

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam komunikace pro event management

Denisa Krajdlová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Denisa Krajdlová

Provoz a ekonomika

Název práce

Význam komunikace pro event management

Název anglicky

The Importance of Communication in an Event Management

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit význam komunikace pro řídicího pracovníka v event managementu ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jde o zpracování literární rešerše dle tematického zaměření. V praktické části práce je navržen způsob empirického výzkumu formou dotazníkového šetření.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Řídící pracovník, vedení lidí, manažerské role, řízení lidských zdrojů, motivační mechanismus, koučing, mentoring, teambuilding, klíčové kompetence, komunikace, leadership, intuitivní chování, motivace

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. PROSPEKTRUM, Praha 1994

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

WHITMORE, John. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Význam komunikace pro event management" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní inženýrce Janě Horákové za skvělé vedení při psaní diplomové práce, za její trpělivost a za čas, který mi věnovala. Také bych chtěla poděkovat pozorovaným subjektům za to, že se dobrovolně zapojily do průzkumu a všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Význam komunikace pro event management

The Importance of Communication in an Event Management

Souhrn

Diplomová práce se zaměřuje na využití komunikace manažerů v různých typech organizací a jejich přístupu ke komunikaci. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část řeší problematiku managementu, manažerských funkcí a manažera, eventu a projektového managementu a především komunikace v obecném pojetí. Praktická část práce aplikuje teoretická východiska v terénním výzkumu. Výzkum pomocí pozorování odpovídá na otázky významu komunikace a porovnává dva typy manažerů ve čtyřech zvolených kritériích (způsobu předávání informací, funkci komunikace, stylu komunikace, komunikačních dovednostech). Dotazníkové šetření taktéž odpovídá na otázky významu komunikace, neporovnává ale 2 manažery, nýbrž 88 vedoucích pracovníků z různých organizací. Výsledky šetření jsou blíže specifikovány a popsány včetně grafického znázornění pro lepší přehlednost. Teoretická část práce je zakončena vlastním zhodnocením a doporučením pro pozorované subjekty.

Klíčová slova: manažer, vedení, role, kompetence, komunikace, motivace, event, management, projekt, plánování, řízení, kontrola

Summary

This thesis focuses on the use of managerial communication in various types of organizations and their behavior in communication. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with an issue of management, management functions and manager, event and project management and communication especially in the general sense. The practical part applies theoretical research. Research by observing answers question “the importance of communication” and compares two types of managers in four selected criteria (method of communication information, communication function, communication style, communication skills). Questionnaire survey also answers question “the importance of communication”, but does not compare the two managers, but 88 executives from different organizations. Results of the survey are specified and described and for better clarity this part includes graphical representations. The theoretical part is finished with self-evaluation and recommendations for the observed subjects.

Keywords: manager, management, role, competence, communication, motivation, event, management, project planning, management, control

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	CÍL A METODIKA	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika.....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
3.1	Management	13
3.1.1	Manažer.....	14
3.2	Manažerské funkce.....	18
3.2.1	Plánování.....	19
3.2.2	Organizování	20
3.2.3	Kontrola.....	21
3.2.4	Vedení	22
3.2.5	Motivace.....	23
3.3	Komunikace	25
3.3.1	Komunikační proces.....	26
3.3.2	Komunikační kanály	27
3.3.3	Verbální komunikace	27
3.3.4	Neverbální komunikace.....	28
3.3.5	Styly komunikace	30
3.3.6	Asertivní, pasivní a agresivní komunikace.....	31
3.4	Event.....	33
3.4.1	Proč pořádat event	34
3.4.2	Výběr druhu eventu	38
3.5	Projektový management / event management.....	39
3.5.1	Manažer a projektový tým.....	40
3.6	Fáze event managementu	41
3.6.1	Identifikace projektových rizik a cílů pomocí porady.....	42
3.6.2	Plánování.....	43
3.6.3	Projektové řízení	47
3.6.4	Monitorování a kontrola.....	48
3.7	Event jako součást marketingové komunikace	48
4	VLASTNÍ ŘEŠENÍ.....	53
4.1	Plán pozorování.....	53

4.1.1	Charakteristika pozorovaných subjektů	53
4.1.2	Porovnání výsledků	57
4.2	Dotazníkové šetření	61
5	VLASTNÍ HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	77
6	ZÁVĚR.....	80
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	82
8	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH.....	89
9	PŘÍLOHY.....	91

1 ÚVOD

Komunikace doprovází každodenní situace. Probíhá mezi všemi formami života, a ta nejsložitější komunikace probíhá mezi lidmi napříč celou lidskou populací. V době neustálého zrychlování a technického pokroku jsou k dispozici čím dál rychlejší a efektivnější nástroje, které komunikaci usnadňují. Dochází však i k zefektivňování komunikace a stává se v průběhu času snazší? Komplexnost komunikace je natolik složitá, že vyžaduje specifické schopnosti a dovednosti, aby byla srozumitelná pro všechny. Příkladem může být odlišný jazyk v různých částech světa nebo odlišnosti v proxemice a gestech jednotlivých kultur. Tak, jak se mění v čase schopnost komunikovat, v závislosti na změně komunikačních kanálů, mění se i její obtížnost. Novodobá komunikace se více podobá boji, ve kterém se využívá verbální i neverbální komunikace jako zbraň. Stále častěji přicházejí nové metody a taktiky, které mají za úkol získat nad „protivníkem“ převahu, jak v soukromém, tak v profesním životě. Schopnost komunikovat pak tkví v tom, jakým způsobem onu převahu vítězná strana získá, buď asertivně, nebo agresivně.

Komunikace prochází také napříč mnoha vědními disciplínami, jako je např. management. Jednou z odnoží managementu je event management, jímž se diplomová práce zabývá především. Pojem event management, vznikl spojením slov: event a management. **Event** je událost, která má být svou podstatou originální, přímo šitá na míru dané situaci, má vyvolat emoce a komunikovat určité sdělení. Eventy mohou mít mnoho podob, od firemních meetingů, přes společenské události až po hudební festivaly. Všechny tyto události nabírají čím dál více na popularitě, jsou totiž efektivním komunikačním nástrojem i v oblasti marketingu, kde se mohou zařadit do komunikačního mixu. Pomáhají budovat a utužovat dobré vztahy, a to především díky kreativnímu a cílenému sdělení. **Management** je v kontextu eventu chápán jako proces řízení. Termín **event management** se tedy rovná řízení událostí. Tento poměrně nový a nepříliš zažitý termín lze charakterizovat jako specifickou formu projektového managementu, což je formalizovaný postup plánování, řízení a kontrolování úkolů v zadaném čase a s danými standardy kvality.

2 CÍL A METODIKA

2.1 Cíl práce

Diplomová práce řeší otázku významu komunikace pro event management. Jejím hlavním cílem je zjistit význam komunikace pro řídicího pracovníka v event managementu ve zvoleném typu organizace. Práce si klade také dílčí cíle, a to potvrdit nebo vyvrátit domněnku, že manažeři nepřikládají komunikaci přílišnou významnost, zjistit rozdíly ve významnosti komunikace mezi různými typy organizací. Dalšími dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše dané problematiky s důrazem na vysvětlení pojmů komunikace, management a event management a formulace vlastních závěrů na základě terénního výzkumu.

2.2 Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. Problematika významnosti komunikace v event managementu je rozebrána v teoretické části, za pomoci sběru sekundárních dat z odborné literatury. Teoretická část se podrobněji zaměřuje na to, jak správně vést lidi, umět s nimi komunikovat a získat od nich přesně to, co je potřeba. Hlavní roli v event managementu hraje manažer, který nemá lehkou úlohu. Práce se zabývá tím, jakými schopnostmi a dovednostmi má manažer disponovat, jaké osobnostní typy jsou k výkonu manažera vhodné a jaké manažerské funkce musí umět ovládat. Významná část diplomové práce je věnována obecné komunikaci, využití verbální a neverbální komunikace, práce blíže popisuje proces komunikace a její styly. Navazuje na bližší specifikaci event managementu a jeho fází při realizaci eventů. Na část teoretickou navazuje část praktická (vlastní zpracování), která je postavena na empirickém výzkumu formou dotazníkového šetření, pozorování a v neposlední řadě na zkušenostech event specialistů, se kterými byla práce konzultována.

Pro získání odpovědi na hlavní otázku práce, zda a jak je komunikace významná pro event management, se vychází především z dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno na internetovém serveru vyp1nto.cz. Osloveno bylo 172 respondentů z různých typů organizací, a to elektronicky, formou e-mailu. Respondenti byli vybráni náhodně z různých internetových zdrojů. Návratnost dotazníku z oslovených zdrojů byla 44,2% a 70,4 % z toho

tvoří přímo oslovení respondenti. Dotazník byl také veřejně dostupný na internetových stránkách a sdílený na sociální síti facebook.com. Ze všech respondentů 29,6 % pochází z veřejného přístupu k dotazníku a ze sociální sítě.

Dotazník je sestaven z několika typů otázek, otevřených, polo uzavřených, uzavřených, segmentačních, filtračních, škálových a jedné kontrolní. Dotazníku dominují především otázky škálové, aby bylo patrné, jaké odpovědi mají největší váhu a význam. Segmentační otázky byly použity pro lepší rozřídění výsledků a kontrolní otázka byla zařazena pro ověření konzistentnosti předchozích odpovědí.

K vyvození vlastního závěru byla využita také metoda pozorování. Forma pozorování byla standardizovaná, byl určen cíl (zjistit význam komunikace a její využití) s přesně definovanými jevy. Pozorování probíhalo zúčastněně a skrytě, kdy pozorované subjekty znaly pozorovatele, ale nevěděly, že jsou pozorovány. Pozorované subjekty byly manažeři při výkonu své práce (při realizaci eventů). Nejprve byl sestaven plán pozorování (na co se zaměřit a co sledovat především), pak probíhalo pozorování předem stanovených kritérií v jednotlivých fázích eventů a interaktivní zapojení do činností. Pozorování bylo zaznamenáváno do tabulky, a to nahodile, vždy ve chvíli, kdy pozorovaný jev nastal. Zapisovala se četnost výskytu jevu. Výsledky pozorování a dotazníkového šetření byly využity jako podklad pro vlastní hodnocení a závěr práce.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Management

Výraz management je převzat z angličtiny a lze ho chápat jako proces řízení (Němec, 2002). Jde o konkrétní aktivity, které mají docílit toho, aby lidé (zaměstnanci) dělali to, co je třeba a jak je třeba. Ve zkratce jde o dosahování výsledků prostřednictvím lidí (Veber, Srpová, 2012). Zabývá se komplexními záležitostmi, jako je řešení problémů, plánování a kontrola (Heller, 2004). Podle Blažka (2014) je management pojat třemi různými způsoby.

1. Management = proces řízení

V tomto případě je management chápán jako proces mezi řídicím subjektem a řízeným objektem (jednotlivcem nebo skupinou), kdy řídicí subjekt určuje cíle, kterých je efektivně dosahováno za vzájemného působení subjektu a objektu managementu (Blažek, 2014).

2. Management = řídicí pracovníci

Řídicí pracovníci neboli manažeři jsou pro úspěšnost organizace klíčoví a nároky na ně se stále zvyšují. V dnešní době manažer musí umět spolupracovníkům naslouchat a nechat jim prostor pro samostatnou práci, zároveň však musí umět motivovat a vést spolupracovníky k efektivnímu využití poskytnutého prostoru (Blažek, 2014).

3. Management = soubor poznatků o řízení

Souborem poznatků jsou myšleny principy a metody řízení odvozené z praxe. Opírá se o vědní disciplíny a následně je aplikuje na podmínky řízení (Blažek, 2014).

Obecným úkolem managementu je vytváření fungující organizace, a to za pomoci tvrdých (dat, čísel a metod) a měkkých faktorů řízení (pracovníků). Na utváření organizace však působí vlivy vnějšího prostředí, se kterými se musí vypořádat. Management pak vymýšlí způsoby, jak plnit cíle organizace za působení oněch okolních vlivů. Tvoří tak strategie, které implementuje a zabezpečuje jejich účelovost prostřednictvím pracovníků v rámci organizace.

Efektivní plnění strategií zajišťují stanovená pravidla a úsilí každého pracovníka, která podmiňují činnost managementu (Duchoň, Šafránková, 2008).

3.1.1 Manažer

Manažer je charakterizován jako člověk, který ovládá jak tvrdé dovednosti (řídící praktiky), tak měkké dovednosti (vedení lidí) a zároveň je sociálně zralý (Lojda, 2011). Proč ale organizace manažery potřebují? Důležitost dobrého manažera pro organizaci stále roste, úměrně tomu rostou i požadavky na něho. Správné vedení a řízení organizace je totiž náročné na čas, znalosti, ale také schopnosti a dovednosti manažera (Blažek, 2014). Podle Dědiny a Cejthamra (2010) existuje šest základních důvodů, proč jsou manažeři potřeba:

1. zajištění funkčnosti organizace (efektivní produkce zboží a služeb);
2. vytváření a kontrola stability operací v organizaci;
3. přizpůsobování organizace změnám v jejím okolí;
4. plnění cílů organizace;
5. poskytování informací organizaci a jejímu okolí;
6. řízení organizace (dle formální autority manažera).

Organizace najímají dovednostně schopné manažery pro dosahování cílů prostřednictvím organizování, vyjednávání, motivace a ovlivňování lidí (Lojda, 2011). Podle Hospodářové (2008) jsou u manažera rozhodující osobnostní a lidské kvality, neboli osobnostní předpoklady, schopnosti a znalosti. Dobrý manažer je celistvý, věří si, je důvěryhodný a zároveň respektuje druhé. Má schopnost a chuť učit se, komunikovat a umí nadchnout a ovlivnit druhé. Dovede podpořit týmovou spolupráci, plánovat a zvládá kritické situace. V neposlední řadě má nutné znalosti a hlavně, má zdravý rozum.

OSOBNOST MANAŽERA

Existuje celá řada úspěšných manažerů s velmi odlišnými osobnostmi. Určit tak jedinou správnou osobnost manažera je proto nemožné (Lojda, 2011). Hekelová (2012) dodává, že osobnost každého člověka je komplexní a mnohvrstevná, ta manažerská se dá ale vyjádřit manažerským kvocientem (MQ), který se skládá z:

- **IQ (inteligentní kvocient)** – schopnost orientace v různých situacích a podvědomí o teoretických zásadách managementu;
- **EQ (emocionální kvocient)** – schopnost komunikace, motivace a řízení lidí;
- **PQ (politický kvocient)** – efektivní využití kompetencí manažera.

Znakem úspěšného manažera je vyrovnaný MQ, kde je každá část kvocientu rozvinutá (Hekelová, 2012). Freemantle (1995) si myslí, že „*Superšéf má charakter, je osobnost. Jeho osobnost se projevuje v tom, jak jedná s lidmi. Projevuje se v drobných výstřednostech, za které ho mají lidi rádi. Jeho osobnost dodává jejich všednímu pracovnímu životu na barvitosti.*“ (Freemantle, 1995, s. 110).

VLASTNOSTI MANAŽERA

Vlastnosti vyjadřují ustálený vzorec chování člověka v běžných situacích. Některé vlastnosti jsou společné pro všechny lidi, jiné jsou individuální a právě tyto individuální vlastnosti mohou oddělit manažera od ostatních lidí (Lojda, 2011). Podle Pauknerové (2012) se manažeři liší od ostatních lidí těmito vlastnostmi:

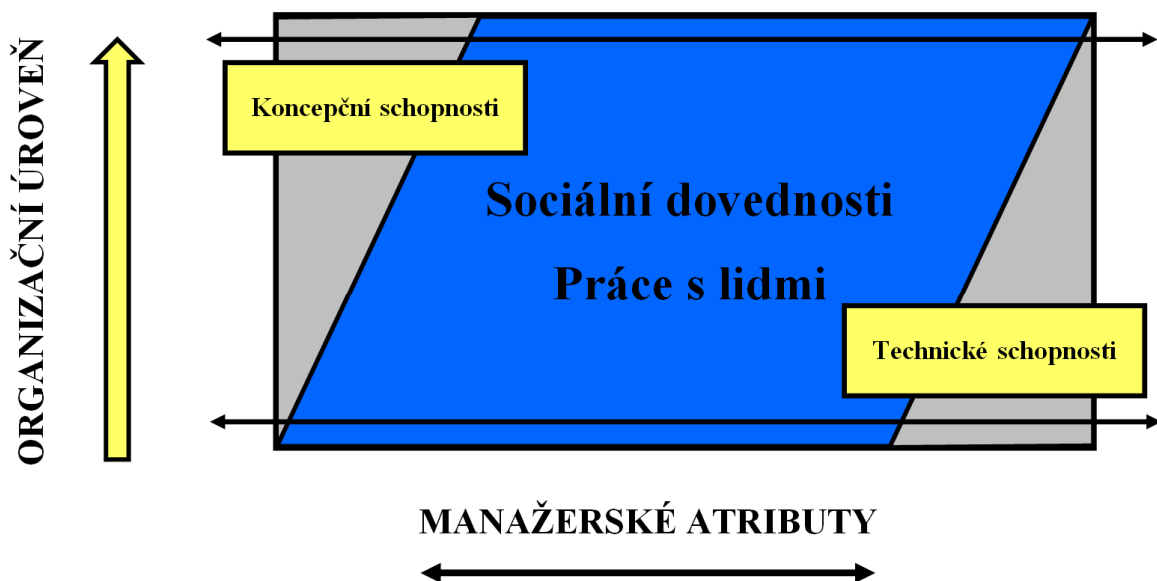
- vyšší úroveň rozumových schopností;
- vyšší přizpůsobivost;
- širší a hlubší znalosti;
- odpovědnější přístup;
- lepší organizační schopnosti;
- aktivnější účast na dění v organizaci;
- větší dominantnost;
- častější míra sociálních interakcí;
- vyšší odolnosti vůči stresu;
- vyšší míra aspirace.

„*Být dobrým manažerem neznamená pouze být dobrým odborníkem. Dobrý manažer musí umět chápat druhé a musí být schopen je vést.*“ (Khelerová, 2010, s. 82)

ZNALOSTI MANAŽERA

Znalosti jsou souborem všech teoretických poznatků, které se člověk naučil (Lojda, 2011). Pro výkon manažerské pozice je nutná kombinace technických znalostí, společenských faktorů a koncepčních schopností. Z **obrázku 1** je patrné, že s nárůstem praxe a postupu manažera hierarchií směrem nahoru jsou kladeny vyšší nároky na koncepční schopnosti manažera a důraz na technické znalosti je postupně nižší (Cejthamr a Dědina, 2010).

Obrázek 1 Manažerské atributy



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, s. 31

Cejthamr a Dědina (2010) popisují technické znalosti jako použití specifických postupů při jednotlivých úkonech. Společenskými a lidskými faktory myslí schopnost managementu udržet efektivitu lidských zdrojů. A jako koncepční schopnosti pak uvádějí schopnosti komplexního náhledu na operace v organizaci.

DOVEDNOSTI MANAŽERA

Lojda (2011) charakterizuje dovednosti jako praktické návyky získané výcvikem nebo praxí. Získávání dovedností je individuálním procesem, který závisí na schopnostech manažera přijímat praktické zkušenosti. Procházka (2013) ještě doplňuje, že

dovednosti nejsou jen pasivní znalosti, ale jsou vždy spojeny s určitou činností, kterou lze opakovat.

Dobrý manažer disponuje čtyřmi základními dovednostmi. **Dovednostmi OSOBNÍHO CHARAKTERU** neboli schopnostmi sebereflexe či sebeřízení. Také **dovednostmi KONCEPČNÍHO CHARAKTERU**, jinak schopnostmi plánování cílů, vizí a jejich realizace. Manažer by měl disponovat i **dovednostmi v ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**, jako je schopnost vést a motivovat lidi a umění delegovat. A konečně **dovednostmi TECHNICKÉHO CHARAKTERU**, tedy schopnostmi uplatňování manažerských technik a odbornosti (Lojda, 2011).

Znalosti jsou tedy předpokladem pro osvojení **dovedností**, které umožňují vykonávat manažerovi práci. Jakmile manažer zvládne práci vykonávat rutinně, získá pro její vykonávání odpovídající **kompetence** (Lojda, 2011).

KOMPETENCE MANAŽERA

Účelově definované shluky dovedností, znalostí a osobnostních charakteristik, takto charakterizuje kompetence Procházka (2013). Lojda (2011) a Kubeš (2004) kompetence označují za schopnosti člověka úspěšně vykonávat práci v požadované kvalitě, daném čase a rozsahu. Výraz kompetence lze chápat také jako určité pravomoci, nicméně v případě manažerských kompetencí se pojem kompetence vysvětluje jako schopnost dosahovat stanoveného cíle. Bartoňková (2010) dělí kompetence na:

- **prahové** – základní kompetence potřebné k výkonu práce, nerozlišují mezi průměrným a výborným zaměstnancem a potřebuje je každý;
- **odlišující** – kompetence vysokého výkonu, které odlišují vynikající výkony a manažery od řadových zaměstnanců.

Mezi základní manažerské kompetence patří schopnost samostatného rozhodování, vytrvalost, flexibilita, sebevzdělávání, řešení konfliktů (Lojda, 2011). Bartoňková (2010) pak doplňuje o koučování, hodnocení pracovníků a strategické plánování.

TYP MANAŽERA

Mezi typické potřeby manažerů patří udržování přátelských vztahů, touha po moci a ovlivňování druhých. Záleží jim také na penězích, náplni práce, osobním postavením v organizaci, na hrdosti a kolegiilitě. Manažeři si dobře uvědomují svůj hodnotový žebříček a dle osobnostních rysů je lze rozdělit do 8 skupin (Lojda, 2011).

1. **Teoretický typ** – je racionální a samostatný, jde za pravdou a poznání považuje za nejvyšší hodnotu.
2. **Ekonomický typ** – zajímá se o majetek, je orientovaný na prospěch a za nejvyšší hodnotu považuje užitek.
3. **Estetický typ** – individualista, zakládá si na formě a jeho nejvyšší hodnotou je krása.
4. **Sociální typ** – rád pomáhá ostatním a jeho nejvyšší hodnotou je láska.
5. **Politický typ** – snaží se ovládnout druhé, je soutěživý a moc je pro něho nejvyšší hodnota.
6. **Náboženský typ** – tíhne k mystice a náboženství, jednota je jeho první hodnotou;
7. **Technický typ** – spoléhá se na logiku, problémy řeší rozumem a za nejvyšší hodnotu považuje obsah práce.
8. **Sportovní typ** – je vytrvalý a disciplinovaný, udržuje se v kondici a za nejvyšší hodnotu považuje zdraví.

Ať už se manažer stylizuje do kteréhokoliv typu a má hodnoty jakékoliv, v organizaci bude vždy plnit stejné funkce.

3.2 Manažerské funkce

Klasická teorie řízení definuje čtyři hlavní funkce managementu jako **plánování, organizování, vedení a kontrolování**. Jsou to zároveň i hlavní manažerské činnosti, kterými se při běžném řízení firmy manažeři zabývají (Němec, 2002). Jak uvádí Váchal a Vochozka (2013), klasifikace manažerských funkcí není jednotná a názory autorů se liší, jak je vidět v **tabulce 1**. Autoři se shodují v bodech s klasickou teorií, ze které bude vycházet tato práce.

Tabulka 1 Manažerské funkce

Manažerské funkce				
Drucker	Koonze a Weihrich	Appleby	Fayol	Gullick
- plánování - organizování - kontrola - motivace a komunikace - rozvoj svůj i ostatních	- plánování - organizování - vedení lidí - kontrola - rozmístění pracovníků	- plánování - organizování - příkazování - kontrola	- plánování - organizování - příkazování - kontrola - koordinace	- plánování - organizování - příkazování - koordinace - rozmístění pracovníků - rozpočtování - podávání zpráv (kontrola)

Zdroj: Václav Cejthamr – *Management a organizační chování – 2. Aktualizace*, s. 130, 2010

3.2.1 Plánování

Plánování je základní funkcí managementu, která se zaměřuje na budoucí vývoj firmy (Palatková a kol., 2013). Stejně tak plánování vidí i Armstrong (2008). Podle Šuleře (2003) plánování zahrnuje rozhodování o základních organizačních cílech, postupech, zdrojích a úkolech, které mají ve stanoveném čase přinést požadované a očekávané výsledky.

Plánování umožňuje manažerům splnit dané úkoly včas a za použití přidělených zdrojů, upozorňuje je na možné krize a dává jim možnost krizím se vyhnout (Armstrong, 2008). Šuleř (2003) doplňuje, že plánování nejenom snižuje rizika, ale zvyšuje efektivitu a rozvíjí schopnosti manažerů.

PROCES PLÁNOVÁNÍ

V procesu plánování se Šuleř a Armstrong rozcházejí v názorech. Armstrong (2008) tvrdí, že každý plán je složen ze čtyř částí: **cíle**, **programu činnosti** (kroky k dosažení cíle), **potřebných zdrojů** (finanční, lidské, časové) a **dopadu** (ve splnění plánu na organizaci). Naproti tomu Šuleř (2003) uvádí deset základních kroků při plánování. Manažer by si měl nejprve uvědomit, jaké **příležitosti** má a jak jich využije, aby uspokojil potřeby zákazníků. Za druhé by měl **stanovit cíle** a také směr, jakým si přeje, aby se organizace pohybovala. Fotr (2012) uvádí tyto cíle:

- **strategické** – mohou být dlouhodobé (5 – 10 let) nebo střednědobé (3 – 5 let), chybí u nich specifikace měření výsledků a mají přispívat k rozvoji firmy;

- **operativní** – plánují se na dobu 1 roku, jsou více specifické v jejich zadání a jsou jedním z nástrojů naplňování firemní strategie;
- **operační** – jsou konkretizované cíle, mohou být týdenní, měsíční nebo kvartální a zaměřují se na dílčí části taktických a strategických cílů.

Za třetí by měl manažer zmapovat vnitřní a vnější prostředí podniku a stanovit tak **plánovací předpoklady**. Následně je vhodné zvolit několik **alternativních postupů** pro dosažení cíle. Za páté musí manažer **zhodnotit zvolené alternativy** a z nich vybrat nejoptimálnější způsob. Za šesté má manažer za úkol **formulovat návazné plány**, které pomohou při realizaci zvoleného hlavního cíle. Za sedmé, manažer sleduje průběh **realizace**, následně přijímá případná **nápravná opatření** a jako poslední úkol manažera v procesu plánování je **vyhodnocení** dosažených výsledků.

V aktuální praxi se uplatňuje nejčastěji způsob plánování, kdy manažer vychází z dosavadních výsledků firmy a plány pak procentuálně navyšuje podle aktuálních trendů a požadavků (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Aby byl proces plánování efektivní, musí management komunikovat záměry všem zúčastněným, kteří musí být informováni o všech úspěších i neúspěších v průběhu realizace plánu. Plány nemají vyžadovat striktní dodržování a mají být flexibilní. Zároveň mají manažeři počítat s několika variantami výsledku plánu a je nutné, aby neustále sledovali a vyhodnocovali vykonané činnosti.

3.2.2 Organizování

Organizování je manažerská činnost, která uspořádává prvky a vztahy mezi nimi a zavádí řád v organizovaném objektu. Manažer při organizování ovlivňuje chování organizačních prvků (Odcházel, 2007). Podle Armstronga (2008) organizování znamená rozdělování úkolů na procesy a činnosti, které mají být vykonávány efektivně a koordinovaně.

Měřítkem úspěšnosti organizování může být produktivita, která je definovaná kvantitativně, jako návratnost na jednotku kapitálové investice nebo kvalitativně, jako uspokojování zákazníka za pomoci výstupů při použití minima vstupů. Cílem každé organizace by mělo být zlepšování produktivity, kdy za pomoci efektivní organizace zdrojů lze dosáhnout tohoto cíle (Šuleř, 2003).

ROZHODOVÁNÍ

Důležitou složkou organizování je manažerské rozhodování. Rozhodovací proces je podle Odcházela (2007) procesem, kdy se manažer rozhoduje mezi několika možnostmi. Podle Šuleře (2003) je proces rozhodování dynamický a je ovlivněn různými faktory (prostředí, dovednosti, atp.). Důležitější než rozhodovací proces je samotné rozhodnutí. Kvalitní rozhodování stojí především na dobrých informacích o problému, informace by měla být přesná a spolehlivá. Podle kvality informací a podmínek pak Šuleř (2003) rozlišuje rozhodování na tři skupiny:

- **rozhodování za jistoty** – je, když má manažer přehled o možných důsledcích volby rozhodnutí;
- **rozhodování za rizika** – nastává tehdy, když zná manažer možné budoucí situace a jejich pravděpodobnost, ale nikdy nemůže s jistotou vědět, která situace nastane;
- **rozhodování za nejistoty** – je nejvíce blízké realitě, manažer nemá informace a nedokáže tak určit budoucí jevy ani jejich pravděpodobnost.

Manažer se může rozhodovat v běžných rutinních záležitostech, kde uplatňuje stanovené procedury a dodržuje pravidla nebo se může rozhodovat při složitých problémech, k jejichž řešení neexistují šablony (Odcházal, 2007).

Odcházal (2007) i Šuleř (2003) pak dělí rozhodování na dvě základní skupiny, a to na individuální a skupinové rozhodování. Každý manažer má možnost zvolit způsob, jakým dospěje k rozhodnutí, je však efektivnější zvolit skupinové nebo individuální rozhodování? Při skupinovém rozhodování je výhodou znalost více informací o problému, účastníci mohou vymyslet více alternativ řešení, z více úhlů pohledu. Naopak je rozhodování pomalejší a mohou se ve skupině objevit konflikty. Na druhé straně je individuální rozhodnutí, které může být uskutečněno téměř okamžitě, za to vyžaduje kreativní přístup.

3.2.3 Kontrola

Kontrolování je v podstatě soustavné a kritické hodnocení procesů dřívějších, současných nebo budoucích a má za úkol pomáhat v rozhodovacích procesech, aby bylo dosaženo lepších

výsledků (Dědina, Cejthamr, 2010). Jakubíková (2013) dodává, že manažerská kontrola může být efektivní, pokud jsou stanoveny měřitelné standardy sledovaných jevů.

Dědina a Cejthamr (2010) i Jakubíková (2013) rozlišují tři typy kontroly:

1. **preventivní kontrola** zajišťuje zjišťování odchylek od stanovených cílů a snaží se, aby dosažené výsledky byly příznivé ve srovnání s výsledky plánovanými;
2. **průběžná kontrola** se zaměřuje na probíhající operace, kdy se kontroluje, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli;
3. **kontrola zpětnou vazbou** sleduje konečné výsledky a je tak dobrým východiskem pro řadu rozhodnutí.

3.2.4 Vedení

„Vést znamená přimět ve formální organizaci za určitým cílem a za konkrétních okolních podmínek ostatní lidi k tomu, aby se věnovali plnění úkolů, přičemž je nutno dodržovat požadavky na dobré mezilidské vztahy, jakými jsou vzájemná slušnost a otevřenost.“
(Daigeler, 2008, s. 15).

Na vedení se lze podle Cejthamra (2010) dívat z několika úhlů pohledu. Vedení může být interpretováno jako užívání autority na dané pozici či přirozené rozumové a znalostní vedení. Na vedení lze hledět i z pohledu vedoucího nebo podřízeného. Ať tak či onak, vedení je dynamický proces, kdy vedoucí pracovník působí na své podřízené a ovlivňuje tak jejich osobní výkony, které za efektivního vedení vedou k lepším výkonům celé organizace. Vedoucí pracovníci mají podle Armstronga (2008) tři základní úkoly. Za prvé musí jasně **definovat úkol**, aby byl jasný celé skupině. Za druhé musí vést skupinu k **naplnění zadaného úkolu** a posledním, ale nejdůležitějším úkolem, je **udržování efektivních vztahů** (týmového ducha) mezi lidmi ve skupině.

STYLY VEDENÍ

Stylem vedení je způsob jednání manažera ke skupině, kterou vede (Tureckiová, 2007). Manažer může uplatňovat různé přístupy, které dělí Tureckiová (2007) a Armstrong (2008) následovně:

- **autoritářský (autokratický) styl** – manažer vynucuje své rozhodnutí, využívá k tomu své pravomoci (neefektivní styl, odporuje principům managementu);
- **autoritativní styl** – manažer rozhoduje sám, dává úkoly a kontroluje jejich plnění, pracovníky oceňuje na základě shody výsledku s úkolem (efektivní v době krize);
- **konzultativní (demokratický) styl** – povzbuzuje pracovníky k podílení se na rozhodování, ale manažer rozhoduje sám na základě konzultací s pracovníky (efektivní styl pro rozvoj pracovníků, náročný na komunikaci);
- **participativní (umožňovatelský) styl** – manažer moderuje rozhodovací proces a sám volí nejlepší variantu rozhodnutí bez ohledu na jeho tvůrce (efektivní při rozvoji pracovníků);
- **delegativní styl** – manažer přenáší část svých úkolů na podřízeného (efektivní varianta stylu).

Jak uvádí Armstrong (2008), neexistuje žádný ideální styl vedení. Manažer se musí umět přizpůsobit okolnostem, povaze úkolu a lidem a zvolit efektivní styl vedení pro danou situaci. Pro správné vedení potřebuje manažer podle Adaira (2011) určité kvality. Měl by být nadšený pro plnění cílů, měl by si věřit, být poctivý a skromný. Měl by umět naslouchat, měl by být vytrvalý a vyžadovat vysoké standardy. Armstrong (2008) se naproti tomu domnívá, že schopnosti vést se odvíjí od zkušeností manažera.

Ať už manažer zvolí jakýkoliv styl vedení, vedení se vždy bude vztahovat k motivaci, delegování, hodnocení a komunikaci.

3.2.5 Motivace

Motivace zkoumá, co vede lidi k tomu, aby něco dělali a nějakým způsobem se chovali. Oním důvodem je motiv jedince, kterým je vědomí, že daná činnost povede k uspokojení jeho potřeby (získání hodnotné odměny, uznání, zkušeností, atp.) (Armstrong, 2009).

Proces motivace vysvětluje Armstrong (2009) jako uspokojování neuspokojených potřeb jedince. Jestliže se u pracovníka objeví neuspokojená potřeba, objeví se přání něco získat. Pracovník si pak stanoví cíle, které mu pomohou uspokojit onu potřebu. Jestliže je cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, pravděpodobně se bude chování pracovníka

opakovat, pokud se objeví podobná potřeba. Z této definice vyplývá, že právě neuspokojené potřeby jsou to, co motivuje jedince k určitému chování a jednání.

Jedna z možností motivace je pochvala. Pochvala je vysoce efektivní nástroj a má přímý vztah k pracovnímu výkonu. Pochvalu si zaslouží každý, kdo odvedl dobrou práci a nejen výjimečné výkony (Rychtaříková, 2008).

Heller (2004) naproti tomu uvádí, že motivace je komplexní proces, kde nejde jen o pochvalu za dobrou práci, ale o pochopení pracovníků a vytvoření podmínek pro podávání perfektních výkonů. Jak vyplývá z Maslowovy hierarchie potřeb, pracovníci podávají nejlepší výkony až ve chvíli, kdy se cítí v bezpečí a respektovaní.

K tomu, aby manažer dobře motivoval své pracovníky, musí rozlišovat vnitřní a vnější motivaci. Za vnitřní motivaci je považována vnitřní hnací síla pracovníka, tedy pocit, že práce, kterou dělá, ho vnitřně zajímá, a že je důležitá (obsahuje pravomoc, odpovědnost, nutnost využití dovedností a napomáhá k růstu a pracovnímu postupu). Vnější motivace naproti tomu znamená podněcování pracovníků k lepším výkonům (odměny, uznání, tresty, kritika). Oba typy motivace jsou důležité a mají bezprostřední účinek na výkon pracovníka. Vnitřní motivátory týkající se kvality pracovního života mají sice dlouhodobější účinky, ale bez vnější stimulace nebudou nikdy 100% účinné (Armstrong, 2009).

Základní dělení **motivátorů** jedince podle Hellera (2004) je:

- **úspěch** – dosažení až překročení stanovených cílů;
- **ocenění** – uznání za zásluhy ze strany kolegů či nadřízených;
- **samostatnost práce** – přesvědčení o důležitosti jejich práce;
- **zodpovědnost** – samostatnost rozhodování a svoboda při plnění úkolů;
- **pokrok** – povýšení na lepší místo či další rozvoj.

Jak už bylo řečeno, motivace je proces, který obvykle zajišťuje pozitivní přístup pracovníka k nějakému úkolu. Pracovník a úkol si ale nemusí vždy vzájemně sednout. Práce manažera je pak vyřešit nastalý problém. Naložit s problémem může manažer hned několika způsoby. Buď může přizpůsobit úkol konkrétnímu člověku, pak ale bude potřebovat řadu znalostí

a dovedností k jasnému zadání úkolu, který bude pracovníka motivovat. Nejvýhodnější variantou je vybrat pracovníka pro úkol tak, aby mu vyhovoval obsahem, motivace je pak přirozená a manažer nemusí vyvíjet při motivování většího úsilí. Na druhé straně, zvolí-li manažer variantu, kdy přizpůsobí pracovníky úkolu, tedy donutí je respektovat úkol i s jeho zápory, bude muset do procesu vedení zapojit i značnou míru motivace (Plamínek, 2010).

3.3 Komunikace

Komunikace je základním stavebním kamenem pro úspěšné vedení lidí. Slouží k výměně informací mezi lidmi (ale může sloužit i k výměně informací mezi neživými organismy). Lewthwaite (2007) vidí v komunikaci nástroj pro sběr informací a ovlivňování chování druhých. Jak uvádí Vymětal (2008), komunikace je vždy zaměřena na dosažení předpokládaného cíle, jako je výměna informací, ovlivňování chování lidí nebo mezilidských vztahů. Rozlišuje sedm hlavních **funkcí komunikace**:

- **informační funkce**;
- **instruktážní funkce**;
- **persuazivní funkce**;
- **vyjednávací funkce**;
- **zábavná funkce**;
- **socializační funkce**;
- **poznávací funkce**.

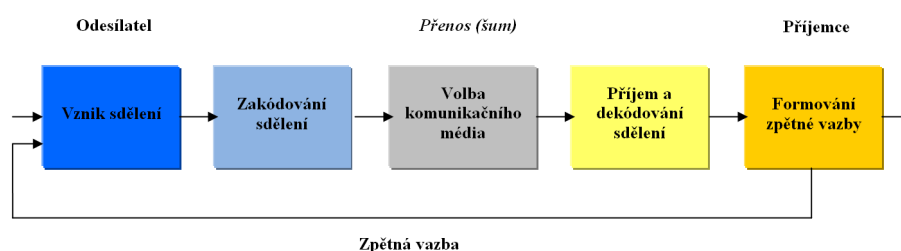
Informační funkce slouží k předávání znalostí a zkušeností, nečeká na zpětnou vazbu, ale jen informaci předává (monolog na meetingu, informační e-mail o změnách, atd.). **Instruktážní funkce** má za úkol předat návod k výkonu určité činnosti nebo vysvětlit postup, jak něčeho dosáhnout. **Persuazivní funkce** se snaží změnit názor protistrany prostřednictvím argumentů ve prospěch jedné strany nebo jednoho řešení. **Vyjednávací funkce** jedná o spolupráci a má za úkol domluvit výhodné podmínky pro obě strany. **Zábavní funkce** má vytvářet pocit pohody a radosti, rozptýlit posluchače a snížit tak napětí. Cílem **socializační funkce** je vytváření vztahů s druhými, navazování kontaktů a posilování pocitu sounáležitosti. **Poznávací funkce** pak slouží k získávání vědomostí a znalostí prostřednictvím komunikace (Vymětal, 2008).

Existuje mnoho dalších funkcí komunikace, jako například: vzdělávací a výchovná, motivační, svěřovací a úniková. Obecným cílem komunikace je dosáhnout porozumění, tedy aby příjemce pochopil sdělení. Ale pouhé porozumění nestačí, komunikace vytváří vztahy respektu a slouží také k nalezení společné základny pro aktivity spojené s dosahováním výsledků. Měřítkem úspěchu komunikace je tedy rozvinutá důvěra mezi komunikujícími. Díky tomu je pak možné, aby manažer získal lidi pro společný cíl, usměrňoval jejich chování, zvyšoval ochotu pracovníků k maximalizaci jejich výkonu a dosahoval tak společně vynikajících výsledků (Tureckiová, 2007).

3.3.1 Komunikační proces

Komunikační proces začíná zdrojem komunikace, který je iniciátor komunikačních vztahů. Může jím být manažer, pracovník nebo skupina osob. Jak funguje celý proces komunikace je vidět na **obrázku 2**. Od komunikátora postupuje informace k recipientovi ve formě signálu. Signál neboli sdělení je určitá suma informací, která prochází zakódováním. Zakódování je proces převodu informací do takové podoby, které bude pro příjemce srozumitelné (slova, znaky, diagramy, obrazy). Sdělení prochází komunikačním médii, které může být osobní (verbální) nebo neosobní. Komunikační prostředky pak mohou působit individuálně (osobní rozhovor, telefonát, dopis, atd.) nebo skupinově (prezentace, konference, sponzoring, média, atd.). Přenos může být zatížen šumem, který může měnit nebo znehodnocovat původní informaci. Jakmile se informace dostane ke svému příjemci, ten ji dekóduje (porozumí ji). Zpětná vazba je pak reakce příjemce na získanou informaci a komunikační proces je u konce. Aby byla komunikace úspěšná, příjemce musí dekódováním získat totéž sdělení, které bylo zakódováno odesílatelem. Sdělení je účinnější, čím bližší má příjemce vztah k přijaté informaci (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Obrázek 2 Schéma komunikačního modelu



Zdroj: Vymětal, 2008, s. 30

Komunikační model popisuje proces interpersonální komunikace mezi dvěma nebo více lidmi. Aby byla komunikace efektivní, manažer by měl mít osvojené základní komunikační dovednosti, jak uvádí DeVito (2008). Mezi takové dovednosti pak řadí dovednost prezentovat sama sebe, navazovat vztahy, vést rozhovory, komunikovat ve skupině, dovednost prezentace a vedení.

3.3.2 Komunikační kanály

DeVito (2008) definuje komunikační kanály jako prostředky, které přenášejí sdělení. Rozděluje kanály na hlasový, zrakový, čichový a hmatový. Většinou se komunikace odehrává za pomoci více než jednoho komunikačního kanálu a pak se různě mísí v závislosti na zvolené metodě komunikace. Příklady metod komunikace uvádí Heller (2004): telefonní komunikace, prezentace, dopisy, zprávy, publikace, e-mail, webová komunikace, plakáty, vysílání a komunikace tváří v tvář.

Volba komunikačního kanálu je úzce spjata i s volbou druhu komunikace. Manažer má na výběr komunikaci verbální, neverbální, komunikaci činem a mnoho dalších, jak uvádí Mikuláščík (2010).

3.3.3 Verbální komunikace

Verbální komunikace je nejčastěji využívaná a pro manažera významná. Prostřednictvím slov může manažer ovlivnit chování pracovníků, budovat vztahy a předávat informace potřebné k výkonu práce. Verbální komunikace může probíhat prostřednictvím zvukových nebo grafických znaků. Ale navzdory společensky uznávaným významům slov neboli **denotátu**, může vzniknout mnoho komunikačních nedorozumění. Tato nedorozumění vznikají na základě **konotace**, neboli subjektivnímu významu slov, ne každý příjemce totiž chápe sdělení přesně tak, jak ho chápe odesílatel informace. Pro efektivní komunikaci by měl manažer dokázat odhadnout člověka, se kterým komunikuje a přizpůsobit se tak jeho komunikačním možnostem (Jiřincová, 2010).

Jiřincová (2010) rozlišuje jazyk poezie a logiky. **Jazyk logiky** je čistě racionální, obsahuje věcné údaje, fakta a data, které jsou přesně definovány. Tento typ jazyka je neosobní a jde mu o vyjádření příčinných vztahů. Naproti tomu **jazykem poezie** lze vyjádřit pocity nebo

zkušenosti, zážitky i nálady. Tímto jazykem lze dotvořit celkový obraz komunikace, ale ne vždy je pochopen tak, jak byl myšlen, protože není přesně definovaný, každý si může např. pod slovem „dlouho“ představit jiný časový úsek. Manažer by se měl také soustředit na **stupeň obtížnosti** řeči. Při vyšším stupni obtížnosti obsahuje komunikace více cizích slov a větná stavba je delší. Pokud manažer bude hovořit vyšším stupněm komunikace, než je pracovník schopen, dává nevědomky najevo svou nadřazenost. V opačném případě, když bude manažer komunikovat na nižší úrovni s pracovníkem, který je zvyklý komunikovat na stupni vyšším, bude pro pracovníka obtížné udržet pozornost. **Sociální role** mají také důležitou úlohu při komunikaci manažera. Ten se totiž setkává se širokým spektrem lidí (jinými manažery, dělníky, dodavateli, bankéři, zákazníci, atp.) a je tak nucen používat takový jazykový kód, aby se co nejvíce přiblížil jazyku komunikačního partnera. Sociální role je totiž určitý soubor očekávání a chování v určité sociální pozici, je to sebepojetí jedince (Jiřincová, 2010).

3.3.4 Neverbální komunikace

„Když se snažíte něco sdělit a zvolíte vhodnou řeč těla, máte mnohem větší šanci, že dosáhnete kýženého výsledku.“ (Borg, 2012, s. 17)

Díky neverbální komunikaci poskytuje odesílatel sdělení další a často rozhodující informace o svém postoji, vyladění a vztahu k partnerovi v komunikaci. Nonverbálními signály, které ovlivňují komunikačního partnera, mohou být vizuální, hmatové nebo zvukové. Nonverbální komunikace může zesilovat, oslabovat verbální sdělení nebo mu až odporovat. Nonverbální komunikace může prozradit mnohé, například zainteresovanost do komunikace, stanovisko komunikačních partnerů nebo vztah mezi partnery (Waltraud, 2008).

VIZUÁLNÍ SIGNÁLY

Vizuální dojem je pro manažera důležitý, posluchač si všímá držení těla, gest, mimiky, zrakového kontaktu a proxemiky. **Posturika** neboli držení těla vyjadřuje vnitřní postoj a může prozradit mnohé ještě dřív, než člověk promluví. Manažer by měl být proto schopný flexibilně reagovat a zaujmout správné držení těla v závislosti na situaci.

Gesta doprovázejí řeč, podtrhují sdělní a prozrazují skutečné myšlenky a emoce (Adamczyk, Bruno, 2013). Jak uvádí Mikuláščík (2010), gestika je většinou zaměřena na pohyby rukou a hlavy. Mají domluvený smysl v sociálních vztazích, ale je třeba je rozeznávat v kulturním kontextu. Gesta rozděluje do pěti základních skupin:

1. **ilustrátory** – dokreslují sdělení, ukazují směr (kreslení prsty, atp.);
2. **regulátory** – upozorňují na nějakou skutečnost, organizují konverzaci;
3. **znaky** – ne všechny kultury mají stejná znaková gesta (zvednutí palce, atd.);
4. **emočně výrazová gesta** – vyjadřují emoční stav, symbolická komunikace;
5. **adaptory** – sebemanipulující gesta (škrábání se, tření rukou, lomení, atd.).

Podle Mikuláščíka (2010) je pohyb svalů v obličeji nebo také **mimika** nejvýznamnější sdělovač emocí. Je to velmi jemná forma komunikačních signálů, která vychází ze dvou obličejových zón. Horní poloviny (čelo, nos a oči) a dolní poloviny obličeje se rty. Z obou zón se dá vyčíst sedm základních emočních dimenzí (radost x smutek, štěstí x neštěstí, překvapení x splněné očekávání, klid x vztek, spokojenost x nespokojenost, zájem x nezájem, strach x pocit jistoty). Podle Waltrauda (2008) plní mimika čtyři hlavní funkce:

1. **odráží vlastnosti** – každý má svůj typický výraz v obličeji;
2. **signalizuje emoce** – je prostředníkem signalizace radosti, strachu, atd.;
3. **ukazuje vnitřní stanovisko** – prozrazuje pocity jedince, souhlas, atd.;
4. **reguluje průběh interakcí** – prostřednictvím práce svalů, zvedání obočí, atd.

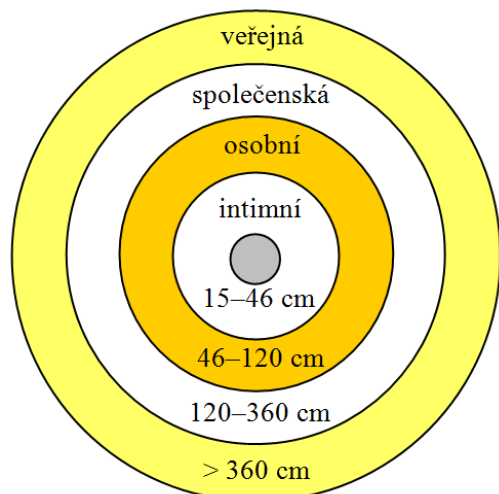
Neméně podstatnou součástí vizuálních signálů je i **zrakový kontakt**, jak uvádí Waltraud (2008). Navázání kontaktu mluvčího a posluchače, pohledy v rozhovoru, výměna zrakového kontaktu, to vše reguluje průběh rozhovoru a signalizuje ochotu k rozhovoru. Zrakový kontakt je při komunikaci důležitý pro udržení pozitivní atmosféry, pozorování reakcí posluchačů, zintenzivnění sdělní a k dobrému působení na ostatní. Mikuláščík (2010) dodává, že čím menší je oční kontakt, tím nejistěji si připadá příjemce sdělení.

Proxemika se projevuje chováním v prostoru, orientací těla a interpersonální blízkostí. Volba místa, odstupu a orientace k partnerovi je závislá na vztahu mezi nimi. Pozice v úhlu 90° je univerzální a vhodná pro všechny komunikační situace (Waltraud, 2008).

HMATOVÉ SIGNÁLY (TAKTILNÍ)

Hmatové signály, nebo jak uvádí Adamczyk (2005) odstup a blízkost, vypovídají mnoho o vztazích mezi lidmi. Člověk má kolem sebe takzvané zóny a obecně platí, že čím má člověk (manažer) vyšší status, tím větší má teritorium, které si nárokuje (viz **obrázek 3**).

Obrázek 3 Zóny odstupů



Zdroj: Adamczyk, 2005, s.52

Při nerespektování daných zón může dojít k vyvolání nepříjemné reakce. Pronikne-li manažer do osobního prostoru zaměstnance, zaměstnanec se bude cítit utlačovaný a zásah do své osobní zóny bude vnímat jako rušivý, nebude tedy schopen se plně soustředit na slova manažera. Vnímání jednotlivých zón však silně závisí na individuálním postoji, toleranci a především na kultuře (Waltraud, 2008).

ZVUKOVÉ SIGNÁLY (AUDITIVNÍ)

Způsob řeči rozhoduje o významu informace – hlas, výslovnost a přízvuk jsou hlavní stavební kameny, aby byla řeč srozumitelná a věrohodná (Waltraud, 2008). Jak uvádí Nelešovská (2005), síla hlasu by se měla odvíjet od prostředí, ve kterém se předávají informace. Hlasová síla je ale podmíněna nejen schopnostmi hlasového orgánu, ale především přesnou artikulací. Artikulace = kvalita mluveného slova, není vrozená, ale naučená a závisí na každém jedinci, jak dobře. Ruku v ruce s artikulací jde i přízvuk, tedy zesílení či zvýraznění určité slabiky nebo slova. Pokud umí manažer dobře využít přízvuk, přispívá to k jeho srozumitelnosti a věrohodnosti.

3.3.5 Styly komunikace

Efektivní komunikace je schopnost, kterou musí manažer disponovat. S některými lidmi je komunikace snadná, s některými naopak nesnadná. Příčinou může být rozdíl v osobnostech

účastníků komunikace. Pokud manažer dokáže správně odhadnout partnera při komunikaci a zvolí-li vhodnou taktiku, může tak předejít konfliktům v komunikaci (Šuleř, 2003). Jak uvádí Šuleř (2003), H. A. Robbins rozlišuje čtyři základní individuální komunikační styly.

1. **Analytický** – takový člověk má sklon k přemýšlivosti, jedná s rozvahou a pomalu, je pasivní a tichý. Vhodnou taktikou manažera je dobrá příprava na rozhovor, být věcný, logicky argumentovat a rozhodně se nesnažit s partnerem manipulovat.
2. **Řídící** – člověk s touto osobností je ambiciózní avšak opatrný, vyhledává konflikty a soutěž, neukazuje své city a je vytrvalý. Efektivní jednání zde podpoří dobře připravená fakta a argumenty. Mít vždy připravené alternativy a nechat partnera rozhodovat. Není vhodné vyjadřovat nesouhlas.
3. **Přátelský** – citlivý člověk, který rád těší ostatní a má pochopení. Manažer by vůči přátelské osobnosti měl projevit přívětivost a zájem, neměl by partnera nutit do rychlého rozhodnutí. Manažer by zároveň měl klást otázky typu „jak“ a zjišťovat tak názory partnera.
4. **Expresivní** – osobnost expresivního typu je citlivá a má ráda vzrušení, má sklon k zahleděnosti do sebe a nemá ráda přehlížení. Manažer by měl zvolit taktiku, kdy dá expresivnímu partnerovi možnost vyniknout, využít jeho kreativitu a zároveň ale vést komunikaci a nenechat expresivního partnera komunikaci vést.

3.3.6 Asertivní, pasivní a agresivní komunikace

Manažer se v každodenním životě setkává se situacemi, které jsou obtížné. Může to být prosazení vlastního názoru nebo obhájení určitého postoje. Ať už je to jakákoliv nestandardní situace, pro každého manažera je různě obtížná, a to v závislosti na výchově, prostředí, ve kterém manažer vyrůstal, a především na zkušenostech (Matějková, 2007). S rostoucími nároky na pracovní a osobní život dnes téměř každý pracuje pod rostoucím tlakem, který se může ještě zvyšovat díky životním změnám. Tento vnitřní tlak se pak odvíjí od spokojenosti se sebou samým, od zkušeností a mnohých dalších faktorů, jež přispívají k určitému stylu komunikace – agresivní, neasertivní (pasivní) a asertivní jednání (Potts, 2014).

AGRESIVNÍ JEDNÁNÍ

Agresivní jednání se vyznačuje popíráním práv ostatních. Manažer, který jedná agresivně, jde takzvaně „přes mrtvoly“. Často se projevuje nepřátelstvím, zastrašováním, křikem, tyranizováním, nadávkami, ponižováním apod. Takovéto jednání pak vyvolává např.: interpersonální konflikty, frustraci, stres, osamělost a neoblíbenost u ostatních, atd. (Lahnerová, 2009). Potts (2014) dodává, že agrese vede k posílení pozice na úkor druhých prostřednictvím prosazování vlastních názorů a potřeb bez respektu k okolí.

NEASERTIVNÍ (PASIVNÍ) JEDNÁNÍ

Pasivní jednání vychází ze submisivity vlastních potřeb na úkor potřeb ostatních. Je to přímý opak agresivního jednání, může se proto jevit neškodně, ale v krajních případech může vést k potlačení práv. Hlavním zdrojem pasivity je neochota přijmout zodpovědnost, strach z konfrontace a kritiky a má ničivý vliv na sebevědomí a sebeúctu (Potts, 2014). Lahnerová (2009) vidí hlavní charakteristiku pasivního jednání v řeči těla – sklopené oči, omluvných frází a ustupování ostatním. Manažer s pasivním přístupem vyvolává interpersonální konflikty, ubližuje sám sobě, má špatnou image a zaměstnanci v něm nespátřují autoritu.

ASERTIVNÍ JEDNÁNÍ

A konečně asertivní manažer respektuje jak svá práva, tak práva ostatních. Má sebejistou řeč těla (oční kontakt, vzpřímený postoj, atd.). Asertivita umožňuje sdělovat myšlenky sebejistě a přímo bez výhrůžek. Asertivní jednání napomáhá v řešení problémů, přináší pocit uspokojení a stabilizuje interpersonální vztahy. Asertivní jednání zanechává kladný pocit ve všech zúčastněných a ve vzduchu nevisí pocit ohrožení (Lahnerová (2009).

Jak uvádí Potts (2014), asertivní chování není jen o využívání různých technik, ale především o přístupu a způsobu uvažování o tom, jak se chovat k ostatním a jak by se měli chovat oni. Potts (2014) formuluje 4 různé přístupy v rámci výher a proher.

1. Výhra – prohra (pasivní jednání)

Takový přístup, kde pomyslně vítězí v diskuzi podřízený nebo klient. Manažer tím může v krátkodobém horizontu utužit vztahy, avšak v dlouhodobém horizontu by se mohl dostat do situace, kdy nebude uznána jeho autorita.

2. Prohra – výhra (manipulace)

V tomto případě by byl vítězem manažer a podřízený by si připadal poražený až ponížený. Manažer by tak utvrdil svou autoritativní roli, ale na mezilidských vztazích by rozhodně nepřidal.

3. Prohra – prohra (agresivní jednání)

U přístupu, kde ani jedna strana nezíská to, co chtěla, byla komunikace neefektivní za působení nějakého konkrétního faktoru (rozpoložení partnerů, konfliktní situace, téma rozhovoru, atp.). Tento typ komunikace je dlouhodobě neúnosný a vede k frustraci.

4. Výhra – výhra (asertivní jednání)

Situace výhra – výhra nastává tehdy, jsou-li obě strany spokojeny s výsledkem a nemají pocit křivdy. Přesně takový pocit nastává v případě asertivního jednání.

3.4 Event

Událost, akce, zážitek, příhoda, případ, prožitek nebo představení? Všechna tato slova mají společného jmenovatele, a to *EVENT*. Event je jednoduše organizovaná událost společenské, kulturní nebo sportovní povahy (Jurášková, Horňák a kol., 2012).

V literatuře lze ale najít i mnohé další charakteristiky pojmu event:

- Svoboda (2009) vidí eventovou událost jako marketingovou komunikaci, která má vyvolat emocionální zážitek a pomoci tak naplnit cíle pořadatele eventu.
- Zamazalová (2010) tuto definici rozšiřuje ještě o myšlenku, že člověk je schopen si lépe zapamatovat to, co sám prožije, než to, co jen viděl či slyšel. Také dodává, že

při správném využití eventu jako nástroje je větší příležitost pro zapamatování sdělení příjemcem.

- Autoři Bruhna a Indena, které cituje Šindler (2003), event definují jako výjimečnou událost nebo zážitek, kterou lze prožít všemi smysly a slouží zejména pro firemní komunikaci.
- Ferdinand (2012) tvrdí, že eventy už neznamenají jen důležité milníky obyčejného života, jako je svatba, narozeniny, nebo promoce. Ale že se význam eventů postupně změnil a v dnešní době je chápán spíše jako snaha se spojit s ostatními a najít společný cíl.

Ač jsou jednotlivé definice *eventu* odlišné, mají jednu společnou myšlenku: event by měl být nezapomenutelný okamžik. Stejně tak uvádí Getz (2012), že event se vyznačuje svou neopakovatelností a empirickou odlišností. Očekávání, nálada a obecné vnímání návštěvníků eventu je pokaždé jiné a právě to dělá eventové události tak atraktivní.

3.4.1 Proč pořádat event

Dříve, než se event začne plánovat a organizovat, je důležité vědět, za jakým cílem se pořádá a co se očekává, že přinese. Dobrých důvodů, proč uskutečnit event se najde mnoho, ale ne každý zadavatel eventu onen dobrý důvod má. Podle Lattenberg (2010) je nejjednodušší cestou, jak dospět ke správnému důvodu, položit si čtyři základní otázky.

- Co má akce přinést?
- Komu je určena?
- Kolik do ní investujeme času?
- Jakou očekáváme návratnost investice?

CO MÁ EVENTOVÁ AKCE PŘINÉST

Jak už bylo řečeno, znát důvod k pořádání eventu je základem úspěchu. Když víme, co chceme, aby event přinesl, zákonitě víme i důvod, proč účastníci na událost přijdou a hlavně, co jim akce má přinést. Díky tomu, že známe cíl, je pak snadné vybrat vhodný typ eventu (Lattenberg, 2010). Stejně tak i Přikrylová a Jahodová (2010) vidí ve znalosti cíle

důležitý odrazový můstek, který by měl směřovat k upevnění firemní image. Pro získání klíčových faktorů k určení cíle eventu je podle Šindlera (2003) vhodné využít situační analýzu. Nejčastěji využívanou metodou je analýza SWOT, která hodnotí **komunikační aspekty** (komunikační strategii, zkušenosti, příležitosti, konkurenci, atd.) dále **determinuje nabídku a poptávku** eventů a zároveň zkoumá **vnitro firemní potenciál** (finanční a lidské zdroje). Ze situační analýzy je pak zřejmé, zda může eventová událost naplnit očekávané cíle.

Lattenberg (2010) uvádí jako základní cíle pořádání eventů:

- poskytnutí nových informací;
- spojení lidí na jednom místě;
- start nového produktu;
- ocenění partnerů;
- získání veřejného uznání;
- vytvoření komunity;
- zvýšení loajality zaměstnanců;
- připomenutí firemní značky nebo výročí.

Obrázek 4 Dělení cílů event marketing



Zdroj: Šindler, 2003, s. 48

Jak je vidět na **obrázku 4**, Šindler (2003) rozděluje cíle eventů na taktické, strategické a finanční. Přičemž součástí taktického cíle je **cíl kontaktní**, který je zaměřený

na zvolenou cílovou skupinu. Za **strategické cíle** pak Šindler (2003) považuje zvýšení kvality produktů/služeb, nárůst tržního podílu atd. **Komunikační cíle** mají za úkol měnit chování prostřednictvím emocionálních zážitků, jako je aktivace vnímání značky, upevňování vztahu se zákazníkem a budování loajality, atd. Mezi **finanční cíle** pak řadí klasické prodejní ukazatele (zvýšování obrátu, snižování nákladů či růst efektivity).

Hesková a Štarchoň (2009) pak cíle doplňují o stimulaci poptávky či vyrovnání kolísání způsobených sezónností či jinou nepravidelností poptávky. Autorky Příkrylová a Jahodová (2010) ještě přidávají posílení firemního image. Cíl realizace eventové události by měl být jednoznačný, měl by mít ohraničené časové období pro naplnění, musí být realistický a dosažitelný (Šindler, 2003). Svoboda (2009) doplňuje, že cíl má být aktuální a naplánovaný tak, aby bylo možné ho dosáhnout.

KOMU JE EVENT URČEN

Se stanovením cíle eventu úzce souvisí i vymezení cílové skupiny, tedy předpokládaných účastníků eventu (Lattenberg, 2010). Při identifikaci skupiny je dobré mít smysl pro detail, protože čím lépe známe přání a potřeby skupiny, tím snadnější je pak volba komunikačních prostředků (Šindler, 2003).

Šindler (2003) i Lattenberg (2010) dělí skupiny na:

- **interní** – zaměstnanci a vlastníci firmy;
- **externí** – zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, média, veřejnost.

Po vymezení cílové skupiny je třeba zohlednit i jednotlivé kategorie účastníků. Jak uvádí Lattenberg (2010), největší pozornost je třeba věnovat VIP hostům (top management, akcionáři, celebrity). Důležitá je znalost preferencí jednotlivých hostů. Pokud chceme, aby se akce účastnili, musí pro ně být nabídka zajímavá. To samé platí i pro širokou veřejnost, kde je třeba vymyslet takový program, který cílovou skupinu přitáhne.

KOLIK ČASU DO EVENTU INVESTOVAT

Časová náročnost se liší podle druhu eventů a jeho velikosti. Dalším činitelem, který ovlivňuje faktor času je realizační tým. Realizační tým může zastávat jeden člověk nebo skupina desítek pracovníků (Lattenberg, 2010). Intenzita pořádání eventů také ovlivňuje, kolik času do eventů investujeme. Záleží na zvolené strategii. Šindler (2003) uvádí strategii koncentrace a diverzifikace. Kdy se při **koncentrované strategii** pořadatel soustředí na několik intenzivnějších eventů. Při **diverzifikované strategii** se naopak zaměřuje na uspořádání celé řady akcí navzájem odlišných a nepříliš rozsáhlých.

JAKÁ JE OČEKÁVANÁ NÁVRATNOST INVESTICE

Měření návratnosti investice je v případě eventových akcí poměrně složité. Management chce ale vědět, jestli se mu investované peníze vrátí a zhodnotí nebo nikoli. Výsledkem eventů může být totiž okamžitý finanční přínos, ale i perspektiva budoucích obchodních vztahů či upevnění nebo oživení chladnoucího obchodního vztahu (Lattenberg, 2010). Vzorec pro výpočet návratnosti investic uvádí Svozilová (2011).

$$ROI = OI / II - 1$$

ROI > 0, investice je zisková a naopak.

Kde: ROI... návratnost investic / rentabilita projektu

II..... vstupní investice

OI..... provozní příjem.

Hesková a Štarchoň (2009) uvádí dva způsoby měření účinnosti eventové události:

1. **měření přímých účinků** – to spočívá ve sledování přírůstku tržeb k vynaloženým nákladům na eventovou akci;
2. **měření účinnosti komunikace** – tato metoda zkoumá např.: změnu postoje, image firmy / produktu, zapamatovatelnost, ohlas, atp.

Nejpoužívanějším ukazatelem při měření účinků eventových akcí je **GRP** (Gross Rating Points). GRP slouží zejména k optimalizaci plánů a vyjadřuje počet kontaktů na 100 návštěvníků cílové skupiny. Hodnota GRP vzniká součtem sledovanosti (ratingů)

jednotlivých inzerátů v kampani předem určenou cílovou skupinou. Získané body (procenta sledovanosti) pak po vynásobení určují cenu kampaně za skutečně oslovenou cílovou skupinu. Výzkumné agentury pak využívají řadu svých vlastních metod měření, které mohou být chráněny patentovou ochranou duševního vlastnictví firmy (Hesková, Štarchoň, 2009).

3.4.2 Výběr druhu eventu

Po stanovení cíle a potenciálních účastníků eventu je na řadě výběr konkrétního druhu eventu. Event je stále mladý komunikační nástroj, a proto zatím není jednoznačné rozdělení eventových událostí. Existuje ale několik názorů na dělení eventů (Šindler, 2003). Arcodia & Barker (2003) kategorizují eventy do tří skupin, obchodní eventy, kulturní akce a sportovní události. Lattenberg (2010) eventy dělí na pracovní, slavnostní a prestižní. Zatímco Šindler (2003) rozděluje eventové aktivity podle obsahu, cílových skupin, konceptu, místa a doprovodného zážitku.

PODLE OBSAHU

- **Pracovně zaměřené eventy** – tento typ akcí se soustředí na výměnu a získávání zkušeností. Patří sem interní akce pro zaměstnance a obchodní partnery (např.: produktové školení).
- **Zábavní eventy** – mají vytvářet pozitivní emoce, které si účastník spojí se značkou a používají se pro budování image (např.: koncert, incentivní event).
- **Informativní eventy** – události s cílem poskytnout určité informace za doprovodu programu, který má podpořit pozornost účastníků (např.: představení nového výrobku).

PODLE CÍLOVÝCH SKUPIN

- **Veřejné eventy** – pro širokou veřejnost, která je potencialem zákazníků (např.: výstavy, veletrhy).
- **Firemní eventy** – akce jsou určeny především pro zaměstnance, dodavatele, akcionáře, atp. Cílové skupiny jsou známy a je tedy snazší zvolit vhodný komunikační prostředek (např.: školení, firemní jubileum).

PODLE KONCEPTU

- **Eventy příležitostné** – souvisí se speciálními událostmi, jako jsou výročí, oslavy nebo významné události (např.: den otevřených dveří u jubilea, položení základního kamene).
- **Produktové eventy** – slouží ke spojení značky nebo produktu s určitou emocionální rovinou.
- **Imagové eventy** – image místa či programu je shodná se značkou a spojuje se s ní.
- **Know-how eventy** – tyto události jsou spojeny s know-how společnosti. Může jít o technologie, které nikdo nemá a společnost chce ukázat jedinečnost.
- **Kombinované eventy** – několik propojených konceptů eventů z hlediska času, příležitosti a místa (např.: Coca-Cola vánoční trucky).

PODLE DOPROVODNÉHO ZÁŽITKU

- Za využití kultury, sportu, přírody nebo další společenské aktivity se eventy snaží uměle vyvolat emoce, které budou účastníkovi asociovat daný produkt. Akce tohoto typu jsou ojediněle neopakovatelné a specifické.

PODLE MÍSTA

- **Venkovní eventy** – konají se na otevřeném prostranství, akce jsou nejčastěji zaměřeny na širokou cílovou skupinu (např.: koncerty, sportovní události).
- **Vnitřní eventy** – jsou to akce pořádané pod střechou hotelů, divadel, koncertních sálů, hradů a dalších míst.

Každá eventová událost je jedinečná a proto není možné eventové aktivity jednoznačně kategorizovat.

3.5 Projektový management / event management

Ať už manažer zvolí jakýkoliv přístup v jednání, vždy se bude výsledek zrcadlit v efektivnosti komunikace s podřízenými. Nejen komunikace, ale i ostatní manažerské funkce ovlivňují to, jakým způsobem je manažer přijímán a v jakém světle ho podřízení vidí. I tak tomu je

v projektovém managementu, kde je třeba aplikovat poznatky z obecného managementu a dokázat je vhodně využít v prospěch manažera.

Projektový management je aktivita, která spočívá v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s určitým krátkodobým cílem. Přičemž se aplikují znalosti, schopnosti a nástroje tak, aby splnily požadavky projektu (Svozilová, 2011). Podle Horine (2009), hodnota projektového managementu spočívá v kontrolované cestě, při dostatku informací a zkušeností, za stanoveným cílem. Svozilová (2011) pak vidí výhody projektového managementu v jasně definovaném časovém a nákladovém rámci, v možnosti sledovat odchylky od stanoveného plánu a ve snadném přístupu k potřebným informacím. Projektem pak nazývá jakýkoliv sled úkolů, které mají svůj začátek a konec, jasně daný cíl a zdroje.

Ferdinand (2012) popisuje projektový management jako součást event managementu. Pojem „projekt“ totiž charakterizuje, stejně jako „event“, časem ohraničenou tvorbu produktu nebo služby. Projekt i event je časově ohraničen, má svá unikátní specifika, je uskutečněn v týmu a má jasná kritéria pro evaluaci. Jak uvádí Barker a Cole (2007), projekt začíná ve chvíli přijetí odpovědnosti za jeho dokončení. Pro uskutečnění eventu je třeba uskutečnit několik kroků, počínaje plánováním, přes monitorování celé akce až po její řízení.

3.5.1 Manažer a projektový tým

Klíčovou osobou eventu je zpravidla manažer, který ovlivňuje veškeré dění od plánu, přes obsazení pozic, koordinaci až po konečné administrativní uzavření. Manažer zde uplatňuje všechny manažerské funkce, a tou nejdůležitější je vedení lidí a komunikace s nimi. Komunikace je při tvorbě eventu velmi dynamická, a proto je důležité správné nastavení vztahů a rozložení komunikačních toků (Němec, 2002). Podle Barkera (2009) by měl projektový manažer přizpůsobit svůj manažerský styl potřebám projektu a měl by věnovat pozornost kultuře podniku. Jako nejproduktivnější styl vedení vidí Barker **konzultativní přístup**, kdy se členové týmu vybičují k mnohem lepším výkonům. Je zde však velmi tenká hranice mezi konzultativním přístupem a projektem, který řídí celá skupina. Manažer by měl být ten, kdo rozhoduje.

PROJEKTOVÝ TÝM

Ještě před tím, než se uvede projekt do chodu, musí se stanovit základní organizační tým a jeho struktura. Projektový nebo organizační tým je výkonným článkem celého eventu, skládá se ze skupiny osob, které se podílejí na plnění cílů eventu. Sestavení týmu závisí na požadavcích eventu a preferencích manažera, který tým sestavuje. Při sestavování týmu ale platí základní požadavky na členy: odbornost (vzhledem k požadovaným úkonům), dostupnost a časová flexibilita, nákladovost jednotlivých osob dle rozpočtu (Svozilová, 2011).

Stejně jako každé podnikatelské uskupení má i event svou organizační strukturu s určenými pravidly rozhodování, nadřízenosti a podřízenosti, sdílením odpovědnosti, atd. Každý z členů týmu má vždy přidělenou určitou odpovědnost. **Odpovědnost** lze vyjádřit jako **autorita + zodpovědnost**. Autoritou je myšlena přidělená moc pro rozhodování, která musí být respektována ostatními, zodpovědnost je morální povinnost pro efektivní splnění daného úkolu a odpovědnost je schopnost plnění pověření, tedy splnění očekávání pomocí získané autority a vlastní zodpovědnosti (Svozilová, 2011).

Stejně tak, jak už bylo zmíněno, je komunikace zásadní a velmi často je hlavní překážkou ve výkonu práce. Jako účinnou variantu komunikace mezi manažerem a produkčním týmem Barker (2009) uvádí radu, která může být za správného vedení produktivní.

3.6 Fáze event managementu

Podle Barkera (2009) se proces řízení eventu skládá ze tří kroků, a to:

1. **identifikace** (nalezení rizik a cílů, které ovlivňují úspěch eventu);
2. **plánování** (vyhodnocení působících sil na event a jejich vedení);
3. **monitorování** (dohled nad všemi činnostmi spojenými s eventem).

Rosenau (2011) popisuje proces event managementu jako soubor pěti manažerských činností a v podstatě jen blíže identifikuje Barkerovo rozdělení. Rosenau přisuzuje řízení projektu těchto pět manažerských funkcí: definování projektových cílů, plánování, vedení, kontrola a hodnocení.

3.6.1 Identifikace projektových rizik a cílů pomocí porady

Pro zkušeného manažera je identifikace rizik jednoduchá, protože u podobných eventů mají mnohé problémy tendenci se objevovat stále dokola. Manažer včetně týmu by v prvním koku měli zhodnotit, co by mohlo ohrozit výsledek, náklady a plánované termíny (Barker, 2009). Identifikací cílů, jak uvádí Barker a Cole (2007), se odvíjí od znalosti cílů klienta. Pokud cíle nejsou specificky zadány, práce je o to složitější a může být zdoluhavá. Proto je třeba mít kvalitní tým, který dokáže identifikovat hlavní rámec eventu, jeho směřování a hlavní účel, kterého chce event dosáhnout.

Formou skupinové komunikace, při které je možné identifikovat cíle, je porada, jak uvádí Mikuláščík (2010). Barker (2009) zahrnuje do termínu „porada“ vše od neformálních a neplánovaných setkání na chodbě až po shromáždění s prezentacemi. Porada slouží k jednomu nebo ke kombinaci z následujících účelů:

- **plánování / ověření postupu** – jádro event managementu, nejčastější formou jsou skupinová sezení;
- **rozhodování** – klíčová je účast správných lidí, kteří mají potřebné informace k tomu, aby bylo možno dojít k promyšlenému závěru;
- **konstruktivní práce** – týmová práce, spolupracovníci se musejí sejít, aby společně pracovali na některých výstupech (hlavně na začátku, při rozdělování úkolů a na konci při ladění závěrečných úpravách).

Na poradě se setkávají různé typy lidí a tím vzniká větší příležitost ke komunikační krizi, kdy se často zlehčuje téma, čímž se odvádí pozornost a porada se prodlužuje. Dalším signálem komunikační krize může být chaotické jednání a překřikování účastníků. Mezi komunikační metody, které hledají řešení nekonfliktní cestou, patří brainstorming, brainwritig, metoda DELPHI, CNB, Think Tank, Master Mind a další. **Brainstorming** se provádí ve skupině a slouží ke generování nápadů. Má svá pevně stanovená pravidla: má časové ohraničení, vyžaduje přítomnost moderátora, který zapisuje nápady, vybízí k přemýšlení a hlídá, aby se neodbíhalo od tématu, není zde povoleno kritizovat. **Brainwritig** je písemnou formou brainstormingu, kde je výhodou, že se jednotliví účastníci neovlivňují, ale zároveň se neinspirují k novým nápadům. **CNB** (Collective NoteBook) je rozhodovací metodou, kdy

každý účastník zapíše do notebooku svůj návrh na řešení problému a ostatní k němu doplňují poznámky, které se nesmí opakovat. Návrhy jsou pak diskutovány a je vybráno řešení. Metoda **DELPHI** je metodou kompilační, složená ze 2 kol. V prvním kole se nejčastěji obálkovou metodou rozesílá otázka 10 – 20 expertům, kteří zpracují svůj názor. Ve druhém kole se jejich názory diskutují a ostatní experti mají možnost poznat nápady druhých. Metodou pro řešení problémů je tzv. zásobárna nápadů (**Think Tank** nebo **Master Mind**), kdy se dopředu stanoví cíle, kterých chce management dosáhnout a poté je skupině zadána otázka, jak by daného cíle dosáhli (Lojda, 2011).

3.6.2 Plánování

Základním kamenem pro úspěšný projekt či akci je podle Barkera a Cola (2007) uskutečnitelný a pevný plán. Co je a není plán? Plán není jen rozvrh úkonů v čase, ale mnohem více. Plán obsahuje zkušenosti, cesty splnění úkonů, poznatky z dílčích cílů a mnohem víc. Rosenau (2011) popisuje cestu plánování od potřeby přes nápad, jak danou potřebu řešit, prozkoumání možností a výběr řešení až po realizaci. Projektový tým by měl v průběhu plánování provést několik klíčových procesů pod vedením manažera:

- **naplánovat strukturu eventů** – v písemné formě, jako základ pro rozhodování;
- **definovat strukturu eventů** – rozdělit činnosti na dílčí části pro snazší řízení;
- **definovat činnosti** – pro dosažení cíle dílčích částí úkolů;
- **určit pořadí činností** – a závislostí jednotlivých úkolů v rámci eventů;
- **odhadnout trvání činností** – provádí kvalifikovaný specialista - manažer;
- **vytvořit harmonogram** – z již definovaných činností a jejich doby trvání;
- **naplánovat zdroje** – určit všechny zdroje, které budou nasazeny (lidské, materiálové, vybavení, atd.);
- **odhadnout náklady** – na základě seznamu zdrojů;
- **rozpočtovat náklady** – alokovat celkové náklady podle definovaných činností;
- **vytvořit plán eventů** – zajistit vytvoření dokumentace.

Manažer si při plánování musí položit 5 základních otázek, které mu pomohou blíže specifikovat a strukturovat projekt (Co?, Jak?, Kdo?, Kdy?, Za kolik?).

Co?

Odpoví-li si manažer na tuto otázku, vytvoří tzv. kostru eventu, na kterou bude postupně navazovat další plány (klíčové činnosti, harmonogram, atd.). Při plánování se vychází se stanovených cílů, které musí být SMART (Rosenau, 2011). Podle Horské (2009) je potřeba k efektivnímu plánování mít jasně a srozumitelně formulované cíle, čehož lze dosáhnout metodou **SMART**. Každé písmeno značí jedno kritérium, které má být splněno:

S = specifický (jasně formulovaný cíl s konkrétním požadavkem na cíl);

M = měřitelný (lehce hodnotitelný výsledek, který je dostatečným důkazem o splnění cíle);

A = ambiciózní (cíle je dostatečně náročný a stimulující);

R = realistický (splnitelný cíl, přiměřený daným podmínkám);

T = termínovaný (má stanovenou délku trvání – časový limit pro splnění).

JAK?

Otázka „jak“ pomáhá manažerovi popsat postup eventových aktivit. Cílem je znázornění konkrétních činností a jejich vazeb, což vytvoří ucelený přehled o eventu, a to nejčastěji v grafickém znázornění (Rosenau, 2011). Svozilová (2011) uvádí mezi základními grafickými techniky Ganttův diagram, PERT nebo CPM síť.

- **Ganttův diagram**

Tato technika jednoduše znázorňuje sled úkolů včetně jejich začátků a konců, a to v posloupnosti od shora dolů s časovou osou na horizontální linii. Ganttův diagram je využíván, pro svou jednoduše a nenáročnost provedení, jako nástroj komunikace nebo jako nástroj pro porovnání odchylek od plánovaného stavu eventu (viz **tabulka 2**). Diagram má však několik slabín. Nedokáže ukázat závislost mezi úkoly a změnami určitého úkolu se nepromítne ve zbylé části harmonogramu (Svozilová, 2011).

Tabulka 2 Příklad Ganttova diagramu

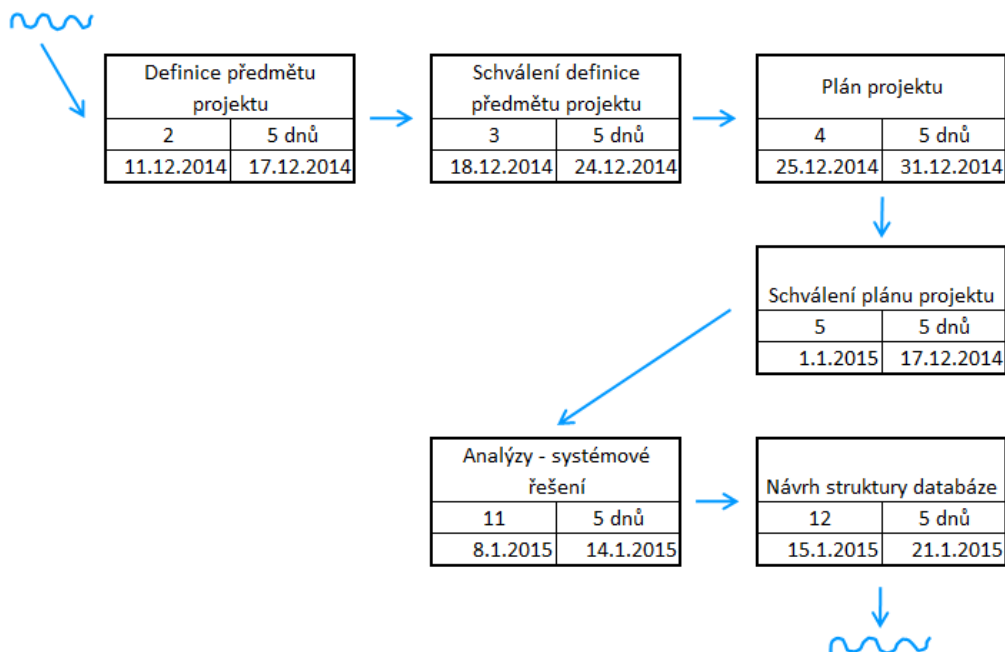
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Úkol A								
Úkol B								
Úkol C								
Úkol D								

Zdroj: Svozilová, 2011, s. 135

- **PERT**

Sít'ový diagram PERT je zkratka anglického pojmenování metody – Programme Evaluation and Review Technology. Na rozdíl od Ganttova diagramu je flexibilnější a změny v dílčích úlohách dokáže zobrazit. Také umožňuje hledat alternativy, analyzovat statistické údaje a zkoumat pravděpodobnost, viz ukázka na **obrázku 5**. Metoda PERT navíc uvažuje s optimistickou, pesimistickou a pravděpodobnou variantou, ze které vypočítává délku trvání (Svozilová, 2011).

Obrázek 5 Příklad PERT diagramu

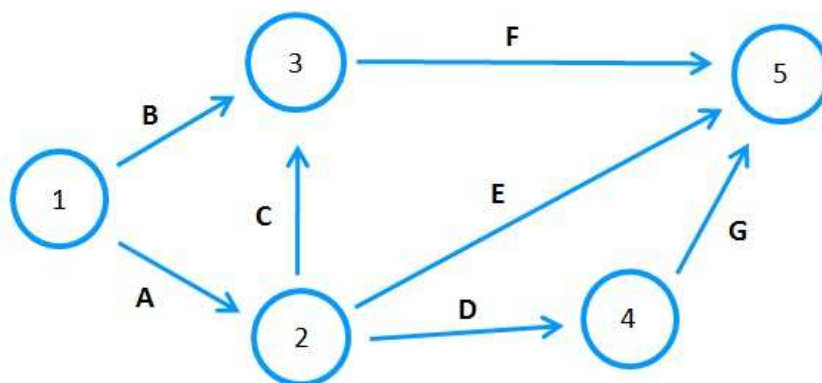


Zdroj: Svozilová, 2011, s. 136

- **CPM**

Tato metoda je odvozena z anglického názvu Critical Path Method a je charakterizována jako základní deterministická pro časovou analýzu. V diagramu se znázorňují činnosti tzv. hranou, která je charakterizována jako spojnice dvou uzlů (viz **obrázek 6**). Cílem metody CPM je nalezení takové cesty, která je nejdelší a nemá rezervy, jinak se nazývá **kritická cesta** (Ochrana, Pavel a kol., 2010).

Obrázek 6 Příklad diagramu CPM



Zdroj: Ochrana, Pavel a kol., 2010, s. 204

KDO (S KÝM)?

Po vyobrazení diagramů jsou zřejmé cíle a prostředky nutné k dosažení cílů, tedy i profesní znalosti a dovednosti jednotlivých členů projektového týmu. Efektivní tým vzniká při naplánování rolí a jejich následným obsazením konkrétními lidmi, při čemž každý zná své kompetence a povinnosti, jak uvádí Rosenau (2011). Svozilová (2011) dodává, že zajištění lidských zdrojů pro realizaci projektu je komplikované a vyžaduje zkušenosti manažera. Manažer by se při plánování měl zamyslet nad tím, kdo bude s kým pracovat, kdo bude jednotlivé úkoly koordinovat, kdo bude dělat administrativní náležitosti a jací partneři se budou projektu účastnit. Obsazení projektu stojí zejména na kvalifikaci, časové flexibilitě a nákladovosti, a zároveň na ochotě členů projektového týmu přijmout odpovědnost, jak je uvedeno v kapitole 3.5.1.

KDY?

Na otázku „Kdy?“ si může manažer odpovědět pomocí kvalifikovaného odhadu času, který bude potřeba na realizaci všech úkolů, až do samotného konce eventů. Obecný časový rámec udává ohraničení celkového eventů, které je mnohdy známo dopředu (datum uskutečnění akce). Manažer by proto měl postupovat opačným směrem, a to odhadnout kolik úkolů, v určitém počtu členů projektového týmu, je v daném časovém horizontu možné zvládnout (Rosenau, 2011). Podle Svozilové (2011) časový rozpis obsahuje nejen informace o jednotlivých úkolech, ale i o jejich sledu. Barker (2009) navrhuje vytvořit časový rozvrh na základě jasné a logické struktury projektu, kdy prvním krokem je podrobné rozdělení projektu na jednotlivé dílčí úkoly. Ty jsou pak řazeny postupně, podle jejich vnitřní závislosti. Dílčí úkoly by měly být rozpracovány dostatečně podrobně, aby mohl manažer práci sledovat a kontrolovat.

ZA KOLIK?

Jak uvádí Rosenau (2011), poslední fází plánování je sestavení rozpočtu. Jakmile zná manažer cíle, prostředky k jejich dosažení a časový rámec eventů, může vypracovat odhad nákladů. Zohlednit při tom musí čas, materiálové, lidské a finanční zdroje. Pro tvorbu odhadu nákladů je mnoho metod, manažer může zvolit na příklad metodu ZDOLA-NAHORU nebo SHORA-DOLŮ.

- Metoda **ZDOLA-NAHORU** používá velké množství detailů, projekt rozpracovává na jednotlivé části s přesnými popisy úkolů a potřebných zdrojů, které usnadňují celkový propočet nákladů.
- Metoda **SHORA-DOLŮ** využívá hrubý odhad nákladů odvozených od struktury termínů projektu.

3.6.3 Projektové řízení

Řízení projektu má zabezpečit plnění úkolů definovaných v plánu tak, jak bylo naplánováno (Rosenau, 2011). Podle Owena (2006) je dobré řízení opravdovou dovedností, protože projekty mnohdy zaberou dvojnásobek času a nákladů, než se původně zamýšlelo. Řízení je totiž dynamický proces, a během realizace projektu může dojít ke změnám nejen v plánu

a struktúre projektu, ale také ve složení realizačního týmu. Postup realizace závisí nejen na týmu, ale i na manažerovi, který musí mít přehled o již splněných cílech, musí dokázat předvídat problémy, motivovat členy týmu a starat se o jejich spokojenost, předávat informace, věnovat pozornost funkčnosti týmu a dokázat identifikovat stav plnění.

3.6.4 Monitorování a kontrola

Řízení projektu, jak už bylo řečeno, je dynamické a je každodenní záležitostí. V průběhu řízení se mohou objevit problémy, které se nejlépe dají zachytit průběžnou revizí a kontrolou (Barker, 2009). Monitorování postupu eventu má poskytovat informace o jeho skutečném stavu, porovnávat se stavem plánovaným, zjišťovat odchylky a eliminovat takové události, které mohou ohrozit průběh řízení eventu. Kontrola projektu by se měla soustředit na 3 hlavní hlediska (Rosenau, 2011).

1. **Čas** – doba potřebná k dokončení projektu, manažer musí sledovat, zda se plní projektové činnosti v časovém plánu.
2. **Náklady** – potřebné k dokončení projektu, manažer sleduje vynaložené náklady a plánované náklady, porovnává skutečný stav.
3. **Kvalita** – stupeň kvality odvedené práce všech členů týmu, manažer nejen že sleduje dokončené cíle, ale zároveň motivuje k dalším výkonům a hodnotí.

Právě díky monitorování projektu po celou jeho dobu je možné provádět potřebné opravy či jiná opatření nebo rozhodnutí (Rosenau, 2011).

3.7 Event jako součást marketingové komunikace

Pojem event marketing lze pochopit jako zinscenování zážitků, jejich plánování a organizování v oblasti firemní komunikace. Event marketing má za úkol vyvolat emoce a psychické podněty za pomoci nejrůznějších eventů, které napomáhají image firmy. Event marketing je považován za nedílnou součást komunikačního mixu a ke svému fungování potřebuje integraci všech nástrojů marketingové komunikace, a to z následujících důvodů (Šindler, 2003):

1. **event marketing zvyšuje synergický efekt v komunikaci** – při sloučení více komunikačních nástrojů se zvyšuje účinek komunikace;
2. **event marketing nemůže existovat samostatně** – realizace eventů má efektivní účinek na komunikaci sdělení jen v případě využití komunikačního mixu;
3. **emocionální komunikace se objevuje napříč komunikačními nástroji** – nejen v event managementu, ale i v reklamě, direkt marketingu, atd. se tento druh komunikace často objevuje;
4. **integrace komunikace snižuje náklady** – z důvodu finanční náročnosti event marketingu je snaha o integraci do jednoho komunikačního mixu a snížit tak celkové vynaložené náklady.

Integrovaný event marketing podle Jakubíkové (2013) spojuje komunikační mix do celkového marketingového programu, který bude poskytovat určitou hodnotu a sdělení. Šindler (2003) pak rozděluje integrovaný event marketing dle využitých nástrojů marketingového mixu na přípravné, doprovodné a následné aktivity. **Přípravné aktivity** mají vést k informovanosti o plánovaném eventu a mají vzbudit zájem, patří sem např. reklama, public relations nebo direkt marketing. Jako **doprovodné aktivity** označuje ty, které složí k přímému kontaktu s cílovou skupinou, patří sem nejčastěji POS aktivity, multimediální komunikace či jiné multimediální techniky. A za **následné aktivity** považuje veškeré aktivity, které vyhodnocují event, řadí sem direkt marketing a public relations. Jak je vidět, nástroje komunikačního mixu mají úzkou vazbu na event marketing.

EVENT MARKETING A REKLAMA

Reklama je placená neosobní komunikace, která působí jako stimul ke koupi či propagace určité filozofie. Nosiči reklamy jsou tiskoviny, výroční zprávy, inzerce, spoty v médiích, atd. Šindler dodává, že reklama plní především funkci oznamovací. Tedy čím více bude cílová skupina o eventu vědět, tím větší účast se může předpokládat. Základním úspěchem reklamy je proto její načasování a vhodná volba formy reklamy. Reklama vytváří svým způsobem nereálný svět, zatímco event vrací objekt reklamy do reality přiblížením výrobku zákazníkovi v reálném čase. Stejně jako reklama i event musí mít jedinečnou myšlenku a vyvolat emocionální vnímání. Provázanost eventu a reklamy je silná, event se dokonce může stát i ústřední myšlenkou reklamy (Přikrylová a Jahodová, 2010).

EVENT MARKETING A PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje se vyznačuje jako krátký stimul s cílem zvýšení prodeje produktu či služby. Jde o nepravidelnou činnost, která má podporovat komunikační cíl např. reklamy nebo eventu (Přikrylová, Jahodová, 2010). Jak uvádí Šindler (2003), podpora prodeje je často nasazována pro dosažení taktických cílů. Eventy jsou s podporou prodeje spjaty hned několika způsoby. Event se může stát předmětem podpory prodeje (vstupenky na event jako cena v soutěži, přidaná hodnota k poskytovaným službám, vstup na event k zakoupenému výrobku).

EVENT MARKETING A DIREKT MARKETING

Direkt marketing je každá tržní aktivita, která adresně i neadresně přímo komunikuje s cílovou skupinou. Šindler tvrdí, že direkt marketing napomáhá budovat vztahy s cílovou skupinou. Díky vyvolání emocí rozhoduje o účasti konkrétní cílové skupiny na eventu. Direkt marketing formuje názory na firmu, a proto je důležité držet veškeré direkt marketingové aktivity v jednotné linii s naplánovanými event aktivitami. Nástroj direkt marketingu je direkt mailing, kterým lze dosáhnout zaměření se na cílovou skupinu - rozesláním vstupenek, upozornění, zpětné dotazníky z akcí (Přikrylová, Jahodová, 2010).

EVENT MARKETING A PUBLIC RELATIONS

Šindler (2003) i Přikrylová a Jahodová (2010) se shodují a vysvětlují, že cílem public relations je budování dlouhodobých vztahů s veřejností. Public relations využívá jednotlivých event marketingových aktivit k dlouhodobému utváření image firmy prostřednictvím emocí, externí a interní komunikace. Podstatou event marketingu v public relations je obohacení klasických komunikačních nástrojů. Jak event marketing, tak i public relations se snaží co nejlouběji poznat přání, potřeby a chování vybrané cílové skupiny a podle toho přizpůsobit jednání vůči nim. Public relations hraje důležitou roli v komunikaci s médii, čemuž napomáhají např. speciální eventové aktivity určené novinářům (tiskové konference).

EVENT MARKETING A SPONZORING

Event marketing je často zaměňován právě se sponzoringem, a to především na galavečerech, koncertech, sportovních událostech, atd. Takovéto události dokážou vyvolat nemalé emoce. V případě event marketingu a sponzoringu je jejich vztah vzájemný. Event marketing může využívat sponzoringu a naopak. Hlavním komunikačním cílem jsou opět emoce. Partner eventové akce chce docílit sponzoringem spojení určitých emocí s jeho značkou případně s jeho image. Opačně se pak eventová akce chce spojovat jen s určitými partnery, které budou korespondovat s posláním eventů.

EVENT MARKETING A PŘÍMÁ KOMUNIKACE

Díky přímé komunikaci je možné vyvolat a směřovat emoce cílové skupiny snáze a efektivněji. Komunikační nástroj osobní komunikace je velmi různorodý a dá se rozdělit na externí a interní komunikaci. Externí komunikace v event marketingu sleduje především taktickou obchodní strategii pro podporu okamžitého prodeje nebo udržuje vztahy s klíčovými zákazníky (věrnostní programy, spotřebitelské kluby). V rámci interní komunikace je pak event marketing využíván při např. workshopech, setkáních, vnitrofiremních událostech, atd. (Šindler, 2003).

EVENT MARKETING A VELETRHY / VÝSTAVY

Přikrylová a Jahodová (2010) přisuzují účasti na veletrzích a výstavách velký význam a uvádí, že se zde kombinují prvky všech nástrojů komunikačního mixu. Naproti tomu Šindler (2003) si myslí, že výstavy a veletrhy hrají důležitou roli pro firemní prezentaci, jsou jakousi „výkladní skříní“ společnosti. Event marketing je zde využíván především jako doprovodná aktivita veletrhu, přesunul se tedy z oblasti přímé angažovanosti do ústraní, kde má větší možnost lépe selektovat cílové skupiny (workshopy, clientské večery, přednášky). Překvapit na veletrhu je stále obtížnější a nákladnější, zacílit na správnou cílovou skupinu je těžké, a proto se od výstav a veletrhů ustupuje. Firmy se proto přiklánějí ke konání vlastních eventů, čímž se zvyšuje jedinečnost a tím pádem i atraktivita.

EVENT MARKETING A MULTIMEDIÁLNÍ KOMUNIKACE

Význam výpočetní techniky roste, vývoj technologií je čím dál rychlejší a promítá se do aktuálních možností, které využívá event marketing. Čím nečekanější event (za pomoci technologií), tím větší šance na silnější odezvu od cílové skupiny. To je pozitivní efekt technologií. Nebezpečím techniky je ale odosobnění přímé komunikace. K vidění jsou např. virtuální projekty – tiskové konference, rozhovory, diskusní fóra a jiné. Virtuální kontakt ale nenahradí ten reálný, měl by proto sloužit jen pro oslovení cílové skupiny nebo jako doplňkový nástroj komunikace (Šindler, 2003).

4 VLASTNÍ ŘEŠENÍ

Využívají manažeři komunikaci při organizaci eventů a považují ji za důležitou? To je otázka, kterou se praktická část práce zabývá. Ve všech fázích eventů od plánování přes řízení až po kontrolu je komunikace hlavním stavebním kamenem úspěchu akce. Osoba, na které stojí odpovědnost za hladký průběh všech procesů organizace eventů je manažer. Komunikace má mnoho podob a je jen na manažerovi na jeho schopnostech, úsudku a zkušenostech, jaký způsob komunikace zvolí a jak dosáhne požadovaného cíle – úspěšného zorganizování eventů bez větších problémů.

4.1 Plán pozorování

Předmětem pozorování, respektive pozorovanou osobou, byl vždy manažer z obou společností při výkonu jeho práce a byla posuzována jeho schopnost komunikace, způsoby a kanály, které ke komunikaci využíval a jaký význam pro něho komunikace měla. Pozorování probíhalo přesně 2 týdny a mělo za úkol porovnat využití komunikace v různých fázích eventů (identifikace, plánování, řízení, kontrola). Byla zvolena čtyři kritéria hodnocení, která se zaznamenávala do tabulky.

1. **Způsob předávání informací** (na poradách, osobně, telefonicky, e-mailem).
2. **Funkce komunikace** (informační, instruktážní, socializační, poznávací).
3. **Styl komunikace** (agresivní, asertivní, pasivní, manipulační).
4. **Komunikační dovednosti** (cílovost, srozumitelnost, přesvědčivost, přizpůsobivost).

Pozorování probíhalo přímo a skrytě, pozorovatel byl zapojen do chodu oddělení, ale manažeři nevěděli, že jsou pozorováni, což přineslo výhodu přirozeného chování v každodenních situacích. Další výhodou bylo navázání užšího kontaktu pozorovatele s manažery a jejich větší otevřenost. Naopak nevýhodou byla ztráta objektivity a občasné delší pasivní chvíle čekání na jev vhodný k zaznamenání.

4.1.1 Charakteristika pozorovaných subjektů

Manažerská komunikace probíhá všude. Probíhá ale v různých typech organizací stejně? Praktická část práce se zaměřuje na problematiku komunikace jak v agentuře, která poskytuje

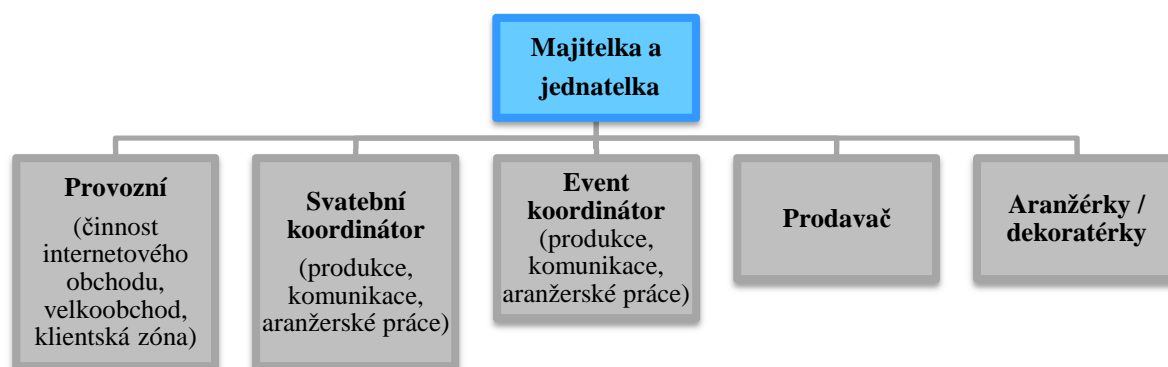
eventové služby na klíč, tak i ve firmě, která dané služby (ač jen částečné) poptává a podílí se na realizaci eventů.

AGENTURA ZPROSTŘEDKUJÍCÍ EVENTOVÉ AKTIVITY

Jedno z pozorování probíhalo v eventové agentuře, jedná se o typ organizace, který nabízí služby a zprostředkovává kontakty. Jde o českou rodinnou firmu, která se zabývá dovozem a prodejem party a svatebních produktů. Specializuje se na balonkové výzdoby, což je hlavní gró podniku. Mimo to také nabízí realizaci akcí na klíč. Mezi takové akce patří oslavy narozenin, oslavy narození dětí a křtiny, firemní večírky, plesy a z velké části svatby. Záběr společnosti je široký, a proto je rozdělena na několik poboček. Má jeden samostatný obchod s party zbožím, velkoobchod se skladem všeho zboží, kde si zákazníci objednané zboží vyzvedávají a dva obchody se svatebním zbožím, které jsou spojené s kanceláři, kde se řeší produkční záležitosti. V jedné kanceláři jsou přednostně řešeny svatby, a ve druhé pak eventy.

Organizační struktura společnosti není příliš složitá. Firma se skládá ze 7 stálých zaměstnanců včetně majitelky a dalších 5 externích pracovníků, kteří se střídají na prodejnách. Celá firma je v ženském složení vyjma 1 zaměstnance, který se zabývá prodejní činností. Jak vyplývá z **obrázku 7**, majitelka a ředitelka v jedné osobě je jediným nadřízeným všech zaměstnanců, kteří si sami zodpovídají za svou práci.

Obrázek 7 Řídící struktura agentury



Zdroj: Vlastní zpracování

Pozorovaným subjektem v eventové společnosti byla majitelka ve věku 50 let, středoškolsky vzdělaná, která vede 11 podřízených.

Komunikačním kanálem společnosti se zákaznicky jsou internetové stránky, telefonní spojení, e-mailové spojení, osobní kontakt na prodejnách a na veletrzích. Komunikačním kanálem uvnitř firmy je především osobní kontakt zaměstnanců na poradách a interní úložiště dropbox pro sdílení dat.

Přehled nabízených služeb:

- **prodej party produktů** (balonky a hélium, party produkty, svatební produkty, slavnostní stolování);
- **koordinace akcí** (zprostředkování kontaktů, služeb, kalkulace, koordinace)
 - party pro dospělé (tematické party na klíč);
 - party pro děti (tematické party, malování na obličej);
 - plesy (zajištění aranžerských a dekoratérských služeb);
 - firemní akce (veletrhy, promo akce, tematické večírky);
 - svatební služby (kompletní řešení, svatební půjčovna a koordinace);
- **květinové dekorace** (aranže a dekorační vazby z živých květin, půjčovna aranžerských váz, stojanů a světelných efektů);
- **balonkové dekorace** (balonková výzdoba, potisk balonků, nafukování balonků);
- **dekorační workshopy** (sezónní workshopy zaměřené na DIY výrobu).

Pozorování probíhalo v kanceláři a v terénu, při organizačním zajištění firemního večírku pro 40 osob. Pozorování proběhlo ve všech fázích eventů, výsledky jsou proto konzistentní.

SPOLEČNOST BEZ EVENTOVÉHO ZAMĚŘENÍ S VLASTNÍ REALIZACÍ AKCÍ

Druhým pozorovaným subjektem byla opět česká společnost, zabývající se ale odlišnou činností. Jde o organizaci v roli organizátora specifických akcí za využití služeb dodavatelů a jiných agentur. Zabývá se především vydáváním tiskovin a digitalizací tisku na nejrůznějších webových portálech. Druhořadou činností společnosti je pak organizace společenských akcí pro významné osobnosti na podnikatelském poli a tematických konferencí, seminářů a panelových diskusí pro specialisty v oboru i širokou veřejnost. Celá společnost sídlí ve velké hale, kde sdílí prostor více jak 300 zaměstnanců z nejrůznějších oddělení.

Přehled nabízených služeb:

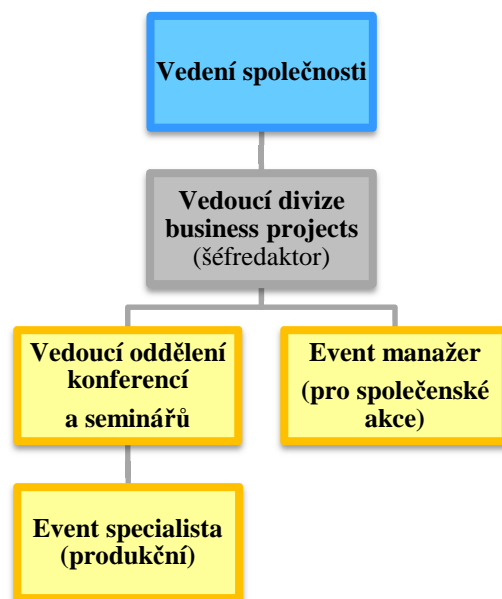
- **tištěné tituly** (zaměřené na marketing, ekonomii a právo);
- **online produkty** (zpravodajské a specializované weby, inzertní portály);
- **online archiv**;
- **konference a semináře** (tematické odborné přednášky významných hostů pro širokou veřejnost a odborníky v oboru)
 - **semináře** – menší události pro uzavřenou skupinu lidí s 1 či více lektory, který předává své zkušenosti interaktivní formou a zapojuje hosty;
 - **panelové diskuze** – odborné diskuze na dané téma pro širokou veřejnost, několik pozvaných panelistů, kteří v krátkosti vyjádří svůj názor, po kterém následuje diskuse s obecnstvem, moderovaná akce s kapacitou do 100 účastníků, catering formou coffee breaků;
 - **konference** – odborné přednášky na dané téma, několik pozvaných řečníků hovoří na dané téma mezi sebou, je možnost diskuse v publiku, moderovaná diskuse, pro odborníky a širokou veřejnost, kapacita zpravidla větší než 100 osob, se zajištěním cateringu;
- **marketingové nástroje a aplikace pro firemní propagaci na webu.**

Organizační struktura tohoto podniku je příliš složitá, pro názornost postačí řídicí struktura oddělení pro organizaci konferencí a seminářů. Společnost je rozdělena na několik divizí, z nichž jedna zahrnuje mimo jiné i oddělení konferencí a seminářů. Pod generálním ředitelem jsou lídři divizí, pod které spadají další vedoucí jednotlivých oddělení, kteří mají své podřízené (viz **obrázek 8**). Složení oddělení konferencí a seminářů bylo také čistě ženské s mužským vedoucím hlavní divize business projects.

Subjektem pozorování zde byla manažerka oddělení konferencí a seminářů ve věku 38 let, vysokoškolsky vzdělaná, která vedla 3 členný tým.

Jako komunikační kanál využívá společnost především telefonní spojení, e-mailové spojení a případně osobní kontakt po předešlé komunikaci. Uvnitř firmy se nejčastěji využívá osobní komunikace a google kalendář.

Obrázek 8 Řídící struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Pozorování probíhalo v kanceláři a při organizaci odborné konference pro 150 osob. Všechny fáze eventu bylo možné pozorovat, a výsledky jsou konzistentní.

4.1.2 Porovnání výsledků

Výsledky pozorování porovnávají využití komunikace v jednotlivých fázích eventu a zaměřují se na komunikaci vedoucích pracovníků. Hodnocení jednotlivých kritérií je vyjádřeno v procentech a bylo zaznamenáváno podle četnosti výskytu jednotlivých jevů. Čím větší výsledné procento dané kritérium získalo, tím více byl daný aspekt komunikace využíván a naopak.

ZPŮSOB PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ

Tabulka 3 Způsob předávání informací

% zastoupení kritérií v jednotlivých fázích eventů		Identifikace		Plánování		Řízení		Kontrola	
		A	B	A	B	A	B	A	B
Způsob předávání informací	osobně	44,4%	35,7%	51,5%	46,7%	85,2%	84,4%	87,5%	91,7%
	telefonicky	11,1%	-	6,1%	3,3%	11,1%	15,6%	-	-
	e-mailem	33,3%	57,1%	33,3%	30,0%	3,7%	-	-	8,3%
	na poradách	11,1%	7,1%	9,1%	20,0%	-	-	12,5%	-
100%									

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritéria způsobu předávání informací sledovala nejčastěji využívaný komunikační kanál a jejich cílem bylo posoudit, jaký způsob komunikace je používán nejčastěji v jednotlivých fázích eventů, jak je vidět v **tabulce 3**. Nejčastěji zastoupeným způsobem předávání informací je osobní komunikace, a to ve všech fázích eventů. Fáze řízení a kontroly vyžadují osobní účast manažera a proto je zde **osobní komunikace** využívána téměř výlučně. Při *kontrolě* se informace předávali osobně v 89,6 % a ve fázi *řízení* pak v 84,8 %. **Telefonická komunikace** byla využívána překvapivě zřídka, nejčastěji ve fázi *řízení*, a to v 13,4 % z případů. Sledované subjekty využívaly komunikaci obdobně ve všech fázích eventů. Při porovnání využití komunikace při identifikaci je nejmarkantnější rozdíl mezi subjekty při použití **e-mailové komunikace**. Ve fázi *identifikace* byla preferována subjektem B (57,1 % z celkového využití předávání informací), zatímco subjekt A ji využíval jen v 33,3 % z případů. To může být zapříčiněno jak skutečností, že subjekt B s týmem komunikoval převážně v kanceláři a subjekt A naopak mimo kancelář, kdy využíval i telefonní komunikaci, tak zároveň osobní preferencí komunikačního média. Ve fázi *plánování* bylo využití e-mailu téměř rovnocenné (A – 33,3% / B – 30 %). Největší rozdíl lze sledovat ve fázi *řízení* a *kontroly*, kdy při řízení subjekt A e-mail využíval a při kontrole nikoliv a subjekt B přesně naopak. Subjekt A totiž vždy nebyl přítomen při řízení a část informací sdílel přes e-mail, zatímco subjekt B byl přítomen vždy.

FUNKCE KOMUNIKACE

Pozorování subjektů bylo zaměřeno také na funkci komunikace. Pozorování mělo určit, zda se komunikační funkce mění v různých fázích eventů a zda záleží na osobnosti manažera při

využití komunikace nebo nikoliv viz **tabulka 4**. Fáze *identifikační* řeší otázky rizika, snaží se zacílit na správnou skupinu a najít vhodné prostředky pro uspořádání eventu, proto je logické, že **poznávací funkce** má v této fázi největší zastoupení s 53,6 %. Fáze *plánování* rozděluje komunikaci rovnoměrně, žádné z kritérií nepřekračuje 50% zastoupení. Oproti tomu ve fázi *řízení* převažuje funkce **informační** (54,9 %), která slouží manažerům k informování členů týmu o průběhu akce a k výměně informací mezi členy. Oba subjekty komunikovaly v jedné třetině případů **informačně**. Funkce **poznávací** nebyla pozorována ani v řídicí, ani ve fázi kontroly, svědčí to o přesvědčení subjektů, že není třeba v těchto fázích získávat znalosti a vědomosti. Funkce **socializační** rozlišuje osobnosti subjektů. Zatímco subjekt A používal nejčastěji komunikaci s cílem informovat (celkově v 33,9 %) a instruovat (celkově v 29 %), subjekt B využíval komunikaci nejčastěji k předávání informací (37,5 %) a k navazování vztahů (25 %). Jak vyplývá z výsledků, pro subjekt A je charakteristický řídicí styl komunikace, je ambiciózní a opatrný, subjekt B naproti tomu využívá přátelský styl komunikace, je otevřený a má pochopení.

Tabulka 4 Funkce komunikace

% zastoupení kritérií v jednotlivých fázích eventu		Identifikace		Plánování		Řízení		Kontrola	
		A	B	A	B	A	B	A	B
Funkce komunikace	informační	16,7%	14,3%	15,4%	30,0%	52,2%	57,7%	50,0%	16,7%
	instruktážní	11,1%	7,1%	46,2%	30,0%	30,4%	19,2%	37,5%	33,3%
	socializační	22,2%	21,4%	7,7%	20,0%	17,4%	23,1%	12,5%	50,0%
	poznávací	50,0%	57,1%	30,8%	20,0%	-	-	-	-
		100%							

Zdroj: Vlastní zpracování

STYL KOMUNIKACE

Pozorování se také zaměřovalo na způsob vyjadřování pozorovaných subjektů vůči svým spolupracovníkům / podřízeným. Pozorování mělo zjistit, zda se v jednotlivých fázích eventu liší styly komunikace a zjistit proč, výsledky jsou odečteny z **tabulky 5**. *Styl komunikace* je velmi ovlivněn osobností manažera, jeho vlastnostmi a také zkušenostmi. Pozorování tuto domněnku potvrdilo, protože každý z pozorovaných subjektů využíval jiný styl komunikace. Subjekt A využíval nejvíce **styl asertivní** (41,9 %) stejně jako subjekt B, který ale komunikoval téměř výhradně tímto stylem, a to v 74,4 % případů. Subjekt A pak

v rovnoměrně využíval i zbylé styly komunikace, zatímco subjekt B jen stylem manipulativním a pasivním, agresivní styl využil jen ve 1,2 % případů. **Agresivní styl** komunikace využíval především subjekt A, a to ve fázi *identifikace*, kdy prosazoval své zkušenosti a aplikoval je v praxi. Asertivně komunikovali oba subjekty ve všech fázích eventu, nejčastěji však shodně ve *fázi kontroly*, pro to, aby nebyl vyvolán konflikt a byl vyvozen smysluplný výstup z kontroly. **Manipulativní a pasivní komunikace** převládala ve fázi *plánování*, kterou využíval zejména subjekt A. Je tomu tak proto, že ve fázi *plánování* oba subjekty nechávaly své podřízené vymýšlet a realizovat jejich nápady, které ale byly subjekty ovlivněny a výsledek byl tedy přesně podle představ subjektů. V jednotlivých fázích eventu se styl komunikace měnil v závislosti na osobnostech subjektů a na tom, čeho chtějí manažeři dosáhnout. V nadpoloviční většině pozorovaných případů (v 56,3 %) volily subjekty asertivní komunikaci.

Tabulka 5 Styl komunikace

% zastoupení kritérií v jednotlivých fázích eventu		Identifikace		Plánování		Řízení		Kontrola	
		A	B	A	B	A	B	A	B
Styl komunikace	agresivní	42,9%	-	6,1%	-	18,5%	3,3%	14,3%	-
	asertivní	33,3%	78,6%	36,4%	63,3%	40,7%	76,7%	57,1%	91,7%
	pasivní	23,8%	-	15,2%	23,3%	-	6,7%	28,6%	-
	manipulativní	-	21,4%	42,4%	13,3%	40,7%	13,3%	-	8,3%
100%									

Zdroj: Vlastní zpracování

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

V rámci pozorování byly sledovány i komunikační dovednosti subjektů, jakým stylem jsou manažeři schopni podávat informace a zda se umí přizpůsobit členům týmu (viz **tabulka 6**). Oba subjekty komunikovaly srozumitelně a přesvědčivě s jasným cílem, dokázaly se přizpůsobit, a to ve všech fázích eventu. Subjekt A byl nejvíce **přesvědčivý**, z 27,7 % a subjekt B zas dokázal nejlépe **zacílit** své sdělení, z 27,5 %. Oba subjekty pak byly ze všeho nejméně **přizpůsobivé** (subjekt A v 20,2 % a subjekt B v 21,9 % případech) hlavně ve *fázi řízení*, kdy oba subjekty více řídily, než přemýšlely nad svými vyjadřovacími schopnostmi. **Cílovost** převládala ve fázi kontroly společně se srozumitelným zadáním a to v 28 %. Nejlépe **srozumitelná** komunikace probíhala ve fázi *identifikace* (z 32,3 %). Nejvíce **přesvědčivé**

byly subjekty ve fázi řízení (31, 6 %). **Přizpůsobivost** subjektů se nejvíce projevila při plánování, v 28,7 % případů, kdy se subjekty dokázaly vžít do podřízených a byly schopny se jim lépe přizpůsobit. Při řízení toho manažeri schopni byli jen v 12,4 % z pozorovaných případů.

Tabulka 6 Komunikační dovednosti

% zastoupení kritérií v jednotlivých fázích eventů		Identifikace		Plánování		Řízení		Kontrola	
		A	B	A	B	A	B	A	B
Komunikační dovednosti	cílovost	28,2%	28,3%	20,4%	25,5%	31,2%	28,1%	26,1%	30,0%
	srozumitelnost	38,5%	26,1%	21,4%	24,5%	24,7%	28,1%	34,8%	22,5%
	přesvědčivost	17,9%	26,1%	28,2%	22,6%	35,1%	28,1%	17,4%	20,0%
	přizpůsobivost	15,4%	19,6%	30,1%	27,4%	9,1%	15,8%	21,7%	27,5%
100%									

Zdroj: Vlastní zpracování

ZHODNOCENÍ VÝSLEDNÝCH UKAZATELŮ

Z pozorování vyplývá, že veškeré aspekty komunikace jsou velmi závislé na osobnosti manažera, na jeho přístupu a zkušenostech. Pozorování také dokazuje, že komunikace pro manažery význam má a jsou si tohoto faktu vědomi. Oba subjekty přizpůsobovaly styl komunikace v různých fázích eventů, jejich sdělení mělo v každé fázi jinou funkci a způsob komunikace také volily dle aktuálních potřeb dané fáze eventů. Během pozorování nebyly zjevné žádné větší rozdíly v použití komunikace obou subjektů. Nezáleží tedy na prostředí a kultuře podniku, ale na osobnosti manažera. Kompletní výsledky pozorování jsou k nahlédnutí v přílohách.

4.2 Dotazníkové šetření

V rámci diplomové práce proběhlo dotazníkové šetření, které mělo za úkol odpovědět na otázku významnosti komunikace pro vedoucího pracovníka v event managementu a podložit i dílčí cíle práce. Průzkum probíhal na internetu, bylo osloveno 172 respondentů v různém věkovém a genderovém složení, v různě velkých firmách a z různých typů organizací. Součet všech respondentů ze všech zdrojů byl 108, z čehož 20 dotazník ukončilo při první otázce. Reprezentativní vzorek obsahuje tedy 88 respondentů. Dotazník obsahuje především škálové

otázky, kde respondenti volili ke každé možnosti, jak dané kritérium využívají. Měli k dispozici škálu 1-5, kde 1 znamenalo zpravidla nejméně a 5 nejvíce.

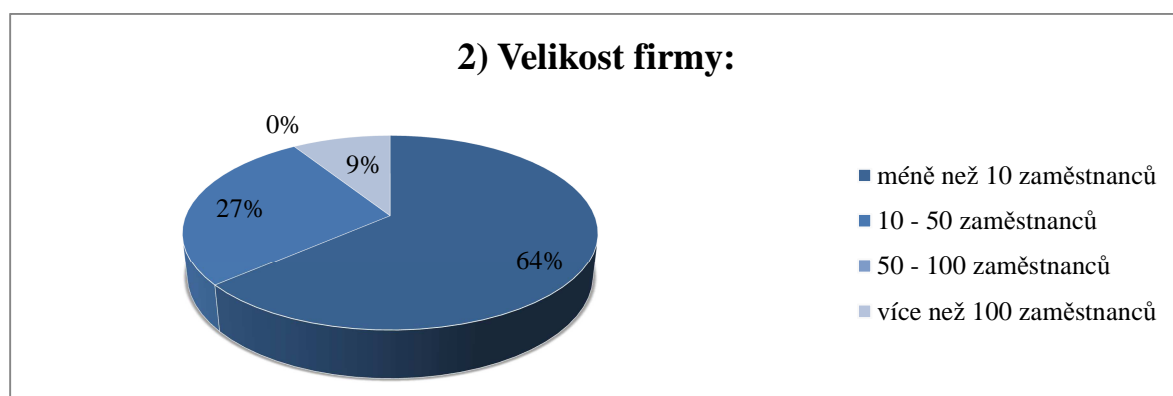
Nejčastější zastoupení na průzkumu měly agentury / hotely organizující především eventy na klíč pro koncového klienta (dále jen „agentury“), na které se průzkum zaměřuje. Šetření se ale účastnily i společnosti poptávající částečné zajištění eventů, které si organizaci akcí zajišťovaly z vlastních zdrojů, viz **graf 1**. První dotazníková otázka byla segmentační a měla pomoci k přesnému vyhodnocení. Dotazník byl ukončen při zaškrtnutí možnosti „neorganizuji ani nepoptávám žádné eventy, nepatřím do výše uvedené skupiny“.

Graf 1 Dotazníková otázka číslo 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 Dotazníková otázka číslo 2

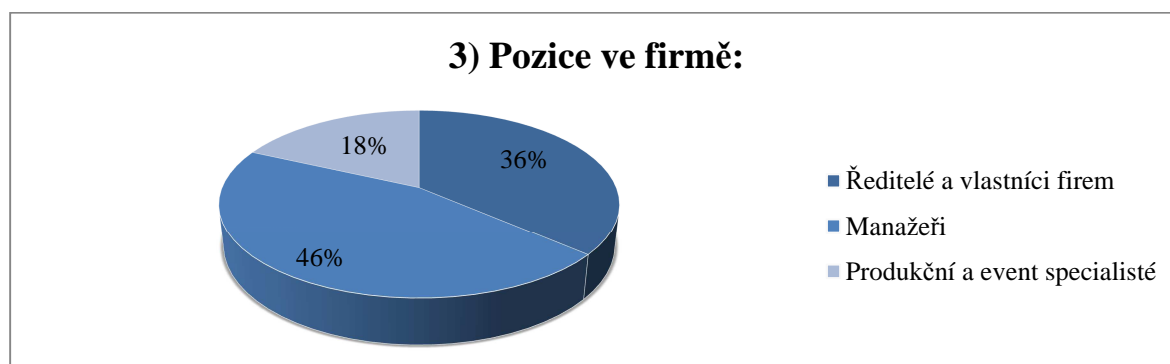


Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka se opět zaměřovala na segmentaci respondentů. Zjišťovala velikost firmy, ve které respondent působí. Největší zastoupení zde měly firmy s méně než 10 zaměstnanci a firmy do 50 zaměstnanců, tedy mikrofirmy a malé firmy, jak je vidět na **grafu 2**.

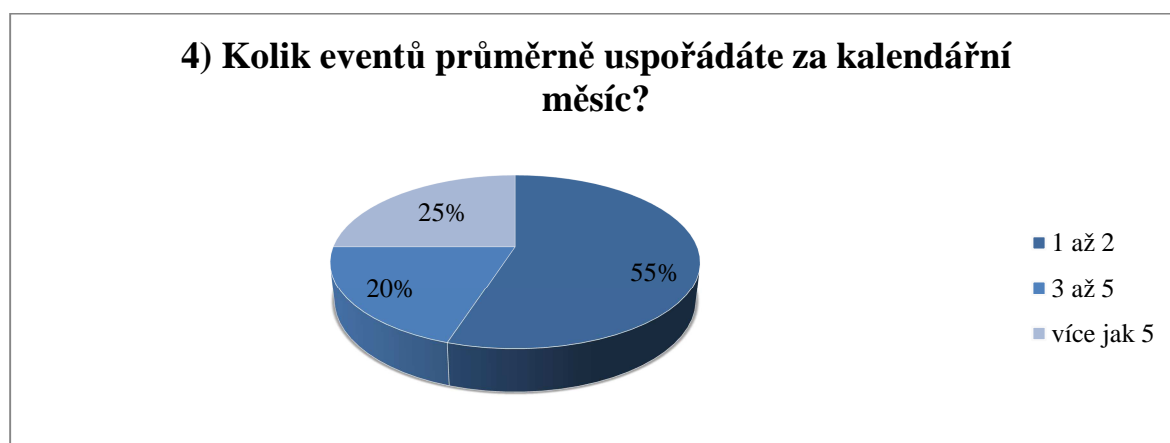
Třetí otázka byla otevřená, respondenti měli vypsát název své pozice, což mělo pomoci s určením významu komunikace pro různé stupně řízení. Největší zastoupení zde měli nejrozličnější manažeři, jako např. Account Manager, Event Manager, Front Office Manager, Manažer produkce, Project Manager, atp. Druhou, nejčastěji zastoupenou skupinou, byli majitelé a ředitelé firem. Ostatní respondenti zastupovali funkce produkčních a event specialistů, jak ukazuje **graf 3**.

Graf 3 Dotazníková otázka číslo 3



Zdroj: Vlastní zpracování

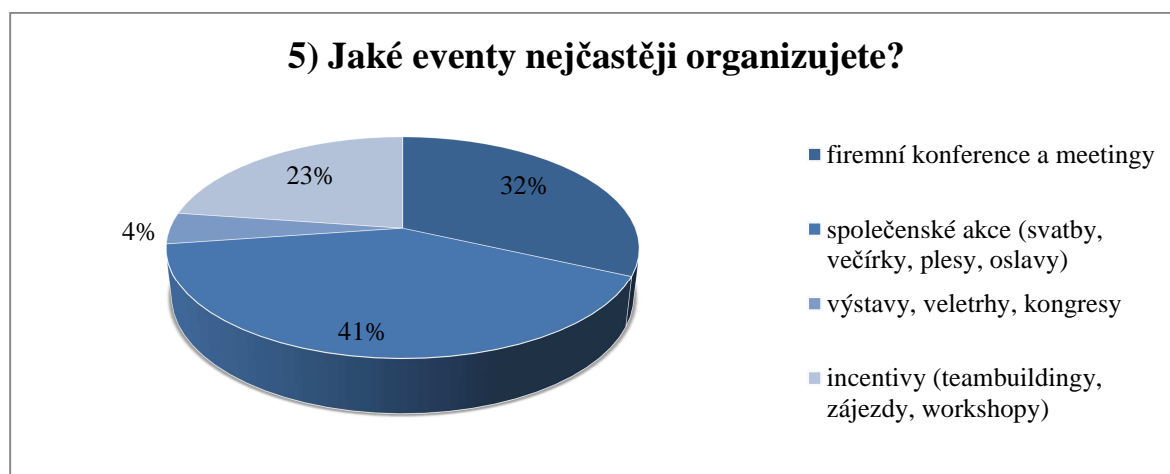
Graf 4 Dotazníková otázka číslo 4



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka byla spíše informativního charakteru. Nadpoloviční většina respondentů, jak je patrné z **grafu 4**, odpověděla na otázku „Kolik eventů průměrně uspořádáte za kalendářní měsíc?“ možností „1 až 2“. Z nich pak dalších 55,6 % tvořily *agentury*. Také bylo zjištěno, že nejvíce akcí pořádají majitelé a ředitelé firem, a to z 57,1 % všech dotázaných, manažeři pak pořádají více jak 5 akcí z 28,6 % a produkční z 14,3 % všech respondentů.

Graf 5 Dotazníková otázka číslo 5

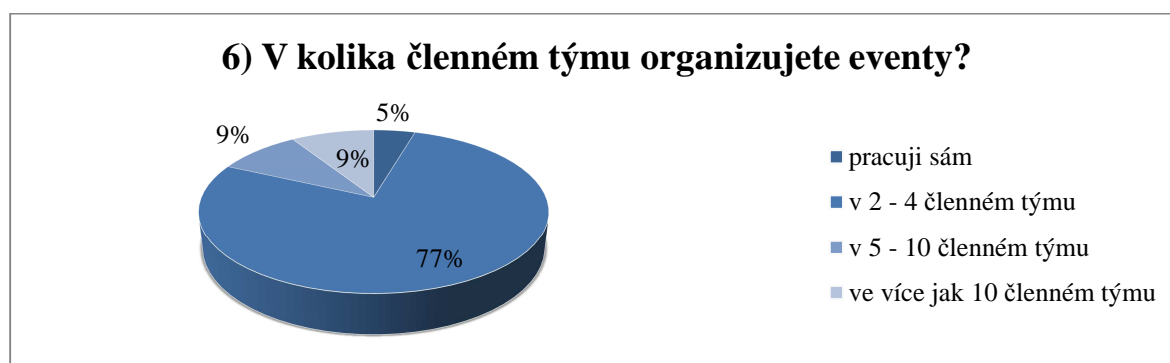


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka se zaměřením na typy eventů v **grafu 5** sloužila k segmentaci a pro komplexní posouzení, zda má zaměření firem / agentur vliv na významnost komunikace. Největší zastoupení ve výsledcích měly společenské akce, následovaly z 32 % firemní konference a z 23 % incentivy. *Agentury* pak shodně z 33,3 % pořádají firemní a společenské akce, z 22,2 % incentivy.

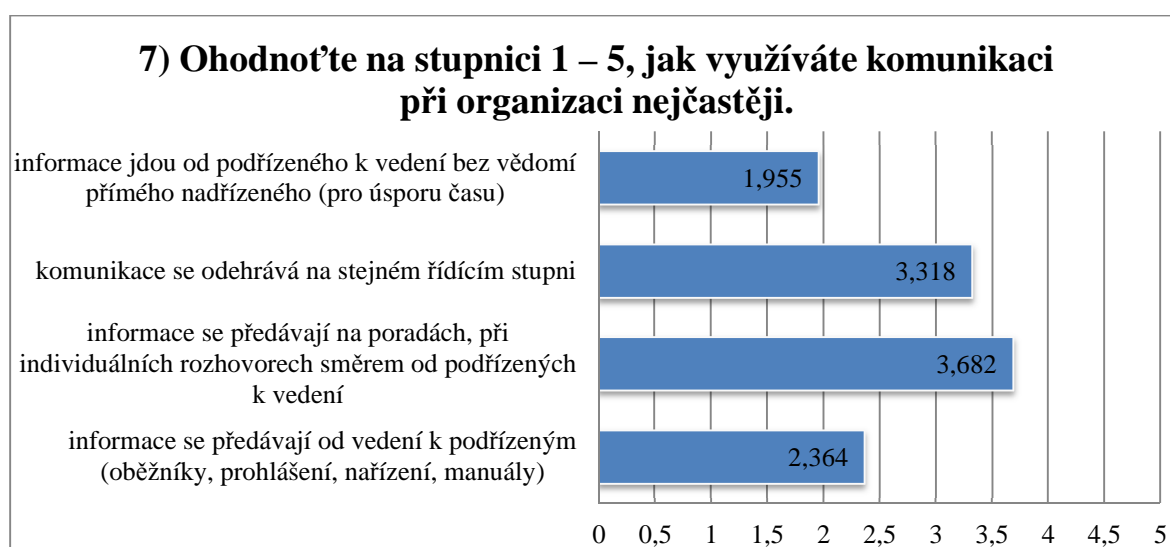
Otázka číslo šest poukazuje na skutečnost, že velká většina týmů pracuje v 2 až 4 členném týmu (viz **graf 6**), pouze majitelé pracují ve více jak 10 členném týmu nebo sami. V *agenturách* také pracují nejčastěji dvou až čtyř členné týmy, v 72,2 % případů.

Graf 6 Dotazníková otázka číslo 6



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 Dotazníková otázka číslo 7

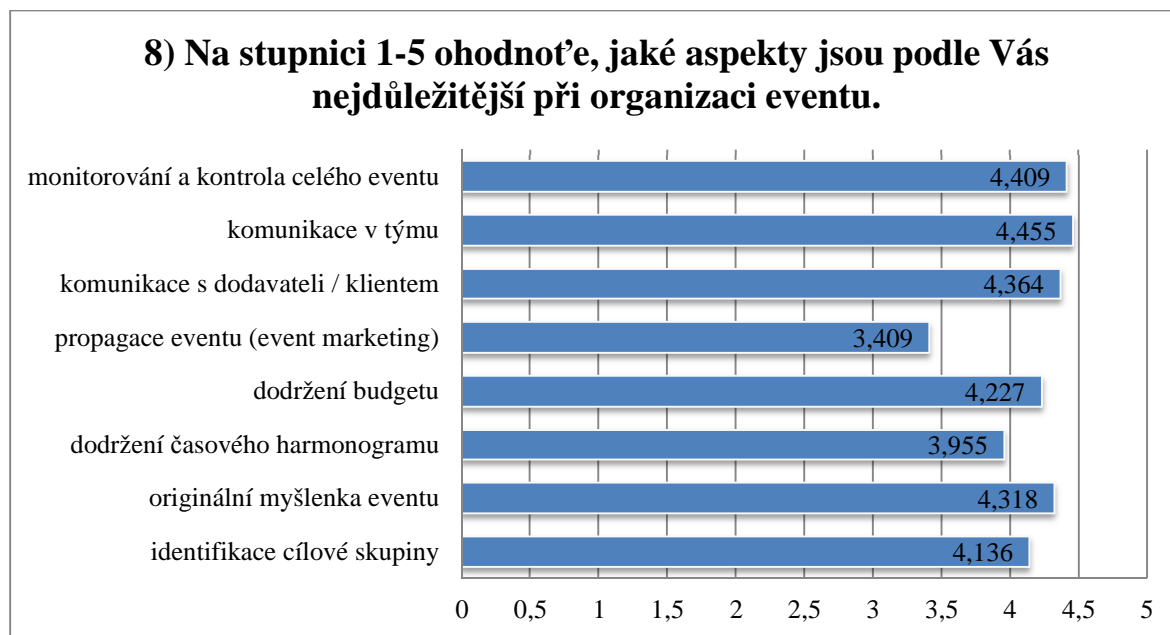


Zdroj: Vlastní zpracování

Sedmá otázka měla specifikovat blíže, jakým způsobem plyne komunikace mezi lidmi ve firmě / agentuře. Jednotlivé odpovědi byly koncipovány tak, aby odhalily směr komunikace v organizaci. První možnost v **grafu 7** reprezentovala možnost diagonální komunikace, druhá možnost horizontální, třetí možnost vzestupnou a poslední pak sestupnou komunikaci. Respondenti hodnotili škálově od 1 do 5. Nejčastěji voleným způsobem s hodnocením 3,7 z možných 5 byla vzestupná komunikace v závěsu s výsledným hodnocením 3,3 pak komunikace horizontální. 44,4 % respondentů z *agentur* využívalo vzestupnou komunikaci nejčastěji (hodnotili číslem 5).

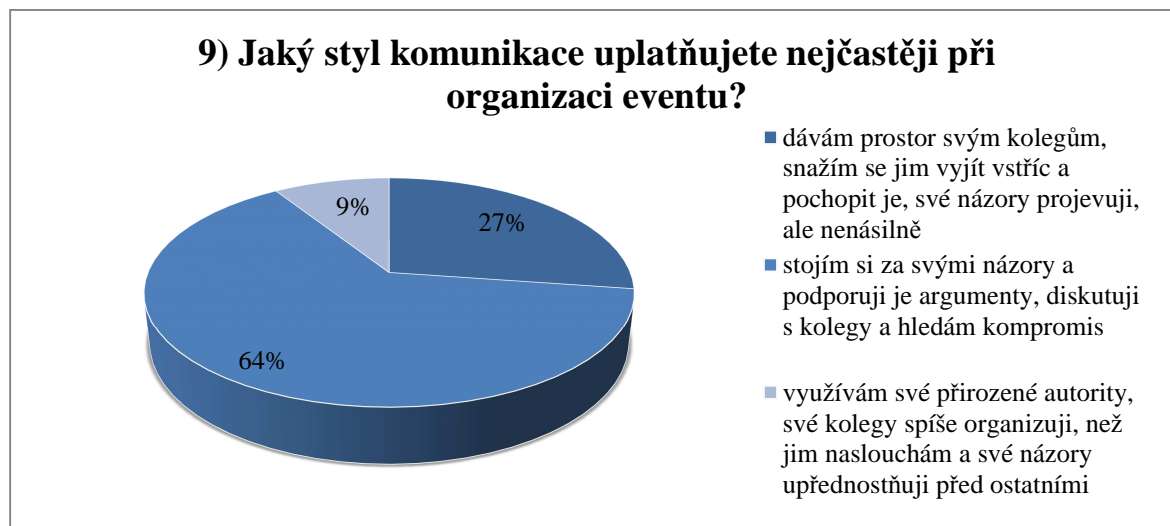
Graf 8 ukazuje výsledky hodnocení různých aspektů organizace eventů. Otázka měla nenásilnou formou zjistit, zda je komunikace důležitá a jak moc v porovnání s ostatními aspekty. Vyšlo najevo, že k důležitosti komunikace se respondenti přiklání hodnocením 4,5 z možných 5, vysoké hodnocení získalo také monitorování a kontrola (4,4).

Graf 8 Dotazníková otázka číslo 8



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 Dotazníková otázka číslo 9

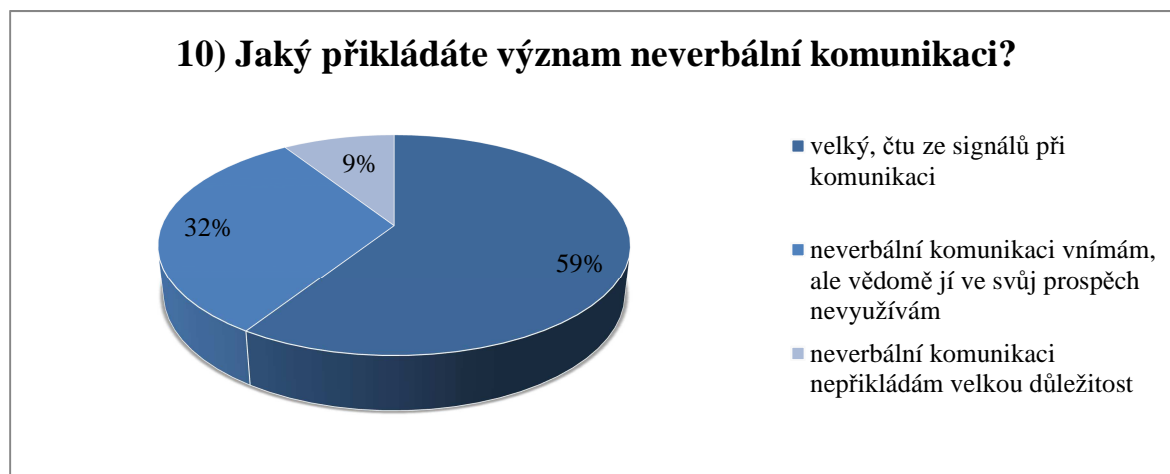


Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka zjišťovala nejčastěji uplatňovaný styl komunikace, první možnost v **grafu 9** odpovídá pasivnímu stylu komunikace, druhá možnost asertivnímu a poslední pak agresivnímu stylu komunikace. Z průzkumu vyplynulo, že 64 % dotázaných využívá asertivní komunikaci, 27 % spíše pasivní a pouze 9 % agresivní komunikaci. Tato otázka ukázala genderové odlišnosti. Zatímco **ženy** odpovídaly možnostem asertivní komunikace z 68,8 %, **muži** jen z 50 %. Možnost pasivní komunikace zvolilo 25 % **žen**, ale 33,3 % **mužů**. Agresivní komunikaci pak využívá jen 6,2 % **žen**, zato 16,7 % **mužů**.

Otázka číslo 10 se zaměřovala na neverbální komunikaci a její využití v praxi. Dle **grafu 10** je patrné, že verbální komunikaci přikládá důležitost 59 % z respondentů, 32 % ji aktivně nevyužívá a 9 % ji nepovažuje za důležitou. Zajímavé je, že neverbální komunikaci nepřikládají žádný význam pouze **ženy ve věku od 25 do 40 let**.

Graf 10 Dotazníková otázka číslo 10



Zdroj: Vlastní zpracování

Zda vedoucí pracovníci přizpůsobují jazyk komunikace, zjišťovala jedenáctá otázka. Jejím hlavním smyslem bylo zjistit, zda jsou si vedoucí pracovníci vědomi toho, že je důležité věnovat pozornost i použití jazyka komunikace v různých situacích a s různými lidmi. **Graf 11** ukazuje, že překvapivých 91 % respondentů si je vědomo důležitosti jazyka komunikace.

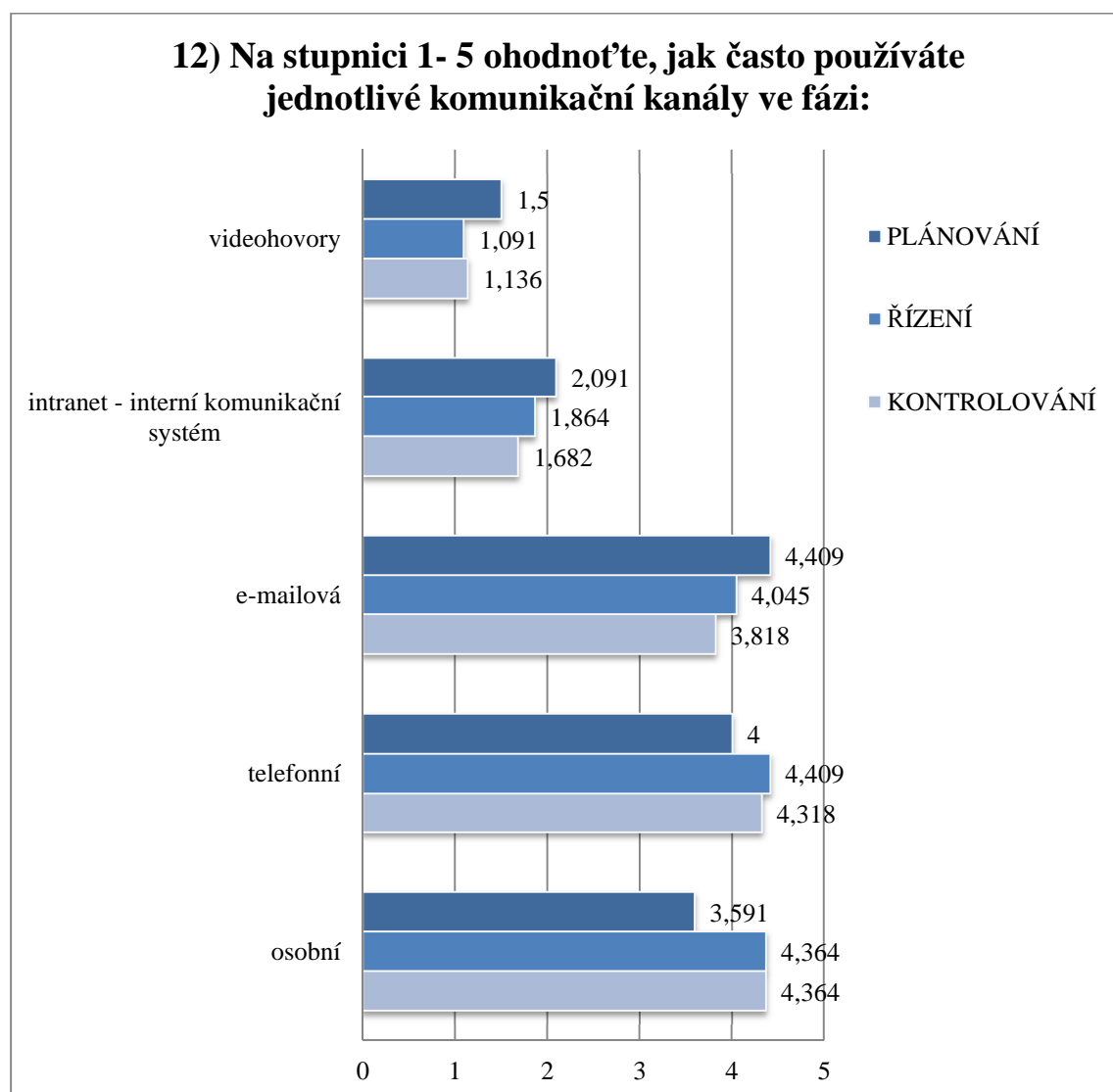
Graf 11 **Dotazníková otázka číslo 11**



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník pokračoval sérií 3 otázek, zjišťujících, jaké komunikační kanály jsou nejčastěji využívány v různých fázích eventů – plánování, řízení a kontrole. Respondenti opět hodnotili na škále od 1 do 5, viz **graf 12**. Ve **fázi plánování** probíhala komunikace nejčastěji prostřednictvím e-mailu, který dostal celkové hodnocení 4,4 jak od všech respondentů, tak jen od *agentur*. Osobní komunikaci pak nejčastěji využívaly osoby ve vysokých funkcích, a to bez závislosti na věku a dosaženém vzdělání. Naopak nejméně využívaly osobní komunikaci ženy ve věku 25-30 let s vysokoškolským vzděláním. Ve **fázi řízení** probíhá nejčastěji komunikace telefonní s hodnocením 4,4. Zajímavé je, že u možnosti telefonní komunikace nezvolil žádný z respondentů známku 2 ani 3. Telefonní komunikaci nejčastěji využívají muži, a to v 83,3 % ze všech respondentů mužského pohlaví. Ženy pouze v 62,5 %. Další zajímavostí je fakt, že všichni respondenti, kteří hodnotili osobní komunikaci ve fázi řízení číslem 5, pracují v 2 až 4 členném týmu. Ve **fázi kontroly** byla nejpoužívanějším komunikačním kanálem osobní komunikace s hodnocením opět 4,4. V této fázi bylo hodnocení konzistentní mezi respondenty, bez závislosti na vzdělání, věku, pohlaví, typu společnosti nebo velikosti týmu. Průměrně se nejvíce používala komunikace telefonní (4,2) a následně osobní a e-mailová (4,1).

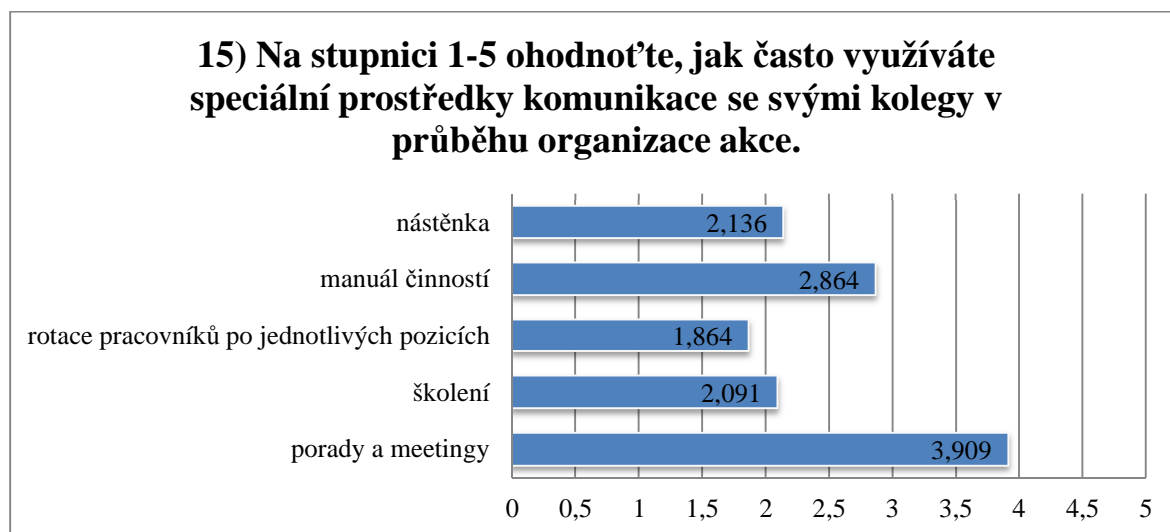
Graf 12 Dotazníková otázka číslo 12



Zdroj: Vlastní zpracování

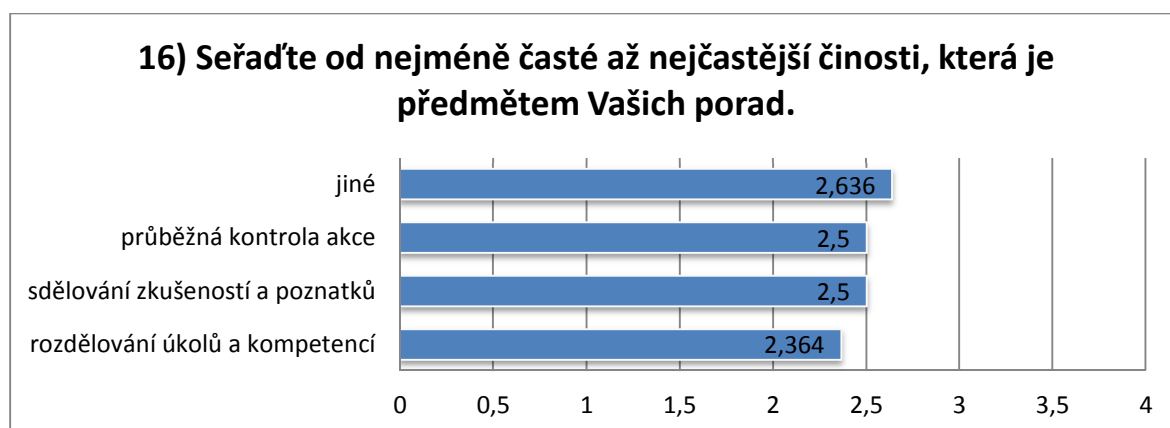
Graf 13 poskytuje pohled využívaných prostředků komunikace s kolegy v týmu. Porady a meetingy jsou využívány nejčastěji (s hodnocením 3,9), avšak pouze *agenturami*, ve kterých porady a meetingy využívá 80 % manažerů. Školení se nejvíce využívá ve firmách s více než 100 zaměstnanci ve více jak 10 členném týmu. Rotaci pracovníků nevyužívá téměř nikdo, tuto možnost zvolili pouze 4 respondenti. Zato manuál používají všichni, nejméně však ředitelé a majitelé. Nástěnka je oblíbená u lidí ve věku 25-30 let s vysokoškolským vzděláním.

Graf 13 Dotazníková otázka číslo 15



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 Dotazníková otázka číslo 16



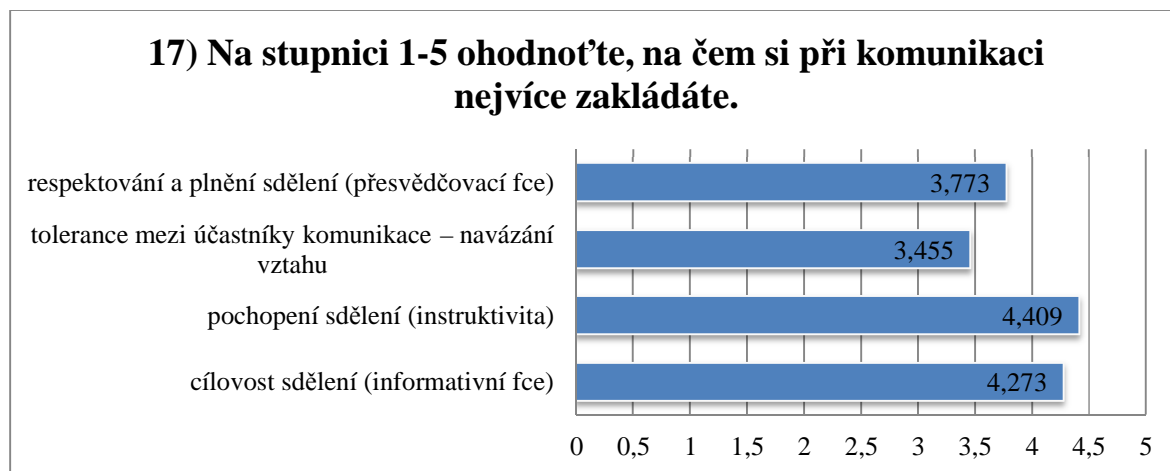
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 16 hodnotila formou seřazení od nejméně častého až po nejčastější předmět porad. Všechny možnosti byly seřazeny obdobně a dosáhly tak 2,3 až 2,6 místa ze 4 (viz **graf 14**) Mezi jinými možnostmi pak respondenti uváděli: strategické schůzky, prosperita podniku, plán akcí, hodnocení zaměstnanců, atd.

Pomocí stupnice od 1 do 5 hodnotili respondenti to, na čem si nejvíce zakládají při komunikaci. Se známkou 4,4 si dotazovaní nejvíce zakládají na pochopení sdělení, tedy instruktivní funkci komunikace a se známkou 4,3 na cílovosti sdělení (informativní funkci), jak

ukazuje **Graf 15**. Nejmenšího hodnocení získala tolerance (3,5), kterou zaškrtili jen ti, co zvolili v následující otázce možnost spolehlivost a pracují v mikrofirmách.

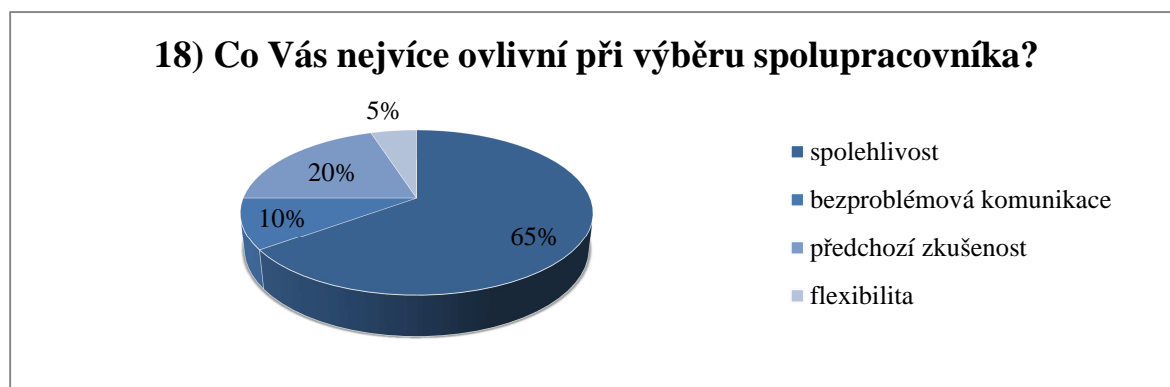
Graf 15 Dotazníková otázka číslo 17



Zdroj: Vlastní zpracování

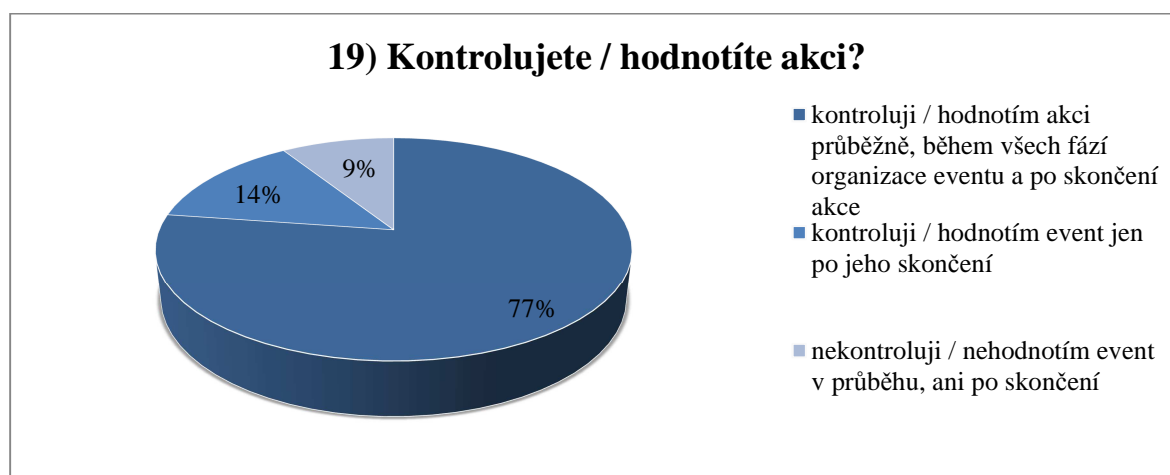
Na otázku, co respondenty nejvíce ovlivní při výběru spolupracovníka nadpoloviční většina, tedy 65 % respondentů, odpověděla, že je to spolehlivost (viz **graf 16**). Bezproblémovou komunikaci zvolilo 20 %, předchozí zkušenost 10 % a flexibilitu jen 5 % respondentů. 90 % ze všech dotazovaných, kteří zvolili možnost „předchozí zkušenost“ pracuje ve velké firmě. Lidé ve funkci produkčního pak preferují bezproblémovou komunikaci, a to v 75 % případů. Tato otázka nabízela možnost vepsat slovní ohodnocení / další odpověď. Respondenti zde uvedli další aspekty, které je ovlivňují při výběru spolupracovníka, a to kvalita člověka a poslušnost.

Graf 16 Dotazníková otázka číslo 18



Zdroj: Vlastní zpracování

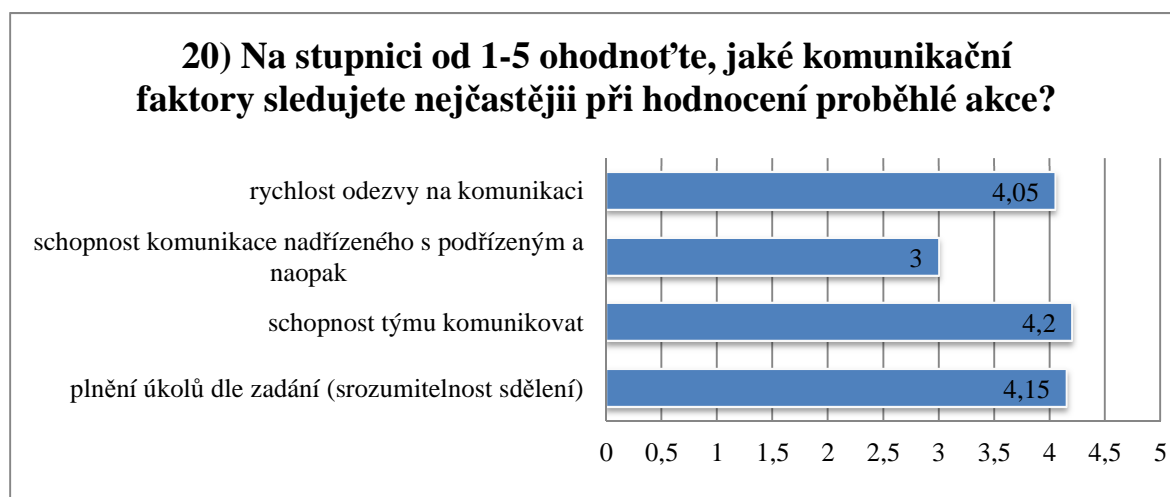
Graf 17 Dotazníková otázka číslo 19



Zdroj: Vlastní zpracování

19. otázka byla filtrační, kde se další otázka zobrazila pouze těm respondentům, kteří zvolili jednu z možností s kladnou odpovědí. Jak je vidět na **grafu 17**, 77 % respondentů zodpovědně kontrolují akci průběžně, 14 % kontroluje pouze po jejím skončení. Akci nehodnotí pouze vysoko postavení lidé ve velkých firmách v 9 % případů. Kontrolu akce po skončení provádí pouze manažeři v malých firmách a malých týmech do 4 osob.

Graf 18 Dotazníková otázka číslo 20

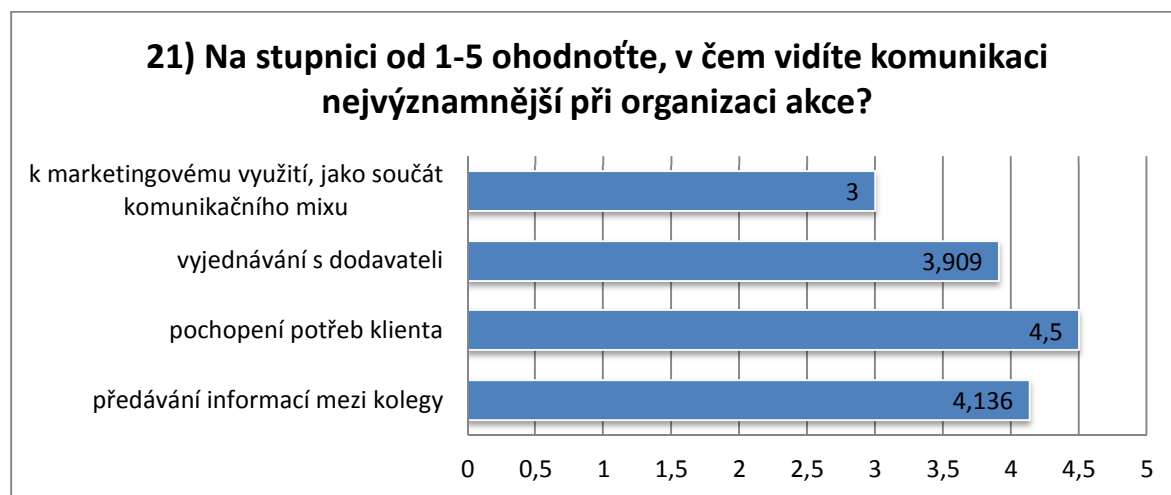


Zdroj: Vlastní zpracování

Po zaškrtnutí kladné odpovědi na předešlou otázku se zobrazila otázka týkající se faktorů, které vedoucí osoby sledují při hodnocení / kontrole akce, jak znázorňuje **graf 18**.

Respondenti se nejčastěji zaměřují na schopnost týmu komunikovat a plnění úkolů dle zadání. Ženy nejčastěji sledují plnění úkolů (s hodnocením 4,6) a nejméně významným faktorem je pro ně schopnost komunikace nadřízeného s podřízeným (2,2). Muži naopak nejvíce sledují schopnost týmu komunikovat (4,2) a nejméně opět schopnost komunikace nadřízeného s podřízeným (3).

Graf 19 Dotazníková otázka číslo 21



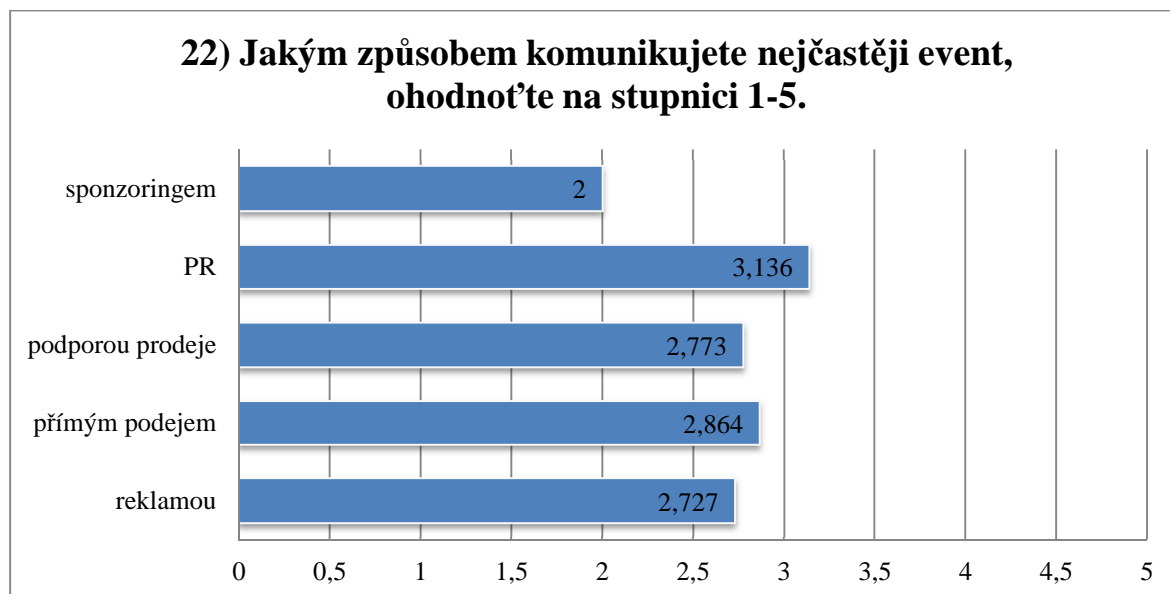
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka byla minoritní, měla poskytnout odpověď na cíl práce, zda je komunikace významná a v čem zejména. Jak vyplývá z **grafu 19**, komunikace ve smyslu kontaktu s druhými je pro dotazované významná, průměrně byla kritéria ohodnocena známkou 4,2 z 5. Nejvíce významné bylo pak pro respondenty pochopení potřeb klienta a následně sdílení informací mezi kolegy. Význam komunikace v marketingovém kontextu respondenti nevidí jako příliš důležitý, tato možnost získala hodnocení pouze 3, tedy průměrnou známku. Možnost předávání informací mezi kolegy ohodnotilo známkou 5 100 % respondentů z malých firem (10-50 zaměstnanců). 70,6 % respondentů z malých týmů (2-4 členové) řadí potřeby klienta do popředí, ohodnotili tuto možnost známkou 5. Potřeby klienta vnímá jako nejvýznamnější 83,3 % mužů, ale jen 62,5 % žen. Možnost „pochopení potřeb klienta“ ohodnotili všichni respondenti známkou vyšší než 2, což značí velkou významnost komunikace.

Dvacátá druhá otázka měla za úkol zjistit, jakým způsobem respondenti komunikují event v kontextu marketingu (viz **graf 20**). Z dotazníku vyšlo najevo, že marketingová komunikace

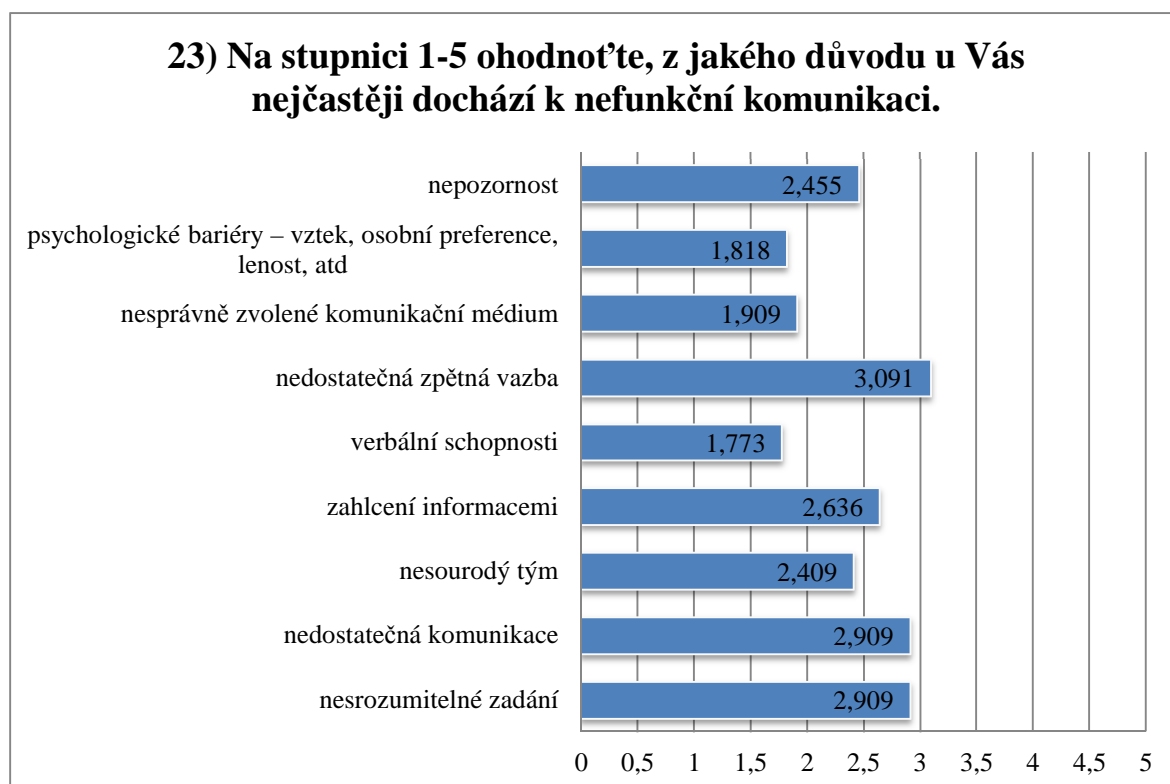
v event managementu nemá velkého zastoupení a není příliš častá. Z možných odpovědí respondenti nejčastěji využívají PR (ohodnocené v průměru průměrnou známkou 3,1).

Graf 20 Dotazníková otázka číslo 22



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21 Dotazníková otázka číslo 23

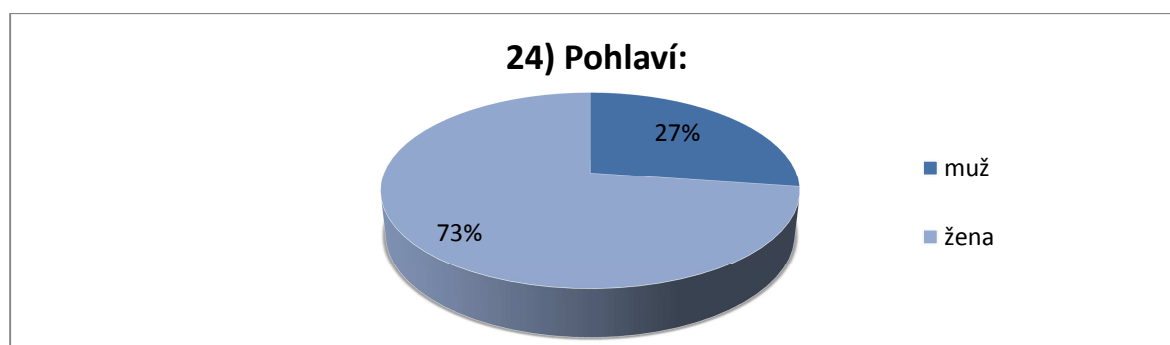


Zdroj: Vlastní zpracování

Při komunikaci dochází také občas k nefunkčnosti komunikace. Otázka číslo 23 zjišťovala, jaký je nejčastější důvod disfunkce komunikace. Dle respondentů nejčastějším důvodem nefunkční komunikace je s hodnocením 3,1 nedostatečná zpětná vazba. Zejména pak pro ženy, jež tvořily 85,7 % všech respondentů, kteří ohodnotili tuto možnost známkou 5. Dalšími důvody s hodnocením 2,9 byly „nedostatečná komunikace“ a „nesrozumitelné zadání“. Naopak nejméně častým důvodem byly verbální schopnosti, které získaly známku 1,8 (jak je vidět na **grafu 21**). Obecně respondenti hodnotili možnosti nízkým hodnocením, průměrná známka ze všech odpovědí je jen 2,4 z možných 5. U dotazovaných respondentů zřejmě nedochází k problémům s komunikací často.

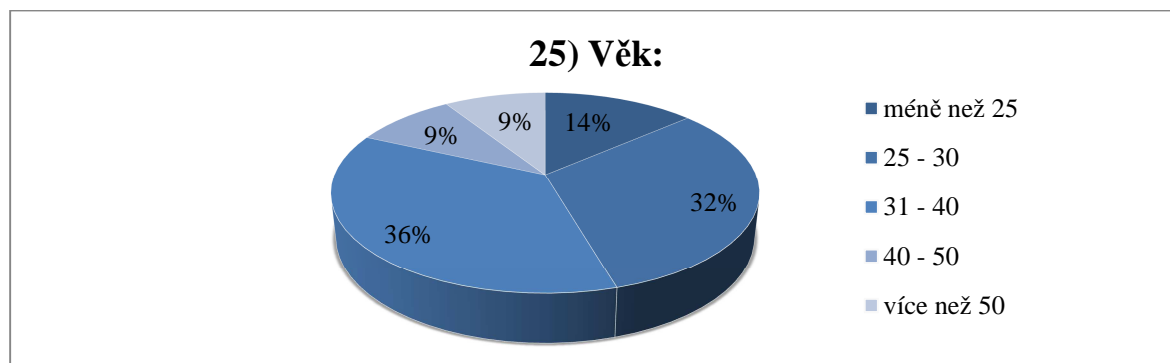
Na závěr dotazníku byly zvoleny ještě 3 analytické otázky o pohlaví, věku a dosaženém vzdělání. Jak ukazuje **graf 22**, dotazníkového šetření se účastnily především ženy, které zastávají hlavně manažerské a produkční funkce. 100 % mužů je ve vedení firem.

Graf 22 Dotazníková otázka číslo 24



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23 Dotazníková otázka číslo 25

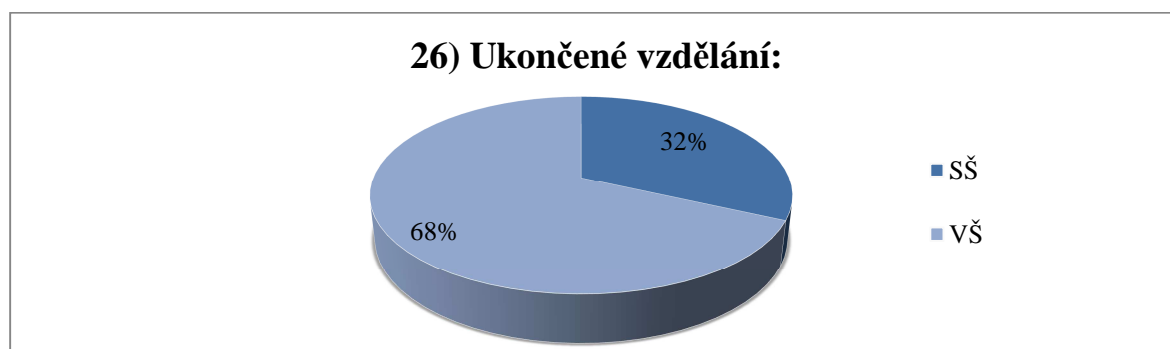


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázku rozložení věku zobrazuje **graf 23**. Dotazník vyplnili respondenti nejčastěji ve věku od 25 do 40 let. Z respondentů šetření zastává vysoké funkce 50 % lidí ve věku 31-40 let, 37,5 % lidí ve věku 25-30 let a jen 12,5 % lidí ve věku více než 50.

Otázka se zaměřením na ukončené vzdělání ukazuje, že v oboru event managementu se častěji objevují lidé s vysokoškolským vzděláním (viz **graf 24**). Otázka číslo 26 měla možnosti „ZŠ“, „SŠ“ a „VŠ“. Možnost „ZŠ“ však žádný z respondentů nezvolil. Zajímavé je, že mezi respondenty, kteří ukončili středoškolské vzdělání, je 57,1 % majitelů či ředitelů agentur / firem. Celkově jsou pak majitelé přesně z 50 % vzdělaní vysokoškolsky a z 50 % středoškolsky.

Graf 24 Dotazníková otázka číslo 26



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníku byla nepovinná a vypisovací, která měla jak doplňující charakter, tak sloužila jako kontrolní otázka k otázce číslo 17 („...ohodnoťte, na čem si při komunikaci nejvíce zakládáte.“). Na otázku „Kterou z komunikačních dovedností považujete za nejdůležitější?“ odpověděli všichni respondenti. Objevily se zde odpovědi: empatie, lidské jednání, flexibilita, preciznost, pečlivost, proaktivní přístup, schopnost srozumitelného vysvětlení zadání, spolehlivost, trpělivost a umění přesvědčit / nadchnout klienta. Respondenti tak poukázali na dovednosti. Odpovědi byly konzistentní a ve všech případech se shodovaly s hodnocením odpovědi 17.

5 VLASTNÍ HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Terénní empirický výzkum formou pozorování přinesl zajímavé výsledky, které zrcadlí zkušenosti pozorovaných subjektů. To, že má komunikace v event managementu význam, bylo jasné již od začátku. Jaký a jak důležitý význam má komunikace pro manažery je ale otázka jiná. Pozorování probíhalo přímo při práci manažerů, a bylo tak možné sledovat jejich spontánní reakce v různých situacích. Subjekt A uplatňuje řídicí styl komunikace, je opatrný, ale ambiciózní a esteticky založený typ manažera, který nejraději pracuje sám a soustředí se na estetičnost odvedené práce. Subjekt B naproti tomu uplatňuje přátelský styl komunikace, snaží se vycházet se všemi ve svém okolí a vychází všem vstříc, svou osobností pak odpovídá technickému typu manažera, spoléhá se na logiku a odvedená práce je pro něho nejdůležitější. Oba subjekty zastávají roli manažera bez problémů, ovládají umění komunikace, ale oba mají jisté rezervy v jejím využití.

Subjekt A využíval socializační funkci komunikace pouze z 15 %, měl by se více zaměřit na navazování vztahů a začít se zajímat o své podřízené. V průběhu pozorování byl jeho přístup k zaměstnancům otevřený, ale ne zúčastněný, podřízení by si zasloužili více pozornosti. Naproti tomu subjekt B jevil zájem o své kolegy a podřízené, funkci socializační využíval z 28,6 % a v týmu panovala podstatně lepší atmosféra, než v týmu subjektu A. Subjekt B by se měl zaměřit spíše na komunikační funkci instruktážní, a to zejména ve fázi identifikace. Zde nastával problém, že podřízení nedostávali dostatečné množství instrukcí, jak danou práci vykonat, což vedlo k chybě a konfliktu. Podrobnější pokyny by ušetřily nastalé problémy z nedostatku informací o výkonu práce. Co se týče stylu komunikace, zde se hlavně projevuje osobnost manažera. Subjekt A využíval hojně agresivní komunikaci, což působilo na podřízené značně negativně a sami pak určitou práci vykonávali pouze pasivně. Doporučení pro subjekt A je omezení agresivního stylu komunikace a soustředění komunikace do asertivního stylu. Subjekt B naopak agresivní komunikaci využíval jen ve výjimečných případech, což je pozitivní a subjekt by měl setrvat ve svém zvoleném stylu komunikace. Hodnocení komunikačních dovedností je z části závislé na okolnostech, za kterých ke komunikaci docházelo. Z pozorování vyplynulo, že subjekt A by mohl lépe zadávat práci, lépe vyjadřovat své myšlenky a lépe je zacílit. Mnohdy se stávalo, že subjekt hovořil k podřízeným v řádu desítek minut a ve výsledku žádný člen týmu nevěděl, co má dělat. Cílovost a srozumitelnost je hlavním problémem subjektu A. Zde je potřeba, aby na sobě

subjekt A zapracoval a hlavně si uvědomil, co je jeho slabina. Subjekt B zas předvedl, že je schopen práci zadat srozumitelně, zde mu není co vytknout. Závěrečné doporučení se vztahuje k oběma subjektům. Ve chvíli, kdy nastal konflikt, subjekty reagovaly oba ihned a řešily problém okamžitě, což je ten nejlepší možný způsob. Ani jeden ze subjektů si však před řešením problému neověřil všechna fakta a problém řešil pouze s „povrchovými“ informacemi. V obou případech se ve výsledku ukázalo, že problém vznikl zbytečně, a kdyby si manažer zjistil všechna fakta, konflikt by nevznikl vůbec. Subjekty by se proto hlavně měly soustředit na správné řešení konfliktů a využít k tomu všechny styly, kanály, funkce a dovednosti komunikace.

Jak vyplynulo z pozorování, komunikace probíhala obdobně u obou subjektů, lze tedy usuzovat, že v oblasti event managementu se komunikace využívá svým způsobem standardizovaně, bez ohledu na prostředí a druh organizace, ve kterém manažer pracuje. Veškeré odchylky od standardní komunikace jsou závislé na osobnosti manažera, jeho dovednostech, schopnostech a hlavně zkušenostech.

Dotazníkové šetření lépe přiblížilo význam komunikace v event managementu. Manažeři nejčastěji komunikují ve 2 až 4 členném týmu formou vzestupné komunikace. Z dotazníku vyšlo najevo, že nejdůležitějšími aspekty při organizaci eventu je komunikace v týmu a s dodavateli. Největší význam komunikace spatřují respondenti v pochopení klienta a jeho potřeb. Proto využívají především osobní komunikaci. Součástí osobní komunikace je neverbální složka, kterou dotazovaní nevyužívají tak často a efektivně, jak se může zdát, pouze 60 % respondentů jí věnuje pozornost. Neverbální komunikace jde ruku v ruce s verbální komunikací a jejím stylem. Asertivní komunikace je respondenty využívána nejčastěji a uvědomují si, že je třeba volit vhodná slova dle toho, s kým hovoří. Zejména pak při komunikaci s podřízenými. Z dotazníku vyplynula také skutečnost, že instruktivita je nejdůležitější funkcí komunikace, v případě komunikace s podřízenými to platí dvojnásob. Stejně tak respondenti vidí důležitou i zpětnou vazbu, bez které by se neobešla jediná akce. Zpětná vazba dává manažerům povědomí o tom, jak komunikace probíhala, s kým a proč a zda došlo k nějakému pochybení či nikoliv.

Manažeři se buď mohou, nebo nemusí držet určitého standardu komunikace, je jen na nich, jakým způsobem využijí komunikaci a zda se jí budou snažit zdokonalovat. Dotazníkové šetření je takový přehled, jak lze komunikaci využít a může sloužit manažerům

k posouzení vlastní situace. Domněnka o tom, že manažeři nepřikládají komunikaci přílišnou významnost, je mylná. Manažeři jsou si významnosti komunikace vědomi a využívají ji ve svůj prospěch.

6 ZÁVĚR

Event management, stále se rozšiřující fenomén 21. století, lze zařadit nejen do oblasti projektového managementu, kde sehrává roli kontrolované cesty od identifikace cílové skupiny a jejích potřeb, přes plánování zdrojů, procesů a postupů, dodavatelů, hlavní myšlenky a všech ostatních detailů, řízení veškerých činností, až po kontrolu a zpětnou vazbu. Event management se ale může řadit i do marketingového mixu, jako samostatný komunikační nástroj, který je dnes a denně využíván. Všechny eventové agentury jsou důkazem toho, že event management se dostává do povědomí a stává se jakýmsi zažitým pojmem.

Event management je ale především o řídicím pracovníkovi, tedy manažerovi, který je odpovědný za všechny fáze eventu. To, jakým stylem komunikuje se svými podřízenými, jak se prezentuje a jakou má osobnost velmi ovlivňuje atmosféru v týmu a chuť, se kterou zaměstnanci pracují.

Diplomová práce měla za úkol vysvětlit, jaký význam má komunikace pro řídicí pracovníky v event managementu za využití empirického výzkumu, dotazníkového šetření (tedy sběrem kvalitativních dat). Teoretická část práce shrnuje poznatky o managementu a hlavně pak o manažerských funkcích, které mají vliv na event management. Práce se z velké části zabývá i komunikací, jejími procesy, kanály, styly a využitím verbální a neverbální formy komunikace. Práce se pak postupně stáčí k problematice eventu, rozděluje akce na různé typy, při kterých lze komunikaci využít a popisuje způsob výběru druhu eventu. Nechybí zde ani část o event managementu, který je přirovnáván k projektovému managementu, vysvětluje proč je event management projektovému managementu podobný a blíže ho specifikuje. Nakonec je event rozfázován a popsán v jednotlivých krocích a v úplném závěru je přiřazen do marketingové komunikace.

Terénní výzkum probíhal formou pozorování, které bylo uskutečněno na dvou subjektech odpovídajících profilu manažera pohybujícího se v oboru event managementu. Během pozorování bylo zajímavé sledovat manažery při výkonu jejich práce a sledovat jejich reakce při různých situacích. Každý z manažerů reagoval odlišně, i když oba reagovali velmi podobně. Také bylo velmi jednoduché, po soustředěném zaměření, odhadnout povahu jednotlivých subjektů, a to hlavně díky komunikaci, která o nich hodně napověděla.

Dotazníkové šetření probíhalo online na internetu, zajímavé bylo, že někteří oslovení manažeři se dokonce ozývali osobně zpět s přáním úspěchu či doplňujícími otázkami. Průzkum splnil svůj účel a odpověděl na otázku týkající se významu komunikace v event managementu. Z odpovědí dotazníkového šetření vyplývá, že manažeři znají váhu komunikace a využívají ji tak, jak si žádá daná situace.

Hlavní cíl práce byl splněn prostřednictvím vyhodnocení pozorování a dotazníkového šetření. Vypracování teoretického základu pro práci proběhlo analýzou potřebných literárních podkladů, které odpovídaly rozsahu diplomové práce. Dílčí cíl byl taktéž splněn, domněnka byla vyvrácena na základě odpovědí respondentů dotazníkového šetření.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADAIR, John. *Effective strategic leadership: the complete guide to strategic management*. New rev. ed. London: Pan Books, 2010. ISBN 9780330509435.

ADAMCZYK, Gregor. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1313-6.

ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace*. Vyd. 1. Překlad Jana Bílková. Praha: Grada, 2008, 198 s. Psyché (Grada). ISBN 9788024722832.

ARCODIA, Charles and Tanuja BARKER, Edited by Richard W. Braithwaite and Robyn L. *Riding the wave of tourism and hospitality research proceedings of the Council of Australian University Tourism and Hospitality Education Conference, Coffs Harbour, 2003*. Lismore: Southern Cross University, 2003. ISBN 1863844899.

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BARKER, Stephen. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4.

BARKER, Stephen a Rob COLE. *Brilliant project management: what the best project managers know, say, and do*. New York: Pearson Education, 2007, p. cm. ISBN 9780273707936.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BORG, James. *Řeč těla: jak poznat, co kdo doopravdy říká*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 239 s. ISBN 978-80-247-4474-2.

BRUNO, Tiziana a Gregor ADAMCZYK. *Řeč těla: jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. ISBN 978-80-247-4592-3.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 9788024721583.

DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 9788024770000.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008, xii, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074000034.

FAYOL, By Henri. *General and industrial management*. Mansfield Centre, CT: Martino Publishing, 2013. ISBN 9781614274599.

FERDINAND, Nicole. *Events management: an international approach*. 1st ed. Thousand Oaks, California, CA: SAGE Publications, 2012, p. cm. ISBN 9780857022417

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FREEMANTLE, David. *Superšéf: o úspěšném řízení lidí od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, 278 s. ISBN 80-85603-72-1.

GETZ, Donald. *Event studies: theory, research and policy for planned events*. 2nd ed. New York: Routledge, 2012, xviii, 442 p., [16] p. of plates. Events management series. ISBN 0080969534.

HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 124 s. Sestra (Grada). ISBN 9788024740324.

HELLER, Robert. *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. Vyd. 1. V Praze: Ikar, 2004, 256 s. ISBN 80-249-0465-9.

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.

HORINE, Pearson. *Absolute Beginner's Guide to Project Management*. 2nd ed. United States of America: Que Publishing, 2009, 432 p. ISBN 9780789750105.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 174 s. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024724508.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717081.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 271 s. ISBN 9788024743547.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 160 s. ISBN 978-80-247-2892-6.

LATTENBERG, Vivien. *Event, aneb, Úspěšná akce krok za krokem: příručka pro organizátory*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, v, 257 s. ISBN 978-80-251-2397-3.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 9788024739021.

MATĚJKOVÁ, Erika. *Jak řešit konflikty a problémy v partnerských vztazích*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024718323.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

NELEŠOVSKÁ, Alena. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 171 s. ISBN 80-247-0738-1.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 9788024721491.

OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2.

OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 226 s. ISBN 80-247-1726-3.

PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 304 s. Sestra (Grada). ISBN 9788024738710.

POTTS, Conrad a Suzanne POTTS. *Asertivita: umění být silný v každé situaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 204 s. ISBN 978-80-247-5197-9.

PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 146 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

ROSENAU, Gregory D. Githens and Milton D. *Successful project management a step-by-step approach with practical examples*. 4th ed. Hoboken, N.J: Wiley, 2011. ISBN 9781118276907

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

SVOBODA, Václav. *Public relations: moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 9788024728667.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-90-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. Vyd. 2. Praha: C.H.Beck, 2010, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.

ONLINE ZDROJE

Define Event at Dictionary.com. *Dictionary.com*. [online]. © 2014 [cit. 2014-12-10].
Dostupné z:<http://dictionary.reference.com/browse/ebeny>

Types of Events. *Event management.com*. [online]. © 2014 [cit. 2014-11-23]. Dostupné
z:<http://eventmanagement.com/events/types-of-events/>

8 SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH

Seznam grafů

Graf 1	Dotazníková otázka číslo 1	62
Graf 2	Dotazníková otázka číslo 2	62
Graf 3	Dotazníková otázka číslo 3	63
Graf 4	Dotazníková otázka číslo 4	63
Graf 5	Dotazníková otázka číslo 5	64
Graf 6	Dotazníková otázka číslo 6	65
Graf 7	Dotazníková otázka číslo 7	65
Graf 8	Dotazníková otázka číslo 8	66
Graf 9	Dotazníková otázka číslo 9	66
Graf 10	Dotazníková otázka číslo 10	67
Graf 11	Dotazníková otázka číslo 11	68
Graf 12	Dotazníková otázka číslo 12	69
Graf 13	Dotazníková otázka číslo 15	70
Graf 14	Dotazníková otázka číslo 16	70
Graf 15	Dotazníková otázka číslo 17	71
Graf 16	Dotazníková otázka číslo 18	71
Graf 17	Dotazníková otázka číslo 19	72
Graf 18	Dotazníková otázka číslo 20	72
Graf 19	Dotazníková otázka číslo 21	73
Graf 20	Dotazníková otázka číslo 22	74
Graf 21	Dotazníková otázka číslo 23	74
Graf 22	Dotazníková otázka číslo 24	75
Graf 23	Dotazníková otázka číslo 25	75
Graf 24	Dotazníková otázka číslo 26	76

Seznam obrázků

Obrázek 1	Manažerské atributy	16
Obrázek 2	Schéma komunikačního modelu	26
Obrázek 3	Zóny odstepu	30
Obrázek 4	Dělení cílů event marketing	35
Obrázek 5	Příklad PERT diagramu	45
Obrázek 6	Příklad diagramu CPM.....	46
Obrázek 7	Řídící struktura agentury	54
Obrázek 8	Řídící struktura společnosti	57

Seznam tabulek

Tabulka 1	Manažerské funkce.....	19
Tabulka 2	Příklad Ganttova diagramu	45
Tabulka 3	Způsob předávání informací.....	58
Tabulka 4	Funkce komunikace.....	59
Tabulka 5	Styl komunikace	60
Tabulka 6	Komunikační dovednosti.....	61

Seznam příloh

Příloha 1	Záznamová tabulka pozorování.....	91
Příloha 2	Osnova dotazníku	91

9 PŘÍLOHY

Příloha 1 Záznamová tabulka pozorování

		Identifikace		Plánování		Řízení		Kontrola	
		A	B	A	B	A	B	A	B
Způsob předávání informací	osobně	8	5	17	14	23	27	7	11
	telefonicky	2	0	2	1	3	5	0	0
	e-mailem	6	8	11	9	1	0	0	1
	na poradách	2	1	3	6	0	0	1	0
Funkce komunikace	informační	3	2	2	3	12	15	4	1
	instruktažní	2	1	6	3	7	5	3	2
	socializační	4	3	1	2	4	6	1	3
	poznávací	9	8	4	2	0	0	0	0
Styl komunikace	agresivní	9	0	2	0	5	1	1	0
	asertivní	7	11	12	19	11	23	4	11
	pasivní	5	0	5	7	0	2	2	0
	manipulativní	0	3	14	4	11	4	0	1
Komunikační dovednosti	cílovost	11	13	21	27	24	32	6	12
	srozumitelnost	15	12	22	26	19	32	8	9
	přesvědčivost	7	12	29	24	27	32	4	8
	přizpůsobivost	6	9	31	29	7	18	5	11

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 Osnova dotazníku

1) Koho zastupujete při organizaci eventů?

- agenturu / hotel organizující především eventy na klíč pro koncového klienta
- agenturu / hotel poskytující především částečné zajištění eventů (dekorace, catering, místo, techniku)
- společnost poptávající částečné zajištění eventů (organizaci akcí je uplatňována z vlastních zdrojů)
- neorganizuji ani nepoptávám žádné eventy, nepatřím do výše uvedené skupiny

2) Velikost firmy:

- méně než 10 zaměstnanců
- 10 - 50 zaměstnanců
- 50 - 100 zaměstnanců
- více než 100 zaměstnanců

3) Pozice ve firmě (vypisovací otázka):

4) Kolik eventů průměrně uspořádáte za kalendářní měsíc?

- 1 až 2
- 3 až 5
- více jak 5

5) Jaké eventy nejčastěji organizujete?

- firemní konference a meetingy

- b. společenské akce (svatby, večírky, plesy, oslavy, koncerty)
- c. výstavy, veletrhy, kongresy
- d. incentivy (teambuildingy, zájezdy, workshopy)

6) V kolika členném týmu organizujete eventy?

- a. pracuji sám
- b. v 2 - 4 členném týmu
- c. v 5 - 10 členném týmu
- d. ve více jak 10-ti členném týmu

7) Ohodnoťte na stupnici 1 – 5, jak využíváte komunikaci při organizaci nejčastěji.

- a. informace se předávají od vedení k podřízeným (oběžníky, prohlášení, nařízení, manuály)
- b. informace se předávají na poradách, při individuálních rozhovorech směrem od podřízených k vedení
- c. komunikace se odehrává na stejném řídicím stupni
- d. informace jdou od podřízeného k vedení bez vědomí přímého nadřízeného (pro úsporu času)

8) Na stupnici 1-5 ohodnoťte, jaké aspekty jsou podle Vás nejdůležitější při organizaci eventů.

- a. identifikace cílové skupiny
- b. originální myšlenka eventů
- c. dodržení časového harmonogramu
- d. dodržení budgetu
- e. propagace eventů (event marketing)
- f. komunikace s dodavateli / klientem
- g. komunikace v týmu
- h. monitorování a kontrola celého eventů

9) Jaký styl komunikace uplatňujete nejčastěji při organizaci eventů?

- a. dávám prostor svým kolegům, snažím se jim vyjít vstříc a pochopit je, své názory projevuji, ale nenásilně
- b. stojím si za svými názory a podporuji je argumenty, diskutuji s kolegy a hledám kompromis
využívám své přirozené autority, své kolegy spíše organizuji, než jim naslouchám a své názory upřednostňuji
- c. před ostatními

10) Jaký přikládáte význam neverbální komunikaci?

- a. velký, čtu ze signálů při komunikaci
- b. neverbální komunikaci vnímám, ale vědomě jí ve svůj prospěch nevyužívám
- c. neverbální komunikaci nepřikládám velkou důležitost

11) Myslíte si, že je důležité přizpůsobit jazyk komunikace dle potřeb toho, s kým komunikujete?

- a. ano, v profesním životě mluvím s každým odlišně (je-li třeba)
- b. nevím, nikdy jsem nad tím nepřemýšlel
- c. ne, mluvím se všemi stejně

12) Na stupnici 1- 5 ohodnoťte, jak často používáte jednotlivé komunikační kanály ve fázi PLÁNOVÁNÍ eventů.

- a. osobní
- b. telefonní
- c. e-mailová
- d. intranet - interní komunikační systém
- e. videohovory

13) Na stupnici 1-5 ohodnoťte, jak často používáte jednotlivé komunikační kanály ve fázi ŘÍZENÍ eventů.

- a. osobní
- b. telefonní

- c. e-mailová
- d. intranet - interní komunikační systém
- e. videohovory

14) Na stupnici 1-5 ohodnořte, jak často používáte jednotlivé komunikační kanály ve fázi KONTROLY eventu.

- a. osobní
- b. telefonní
- c. e-mailová
- d. intranet - interní komunikační systém
- e. videohovory

15) Na stupnici 1-5 ohodnořte, jak často využíváte speciální prostředky komunikace se svými kolegy v průběhu organizace akce.

- a. porady a meetingy
- b. školení
- c. rotace pracovníků po jednotlivých pozicích
- d. manuál činností
- e. nástěnka

16) Seřadte od nejméně časté až nejčastější činnosti, která je předmětem Vašich porad.

- a. rozdělování úkolů a kompetencí
- b. sdělování zkušeností a poznatků
- c. průběžná kontrola akce

17) Na stupnici 1-5 ohodnořte, na čem si při komunikaci nejvíce zakládáte.

- a. cílovost sdělení (informativní fce)
- b. pochopení sdělení (instruktivita)
- c. tolerance mezi účastníky komunikace – navázání vztahu
- d. respektování a plnění sdělení (přesvědčovací fce)

18) Co Vás nejvíce ovlivní při výběru spolupracovníka?

- a. spolehlivost
- b. bezproblémová komunikace
- c. předchozí zkušenost
- d. flexibilita
- e. kvalita člověka
- f. poslušnost
- g. spolehlivost a flexibilita

19) Kontrolujete / hodnotíte akci?

- a. kontroluji / hodnotím akci průběžně, během všech fází organizace eventu a po skončení akce
- b. kontroluji / hodnotím event jen po jeho skončení
- c. nekontroluji / nehodnotím event v průběhu, ani po skončení

20) Na stupnici od 1-5 ohodnořte, jaké komunikační faktory sledujete nejčastěji při hodnocení proběhlé akce?

- a. plnění úkolů dle zadání (srozumitelnost sdělení)
- b. schopnost týmu komunikovat
- c. schopnost komunikace nadřazeného s podřízeným a naopak
- d. rychlost odezvy na komunikaci

21) Na stupnici od 1-5 ohodnoťte, v čem vidíte komunikaci nejvýznamnější při organizaci akce?

- a. předávání informací mezi kolegy
- b. pochopení potřeb klienta
- c. vyjednávání s dodavateli
- d. k marketingovému využití, jako součást komunikačního mixu

22) Jakým způsobem komunikujete nejčastěji event, ohodnoťte na stupnici od 1-5..

- a. reklamou
- b. přímým podejem
- c. podporou prodeje
- d. PR
- e. sponzoringem

23) Na stupnici 1-5 ohodnoťte, z jakého důvodu u Vás nejčastěji dochází k nefunkční komunikaci.

- a. nesrozumitelné zadání
- b. nedostatečná komunikace
- c. nesourodý tým
- d. zahlcení informacemi
- e. verbální schopnosti
- f. nedostatečná zpětná vazba
- g. nesprávně zvolené komunikační médium
- h. psychologické bariéry – vztek, osobní preference, lenost, atd
- i. nepozornost

24) Pohlaví:

- a. muž
- b. žena

25) Věk:

- a. méně než 25
- b. 25 - 30
- c. 31 - 40
- d. 40 - 50
- e. více než 50

26) Ukončené vzdělání:

- a. ZŠ
- b. SŠ
- c. VŠ

27) Kterou z komunikačních dovedností považujete za nejdůležitější? (vypisovací nepovinná)

Zdroj: Vlastní zpracování