozvučení celé sportovní haly. Každá pohybová sestava se cvičí do hudby a je tedy nutné, aby cvičící hudbu dobře slyšeli. Stejně tak je důležité, aby hudbu slyšela i porota a diváci. Na mnoha soutěžích organizátoři ve snaze co nejvíce snížit náklady najímají nezkušené zvukaře, kteří neumí halu správně ozvučit. Takový zvukař upravuje ozvučení v průběhu soutěže, což vede k časovému zpoždění celé soutěže. Nezkušení zvukaři mají také problémy s velkým množstvím CD nosičů, neumí si je uspořádat tak, aby se v nich vyznali, dochází tak k velkým časovým prodlevám mezi jednotlivými vystoupeními či dochází k přehrávání špatných CD.

Po předchozích pozitivních zkušenostech spolupracuje organizační tým Mezinárodní přehlídky opakovaně pouze s jedním zvukařem, Radkem Krátkým. Tento zvukař má již několik zkušeností z podobných soutěží. V den konání Mezinárodní přehlídky se dostavuje s dostatečným předstihem, aby si připravil aparaturu a ozvučení sportovní haly. Má také efektivní systém uspořádání CD nosičů, tudíž nedochází ke zbytečným prodlevám mezi jednotlivými sestavami. Navíc díky svým předchozím zkušenostem je zvukař připraven přehrát více hudebních formátů, jelikož často dochází k tomu, že jednotlivé soutěžní týmy mají svůj hudební doprovod nahrán v různých hudebních formátech, např. CD-DA, mp3, wma, wav a jiných.

Dalším častým problémem soutěží a přehlídek jsou časové prostoje. V průběhu samotné soutěže je třeba vykonat řadu činností. Po odcvičení všech soutěžících se porota musí poradit, musí rozhodnout o vítězích, je potřeba napsat diplomy a nachystat ceny, v případě Mezinárodní přehlídky je nutno vyhodnotit diváckou anketu.

Na rozdíl od většiny organizátorů, kteří tyto přestávky ponechávají prázdné, se organizační tým Mezinárodní přehlídky snaží využít tento čas efektivně. Buď je zajištěno

vystoupení týmů, které z různých důvodů nesplňují pravidla Mezinárodní přehlídky a nemohou se tedy zúčastnit jako soutěžící, nebo je naplánována aktivita, do které se mohou zapojit všichni soutěžící, trenéři i diváci. V minulých ročnících byla připravena lehká taneční choreografie, kterou se mohli všichni soutěžící naučit, nebo byl využit *Air Track*, akrobatická nafukovací dráha, na které si všichni přítomní mohli zaskákat.

Velmi důležitou činností při řízení jakékoliv soutěže je rozvěšení důležitých informací v prostorách konání soutěže. Jedná se o vyvěšení startovních listin, časových harmonogramů, označení šaten, registrace, zázemí organizačního týmu. Bohužel tuto činnost někteří organizátoři podceňují. Potřebné informace nevyvěšují v dostatečném množství či je vyvěšují na špatně přístupných místech.

Při řízení Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb je velká pozornost přikládána právě rozmístění potřebných informací ve sportovní hale. Tyto informace jsou rozvěšovány na více místech sportovní haly, aby byly dobře přístupné pro všechny přítomné, pro soutěžící i pro diváky. Důležitou činností, na kterou spousta organizátorů zapomíná, je průběžně aktualizovat vyvěšené startovní listiny. Stává se, že některé týmy na soutěž nedorazí a je potřeba je ze startovní listiny vyškrtnout. Předěje se tak časovému zpoždění, když týmy neví, že jsou právě na řadě a nejsou připraveny na svá vystoupení.

Velkým nedostatkem při organizování soutěží a přehlídek pohybových skladeb jsou prostorové zkoušky. Každá tělocvična či sportovní hala má trochu jiný cvičební povrch, každá soutěž používá různá značení pro ohraničení závodní plochy. Spousta týmů má proto potřebu si závodní plochu vyzkoušet, aby se seznámily s povrchem a značením, aby nedělaly zbytečné přešlapy. Bohužel spousta soutěží zkoušku plochy neumožňuje vůbec nebo jen v dobách krátkých přestávek, ke kterým v průběhu soutěže dochází. V takových případech je časový prostor pro zkoušku plochy opravdu omezený, v žádném případě se nedostane na všechny týmy. V případě, že organizátoři mají v harmonogramu přesně vymezený čas na prostorové zkoušky, tyto nejsou nijak řízeny. Týmy přicházejí na plochu v libovolném pořadí, jejich čas strávený na cvičební ploše není nijak omezen, opět tedy dochází k tomu, že se nedostane na všechny týmy.

Organizační tým Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb se rozhodl, že prostorové zkoušky budou plánované a řízené. V přihlášce každý tým sdělí, zda má o prostorovou zkoušku zájem či nikoliv. Poté se z doručených žádostí o prostorové zkoušky vypracuje přesný časový harmonogram, kde mají týmy přesně dané pořadí a přesně vymezený

čas. Ke zkouškám plochy je vždy přidělen člen organizačního týmu, který kontroluje jejich správný průběh. Dohlíží především na dodržování určených časových limitů a provádí nutné operativní změny v harmonogramu prostorových zkoušek. I přesto, že je stanoven harmonogram zkoušek, může v jejich průběhu dojít ke změnám. Některé kluby či týmy nedorazí vůbec, někteří díky zpoždění či jiným dopravním problémům dorazí se zpožděním. Je tedy nutné na místě pozměnit pořadí jednotlivých týmů.

### **Návrh na posílení silné stránky**

Způsobem, jak ještě posílit tuto schopnost učit se, je využít zpětné vazby. Po skončení přehlídky by bylo vhodné oslovit všechny soutěžící a trenéry a zeptat se na jejich názor, na jejich hodnocení celé akce. Jednou možností je sestavit krátký dotazník, který by účastníci vyplnili. V takovém případě se organizátoři mohou ptát na ty části řízení Mezinárodní přehlídky, u kterých si jsou vědomi nedostatků a mají zájem na jejich odstranění. Volit můžeme z otázek uzavřených, ale lépe je použít otázky otevřené. V těch účastníci mohou více projevit svůj názor než u jednoslovných odpovědí. Druhou možností je nesesťavovat dotazník, ale přímo se účastníků zeptat na jejich vlastní hodnocení Mezinárodní přehlídky a nechat jim volný prostor pro vyjádření svých postřehů a názorů.

Druhou možností, jak posílit tuto silnou stránku je stále navštěvovat jiné soutěže a přehlídky a neustále tak čerpat nové cenné zkušenosti. V oddílu TJ Jiskra Otrokovice, odbor SPV, jsou stále aktivní týmy, které se pravidelně účastní soutěží. Mohou následně seznámit organizační tým Mezinárodní přehlídky se svým hodnocením organizace jiných soutěží, se svými pozitivními i negativními zkušenostmi. Významnou příležitostí pro organizátory, kde získat nové poznatky o řízení mezinárodní soutěže, je Mistrovství Evropy ve sportovním aerobiku a FISAF fitness týmech, které se v roce 2012 uskuteční v Praze.

### **2.5.4 Týmová práce**

Na organizaci a realizaci Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb se podílí více jedinců neboli organizační tým. Pracovní tým je tvořen trenéry a cvičiteli oddílu TJ Jiskra Otrokovice, odboru SPV. Tato pracovní skupina je neformální, primární a heterogenní. Skupina je tedy založena na neformálních vztazích mezi jednotlivými členy týmu, vznikla spontánně na základě osobních vztahů mezi členy skupiny a míra znalostí a zkušeností jednotlivých členů týmu se různí.

Ukládání úkolů v organizačním týmu Mezinárodní přehlídky probíhá metodou přímého ukládání úkolů. Ředitelka Mezinárodní přehlídky definuje, co je potřeba udělat, kde a do kdy se to má udělat. Pokud jde o osobu, která má úkol vykonat, úkoly nejsou přidělovány direktivně, ale na základě dobrovolnosti. Každý si sám může vybrat úkol, který jemu osobně vyhovuje, ke kterému má nejlepší podmínky a předpoklady, se kterým má již zkušenosti. Jelikož nejsou písemně stanoveny procedury plnění úkolů či pracovní náplň, nelze použít metody procedur a nepřímého ukládání úkolů.

Vedení organizačního týmu je v kompetenci ředitelky Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb. Ta jako metodu vedení týmu využívá zejména metodu poradenství a konzultací. Každému členu týmu je při zpracování úkolu ponechána volnost výběru způsobu plnění úkolu. V průběhu plnění úkolu mohou členové týmu konzultovat své problémy a nejasnosti s ředitelkou, konzultovat dosavadní průběh zpracování úkolu a jeho další průběh. Jelikož motivace pracovníků nepatří mezi silné stránky organizace Mezinárodní přehlídky, není při vedení týmu využívána metoda motivace. Rovněž nejsou využívány metody prikazování a donucování, jelikož tyto mohou na pracovníky působit demotivačně.

Pro posilování pozitivních vztahů mezi členy organizačního týmu a pro budování pozitivní k týmu je pořádán občasný teambuilding, akce na podporu rozvoje a stmelování týmu. Teambuildingy probíhají velmi neformálně, většinou v soukromých prostorách členů týmu, jejich náplní je společné posezení, konverzace a občasné zapojení společenské hry.

### **Návrh na posílení silné stránky**

Možností, jak posílit týmovou práci při organizaci Mezinárodní přehlídky, je zdokonalit organizaci teambuildingu, který je podstatný pro efektivní fungování týmu. Jak bylo uvedeno v kapitole 2.4.1, plánování je velkým nedostatkem organizačního týmu, což se projevuje i při organizaci teambuildingu. Je vhodné plánovat teambuilding s větším předstihem než dosud. Jelikož všichni členové organizačního týmu vykonávají tuto činnost ve svém volném čase pouze jako svou zájmovou činnost, může se stát, že na termín teambuildingu již mají naplánovány jiné pracovní, školní či soukromé povinnosti. Je důležité, aby všichni členové týmu byli o čase a místě konání teambuildingu včas informováni. Je nutné, aby se zúčastnili opravdu všichni členové organizačního týmu, jinak je teambuilding neefektivní.

Do programu teambuildingu je vhodné zahrnout hru, která je přímo určena pro budování a posilování týmových vztahů. Jednou z her nenáročných na přípravu, je stavění věže z kostek. Dva členové týmu mají zavázané oči. Zbytek týmu má oči nezavázané a má k dispozici obrázky, jak má věž z kostek vypadat. Tito „vidoucí“ radí „nevidoucím“, jak věž postavit. Touto hrou se posiluje spolupráce a komunikace mezi členy týmu.<sup>67</sup> Další užitečnou hrou může být skládání obrázků. Každý člen týmu dostane určitý počet obrázků, v závislosti na počtu členů a počtu obrázků. Tyto nesmí nikomu dalšímu ukázat. Je na členech týmu, aby si obrázky navzájem popsali a následně je seřadili tak, aby vznikla posloupnost či příběh. Jedná se o cvičení na zlepšení komunikace.

### **2.5.5 Využití mezery na trhu**

Každá soutěž v pohybových skladbách má svá pravidla. Jsou dány počty členů v týmu i doba trvání sestavy. Aby se tým mohl zúčastnit Mezinárodní přehlídky, musí mít minimálně pět členů a sestava musí trvat v rozmezí 2-5 minut. Vždy se ovšem najde několik týmů, které tyto podmínky nesplňují, ale přesto se chtějí Mezinárodní přehlídky zúčastnit. Vzhledem k tomu, že i ostatní soutěže omezují počet členů týmu a délku sestavy, nemají tyto týmy mnoho možností k účasti na soutěžích. Organizační tým se proto rozhodl, že i těmto týmům umožní účast. Takové týmy platí startovné jako všichni účastníci Mezinárodní přehlídky, ale účastní se pouze jako nesoutěžní představení. Nemohou tedy soutěžit o hlavní ceny Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb.

Jedním z důvodů, proč byla nesoutěžní vystoupení zavedena, je dát příležitost opravdu všem týmům. Druhým důvodem je zvýšení příjmů. Čím více účastníků se Mezinárodní přehlídky zúčastní, tím více příjmů ve formě zaplaceného startovného organizátoři získají na pokrytí nákladů. Se zvyšováním počtu účastníků sice vzrůstají variabilní náklady na organizaci Mezinárodní přehlídky, jako jsou náklady na odměny pro soutěžící. Na druhou stranu jsou tak získávány prostředky k pokrytí fixních nákladů, které se s počtem účastníků nemění, jako jsou náklady na pronájem sportovní haly.

### **Návrh posílení silné stránky**

Abychom dosáhli posílení této výhody, zvýšení počtu účastníků a tím i zvýšení příjmů, měla by být možnost nesoutěžních vystoupení více rozšířena do podvědomí účastníků Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb. Doposud jsou o této možnosti informováni

---

<sup>67</sup> ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, s. 76.

pouze účastníci předchozích ročníků, popřípadě je tato možnost nabídnuta přímo ředitelkou Mezinárodní přehlídky těm týmům, jejichž přihláška nesplňuje podmínky soutěžní účasti. Možnost vystoupení by rozhodně měla být zmíněna přímo v propozicích a v přihlášce na Mezinárodní přehlídku. Pokud bude možnost vystoupení týmů nesplňujících soutěžní podmínky nabídnuta přímo v přihlášce, je pravděpodobné, že se přihlásí více týmů.

## **2.6 Příležitosti pro Mezinárodní přehlídku pohybových skladeb**

Cílem této kapitoly je nalézt možné příležitosti, které jsou doposud organizačním týmem opomíjeny a které mohou pomoci zlepšit organizaci Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb.

### **2.6.1 Vyhledávání nových potenciálních účastníků**

V současné době jsou na Mezinárodní přehlídku zvány každoročně stejné sportovní kluby. V první řadě jsou vždy zváni účastníci minulých ročníků Mezinárodní přehlídky. Dále jsou přihlášky rozesílány spřáteleným oddílům a klubům oddílu TJ Jiskra Otrokovice, odbor SPV. Problémem je, že většina těchto oddílů je, kromě mezinárodních účastníků z Polska a Slovenska, pouze z oblasti Moravy. Bohužel nejsou aktivně vyhledávání žádni noví potenciální účastníci Mezinárodní přehlídky, kteří by rozšířili startovní pole i o účastníky z dalších oblastí České republiky.

Vzhledem k tomu, že soutěžních týmů spíše ubývá, je rozhodně žádoucí, aby organizační tým aktivně vyhledával nové potenciální účastníky, kteří budou rozšiřovat startovní pole Mezinárodní přehlídky. Možností, jak nové soutěžící oslovit, je požádat soutěžící z minulých ročníků o rozeslání propozic a přihlášek na Mezinárodní přehlídku svým spřáteleným sportovním klubům. Další možností je vyhledávání nových soutěžících organizačním týmem Mezinárodní přehlídky na Internetu. V dnešní době má téměř každý sportovní klub své internetové stránky a na těchto stránkách je ve většině případů uváděn i kontakt na vedoucí daného klubu. Organizátoři Mezinárodní přehlídky by měli tuto příležitost využít a na Internetu vyhledávat nové potenciální účastníky nejen z určitého území, ale z celé České republiky. Čím více sportovních klubů bude osloveno, tím více se zvyšuje možnost přihlášení více týmů. Čím více týmů se přihlásí, o to více se zvýší příjmy Mezinárodní přehlídky.

## **2.6.2 Oslovení nových sponzorů**

Pro finanční zajištění organizace a realizace Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb jsou nutné sponzorské dary. Příjmy Mezinárodní přehlídky plynou zejména ze startovního, které platí každý soutěžící, a také z diváckého vstupného. Bohužel tyto příjmy nejsou dostatečné k pokrytí nákladů, ke kterým řadíme zejména pronájem sportovní haly, finanční odměnu pro zvukaře, náklady na hlavní ceny a odměny pro soutěžící, odměnu pro porotu a pro trenéry. Proto jsou vítány sponzorské dary jak finanční, tak i věcné. Jako protihodnotu organizátoři Mezinárodní přehlídky sponzorům nabízí možnost vyvěsit logo společnosti ve sportovní hale v den konání Mezinárodní přehlídky, jmenovité poděkování v průběhu Mezinárodní přehlídky a také poděkování v novinových člancích.

Problémem, stejně jako při oslovování potenciálních účastníků, je nedostatečná aktivita a snaha organizačního týmu oslovit i jiné, dosud neoslovené potenciální sponzory. Doposud byly oslovovány stále ty stejné firmy a společnosti, o sponzorský dar jsou žádány společnosti, které již v minulých letech sponzorský dar poskytly. Jsou žádány firmy, které mají nějaký vztah k organizačnímu týmu, může v dané firmě pracovat přímo člen organizačního týmu nebo jeho blízký příbuzný.

Příležitostí, jak získat většího množství finančních prostředků je oslovit větší množství potenciálních sponzorů a především oslovit nové firmy a společnosti. Žádosti o sponzorský dar nemusí být podávány pouze u firem ve městě Otrokovice, ale také u firem v jeho okolí, a to zejména ve městě Zlín.

## **2.6.3 Spolupráce s organizátory konkurenčních soutěží**

Každoročně se v den konání Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb konají i jiné akce. Může jít o kulturní akce ve městě Otrokovice a jeho okolí, jako je výlet do pohádky, či různé konkurenční sportovní soutěže. Dochází tak k situaci, kdy se v jeden den koná více soutěží či kulturních akcí a účastníci jsou nuceni rozhodnout se pouze pro jednu z nabízených možností. Organizátoři jednotlivých akcí si tak vzájemně konkurují při přihlašování soutěžících a zvaní diváků.

Organizátoři Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb by měli více komunikovat s jinými organizátory a požádat je o spolupráci. Spolupráce by se měla týkat především určování termínů konání jednotlivých akcí a soutěží. Jednotliví organizátoři by se měli domluvit na datech konání tak, aby nedocházelo k vzájemnému překrývání jednotlivých



soutěží. Pokud by se každá soutěž konala v jiném termínu, soutěžící by nemuseli volit pouze jednu soutěž, ale mohli by se zúčastnit všech, což pro všechny organizátory znamená zvýšení příjmů ze startovného.

Pokud by organizační tým Mezinárodní přehlídky navázal přátelské vztahy s konkurenčními organizátory a tyto udržoval i v následujících letech, mohlo by dojít k omezení překrývání termínu jednotlivých soutěží. Soutěže by si tak navzájem přestaly konkurovat a organizátoři by mohli být ochotni navzájem předávat kontakty si na soutěžící, což by opět pomohlo oběma stranám, jelikož čím více je soutěžících, tím více příjmů ze startovného mají organizátoři k dispozici.

#### **2.6.4 Zavedení nové soutěžní kategorie**

Jak již bylo uvedeno výše, jednou ze silných stránek Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb je nabídka vystoupení pro týmy, které nespĺňují podmínky pro soutěžní účast na Mezinárodní přehlídce pohybových skladeb, ať už jde o malý počet členů týmu či nedodržení časového limitu pro sestavu. Velkou příležitostí pro organizátory Mezinárodní přehlídky je místo pouhého nesoutěžního vystoupení zavést nové soutěžní kategorie právě pro tyto týmy. Tato nová kategorie by mohla soutěžit o hlavní ceny Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb.

V současné době je Mezinárodní přehlídka rozdělena do dvou věkových kategorií, kategorie do 11 let a nad 11 let. Každá tato kategorie soutěží o ceny za Nejlepší kostým, Originalitu a Sympatii. Pokud by toto bylo umožněno i týmům, které nespĺňují požadavky na počet členů týmu či délku sestavy, mohlo by to přilákat více účastníků, kterým možnost pouhého vystoupení nepřipadala dostačující. Spousta týmů má velmi soutěživou povahu a pouhé vystoupení pro ně není dostatečný důvod k přihlášení na Mezinárodní přehlídku. Spousta týmů také vyžaduje konkurenční prostředí, takže čím více je v dané kategorii týmů, tím více to může soutěžící motivovat k podání přihlášky. Pro organizační tým znamená zavedení nové kategorie na jedné straně zvýšené náklady na nákup hlavních cen pro novou kategorii, na straně druhé znamená vyšší počet účastníků větší příjmy, ze kterých lze tyto ceny financovat.

## **2.7 Hrozby Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb**

V této kapitole budou představeny hrozby, které ohrožují úspěšnou existenci Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb.

### **2.7.1 Vznik nových soutěží**

Na území České republiky neustále vznikají stále nové soutěže. V posledních letech například vzniklo několik druhů soutěží v aerobiku. Jde o soutěže jednokolové, nepostupové, např. soutěž *III. a II. výkonnostní třídy ve sportovním aerobiku a fitness týmech*. Vznikají také soutěže probíhající systémem s více základními koly, které je nutné absolvovat pro účast ve finálovém kole, např. *Aerobic Tour*, *Děti fitness aneb sportem proti drogám* či *Mistry s mistry*. Tyto soutěže jsou určeny pro začínající týmy a kluby, které rádi sportují, ale nemají podmínky pro to, aby se danému sportu mohli věnovat na skutečně vrcholové úrovni.

Nové soutěže, zvláště ty pro začínající kluby a týmy, jsou velkým lákadlem pro soutěžící. Vzniká tak stále nová a nová konkurence pro Mezinárodní přehlídku. Největším konkurentem jsou vícekolové soutěže. Soutěžící často dají přednost spíše takovéto soutěži, jelikož se chtějí zúčastnit finálového kola, a nepostupová Mezinárodní přehlídka pro ně není dostatečně atraktivní. Díky tomu se snižuje počet soutěžních týmů na Mezinárodní přehlídce, což může působit demotivačně pro ty týmy, které vyžadují určité množství kvalitní konkurence.

### **2.7.2 Snižující se zájem o sport**

Velkým problémem, kterému musí čelit nejen Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb, ale i jiné soutěže, je snižující se zájem dětí a mládeže o sport. V dnešní době televize, internetu a počítačových her tráví děti čas raději doma než v tělocvičně. Tento trend trávení volného času pociťuje i pořádající oddíl TJ Jiskra Otrokovice, odbor SPV. Zatímco ještě před šesti lety byly v klubu čtyři závodní týmy a pět rekreačních týmů, které se aktivně účastnily soutěží a přehlídek, dnes funguje pouze jeden závodní tým a čtyři rekreační týmy.

Problémem také je děti a hlavně mládež motivovat, aby u sportu setrvaly. Spousta dětí si v dospívání nachází jiné koníčky a od sportu odchází. Častým mezníkem, kdy z klubů a týmů odchází nejvíce dětí, je přechod na střední školu. Pokud děti u sportu vydrží i na střední škole, je pak často důvodem odchodu z týmu maturita a nástup na vysokou školu.

Tím, že děti a mládež ztrácejí zájem o sport, sportovní kluby nemají dostatek dětí, aby zformovaly tým. To vede ke snižování počtu soutěžících týmů. Snižující se počet týmů, které se účastní soutěží, tak ohrožuje existenci těchto soutěží. Pokud se nepřihlásí dostatečné množství týmů, nebudou mít organizátoři dostatek financí k pokrytí nákladů.

### **2.7.3 Pozdní odhlašování soutěžících**

Velkou hrozbou pro Mezinárodní přehlídku pohybových skladeb je odhlašování již přihlášených soutěžících krátce před dnem konání soutěže nebo to, že se soutěžící vůbec nedostaví, aniž by předem svou neúčast oznámili organizačnímu týmu. Startovné soutěžící platí v den konání Mezinárodní přehlídky přímo na místě. Organizační tým tak kalkuluje s určitým objemem finančních zdrojů, které využije na organizaci a realizaci Mezinárodní přehlídky. Pokud ale některé týmy nedojedou, popřípadě pokud dojde tým s menším počtem členů, než bylo uvedeno v přihlášce, dochází ke zmenšování objemu finančních zdrojů. Může tak dojít k tomu, že objem finančních prostředků nebude dostatečný k pokrytí nákladů.

Odměny a pamětní listy pro soutěžící jsou nakupovány po uzavěrci přihlášek na základě počtu přihlášených soutěžících. Pokud dojde k odhlášení soutěžících až po nákupu odměn, počet odměn je vyšší, než je nutné. Po skončení Mezinárodní přehlídky tyto odměny nemá organizační tým další využití, zvláště je-li na odměnách logo Mezinárodní přehlídky. Zbytečně tak dochází k plýtvání finančními zdroji.

### **2.7.4 Konání jiných soutěží v den Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb**

Jak bylo řečeno výše, Mezinárodní přehlídce vzniká nová konkurence ve formě nových soutěží. Navíc dochází k tomu, že se tyto soutěže konají ve stejný den jako Mezinárodní přehlídka. Spousta týmů, které by jinak zvažovaly účast na Mezinárodní přehlídce, tak dá raději přednost konkurenčním soutěžím, zvláště jedná-li se o finále vícekolové soutěže. Problémem je i to, že ostatní organizátoři neberou ohled na Mezinárodní přehlídku pohybových skladeb. Ostatní organizátoři plánují data svých soutěží, aniž by vzali v potaz datum konání Mezinárodní přehlídky. Jednou se dokonce stalo, že ačkoliv finále soutěže *Aerobic tour* bylo naplánováno na jiné datum než konání Mezinárodní přehlídky, organizátoři *Aerobic tour* se rozhodli toto finále posunout právě na den konání Mezinárodní přehlídky.

## 2.8 Strategie

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat, pro kterou strategii se management rozhodne. Nabízí se tyto možnosti:

- maximalizací silných stránek maximalizovat příležitosti
- minimalizací slabých stránek maximalizovat příležitosti
- maximalizací silných stránek minimalizovat hrozby
- minimalizací slabých stránek minimalizovat hrozby<sup>68</sup>

Strategie v této kapitole jsou formulovány na základě slabých a silných stránek, stejně jako příležitostí a hrozeb, jež jsou podrobně popsány výše.

### 2.8.1 Maximalizace silných stránek a maximalizace příležitostí

Možností, jak využít silné stránky organizace Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb a současně maximalizovat příležitost vyhledávání nových potencionálních účastníků, je využití heterogenních vlastností organizačního týmu. Jak již bylo zmíněno výše, možnost, jak vyhledávat nové účastníky Mezinárodní přehlídky, je vyhledávání sportovních klubů na internetových stránkách. Členové organizačního týmu by vyhledávali webové stránky různých sportovních klubů, ze kterých by následně získávali kontakty, na které by mohli poslat pozvánku na Mezinárodní přehlídku pohybových skladeb. Každý člen organizačního týmu má jiné zkušenosti a znalosti s vyhledáváním na internetu. Různí členové organizačního týmu používají různé internetové vyhledávače, se kterými mohou dosáhnout různých výsledků.

Organizátoři Mezinárodní přehlídky se poučili z chyb organizátorů jiných soutěží a vyvěšují všechny potřebné informace týkající se realizace Mezinárodní přehlídky na více místech sportovní haly, kde se Mezinárodní přehlídka koná. Tuto silnou stránku lze využít při vyhledávání nových sponzorů. Potencionálním sponzorům může být nabídnuta nejen možnost vyvěsit jejich firemní loga ve sportovní hale, jako je tomu nyní, ale také možnost umístit tato loga na všech vyvěšovaných dokumentech, stejně jako na plakátech či pamětních listech, které dostávají všichni soutěžící. Nabídka takového umístění log, kde by byly neustále viditelné všem účastníkům Mezinárodní přehlídky, soutěžícím, trenérům i divákům, by mohla být tím rozhodujícím faktorem pro potencionální sponzory.

---

<sup>68</sup> STŘELEČ, Jiří. SWOT analýza. In: *Vlastní cesta* [online]. (c) 2006-2009 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>

## 2.8.2 Minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí

Možností, jak opravdu maximalizovat příležitost vyhledávání nových potencionálních účastníků, je vylepšit funkci delegování úkolů. Pokud se ředitelka Mezinárodní přehlídky naučí více důvěřovat svým spolupracovníkům a partnerům, může tak delegovat část práce právě při vyhledávání nových účastníků i na zahraniční partnery ze Slovenska a Polska. Tito zahraniční oddíly mohou vyhledávat nové účastníky na území svých států, čímž by se rozšířil nejen počet domácích soutěžících, ale i těch zahraničních.

Vyhledávání nových potencionálních účastníků může být dále posíleno odstraněním problémů organizačního týmu s organizací porad. Dosud neefektivně využitý čas, může být naopak využit k rozdělení jednotlivých parametrů, dle kterých budou následně vyhledávání noví účastníci Mezinárodní přehlídky, mezi jednotlivé členy organizačního týmu. Každý člen organizačního týmu může nové účastníky vyhledávat například podle typu sportu (gymnastika, aerobik, hip hop) či podle sídla klubu (Střední Čechy, Jižní Morava). K plnému využití této příležitosti je také potřeba odstranit problémy s komunikací a jasně a explicitně vyjádřit, kterému členu organizačního týmu je přidělen který parametr pro vyhledávání nových účastníků.

Aby došlo k plnému využití příležitosti zavedení nové soutěžní kategorie, je třeba odstranit problémy s rozhodováním. Organizátoři Mezinárodní přehlídky musí překonat rozhodovací past statusu quo. Nová kategorie by měla být zavedena v co nejkratším termínu, nemělo by dojít k odkládání rozhodnutí. Pokud jde o obavy organizátorů z nové kategorie, je možné provést průzkum mezi týmy, zda by měly o tuto kategorii zájem. Aby nebyly náklady na novou kategorii příliš vysoké, je možné zavést jen omezený počet cen. V současné době jsou ve stávajících kategoriích zavedeny tři hlavní ceny v každé věkové kategorii. Pro novou kategorii by mohla být zavedena jen jedna cena, třeba jen dočasně, než se povědomí o nové kategorii rozšíří mezi kluby a oddíly a začne se přihlašovat více týmů.

Překonání rozhodovací pasti statusu quo je důležité i při vyhledávání nových sponzorů. Organizační tým nesmí spoléhat pouze na to, co už zná a s čím má zkušenosti. Organizátoři musí překonat nechuť ke změnám a musí se obrátit i na firmy a podnikatele, se kterými dosud nespolečně pracovali. Totéž se týká spolupráce s konkurenčními organizátory. Organizátoři Mezinárodní přehlídky by se neměli bát využít této příležitosti a s konkurenčními organizátory se domluvit na datech konání svých soutěží tak, aby si vzájemně nekonkurovaly.

### **2.8.3 Maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb**

Organizátoři Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb prokázali schopnost vyvarovat se častých chyb, které při řízení soutěží a přehlídek dělají ostatní organizátoři. Na druhou stranu by se měli organizátoři Mezinárodní přehlídky zaměřit také na to, co udělali ostatní organizátoři dobře, inspirovat se tím při řízení Mezinárodní přehlídky a potlačit tak možné hrozby. Jednou z hrozeb Mezinárodní přehlídky je pozdní odhlašování soutěžících, což je problémem zejména z toho důvodu, že takové týmy nezaplatí startovné, což snižuje finanční zdroje na organizaci Mezinárodní přehlídky.

Organizátoři Mezinárodní přehlídky by se mohli inspirovat především možností uhrazení startovného předem a také zavedení storno poplatků. V současné době platí soutěžící startovné přímo v den konání Mezinárodní přehlídky na místě konání. Pokud by bylo startovné zapláceno předem, v první řadě by organizátoři měli finanční prostředky již před konáním Mezinárodní přehlídky a nemuseli by pracovat s finančním deficitem. V druhé řadě by tento krok mohl zamezit odhlašování soutěžících. Pokud by byli soutěžící nuceni vydat své finanční prostředky předem, zřejmě by důkladněji promýšleli podání přihlášky na Mezinárodní přehlídku.

Možnost vystoupení pro týmy, které nespĺňují požadavky pro soutěžní týmy, může být využito pro minimalizaci hrozby snižování zájmu o sport. Organizátoři umožňují účast na Mezinárodní přehlídce i těm týmům a klubům, které právě díky snižujícímu se počtu dětí, které se věnují sportu, nespĺňují podmínky účasti. Děti, které se naopak sportu věnují a díky malému počtu se nemohou účastnit jiných soutěží, tak mají možnost vystoupit před publikem a jsou tak i nadále motivovány, aby se sportu aktivně věnovaly. Navíc možnost účasti méněčetných týmů na Mezinárodní přehlídce zvyšuje její konkurenceschopnost. Mezinárodní přehlídka tak může lépe obstát v konkurenci nově vznikajících soutěží, které méněčetné týmy nepřijímají.

### **2.8.4 Minimalizace slabých stránek a minimalizace hrozeb**

Hrozbou Mezinárodní přehlídky je konání konkurenčních soutěží v den konání Mezinárodní přehlídky. Tato hrozba by mohla být minimalizována zlepšením manažerské funkce plánování. Pokud bude sestaven plán organizace Mezinárodní přehlídky i s mezními daty plnění činností, přestane být plnění činností neustále odkládáno. Pokud nebude odkládán

úkol zamluvení sportovní haly, organizátoři budou mít na výběr více termínů, ve kterých by se Mezinárodní přehlídka mohla konat.

Také by měla být překonána rozhodovací past statusu quo, která organizátory nutí pořádat Mezinárodní přehlídku každoročně v téměř stejném termínu. I finále soutěží *Aerobic tour* či *Děti fitness* se koná každoročně v přibližně stejném termínu a organizátoři Mezinárodní přehlídky jsou si toho vědomi. Organizátoři by se měli vyhnout přílišnému stereotypu a Mezinárodní přehlídku by mohli uspořádat v jiném termínu, který současně zamezí krytí Mezinárodní přehlídky s jinými soutěžemi.

K potlačení hrozby snižujícího se zájmu veřejnosti o sport lze využít zdokonalení motivace a závěrečného hodnocení průběhu organizace Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb. Je důležité, aby všichni členové týmu byli motivováni k odvádění kvalitní práce. Členové organizačního by měli být motivováni například pochvalami za kvalitně odvedenou práci od ředitelky Mezinárodní přehlídky. K lepší motivaci může přispět i závěrečné vyhodnocení pracovních výkonů jednotlivých členů organizačního týmu ředitelkou Mezinárodní přehlídky. Jednotliví členové organizačního týmu by měli být informováni o svých pozitivích i negativích, aby se mohli dále zdokonalovat. Čím kvalitnější práci budou organizátoři odvádět, tím lépe bude probíhat organizace a realizace Mezinárodní přehlídky. Pokud bude Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb kvalitně zorganizovaná, budou její účastníci, soutěžící, trenéři i diváci, odjíždět spokojení. Cílem organizačního týmu by měla být snaha ukázat veřejnosti, že den věnovaný sportovní činností může být příjemně strávený. Toto může dále přispět k motivaci veřejnosti věnovat se sportu a také navštěvovat Mezinárodní přehlídku pohybových skladeb i v dalších ročnících.

## Závěr

Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb, pořádaná oddílem TJ Jiskra Otrokovice, odbor SPV, je sportovně-kulturní akce určená všem, kteří mají rádi sport a pohyb. Zúčastnit se mohou týmy z různých oblastí sportu, od tance přes gymnastiku až po aerobik bez ohledu na věk či předchozí zkušenosti. Věnovat se ve volném čase sportovním aktivitám je důležité. Sami organizátoři Mezinárodní přehlídky věnují většinu svého volného času sportu, aktivně sport provozují a také vedou pohybové kroužky pro děti a mládež. Organizátoři by chtěli Mezinárodní přehlídkou široké veřejnosti ukázat, že sport není jen nudná dřina v posilovně, ale že to kvalitně strávený volný čas.

Mezinárodní přehlídka je organizována výhradně lidmi, kteří tuto činnost vykonávají jako svou zájmovou činnost a živí se jinou prací, než je řízení sportovní akce. Ne vždy je proto organizace Mezinárodní přehlídky perfektně zvládnuta. Cílem této diplomové práce bylo posoudit silné stránky řízení, slabé stránky řízení a navrhnout způsob jejich zlepšení. Dále jsme také vyhodnotili hrozby a příležitosti Mezinárodní přehlídky a následně z této SWOT analýzy vytvořili strategie, které povedou ke zkvalitnění organizace a realizace Mezinárodní přehlídky.

Teoretická část diplomové práce byla věnována definování pojmů souvisejících s managementem. Zaměřili jsme se na oblasti plánování, rozhodování, organizování, komunikace, porad, motivace a týmové práce. V každé této oblasti jsme uvedli definici manažerské funkce a také používané principy a metody, které lze užívat v každé této manažerské funkci. Tyto teoretické poznatky jsme následně aplikovali v praktické části na konkrétní části organizace a realizace Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb.

V praktické části jsme se nejprve věnovali představení organizace pořádající Mezinárodní přehlídku a také představení samotné Mezinárodní přehlídky. Dále byla pozornost věnována konkrétním slabým a silným stránkám organizace Mezinárodní přehlídky a také příležitostem a hrozbám. Jako slabé stránky organizace jsme vyhodnotili v první řadě plánování, respektive jeho neexistenci. Tím, že není stanoven přesný plán činností a termínů jejich dokončení, dochází k neustálému odkládání plnění činností. Pomocí předchozích zkušeností, intuice, popřípadě pomocí brainstormingu by měl být vypracován závazný plán organizace Mezinárodní přehlídky.



Další slabou stránkou je nedůvěra ředitelky Mezinárodní přehlídky k ostatním členům organizačního týmu a tedy i neochota delegovat některé činnosti na ostatní členy organizačního týmu. Problémem je i neexplicitní vyjadřování kritérií rozhodovacích problémů, což může vést k výběru varianty, která není tou nejvhodnější. Při rozhodování jsou nejvýraznější slabou stránkou rozhodovací pasti, především past statusu quo. Organizační tým velmi lpí na současném stavu a prokazuje značnou nechuť k provádění změn. Organizátoři tuto past musí překonat, k čemuž jim může pomoci diskuze o rozhodovacím problému či provedení průzkumu.

Mezi slabé stránky jsme zařadili také komunikaci. Komunikace mezi členy organizačního týmu je často prováděna neadekvátním a neefektivním způsobem. Rozhovor je třeba náležitě si připravit, včetně místa, kde bude komunikace probíhat. Dále je třeba překonat komunikační bariéry, zejména vliv emocí. Velkým nedostatkem je motivace organizačního týmu k odvádění kvalitní práce. Vzhledem k tomu, že Mezinárodní přehlídka je neziskovou akcí, musí ředitelka využívat zejména metody nehmotné motivace, hlavně pochvaly. Nutná je i motivace soutěžících k dodržování pravidel Mezinárodní přehlídky, a to především pokáráním či různými sankcemi. Při organizaci týmové práce je opět nutná explicitnost. Ředitelka Mezinárodní přehlídky by měla sepsat seznam činností i s přidělenými pracovníky a tento dát k dispozici všem členům organizačního týmu. Všichni tak budou přehled o vykonávaných činnostech i pracovnících a nebude docházet k nedorozumění.

Další slabou stránkou jsou porady, které jsou velmi špatně organizované. Ředitelka Mezinárodní přehlídky musí vždy pečlivě poradu naplánovat a připravit její program. Posledním nedostatkem je závěrečné vyhodnocení průběhu organizace a realizace Mezinárodní přehlídky. Ředitelka by měla vypracovat zpětnou vazbu týkající se organizace Mezinárodní přehlídky i práce jednotlivých členů organizačního týmu.

Jako silné stránky jsme vyhodnotili skupinové rozhodování, kdy se na výběru varianty podílejí všichni členové organizačního týmu. Jako podporu rozhodování může organizační tým využít počítačový program *My Choice*. Další silnou stránkou je sestavování časového harmonogramu tak, aby nedocházelo k časovému zpoždění či zbytečným prodlevám mezi jednotlivými částmi Mezinárodní přehlídky. Výhodou organizačního týmu je také schopnost poučit se z chyb organizátorů jiných soutěží a těchto chyb se při organizaci a realizaci Mezinárodní přehlídky vyvarovat.

Silnou stránkou je i týmová práce. Vedení týmů je prováděno pomocí konzultací a poradenství, nejsou používány autoritativní metody. Pro posílení dobrých vztahů mezi členy týmu jsou pořádány teambuildingy. Poslední silnou stránkou je nabídka vystoupení pro ty týmy, které nesplňují podmínky pro soutěžní účast na Mezinárodní přehlídce, což jiné soutěže nenabízejí.

Jako možné příležitosti pro organizaci Mezinárodní přehlídky bylo vyhodnoceno vyhledávání nových účastníků Mezinárodní přehlídky, kteří by rozšířili startovní pole. Dále oslovení nových sponzorů, jež by přinesli více zdrojů do rozpočtu Mezinárodní přehlídky, spolupráce s organizátory konkurenčních soutěží, která by vedla k odstranění problému s konáním více soutěží v jednom termínu. Jako poslední byla zmíněna přeměna pouhého vystoupení týmů, které nesplňují soutěžní podmínky, na plnohodnotnou soutěžní kategorii. Mezi hrozby jsme zařadili vznik nových konkurenčních soutěží, které Mezinárodní přehlídce ubírají soutěžní týmy, celkový snižující se zájem o sport mezi dětmi a mládeží, odhlašování soutěží krátce před termínem konání Mezinárodní přehlídky a také konání více soutěží ve stejném termínu.

V poslední části praktické části jsme navrhli strategie, které by mohly pomoci vylepšit organizaci Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb. Tyto strategie vychází ze SWOT analýzy. Jednotlivé strategie propojují potlačení slabých stránek, využití silných stránek, eliminaci hrozeb a využití příležitostí, kterým jsme se věnovali v praktické části.

Návrhy na řešení slabých stránek, návrhy na posílení silných stránek, využití příležitostí a potlačení hrozeb a zejména vytvořené strategie pomohou zdokonalit organizaci Mezinárodní přehlídky. Tyto návrhy budou využity organizačním týmem při organizaci Mezinárodní přehlídky pohybových skladeb v roce 2013.

## Summary

The aim of this thesis was to analyze strengths, weaknesses, opportunities and threats that appear during managing of the International Movement Routines Show and to make suggestions how to improve it. The attention in the first part of this thesis was paid to theoretical knowledge from the fields of management such as planning, organizing, decision-making, communication, motivation, and teamwork.

In the practical part of this thesis we applied the theoretical knowledge on the particular parts of managing of International Movement Routines Show. Firstly we analyzed the weaknesses. Among weaknesses we count the absence of planning, the manager's inability to transfer some tasks onto her subordinates, formation of criteria for decision-making, which are not expressed explicitly. The weakness is also decision-making traps, especially the trap of status quo, communication which is done ineffectively and motivation which is not sufficient. Managing of teamwork is also count among the weaknesses, because the individual members of the organizing team of the International Movement Routines Show often do not know what do the other members of the team. The last weaknesses are meetings which are not prepared properly and the evaluation of managing of the International Movement Routines Show. Suggestions how to resolve the current problems follow after each weakness.

Among strengths we count the group decision-making because on the final decision participate all the team members. The team can also use the computer program *My Choice* as a support or help for their decision. The other strength is the time schedule of the International Movement Routines Show that is planned the way which should prevent delay, and also the capability of the organizing team to learn from mistakes of other organizers of movement competitions. The strength is also the teamwork because the team is cohesive, and last one is the possibility of performance for teams which do not meet the conditions for competition. The suggestions for strengthening of the strengths are included in this section.

The other part of the practical part of the thesis deals with the opportunities and threats which could be taken advantage of. The opportunities are searching for new possible participants of the International Movement Routines Show, approaching new sponsors, cooperation with organizers of rival competitions and introducing of new competitions category for teams that have a small number of members. The threats include formation of new competitions, decreasing interest in sport activities, late canceling of registration for the

International Movement Routines Show and rival competitions that are hold on the same day as the International Movement Routines Show.

The last section of the practical part deals with strategies which should be used by the organizing team to improve the managing of the International Movement Routines Show. These strategies are formed from the strengths, weaknesses, opportunities and threats analyzed in the previous section of the practical part. These strategies concentrate on maximization of the strengths, taking advantage of the opportunities, minimization of the weaknesses and suppressing of the threats.

All the suggestions for resolving weaknesses, maximization of the strengths and the strategies will be used for managing the International Movement Routines Show in the year 2013. This thesis will also provide other organizers with valuable pieces of advice which they can use for managing their competitions.

## Seznam pramenů a literatury

### Knižní zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6873-2.
3. BISCHOF, Anita a Klaus BISCHOF. *Porady: průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad*. Praha: Grada, c2003. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0407-2.
4. DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
5. HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-717-8983-6.
6. KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1.
7. KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.
8. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0.
9. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2073-9.
10. PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přepr. a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-890-8505-9.
11. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1143-7.
12. VYSUŠIL, Jiří. *Základy managementu*. Vyd. 1. Praha: HZ Praha, 1996. ISBN 80-860-0900-9.
13. ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-736-7042-9.

## Internetové zdroje

14. PROSTŘEDNÍ, Pavel. Aktivní naslouchání. In: PROSTŘEDNÍ, Pavel, Jiří KARÁSEK, Jan NEHASIL a Jan NEMRAVA. *BusinessWeek* [online]. 8.11.2005 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.businessweek.cz/aktivni-naslouchani.html>
15. Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců. In: *Integrity Consulting* [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: [http://www.integrity-consulting.cz/publ\\_odmenovani.php](http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php)
16. *TJ Jiskra Otrokovice* [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.jiskra.otrokovice.cz/>
17. STŘELEČ, Jiří. SWOT analýza. In: *Vlastní cesta* [online]. (c) 2006-2009 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Plán činností Mezinárodní přehlídky .....	32
Obrázek č. 2: My Choice – Varianty rozhodování .....	50
Obrázek č. 3: My Choice – Kritéria rozhodování .....	51
Obrázek č. 4: My Choice – Zadání hodnot u variant .....	51
Obrázek č. 5: My Choice – Metoda stanovení vah .....	52
Obrázek č. 6: My Choice – Stanovení vah kritérií .....	52
Obrázek č. 7: My Choice – Metoda hodnocení variant .....	53
Obrázek č. 8: My Choice – Výběr varianty – vyhodnocení .....	53
Obrázek č. 9: My Choice – Výběr varianty – grafy .....	54

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: SWOT analýza .....	28
Tabulka č. 2: Harmonogram Mezinárodní přehlídky 2011 .....	56
Tabulka č. 3: Harmonogram prostorových zkoušek 2011 .....	57



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Propozice a přihláška na Mezinárodní přehlídce pohybových skladeb 2011 ..	82
Příloha č. 2: Prezenční listina 2011 .....	85
Příloha č. 3: Startovní listina 2011 .....	87

## Přílohy

Příloha č. 1: Propozice a přihláška na Mezinárodní přehlídku pohybových skladeb 2011

# MEZINÁRODNÍ PŘEHLÍDKA POHYBOVÝCH SKLADEB

## „OTROKOVICE 2011“ - 4. ročník



Datum konání: **sobota 21. 5. 2011**

Místo konání: **Sportovní hala Štěrkoviště, Otrokovice, tř. Tomáše Bati 1270**

Pořadatel přehlídky: **TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV, ve spolupráci T.J. Sokol Otrokovice a Město Otrokovice**

Ředitelka přehlídky: **Zdeňka Chaloupková**

Účastnický poplatek: **30 Kč za každého vystupujícího a každý start**

Vstupné diváci: **30 Kč**

Kategorie: **přehlídka je pro všechny věkové kategorie a druhy pohybu (aerobik, tanec, gymnastika.....),**

**bez ohledu na členství, nebo nečlenství v různých svazech a organizacích.**

**V tomto ročníku zkusíme rozdělení do dvou kategorií dle věkového průměru členů**

**týmu - rozhodující**

**je věk dosažený v kalendářním roce:**

**- do 11 let**

**- 12 a víc let**

### Podmínky přehlídky:

- minimální počet vystupujících: 5
- délka trvání skladby: 2 – 5 minut
- včas odeslaná a řádně vyplněná přihláška
- každá skladba na zvláštním označeném CD (klub, oddíl apod., město, název skladby)
- dodržení časového rozvrhu prezence
- za zdravotní stav a zařazení vystupujících do věkové kategorie zodpovídá vysílající organizace (trenér)

- přehlídka je nesoutěžní (vystupující obdrží pamětní list a maličkost)
- laickou porotou budou vyhodnoceny v každé věkové kategorii 3 skladby – „sympatie“, „nejlepší kostým“ a „originalita“
- proběhne divácká anketa
- pořadí vystoupení bude losováno týden před zahájením přehlídky (s přihlédnutím k 7. a 8. bodu přihlášky – možnost včasného převlečení a pestrost přehlídky)

Hudební doprovod pouze na CD!

Zdravotní služba zajištěna.

Přihlášky: viz. příloha nebo na adrese [www.sokolovnaotrokovice.cz](http://www.sokolovnaotrokovice.cz)

Přihlášky do **8. 5. 2011** písemně na adresu Sokolovna, Komenského 248, Otrokovice 765 02 nebo emailem (upřednostňuji) na adresu: **sokolovna.otrokovice@seznam.cz**

Bližší informace: Zdeňka Chaloupková, tel.: 604 776 993

Popis cesty:

Z vlakového nádraží autobusem MHD č. 55 na konečnou (Štěrkoviště) a pak dále pěšky ve směru jízdy asi 300 m ke sportovní hale.

Předběžný časový rozpis:

**9:00 – 12:00**    **prezence**

9:00 – 12:50    možnost prostorových zkoušek

**13:00**            **zahájení přehlídky**

**16:00**            **ukončení přehlídky**

**PŘIHLÁŠKA NA**  
**MEZINÁRODNÍ PŘEHLÍDKU POHYBOVÝCH SKLADEB**  
**„OTROKOVICE 2011“ - 21.5.2011**

---

TJ/SK – odbor, Taneční klub, soubor, ... :

Adresa:

Vedoucí kolektivu (trenér):

Telefon:

Email:

**Údaje o vystoupení**

**1. Název skladby:**

**2. Autor (choreograf):**

**3. Délka skladby:**

**4. Počet cvičících:**

**5. Věková kategorie (podtrhni vybranou):**

do 11 let

12 a více let

**6. Věkový průměr cvičenců ve skladbě:**

**7. Člen (členové) týmu vystupují i v jiné přihlášené skladbě, ve které:**

**8. Druh pohybu (podtrhni vybraný, nebo napiš jiný druh pohybu):**

aerobik, výrazový tanec, disko tanec, hip hop, fanky, břišní tanec, SG, MG, TeamGym, mažoretky

**9. Charakteristika skladby, skupiny, informace pro moderátora:**

**Mám nemám zájem o prostorovou zkoušku (podtrhni vybrané).**

Přihlášky posílejte do 8. 5. 2011!

## Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb Otrokovice 21.5.2011

## Prezenční listina

p.č.	název skladby	klub	trenér/choreograf	počet cvičenců		startovné	
				přihl.	skut.	přihl.	skut.
1	Everybody is dancing	TS Tweety Dubnica nad Váhom	Lenka Bartáková	5		150	
2	Karaoke show	TS Tweety Dubnica nad Váhom	Lenka Bartáková	5		150	
3	Piráti	TS Tweety Dubnica nad Váhom	Lenka Bartáková	14		420	
4	I like it	TS Tweety Dubnica nad Váhom	Lenka Bartáková	11		330	
5	What is it	TS Tweety Dubnica nad Váhom	L.Bartáková, R.Šišková, S.Jakúbková	2		60	
6	Sweet kisses	TS Sára Dubnica nad Váhom	Viera Muntágová	13		390	
7	Holčičí snění	TJ Sokol Napajedla	R. Maděrová, Babicová, Kovaříková	10		300	
8	Tanec v srdci	TJ Sokol Napajedla	R. Maděrová, Babicová, Kovaříková	11		330	
9	Street dance v duchu Jaksona	TJ Sokol Polanka nad Odrou	Ivana Petruželová	11		330	
10	Pink or green	TJ Sokol Polanka nad Odrou	Ivana Petruželová	11		330	
11	Let's Dance	Lady Dancers Modřice	Lucie Švancarová	10		300	
12	Šupy dup	ZŠ Komenského Slavkov u Brna	Miroslav Hrazdil	13		390	
13	Cute dancers	D Chillil Zlín	Martina Hozová	14		420	
14	Hot pepper	D Chillil Zlín	Martina Hozová	13		390	

15	New dimension	D Chilli Zlín	Martina Hozová	6		180	
16	We ♥ dance	TŠ Domino Uherské Hradiště	Nikola Sečkářová	4		120	
17	Flight in dance	TŠ Domino Uherské Hradiště	Nikola Sečkářová	14		420	

18	Modroočko	ŠTJ Mladí Herčíkova Brno	D.Ovečková, K.Vymazalová	9		270	
19	Peklíčko	SK Kyselovice	Martina Gardavská	13		390	
20	My, holky	SK Kyselovice	Radmila Kroupová	14		420	
21	Americano	AEROBIC Bystřice pod Hostýnem	Dana Vrbecká	9		270	
22	Mamma Mia	AEROBIC Bystřice pod Hostýnem	Dana Vrbecká	16		480	

228

6840

## Mezinárodní přehlídka pohybových skladeb Otrokovice 21.5.2011

### Startovní listina

p.č.	název skladby - kategorie do 11 let	klub	trenér/choreograf
1	Plyšáci	TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV	Ivana Eliášová
2	Pink or green	TJ Sokol Polanka nad Odrou	Ivana Petruželová
3	Šupy dup	ZŠ Komenského Slavkov u Brna	Miroslav Hrazdil
4	Gumídcí	TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV	A.Blahušová, M.Vaclová, K.Chaloupková
5	Sweet kisses	TS Sára Dubnica nad Váhom	Viera Muntágová
6	Modroočko	ŠTJ Mládí Herčíkova Brno	D.Ovečková, K.Vymazalová
7	Spaghetti Italiano	TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV	Martina Vaclová
8	Cute dancers	D Chilli Zlín	Martina Hozová
9	Street dance v duchu Jaksona	TJ Sokol Polanka nad Odrou	Ivana Petruželová
10	Piráti	TS Tweety Dubnica nad Váhom	Lenka Bartáková
11	Holčičí snění	TJ Sokol Napajedla	R. Maděrová, Babicová, Kovaříková
12	Peklíčko	SK Kyselovice	Martina Gardavská
	vystoupení na konci kategorie do 11 let		
	We ♥ dance	TŠ Domino Uherské Hradiště	Nikola Sečkářová
13	Everybody is dancing	TS Tweety Dubnica nad Váhom	Lenka Bartáková

14	Lady Gaga	TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV	V.Ondrášová, K.Chaloupková, M.Slavíková
15	New dimension	D Chilli Zlín	Martina Hozová
16	My, holky	SK Kyselovice	Radmila Kroupová
17	Let's Dance	Lady Dancers Modřice	Lucie Švancarová
18	Americano	AEROBIC Bystřice pod Hostýnem	Dana Vrbecká
19	Tanec v srdci	TJ Sokol Napajedla	R. Maděrová, Babicová, Kovaříková
20	Karaoke show	TS Tweety Dubnica nad Váhom	Lenka Bartáková
21	Flight in dance	TŠ Domino Uherské Hradiště	Nikola Sečkářová
22	Mamma Mia	AEROBIC Bystřice pod Hostýnem	Dana Vrbecká
23	I like it	TS Tweety Dubnica nad Váhom	Lenka Bartáková
24	Americana	TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV	kolektiv
25	Hot pepper	D Chilli Zlín	Martina Hozová
26	Africana	TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV	Katka a Zdena Chaloupkovi
	vystoupení na konci kategorie 12 a více let		
	What is it	TS Tweety Dubnica nad Váhom	L.Bartáková, R.Šišková, S.Jakúbková
	Lady Gaga - 2	TJ Jiskra Otrokovice - odbor SPV	Venda Ondrášová