

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

**Význam komunikačních dovedností pro event
management**

Vypracovala: Dominika Kohoutová

Vedoucí: Ing. Jana Horáková

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dominika Kohoutová

Podnikání a administrativa

Název práce

Význam komunikačních dovedností pro event management

Název anglicky

The Importance of Manager´s Communication in an Event Management

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam jednotlivých prvků komunikace v event managementu. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci je řízený rozhovor základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské role, manažerské fce, vedení lidí, styly řízení, delegování, věcná a obsahová stránky delegování, koncepční činnost, bariéry v procesu delegování, motivace, participace

Doporučené zdroje informací

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

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

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9

KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988, ISBN 25-095-88

LEWIS, D. Tajná řeč těla. Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-49-X

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 14.3.2016

.....
Dominika Kohoutová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za cenné rady a trpělivost při psaní této bakalářské práci. Dále bych ráda poděkovala doc.Ing. Zdeňku Lokajovi, Ph.D. za připomínky a rady. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za jejich podporu v průběhu celého studia.

Význam komunikačních dovedností pro event management

Souhrn

Předmětem této bakalářské práce je analýza významu komunikace při organizování eventů, a to s ohledem na jednotlivé fáze přípravy a realizace akce. Práce se v teoretické části zabývá úvodem do problematiky event managementu, popisem osobnosti a fungování manažera a rovněž významu a typu komunikace. Praktická část je zaměřena na analýzu komunikace při organizaci agility závodu Moravia Open, kde je nejprve hodnocen současný stav komunikace a následně jsou vypracovány návrhy na zefektivnění komunikace, a to na základě provedených řízených rozhovorů s účastníky závodů a dále osobním zkušenostem autorky této práce. V závěru práce jsou doporučení a návrhy na zlepšení komunikace shrnuty.

Klíčová slova:

Event, management, event management, manažerské funkce, komunikace, typy komunikace, agility, závody, organizace, Moravia Open.

The Importance of Manager's Communication in an Event Management

Summary

The object of this bachelor's thesis is the communication importance analysis of events organization with the respect of preparation phases and realization. In the theoretical part there is described the event management introduction, personality description as well as importance and the type of communication. The practical part is focused on the communication analysis of the organization agility competition Moravia Open, where the actual status of communication is evaluated. The effective communication improvements are developed subsequently, based on structured interviews with participants and author's personal experience. Conclusion of this bachelor's thesis includes communication improvements recommendations and suggestions.

Keywords:

Event, management, event management, managerial functions, communication, types of communication, agility, competition, organization, Moravia Open.

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	TEORETICKÁ ČÁST	14
3.1	Management	14
3.2	Event management.....	15
3.3	Manažer	17
3.3.1	Osobnost manažera.....	17
3.3.2	Manažerské role.....	19
3.3.3	Manažerské funkce	22
3.4	Komunikace	24
3.4.1	Funkce	25
3.4.2	Komunikační proces	25
3.4.3	Typy komunikace	28
3.4.4	Interkultarita	36
4	CHARAKTERISTIKA OBJEKTU ZKOUMÁNÍ.....	38
4.1	Agility - kynologický sport	38
4.2	Agility závod Moravia Open	39
4.3	Organizace a závodní prostředí na MO	40
5	VLASTNÍ PRÁCE.....	42
5.1	Část první - komunikace mezi závodníky a pořadateli	42
5.1.1	Fáze před závody	42
5.1.2	Fáze během závodů	45
5.1.3	Fáze po závodech	50
5.2	Část druhá - komunikace uvnitř systému	51
5.2.1	Schéma organizačního týmu.....	51
5.2.2	Komunikační kanály mezi členy organizačního týmu	53
6	ZÁVĚR	57
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	59
8	Seznam obrázků.....	61
9	Seznam tabulek.....	61
10	PŘÍLOHY	62
Rozhovor 1	62
Rozhovor 2	63
Rozhovor 3	65

Rozhovor 4	67
Rozhovor 5	69
Rozhovor 6	71

1 ÚVOD

Komunikace hraje v lidském životě zcela zásadní roli, neboť informace a jejich distribuce může ovlivňovat osobní život, zaměstnání i podnikání. V případě, že je informací nedostatek nebo nejsou dostupné včas, může to vést ke vzniku nedorozumění, chyb a poměrně velkých problémů, které jsou následně složitě řešitelné a vyžadují hodně času a dalších zdrojů.

Tato práce se zabývá významem komunikace při přípravě a realizaci eventu a to při organizaci agility závodů psů. Právě v případě akce pro velké množství lidí, jakou zcela určitě agility závody jsou, je komunikace zcela zásadní, neboť je nutné informace mezi organizátory i směrem k účastníkům poskytovat srozumitelně, včas a hlavně v dostatečném rozsahu, aby v organizaci nevznikaly chyby, které by se následně podepsaly na kvalitě akce a také na spokojenosti účastníků.

Cílem práce je provést analýzu významu komunikace u agility závodů, a to z několika úhlů pohledu. Časový pohled má za cíl zhodnotit komunikaci ve fázi před konání akce, v průběhu jejího konání a po skončení akce. Další pohled je zaměřen na účastníky komunikace, kdy je rozlišována komunikace mezi samotnými organizátory akce a komunikace mezi organizátory a účastníky eventu. V neposlední řadě je cílem zhodnotit jednotlivé komunikační kanály a zhodnotit jejich efektivitu a využitelnost na agility závodech. Jako modelový příklad byla vybrána konkrétní událost, a to Moravia Open, která je největší agility událostí v České republice.

Práce je členěna do dvou částí – teoretické a praktické, přičemž jednotlivé části na sebe v mnoha ohledech navazují. Teoretická část se zabývá zejména popisem event managementu, manažerských rolí, popisuje komunikační proces i hlavní typy komunikace. Dále jsou v této části popsány agility, tedy závody psů, na které jsou závěry z teoretické části aplikovány. Praktická část je zaměřená na analýzu významu komunikace na agility závodech Moravia Open. Je zde popsána organizační struktura akce, současný způsob komunikace mezi organizátory i s účastníky a rozsah poskytovaných informací. Význam komunikace na této akci je hodnocen jak z pohledu pozorování autorky této práce, tak i z pohledu jednotlivých účastníků akce, kteří byli podrobeni řízenému rozhovoru s autorkou této práce a měli tak možnost hodnotit efektivitu a kvalitu komunikace organizátorů a rovněž jejich relevanci.

V závěru práce je provedeno shrnutí zjištěných informací při řízených rozhovorech i při vlastním pozorování autorky a jsou zde uvedeny návrhy na zlepšení komunikace, které by v konečném důsledku mohly jak eliminovat informační nedorozumění při přípravě i během akce, tak by mohly signifikantně zvýšit spokojenost účastníků akce a rovněž tak zvýšit atraktivitu agility závodů pro další ročníky.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je zjistit význam, současnou situaci a případná zlepšení komunikačních dovedností na eventu, kterým je v této práci kynologická akce, tedy vybraný závod agility. Tento závod nese název Moravia Open a byl zvolen díky jeho prestiži, dostatečné velikosti a účasti závodníků z mnoha zemí světa. Všechna zmíněná data ohledně vybraného závodu byla pořízena na 6. ročníku, který se konal v červenci 2015. Komunikace na tak velkém závodě je velmi důležitým faktorem a ovlivňuje rychlý a správný průběh závodů, provází celou organizaci a v neposlední řadě na ni závisí spokojenost závodníků, tudíž se celá práce orientuje na tuto velmi důležitou část, kterou je bezesporu komunikace a ovládání komunikačních dovedností jednotlivými prvky v komunikačním procesu.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na dvě části, kdy v první části je zjišťován význam komunikace mezi organizátory eventu a jeho účastníky a ve druhé části je analyzován význam komunikace uvnitř systému, tedy mezi organizátory eventu.

Pro sběr primárních dat byla v první části zvolena metoda řízeného rozhovoru dotčených osob, které se přímo účastnily eventu, čímž je zaručena osobní zkušenost a tedy podložené informace, které mají vypovídající hodnotu. Zvolení řízeného rozhovoru je pro tuto práci vhodné zejména díky možnosti odpovídání na otevřené otázky ihned, přičemž se respondent může rozprávět o daném tématu a odpoví podle jeho vlastního uvážení, jak danou situaci vnímá. Cílem dotazování v této práci je získat osobní zkušenosti respondentů a zjistit tak, jaká je současná situace v komunikaci s pořadatelem eventu a jak by se měla případně zlepšit.

Otázky jsou strukturovány na 3 určité období a to před závody, v průběhu závodu a také otázka na situaci po závodech. Všechny otázky byly respondentům poskytnuty předem, aby měli možnost si promyslet, jak komunikaci vnímají a mohli si promyslet případná zlepšení či návrhy na doporučení zkvalitnění komunikace. Zjištění, jaký mají závodníci názor na podávání informací směrem k nim, může pomoci pořadatelům přípravu závodu zlepšit, komunikovat efektivněji a pro účastníky srozumitelněji.

Druhá část, zabývající se komunikací mezi organizátory, je popsána s ohledem na osobní zkušenosti autorky v roli jednoho z pořadatelů eventu, kdy byla možnost při přímém osobním zúčastnění pozorovat a analyzovat veškerou komunikaci a její význam v průběhu eventu. Pro ucelený pohled na situaci je v této části vytvořeno schéma organizačního týmu a model popisující provázanost mezi jednotlivými prvky, které jsou samostatně popsány jako jednotlivé formy komunikace.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Management

Do českého překladu se dá slovo management přeložit jako organizování či řízení. Tyto překlady se dnes již mnoho nevyužívají, jelikož slovo management a jeho význam se stal mezinárodním standardem.

Existuje několik pohledů na význam pojmu management. Podle F. Druckera a jeho knihy „Management, Tasks, Responsibilities, Practices“ management označuje nejen funkci, kterou manažer vykonává, ale také lidi. Nejen sociální postavení, ale i odbornou disciplínu a obor studia.

Pro pojem management se dále vžily tři definice pojmů a to podle toho, na kterou z následujících disciplín se zaměřuje. Vedení lidí, specifické funkce vedoucích pracovníků, účel a používané nástroje. Definice, která se zaměřuje na vedení lidí, vznikla v USA ve dvacátých letech minulého století a zní následovně: Management je soubor nástrojů, jak udělat práci pomocí praktických a teoretických znalostí druhých. Definice, která se zabývá specifickými funkcemi, které vykonávají vedoucí pracovníci: Management znamená zvládnutí plánování, organizování, vedení a kontrolu zaměřující se na dosažení stanovených cílů organizace. Poslední definice, zaměřující se na účel a používané nástroje manažera pro organizace pracovníků zdůrazňuje přístupy, názory, doporučení a metody, které manažer používá pro zvládnutí specifických činností a dosažení cílů organizace. Společným znakem těchto definic je zaměření na dosažení cílů organizace.

Management se dá chápat v několika směrech. Lidé, kteří využívají management v praxi, jsou manažery. Dále je management velmi obecnou disciplínou s širokým záběrem. Lze jej aplikovat na různé druhy organizací a jejich jednotky na různých organizačních úrovních. Posláním manažerské činnosti je dosažení prosperity organizace či procesu. Jednotlivé cíle mohou být vyjadřovány kvalitativními nebo kvantitativními měřítky, metrikami efektivnosti nebo ukazateli rentability, ziskovosti, nákladovosti a časové náročnosti. [1]

Managementem dále rozumíme proces koordinace jak jednotlivých pracovníků, tak celých pracovních skupin a to za účelem dosažení požadovaných výsledků. Tyto výsledky často nemohou být dosaženy pomocí jednoho pracovníka, proto je hlavním úkolem

manažera koordinace jednotlivých pracovníků a vytvoření synergie pracovní skupiny. Smyslem managementu tedy je dosažení produktivní práce lidí. [2]

Kontinuální organizace je dnes nutností. Vyplývá z neustále se měnících podmínek na současném trhu. Oproti minulosti, dnes je na trhu u moci zákazník, nikoliv výrobce. Zákazníkovi výrobce neprodává pouze produkt, ale zážitek a očekávání, že bude mile překvapen. Z tohoto důvodu bylo pro organizace nutné přejít z klasického operačního (funkčního) organizování, které je založeno na dělbě práce, na kontinuální organizování a zaměřit se na:

- Rozsah práce: potřeba tvoření pracovních skupin (týmů) místo zadávání práce jednomu pracovníkovi.
- Přidanou hodnotu a čas: pro zákazníka je důležitý čas, který uběhne od zadání objednávky producentovi po obdržení objednaného produktu. Proto je pro organizaci nutné se zaměřit na to, aby tato doba byla co nejkratší a zároveň zajistit co největší přidanou hodnotu, která je zákazníkovi poskytnuta.
- Koordinaci, kontrolu a inovaci: zaměření se na koordinaci navazujících činností, vzájemnou kontrolu těchto činností zaměstnanci a následné navrhování zlepšení.
- Motivaci, kvalitu zaměstnanců a různorodost práce: zejména v managementu služeb je tento faktor velmi důležitým. Zaměstnanec zhmotňuje službu pro zákazníka, proto je důležité se zaměřit na výběr a udržení kvalitních zaměstnanců. Tyto zaměstnance je třeba dále vzdělávat a poskytovat různorodou práci poskytující jak profesní, tak osobní růst.
- Efektivnost práce: je třeba zajistit, aby pomocí alokace zdrojů bylo dosaženo jejich efektivního využití a zároveň zamezení plýtvání těmito zdroji. [3]

3.2 Event management

Eventem je označováno cokoliv, co se odehrává v určitém čase na určitém místě. Českým ekvivalentem slova event je událost, zážitek nebo například představení.

Event management se zabývá problematikou, jak správně zvládnout organizaci, plánování, řízení a průběh události a to pomocí manažerského přístupu k těmto faktorům, přičemž cílem je uspokojení požadavků zákazníka. Mezi hlavní požadavky zákazníka a zároveň hlavní cíle manažerů eventu patří vytvoření nevšedního zážitku pro zákazníka,

předčení očekávání a případné vytvoření pouta ke značce či produktu a tím dosažení zákazníkovi věrnosti.

Event management se zabývá vytvářením služby nehmotného charakteru, proto je pro něj důležité zaměřit se na zhmotnění služby případným zákazníkům. Tohoto je možno dosáhnout pomocí vhodně zvolených, kvalitních a proškolených zaměstnanců (spoluorganizátorů), příjemného a vhodně zvoleného materiálního prostředí a efektivností jednotlivých procesů provázející přípravu, organizaci a samotný průběh eventů.



Obr. 1 - Rozdělení eventů, Zdroj: [4], vlastní zpracování

Eventy je možné rozdělit dle toho, na co se zaměřují.

Podle obsahu lze eventy rozdělit na:

Pracovně orientované (školení) jsou zaměřeny pro interní skupiny jako například firmy, spolky a organizace, za účelem předání informací, zkušeností a postupů.

Informativní eventy se zaměřují na předávání informací. Ty jsou ale součástí například zábavného programu, který má u účastníků vyvolávat emoce, a organizují je společnosti například při představování nového produktu.

Zábavně orientované - tyto eventy jsou organizovány primárně za účelem pobavení návštěvníků. Tyto eventy jsou pořádány pro budování image firmy a spojení zábavné aktivity s určitým produktem nebo značkou.

Podle cílových skupin:

Veřejné eventy - jejich cílová skupina jsou externí účastníci. Mezi ně můžeme zařadit stávající nebo potencionální zákazníky, partnery, potencionální dodavatele, tisk a veřejnost. Mezi tyto eventy se řadí například výstavy, veletrhy a sportovní události.

Firemní eventy - cílovou skupinou v tomto případě jsou interní účastníci (zaměstnanci, dodavatelé, akcionáři apod.).

Podle doprovodného zážitku:

Jedná se zde o přenos emocí a pocitů a jejich následné spojení s určitou značkou či produktem. V tomto případě se využívají sportovní aktivity, kultura či jiné společenské aktivity.

Podle místa:

Venkovní eventy - akce, které se odehrávají na otevřeném prostranství. Ve většině případů se jedná o hudební události a sportovní akce. Tyto akce jsou nejčastěji hromadného typu určené pro širokou cílovou skupinu. U těchto eventů je třeba počítat s rizikem špatného počasí, a pokud je to organizačně možné, mít připravenou náhradní variantu.

Eventy pod střechou - odehrávají se v budovách a zastřešených prostorách. Pro tyto potřeby jsou využívány sportovní haly, hotelové sály nebo například opuštěné průmyslové objekty (Ostrava - areál bývalých železáren). [4]

3.3 Manažer

3.3.1 Osobnost manažera

Manažer je člověk, kterému je svěřena realizace cílů podniku pomocí vedení spolupracovníků. V tomto případě se jedná o formální autoritu manažera a plyne z pozice, kterou byl pověřen vedoucím pracovníkem. Formální autorita se ale potýká s tím, jak tuto autoritu přijmou manažerovi spolupracovníci. Ve výsledku se můžeme setkat s autoritou na základě osobnosti nebo autoritou na základě znalostí. Díky autoritě vycházející ze znalostí si manažer získá uznání, vážnost a následně je pracovníky přijat jako odborník. Na druhou stranu by se manažer neměl spoléhat pouze na tento typ autority, jelikož s kariérním postupem je pro manažera téměř nemožné udržovat si odborné znalosti o veškerých činnostech a postupech. V této fázi je pro manažera nadále důležité udržovat si své odborné znalosti na takové úrovni, aby byl i nadále schopen ohodnotit návrhy spolupracovníků a vytyčit jasné cíle. Dále pak schopný manažer musí mít i autoritu získanou na základě osobnosti. Musí být dobrým vyjednavatelem a týmovým vůdcem.

Slabinou manažerů, kteří se příliš soustředí na svou odbornost, je, že následně nejsou schopni uspět v řídicí funkci jako koncepční pracovníci. Jejich nedostatkem je často neschopnost efektivní komunikace, individualismus, nezájem o spolupracovníky, nerozhodnost a netaktnost při argumentaci. Proto i samotná osobnost manažera ovlivňuje to, jaká se v pracovním týmu vytvoří nálada a pracovní prostředí.

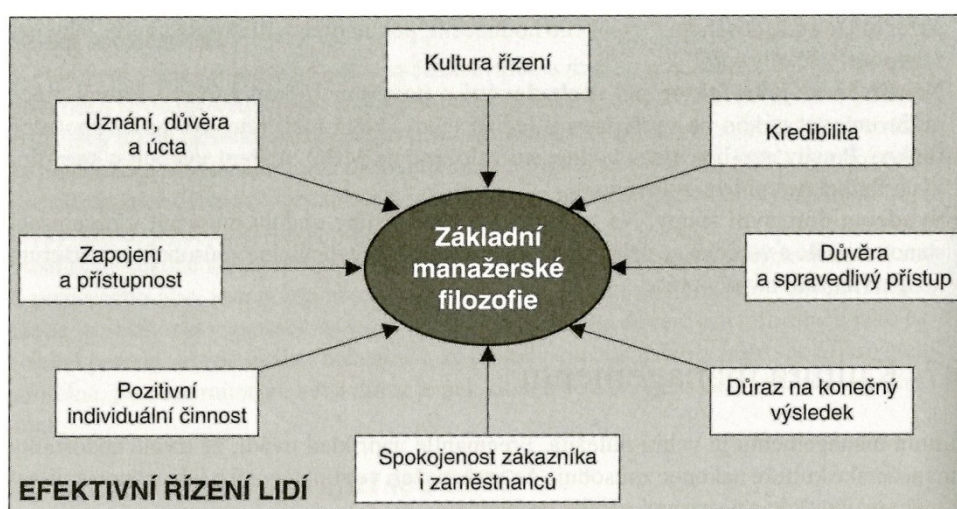
Mezi hlavní vlastnosti, kterými musí manažer disponovat, bezesporu patří schopnost vytyčit reálný cíl. Tento cíl musí být stanovován v souladu se schopnostmi týmu pracovníků, který manažer vede. Dále musí manažer zajistit pracovníkům podklady a návody, jak zadaný úkol splnit, motivovat je k plnění cíle a vyjasnit případné nesrovnalosti. Při stanovování cíle je třeba mít na paměti, že nesmí být stanovovány a měněny na základě vnitropodnikových intrik a neměly by sledovat zájmy pouze manažera. Dále by cíle měly být promyšleny a neměly by být stanovovány pouze na základě první informace, kterou manažer obdrží.

Další velmi důležitou schopnost pro manažera je schopnost empatie. Umět si představit sebe z postavení druhého a odhadnout jeho potřeby, jelikož je velkou výhodou manažera, pokud umí odhadnout motivy, názory a problémy. Proto když nedokážeme druhého pochopit, nemůžeme očekávat, že bude chápat on nás. Manažer by si měl ve svém pracovním rozvrhu vymezit čas, který bude věnovat svým spolupracovníkům. Tento manažerův krok mu může v budoucnu zajistit loajalitu spolupracovníků a vytváří pouto důvěry, protože manažer, který se dokáže ze své výše postavené pozice vcítit do například pracovníka v terénu, je těmito pracovníky mnohem lépe přijímán. Tyto „návštěvy“ u terénních pracovníků mohou být zároveň využity pro kontrolu a hlavně pro vyjádření uznání těmto pracovníkům, které je zároveň jedním z prvků motivace a projevem úcty.

Předchozí text se zaměřoval na důvěru, kterou si manažer získává ze strany zaměstnanců. Aby se člověk stal dobrým manažerem, musí si zároveň umět vybudovat svou důvěru ve své zaměstnance a spolupracovníky. K tomu slouží další z manažerských nástrojů a to delegace úkolů. Delegování není jen nástrojem organizace ale i jistým manažerským uměním. Při delegování je třeba, aby manažer, který vybral pracovníka a delegoval úkol, včetně prováděcích pravomocí, nekontroloval dílčí kroky, které ke splnění úkolu vedou, a nenarušoval tím pracovníkovu iniciativu. Další chyba, které se může manažer při delegování dopouštět, nastává v případě, že je manažer pod velkým časovým tlakem a nechce „ztrácet čas“ vysvětlováním daného úkolu pracovníkovi. Neuvědomuje si,

že pokud pracovníkovi vysvětlí úkol v daný okamžik, v budoucnu se tímto úkolem již nebude muset zabývat a celkový čas na řešení komplexního úkolu se zkrátí. Pak také může nastat situace, kdy se manažer bojí ztráty moci, proto vědomě neposkytuje spolupracovníkům úplné informace a snaží se uchovávat si nepostradatelnost. [5]

Pro dosažení všech těchto aspektů manažera jsou velmi důležité komunikační dovednosti, které by měl ovládat na vysoké úrovni. Manažer je osoba, která s lidmi pracuje a má je vést. Pomáhá jim zvládat konflikty, rozumět vzájemným vztahům a jejich vývoji, pomáhá v přesvědčování lidí, umění nadchnout, motivovat, rozumět skupinám a jejich proměnlivosti, rozumět médiím, organizaci, organizačním změnám, vedení lidí a v současné době i jak komunikovat navzdory interkulturním bariérám. [6] Součástí komunikace ze strany manažera je dále důležité, aby byl manažer asertivní, jelikož při řízení a vedení lidí je umění používat asertivní komunikaci považována za prioritní. Specifika manažerské asertivity vyplývají z toho, na jak vysoké pozici se manažer ve firmě nachází, jak moc se liší názory manažera, vedení organizace a podřízených a jaká je situace, kterou manažer musí pomocí komunikace řešit. [7]



Obr. 2 - Základní manažerské filozofie, Zdroj: [8]

3.3.2 Manažerské role

Podle H. Mintzberga se manažerské role dělí do tří skupin - interpersonální, informační a rozhodovací s tím, že každá z těchto rolí má několik podskupin.

Interpersonální role plynou z formální autority, pravomocí a zodpovědnosti manažera udržovat a rozvíjet komunikaci se spolupracovníky. Tuto komunikaci manažer rozvíjí vně

organizace a účastní se jí například zákazníci, dodavatelé, banky, státní správa, apod. Dále pak manažer rozvíjí vnitřní komunikaci, které se účastní nadřízení, podřízení, odbory apod.

Interpersonální roli manažera dále ovlivňuje poslání, které manažer pro organizaci plní. Tyto role se dále dělí do tří skupin. Představitelé organizace, vůdce organizace a spojovací článek. Každá z těchto rolí má specifickou náplň práce. Platí, že manažer jako představitel organizace představuje názorovou orientaci celé organizace a stává se jejím mluvčím vůči partnerům (dodavatelé, banky, státní správa apod.). V roli vůdce je manažer hlavním vedoucím kolektivu, spolupracovníků a organizace přičemž rozděluje, usměrňuje, motivuje a rozvíjí kolektiv tak, aby dosáhl co největší efektivity při dosahování vytyčeného cíle organizace. [1]

Informační role manažera se zabývá informacemi a zdroji těchto informací, kterými manažer disponuje, a které nadále poskytuje při vykonávání mezilidské role. Mezi informační role, které manažer plní, patří role dohlázele, která spočívá ve vyhledávání a přijímání informací. Takto získané informace pak manažerovi umožňují pochopit práci celé organizace a jejího okolí. Zdroje informací mohou být vnitřního nebo vnějšího charakteru, dále pak mohou být zdroje oficiální a neoficiální. V roli šířitele informací manažer předává informace, které pocházejí z vnějších zdrojů pomocí spojovací role do organizace, a informace z vnitřních zdrojů manažer předává pomocí informačních kanálů uvnitř organizace spolupracovníkům. V roli mluvčího manažer předává informace z pohledu své formální autority dalším šířitelům informací, kteří se nacházejí mimo jeho organizační jednotku. Příkladem mohou být například nadřízení, akcionáři, novináři apod.

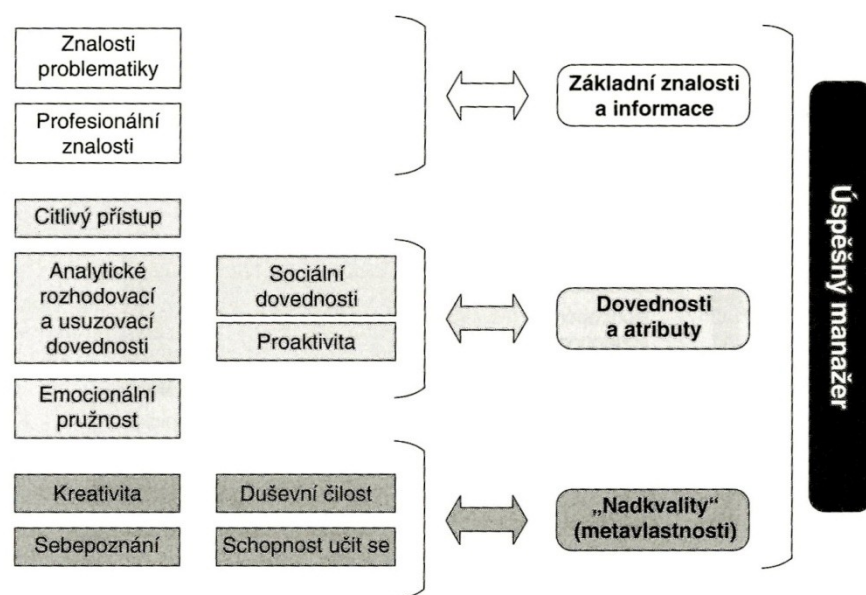
V rozhodovací roli je úkolem manažera přijímat strategické rozhodnutí vyplývající z jeho postavení, autority a přístupu k informacím. V roli podnikatele manažer iniciuje a plánuje změny a používá příležitosti, řešení problémů a přijímání informací, které slouží pro zlepšení současné nebo budoucí situace organizace. V roli napravovatele poruch manažer reaguje na negativní situace a nepředvídatelné události. V případě, že se objeví problém, musí manažer podniknout kroky vedoucí k jejich nápravě a zároveň zavést opatření, které tyto problémy v budoucnu eliminují. V roli rozdělovatele zdrojů využívá manažer formální autority k tomu, aby optimálně alokoval omezené zdroje, které má k dispozici a dosáhnul maximální efektivity při využívání těchto zdrojů, přičemž rozhoduje, kde má být vynaložena práce, peníze, čas, zásoby a zaměstnanci. Dále pak provádí kontrolu a rozhodnutí před tím, než jsou uvedena do praxe. V roli jednatele se

manažer účastní jednání s fyzickými nebo právníckými osobami a podepisuje smlouvy. Vyjednávání je klíčovou rolí manažerovi práce a je postavena na jeho autoritě, důvěryhodnosti, přístupu k informacím a osobní zodpovědnosti za přerozdělování zdrojů. [8]

Toto rozdělení manažerských rolí není možné brát jednoznačně, jelikož každá z těchto rolí má rozdílnou důležitost, která se odvíjí od typologie osobnosti manažera, organizace a způsobu vedení, jaký je na určité manažerské pozici vyžadován. Tyto manažerské role se dále propojují a mohou navzájem splývat. Záleží na tom, které z těchto rolí manažer vzhledem ke svým osobnostním rysům věnuje více či méně pozornosti. [1]

Dalším pravidlem, kterým by se měl úspěšný manažer řídit, je tzv. zlaté pravidlo managementu. Spočívá v celkem osmi zásadách, kterými by se měl manažer řídit.

- Jednat s lidmi spravedlivě a na základě jejich zásluh. Manažer by měl rozdělovat odměny za zásluhy spravedlivě a podle skutečně odvedeného výkonu tak, aby spolupracovníci následné benefity nebrali jako samozřejmost a v případě potřeby musí manažer umět říci asertivní ne.
- Pokud je manažer zaneprázdněn, měl by i nadále myslet na to, aby spolupracovníkům poskytl pocit důležitosti a uznání.
- Dobrý manažer by měl spolupracovníky motivovat nejen finanční odměnou, ale i pomocí ústní či jiné pochvaly.
- Manažer musí dávat spolupracovníkům možnost zpětné vazby a poskytnout prostor pro návrhy a zlepšení.
- Pokud chce manažer vyjádřit kritiku, musí být tato kritika opodstatněná a měla by být pracovníkovi oznamována mezi dvě výrazné pochvaly.
- Manažer by měl praktikovat filozofii otevřených dveří (je ochoten naslouchat návrhům a stížnostem svých spolupracovníků a podílet se na jejich řešení).
- Manažer by měl pomáhat ostatním v dosažení jejich cílu.
- Manažer by se neměl schovávat za politiku organizace a prosazovat rozhodnutí z pozice svého postavení ve společnosti. [8]



Obr. 3 - Profil úspěšného manažera, Zdroj: [8]

3.3.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce se dle nejrozšířenějšího modelu dělí do pěti kategorií. Plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení a kontrola. Tyto manažerské funkce se nazývají sekvenční manažerské funkce. Další kategorií jsou funkce paralelní, které se dále označují jako průběžné manažerské funkce, do kterých spadá analyzování, rozhodování a implementace. Jednotlivé manažerské funkce jsou podrobněji popsány níže.

Plánování je proces, při kterém manažer stanovuje cíle a navrhuje postupy, jak těchto cílů dosáhnout. K tomuto zajišťuje a využívá informace, které získává na základě identifikace a analýzy situace, odhadnutí a ohodnocení možností rozvoje v čase a prostoru, stanovených cílů, vypracovaných návrhů a postupů, scénáře aplikace postupů, efektivnosti využití zdrojů a na základě podmínek realizace činnosti. Postup zpracování a analýzy přípravy se může lišit a záleží na druhu procesu, který je třeba plánovat. Plánování bude rozdílné pro procesy, které jsou ve firmě plánovány poprvé, je třeba získat velké množství informací, které je nutné zpracovat. Jinak bude řešeno plánování taktických procesů a procesů, které jsou pro organizaci rutinní.

Organizování je informačním procesem, během kterého se jednotlivé úlohy a dělba práce uspořádávají do ucelené formy. Určuje se postavení jednotlivců a pracovních týmů v organizaci tak, aby bylo dosaženo splnění stanoveného cíle. Úkolem organizování je stanovení činností, které jsou potřebné a jejich vzájemná návaznost, dále pak stanovení

pravomocí a zodpovědnosti za zadaný úkol. Při organizování je dále třeba brát v úvahu, aby jednotlivé činnosti a rozdělení práce reflektovaly schopnosti jednotlivců a pracovních týmů. Při formování těchto týmů je třeba, aby manažer rozdělil jednotlivcům v týmu jejich role a prováděcí pravomoci, určil vůdce tohoto týmu a případně zkontroloval výsledek práce či poskytl další informace potřebné pro splnění zadaného cíle.

Výběr a rozmístění pracovníků se zabývá personálním zajištěním řídicích i řízených procesů a jsou spojovány s úkoly organizování. Zde je kladen důraz na profesní a kvalifikační kritéria jednotlivých členů týmu. Je zde třeba řešit úlohu výběru, rozmístění a přerozdělení jak jednotlivých pracovníků, tak celých pracovních týmů. Vedení těchto lidí spočívá především v poskytování informací a vzájemné komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými na různých stupních hierarchie v organizaci.

Úkolem **vedení** je dále usměrňování a koordinace spolupracovníků tak, aby včas a v potřebné kvalitě dosahovali naplnění stanovených cílů. V tomto případě nemusí jít jen o cíle, které jsou naplánovány, ale i o řešení nepředvídatelných situací a komplikací, které při dosahování cíle mohou nastat. Při přímém usměrňování pracovníků manažer používá příkazy, normy, instrukce a zásady, naopak při nepřímém usměrňování manažer aplikuje hmotnou a nehmotnou stimulaci, různé formy motivace a doporučení. Manažer při vedení lidí řeší nejen otázky týkající se vzájemných vztahů, ale i otázky týkající se skrytých zájmů a iracionalitu v chování spolupracovníků.

Kontroly manažer využívá pro hodnocení kvality práce, která byla jednotlivcům nebo pracovním týmům přidělena. V zásadě se jedná o porovnání výsledků, kterých bylo reálně dosaženo a výsledků, které byly stanoveny jako cílové.

Analýza problémů je informační proces sloužící k pochopení podstaty problému. Manažer například analyzuje porozumění a účel plánování, dále si pak vytváří vlastní názor na řešení problému a stanovuje kritéria realizace navržených řešení. Pro efektivní analýzu je důležité zachovávat pravidlo hospodárnosti tak, aby manažer nevěnoval svůj čas analýze problému, který je rutinní záležitostí, a proto není třeba důkladně analyzovat jednotlivé dílčí kroky.

Rozhodování je informační proces, při kterém manažer vybírá realizovatelné varianty řešení, prověřuje realizovatelnost cílů a omezující podmínky. Jelikož proces je postupně plnění, výběr vhodně varianty se může týkat jak dílčích, tak celkových kroků v procesu. Při ověření realizovatelnosti procesu může manažer dospět ke třem možnostem. Neexistuje

realizovatelné řešení problému, díky kterému nemá smysl o něm uvažovat. Existuje jen jedno realizovatelné řešení, což znamená, že ani zde není možné se rozhodovat a je třeba zaměřit se na realizaci tohoto řešení. Existuje příliš mnoho realizovatelných řešení problému a v tomto případě se manažer musí zaměřit na výběr řešení, které odpovídá podmínkám realizace. Výsledkem následného rozhodnutí není řešení problému, ale návrh postupu, jak tento problém vyřešit. Toto rozhodnutí je dále třeba implementovat.

Implementací se rozumí uvedení rozhodnutí, které bylo přijato dříve do reality. Tato implementace bývá včas zřídka jednoduchá z důvodu konfliktu s technickými, technologickými, informačními a osobními aspekty vybavenosti jednotlivých pracovišť a pracovníků. Při implementaci je třeba klást důraz na věcné, časové a prostorové sladění všech procesů, které jsou pro implementaci daného rozhodnutí potřebné.

Manažerské sekvenční a paralelní funkce jsou zasazeny do prostředí vzájemné komunikace. Komunikace je právě ten prostředek, který umožňuje spolupráci lidí (týmů) tak, aby bylo dosaženo efektivního přenosu dat, informací a znalostí. [1]

3.4 Komunikace

Pojem komunikace je velmi rozsáhlý a zabývá se jím mnoho vědních oborů ať už ekonomie, psychologie, sociologie aj. Existuje tedy nespočet definicí, které se odrážejí právě v určitých vědních oborech.

Sociologie pohlíží na komunikaci jako na interakci. Vyjadřuje vztah mezi účastníky komunikace. Dále pak znamená přenos informací zprostředkující vzájemné ovlivňování. [9]

Komunikace je jednou ze základních potřeb lidí i zvířat. Je nedílnou součástí našich životů a díky ní se jako lidé dorozumíváme mezi sebou, sdílíme pocity i předáváme cenné informace. Nejde jen o dorozumívání se mezi lidmi, ale může vznikat komunikace mezi například člověkem a zvířetem/strojem, které jsou v životě člověka velmi důležitou složkou. Komunikace je použití dorozumivacího prostředku mezi dvěma objekty, které si navzájem předávají informace, můžou jimi být skutečnosti (fakta), návrhy, city, emoce, apod.

3.4.1 Funkce

Komunikace obsahuje pět hlavních funkcí:

- **Informovat** - předávat zprávy, doplňovat zprávy, oznamovat, prohlašovat apod.
- **Instruovat** - navádět, zasvěcovat, učit, vysvětlovat.
- **Přesvědčovat** - snaha o změnu názoru adresáta, získat jej na svou stranu, manipulovat, ovlivňovat.
- **Vyjednávat** - řešit a nacházet řešení, dospět k dohodě.
- **Pobavit** - rozveselit druhého, sebe, publikum, poskytovat rozptýlení, navozování pocitu pohody.

S pouze informativními, oznamovacími a popisnými komunikačními funkcemi se v běžných situacích setkáváme zřídka. V těchto případech se často jedná o skryté instruování nebo o přesvědčování a to i tam, kde by bylo možné použít pouze informování. Příkladem může být zpravodajství komerčních televizních stanic, které mohou poskytovat neobjektivní informace s cílem dosáhnout větší sledovanosti. V tomto případě informace obsahují skrytou manipulaci nebo instrukce. Manipulátor ke zprávě přidává i informaci, jak má příjemce na tuto zprávu reagovat a co z ní má vyvodit. V případě instrukce se jedná například o informaci, která obsahuje i podbízenou interpretaci. Krajním případem instrukce může být příkaz. Opakem přímého příkaz je otevřený dialog, který vyzývá k odezvě, odpovědi a diskuzi. [10]

3.4.2 Komunikační proces

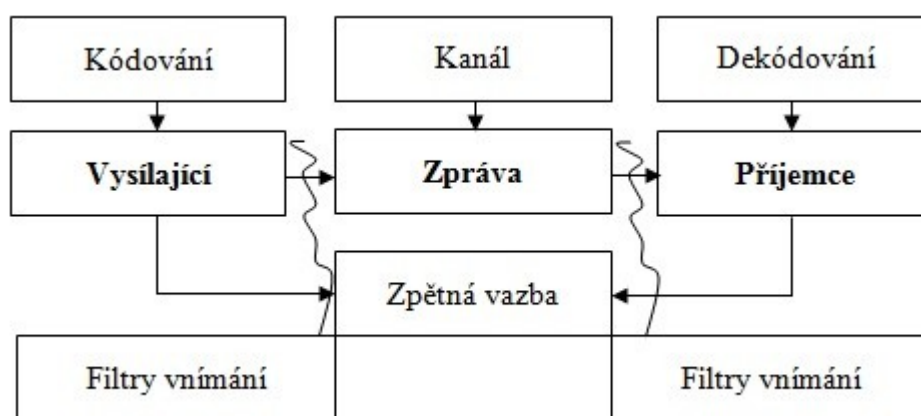
Komunikace přímo ovlivňuje výkon celé organizační jednotky, proto je nutné věnovat komunikaci dostatečnou pozornost ve všech aspektech a rozhodnutích, která jsou organizací přijímána. Pokud podnik dosáhne vysoké úrovně v kvalitě komunikace, je to jeden z faktorů, které mohou vytvářet konkurenční výhodu a naopak díky nedostatečné nebo nekvalitní komunikaci mohou nastat organizační funkční problémy.

S tím, jak se komunikační cesty mění, je třeba věnovat dostatečnou pozornost nejen klasické formě komunikace, ale i komunikaci ovlivněné technologickými změnami. V dnešním světě globalizace se jedná o televizi, internet, on-line diskuze, konference a další formy neosobní komunikace.

Komunikační proces znamená přenos informací a výměnu názorů mezi nejméně dvěma účastníky komunikace. V komunikačním procesu formuje každý z účastníků své myšlenky

a názory. Příjemce těchto myšlenek a návrhů je svým specifickým způsobem zpracovává (dekódování). Dále je každý z účastníků komunikačního procesu limitován svými znalostmi, schopnostmi vyjadřování, přijímání zpráv a vnímáním reality. Tyto schopnosti a dovednosti jsou souhrnně označovány jako filtry vnímání. Komunikaci dále ovlivňují faktory na základě fyzického, sociálního a kulturního prostředí odesílatele a příjemce. Tyto faktory mohou zapříčinit změnu obsahu zprávy a způsobovat zkreslení komunikace, který se nazývá šum. Posledním článkem komunikačního procesu je zpětná vazba, pomocí které poskytuje příjemce odesílateli informaci o přijaté zprávě.

Komunikační proces se dále skládá ze šesti faktorů (viz obrázek č. 4).



Obr. 4 - Proces komunikace, Zdroj: [3], vlastní zpracování

Odesílatel (vysílající) je ten, kdo vysílá zprávu a očekává, že příjemce je schopen na základě společného repertoáru znaků porozumět tomu, co se mu snaží odesílatel sdělit. Odesílatel zprávu může zkreslovat například tím, že nemá stoprocentní informace a způsob jeho sdělování může být chaotický, neobjektivní, může používat nevhodné komunikační prostředky nebo může opomínat zásadu, že komunikace je oboustranný proces. Odesílatel do svého sdělení vždy promítá svou osobnost, zaujetí a to, že se snaží o to být vyslechnut, pochopen a přijat. Roli hraje také čas, zkušenosti odesílatele, nálada a postoje.

Příjemce od odesílatele přijímá. Jeho schopnost vnímání je také ovlivněna osobností, zkušenostmi, zážitky a vlastními záměry a cíly. Příjemce zprávy předpokládá, že s odesílatelem mají společné vyjadřovací schopnosti, znaky a stejný způsob kódování. Příjemce by při komunikačním procesu měl věnovat pozornost informaci, kterou se mu odesílatel snaží sdělit, vyslechnout si její znění do konce, nepřerušovat odesílatele a nesnažit se odpovědět ihned. Měl by se snažit o vymyšlení věcných otázek, které mohou

následně pomoci pochopit zprávu, kterou se mu odesílatel snaží předat. Měl by se snažit všimnout si neverbálních projevů odesílatele, nenechat se ovlivňovat vlastními dojmy a také nepodléhat vlivu svého postavení, kdy může nastat problém komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.

Zpráva může být vyjádřením myšlenky nebo pocitu, která se snaží odesílatel předat příjemci. Pro předání zprávy příjemce používá verbální a neverbální symboly. Pokud odesílatel používá slovo, které označuje konkrétní věc, příjemce snadno pochopí, co mu chtěl odesílatel pomoci zprávy sdělit. Složitější situace nastává v případech abstraktních významů, slovních spojení nebo u symbolů abstraktního charakteru. Stejná zpráva může být vnímána různými příjemci odlišnými způsoby. Někdy také může příjemce stejnou zprávu podávat odlišnému příjemci jiným způsobem. Například vkládat do zprávy nejednoznačnost, dvojsmyslnost nebo zamlčovat skutečnosti. Odlišné chápání stejné zprávy různými příjemci může být také způsobeno kontextem, vlastními zkušenostmi a dalšími vlivy. Tyto faktory se nazývají komunikační šum.

Komunikačním kanálem rozumíme způsob nebo také médium, pomocí kterého se zpráva přenáší. Rozdílné komunikační kanály používají mezi sebou jednotlivci, organizace, stroje a zvířata. Hlavním znakem komunikace z očí do očí jsou zvuky, pohled a pohyb těla. Neverbálními prostředky jsou například podání ruky, parfém, oblečení, tón hlasu, apod. [6]

Aby se zpráva od odesílatele mohla dostat komunikačním kanálem k příjemci, musí být směrem od příjemce **zakódována** a následně směrem k příjemci musí dojít k **dekódování**. Odesílatel si při tvorbě sdělení vyjasní, co chce odeslat a také způsob vyjádření a to tak, aby příjemce zprávy dokázal sdělení porozumět. Způsob vyjádření je závislý na několika okolnostech - na postojích, osobnosti, vzdělání, znalostech a zkušenostech odesílatele. Dále následuje přenos zakódované zprávy směrem k příjemci pomocí komunikačního kanálu, který pomocí dekódování určuje obsah sdělení. Základním požadavkem je, aby příjemce zprávy správně pochopil obsah sdělení tak, jak jej odesílatel zamýšlel. Výsledná podoba zprávy závisí stejně jako u odesílatele na jeho osobnosti, postojích, zkušenostech, schopnostech a znalostech. Pokud jsou tyto vlastnosti u odesílatele i příjemce podobné, je vysoká pravděpodobnost správného pochopení zprávy příjemcem.

Posledním krokem v komunikačním procesu je **zpětná vazba**. Příjemce by měl dát odesílateli vědět, že zprávu přijal a pochopil. Odesílatel pak může zpětně ohodnotit, zdali

příjemce zprávu obdržel a správně pochopil. Zpětná vazba naplňuje základní pravidlo komunikace a to dvojstrannost.

Pro efektivní komunikaci je důležité pamatovat, že na straně zakódování se jedná o neverbální komunikaci za použití gest, pohybů apod. Pro zmatení nebo vyjasnění zprávy příjemci odesílatel používá nejčastěji verbální komunikaci. Při dekódování zprávy příjemce nejčastěji používá metodu aktivního naslouchání. [3]

3.4.3 Typy komunikace

Komunikace je velmi proměnlivá a má širokou škálu podob a možností, jak je může odesílatel zprávy měnit či kombinovat. Tato schopnost se odvíjí od schopností odesílatele, jaký zvolí pro něj optimální způsob respektující situaci a odlišnost příjemce.

3.4.3.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace používá pro přenos zprávy slova. Může být přímá, zprostředkovaná, mluvená, psaná, živá nebo reprodukováná. Verbální komunikací se zabývá lingvistika.

Verbální komunikace je nejvýznamnější složkou při předávání informací. Je nutnou součástí sociálního života a její podmínkou je existence myšlení. Pro každého člověka by bylo obtížné obejít se i třeba jen jeden den bez verbální komunikace a člověk, který je z nějakého důvodu po dlouhou dobu v izolaci, zažívá deprivaci. Při verbální komunikaci je vždy význam slov podpořen komunikací neverbální.

Pro správnou verbální komunikaci, která má za cíl porozumění příjemce zprávě, kterou se mu odesílatel snaží sdělit, je třeba, aby obě strany komunikace používaly stejný jazyk nebo na dostatečné úrovni používali jazyk, kterým je komunikace vedena.

Slova se skládají z písmen a označují konkrétní předměty, které jsou lidem známy a současně je jim známa i jejich spojitost s určitým slovem, které předmět označuje. Slova mohou dále označovat abstraktní jevy. Například slovo svoboda nebo nenávisť mohou mít pro různé jednotlivce odlišné významy, jelikož mohou souviset s odlišnými lidskými zkušenostmi.

Mezi faktory, které ovlivňují, jak bude náš verbální projev vnímán, patří hlasitost verbálního projevu, kdy intenzita projevu je stěžejní pro to, jak náš projev bude příjemcem vnímán. Může dále příjemci naznačovat, jak moc jsme daným tématem zaujetí nebo jak silně se odesílatel snaží působit na příjemce. Při delším projevu by měl odesílatel zprávy

měnit intenzitu hlasitosti, aby zabránil monotónnosti projevu a následné ztrátě pozornosti příjemců.

Dalším faktorem, který ovlivňuje náš verbální projev, je výška tónu řeči. Každý člověk má výšku a zbarvení hlasu odlišnou a to je způsobeno rozdílným kmitočtem. Přesvědčivěji a důvěryhodněji pro většinu příjemců působí hlas hlubší než vyšší.

Rychlost verbálního projevu je dalším důležitým faktorem. Příliš rychlá řeč se posluchačům obtížně vnímá. V případě, že odesílatel má velmi rychlé tempo řeči, tak příjemci rychle ztrácí pozornost, protože musí vynakládat velké úsilí tomu, aby zpráve porozuměli. Vzhledem k obsahu zprávy je vhodné, aby odesílatel tempo řeči obměňoval. Při obsahově složitém tématu je vhodné zvolit tempo řeči pomalejší a důraznější. Důležitá je i rychlost, jakou je člověk schopen reagovat na otázku. Jsou otázky, na které je člověk schopen odpovědět ihned a bez rozmyšlení nebo otázky, které si vyžadují čas a to z důvodu, aby byly podány správné informace a nedocházelo k matení příjemců. Dále se pak liší tempo řeči podle osobnosti odesílatele. Lidé temperamentní a impulzivní mívají tempo řeči rychlé a naopak pomalé tempo mají lidé váhaví, přemýšliví nebo rozvášní.

Plynulost řeči, pomlky a frázování. S pomlkami se můžeme setkávat jako s úmyslnými nebo neúmyslnými. Neúmyslné pomlky mohou v projevu působit rušivě a jako projev nižší úrovně řečníkovi mluvy. Úmyslné pomlky mohou naopak sloužit k podpoření řečnickova projevu. Správné zařazení pomlk a frázování do verbálního projevu může upřesnit, jak má být chápán obsah zprávy. Pomlka může znamenat výzvu, očekávání a respektování práva na projev příjemce komunikace a poskytnutí mu prostoru pro zpětnou vazbu. Pokud je projev příliš plynulý, hrozí odesílateli ztráta pozornosti příjemců. Je vhodné střídát rychlost, tempo, plynulost s pomlkami a vyšším či nižším důrazem na jednotlivá slova.

V řeči se dále setkáváme s intonací a proměnlivostí hlasu a jeho zbarvení. Tyto faktory jsou důsledkem emočního prožitku mluvčího a jeho vztahu k tématu. Pokud člověk mluví monotónně, je jeho projev i on sám vnímán jako nudný a chladný. Každý člověk odlišně reaguje na melodii hlasu. Někteří lidé dokážou v hlasu poznat i jemné záchvěvy v melodii hlasu a na jejich základě odhadnout psychické rozpoložení mluvčího.

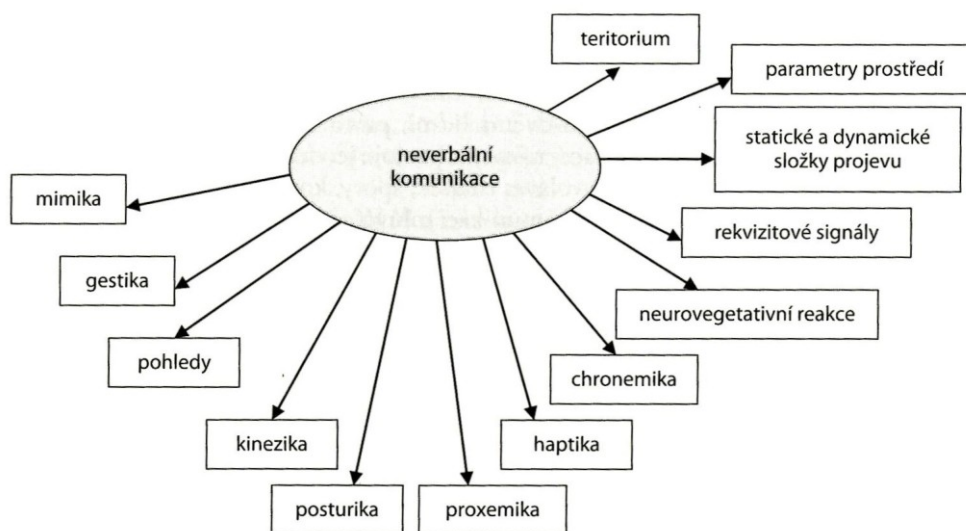
Při zkoumání kvality řeči se soustředíme na to, v jaké míře je zpráva věcná, srozumitelná, neurčitá a nepřesná. Zda se sdělení drží tématu nebo se od něj v průběhu oddaluje.

Slovní vatou označujeme slova, která při projevu nevědomě užíváme jako výplň mezi jednotlivými slovy nebo větami. Slovní vatou vkládáme do projevu v případě, že se rozmýšlíme nebo hledáme správná slova. Ve většině případů se jedná o citoslovce nebo adjektiva (ano, prostě, jaksi, jakoby, tedy apod.)

Poslední negativním faktorem verbální komunikace jsou vady řeči. Jedná se o chybnou artikulaci, výslovnost, přeříkávání, koktání apod. [6]

3.4.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace se vyznačuje tím, že probíhá prostřednictvím dorozumívacích prostředků mimo slov. Zahrnuje pohyby, postoj těla, mimiku, pohyby očí, gesta, kvalitu hlasu, pauzy v řeči, zvuky jako smích apod., prostorovou distanci, čichové vjemy, používání artefaktů, jako je oděv, kosmetika aj. Je vývojově starší, autentičtější, méně vědomě kontrolovatelná, její význam chápeme intuitivně a intuitivně na ni také reagujeme. [11]



Obr. 5 - Neverbální komunikace, Zdroj: [6]

Neverbální komunikaci můžeme dle D. Lewise rozdělit do čtyř skupin.

Symboly jsou označovány signály, které se dají přeložit do slov nebo významů. Některé symboly mohou být užívány globálně a některé jsou specifické pro určitou oblast nebo kulturu. Množství symbolů, které se v kulturách používá, je velmi variabilní. Formální symboly je možné začlenit do specializovaných systémů. Například signalizace rozhodčího při fotbalovém utkání. Naopak ne všechny symboly jsou signalizovány pomocí

rukou, ale například pokrčením nosu můžeme naznačovat znechucení. Symboly také nemusí být používány samostatně, ale jako součást věty nebo mohou celou větu tvořit.

Použití vhodného symbolu ve vhodných chvílích může člověku zajistit přijetí do určité skupiny. Symbol v takovéto skupině může sloužit jako vyjádření identity, kterým vyjadřujete sdílení názorů, víry, postoje nebo způsobu myšlení.

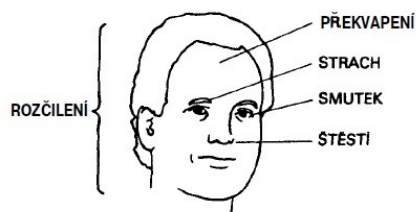
Ilustrátory se spojují s řečí a jsou používány pro zdůraznění významu slov a frází. Jsou většinou vyjadřovány pomocí rukou a paží, ale jako ilustrátor se dá označit jakýkoliv pohyb těla, který je spojen s verbální komunikací. Rozsah a počet typů ilustrátorů, které lidé používají, je obrovského rozsahu a některé národy jsou na používání ilustrátorů při verbální komunikaci přímo závislé. Při používání ilustrátorů je velmi důležité, aby byly v souladu s verbálním projevem. Pokud tomu tak není, je tento projev označován jako rušivý a posluchač rychle ztrácí pozornost. Například u špatně nadabovaného zahraničního filmu, kde pohyby rtů herců naprosto neodpovídají verbálnímu projevu dabéra.

Regulátory jsou označovány signály změn. Hrají důležitou roli při iniciaci nebo ukončení rozhovoru. Typickými regulátory jsou podání ruky a kývání hlavou. Regulátorů se také používá při urychlení nebo zpomalení řečnickova tempa verbálního projevu a při úmyslu převzít slovo nebo si jej udržet. Správné použití regulátorů během konverzace vyvolává dobrý dojem a konverzace se stává pro účastníky rozhovoru příjemnou.

Adaptéry představují pohyby, gesta a ostatní činnosti, které používáme pro zvládnutí pocitů a řízení našich reakcí. V našem chování se objevují při zvládnání stresu a někdy jsou označovány jako dětské způsoby zvládnání reakcí. Tyto způsoby reakcí jsou pro člověka vrozené a jejich používání si nevšímáme. Typickým příkladem adaptéru je pohyb, při kterém si upravujeme vlasy, když se cítíme nejistí. [12]

K neverbální komunikaci se váže několik způsobů, jak jí vyjadřujeme.

Mimika - rozumí se jí pohyby svalů v obličeji, které slouží jako nejvýraznější sdělovač našich emocí. Pomocí mimiky vyjadřujeme naše prožitky a také to, jaký máme vztah ke sdělení a k objektu o kterém hovoříme.



Obr. 6 - Kde se v obličejí nejvýrazněji projevují různé emoce, Zdroj: [13]

Gestika - zahrnuje záměrné pohyby rukou, hlavy a nohou, které dokreslují verbální sdělení nebo jej zastupují. Gestikulování se používá při popisu velikosti, tvaru a ostatních atributů popisovaného předmětu tak, aby posluchač lépe pochopil obsah sdělení. Gestika obsahuje nejen gestikulaci záměrnou, kterou vědomě používáme, ale obsahuje i gesta, která používáme nevědomě. Někteří lidé jsou fixováni pouze na dvě nebo tři gesta, která používají nehlédě na obsah a formu projevu. [6]

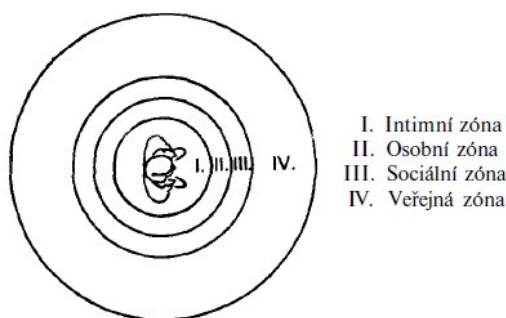
V případě gest a mimiky je zajímavé zjištění, že lidé se při komunikaci více soustředí na svůj verbální projev, ale nevěnují už dostatečnou pozornost gestům a mimice i přesto, že právě ony představují jejich skutečný postoj. [5]

Posturika - vyjadřuje držení těla. Jeho napětí, uvolnění, náklon, polohu rukou, nohou, hlavy a celkové natočení těla při komunikaci s příjemcem. Dává najevo emoční stav, zaujetí a postoj k příjemci zprávy. Důležitým faktorem je vzájemná pozice těl dvou lidí účastnících se komunikačního procesu. Tato poloha vyjadřuje vzájemný vztah nejen komunikačních partnerů, ale i k obsahu sdělení.

Kinezika - obsahuje spontánní pohyby různých částí těl, která ale nemají význam gest. Každý člověk má své specifické pohyby, které jej činí rozpoznatelné i na větší vzdálenost. Přestože kinetická gesta jsou spontánní, dají se i z nich vyčíst některé informace. Například hlazení brady může znamenat zamyšlení, pokrčení ramen rozpaky, sahání na kořen nosu zmatení apod. Stejně jako gesta, tak i kinetické pohyby je třeba interpretovat spolu s kontextem.

Pohledy - oči hrají v komunikaci důležitou roli, proto působí jako sdělovače a přijímače. Pokud je oční kontakt nízký, způsobuje u příjemce zprávy pocit nejistoty a rozpaků. V případě, že chce jeden člověk v konverzaci ovlivnit druhého, používá jiný druh očního kontaktu, než když se jej ovlivnit nesnaží. Při pohledu je třeba se zaměřit na několik aspektů, na zacílení pohledu, délku pohledu, otevřenost víček, počet mrknutí, rozšíření zornic a vrásky a pnutí svalů kolem očí.

Proxemika - označuje vzdálenost jednotlivých partnerů při komunikaci. Každý člověk potřebuje určitý prostor proto, aby se v konverzaci cítil pohodlně. Tento prostor se může lišit jak mezi jednotlivými kulturami, tak mezi jednotlivci. Pokud jsou si dva lidé sympatičtí, tak jsou ochotní akceptovat menší prostor a naopak. Pokud se dva lidé setkávají poprvé, je tato vzdálenost větší. Tato vzdálenost při vzájemné komunikaci se dále dělí do čtyř skupin. **Intimní vzdálenost** znamená úplný dotyk nebo vzdálenost do půl metru. **Osobní vzdálenost** má rozpětí od půl metru do dvou metrů a záleží na obsahu hovoru, hlučnosti prostředí a kolik času mají partneři na rozhovor k dispozici. **Skupinová vzdálenost** má rozpětí jednoho až deseti metrů a týká se situací, kdy jedinec mluví ke skupině posluchačů, která se nachází v místnosti. **Veřejná vzdálenost** má rozpětí dvou až dvou set metrů a příkladem může být proslov politika na náměstí.



Obr. 7 - Proxemické zóny, Zdroj: [13]

Teritorium - jedná se o osobní prostor, který je projevem našeho chování, a který je přenesen do různých kultivovaných norem. Teritorium se v osobní komunikaci projevuje tak, že je mezi účastníky komunikace přirozeně vytvořen prostor, který si účastníci rozhovoru vzájemně nenarušují. V případě narušení osobního prostoru člověk reaguje natočením těla, přehlížením apod. Osobní prostor se netýká pouze fyzického postavení dvou lidí, ale i jako teritorium odbornosti.

Haptika - označuje vzájemné dotyky dvou lidí při komunikaci. Mohou být formální, neformální, přátelské, intimní apod. Důležité je, které části těla se lidé dotýkají a o jaký druh dotyků jde. Dotyky můžeme rozdělit do několika pásem. Pásmo společenské, profesionální a zdvořilostní, pásmo osobní a přátelské a pásmo intimní a sexuální.

Chronemika - je způsob vyjádření, strukturování a užívání času ve vztahu k jiným lidem. Člověk komunikuje v časových souvislostech. Záleží na tom, jestli rád tráví čas komunikací, protahuje rozhovor nebo se snaží informaci sdělit co nejrychleji a rozhovor

ukončit. Chronemika se také týká vzájemné rovnováhy obou stran komunikačního procesu konkrétně toho, jak účastníci respektují právo na stejně dlouhé vstupy do diskuze.

Neurovegetativní reakce - představují reakce na podněty, které na člověka působí. Tyto reakce jsou provázeny fyziologickými změnami, které nemůžeme ovládat. Může se jednat například o zčervenání, třes rukou, pocení apod.

Rekvizity a celkový image - mezi rekvizity řadíme brýle, tužky, gumičky do vlasů a další předměty, se kterými si „hrajeme“ během rozhovoru. Celkový image člověk vytváří svým oblečením, vkusem, upraveností, účesem apod.

Prostředí - na základě toho, v jakém materiálním prostředí se člověk nachází, je vytvářena představa o jeho postavení, životním stylu, osobnosti a podobně. Obecně platí, že nejpříjemnějším prostředím, které je pro něj známé, vyvolává pocit pohody a klidu. Tohoto je využíváno například v obchodních domech, kde je zákazníkům pouštěna hudba a prostor je barevně sladěn a dostatečně osvětlen.

Sdělování činy - to ,co člověk dělá, je vždy úzce spjato s tím, co komu říká a sděluje. Někdy se právě tato činnost stane nedílnou součástí jeho komunikačního projevu. Toto sdělení může následně vyjadřovat úctu, respekt, nebo neúctu, pohrdání a odpor. Někdy člověk svými činy potvrzuje, co říká. [6]

U neverbálního chování je třeba se zaměřit na to, že největší důraz klade příjemce zprávy na neverbální projevy odesílatele v oblasti obličeje a hlavy. Tuto část těla vnímáme nejvíce, proto také nejvíce ovlivňuje, jak příjemce zprávu vnímá. Na druhém místě vnímáme nejvíce pohyby rukou a paží a teprve potom se zaměřujeme na pohyb a pozici těla a nohou

Neverbální komunikace je lidmi využívána k několika aspektům komunikace. V případě, že chce člověk v rozhovoru podpořit nebo nahradit svou řeč, vyjádřit nebo zvládnout emoce, vyjádřit interpersonální postoj nebo uskutečnit sebevyjádření. Dále se pak ustálených a konvenčních neverbálních prostředků používá při ceremoniálech (pozdravy), rituálech (žehnání při náboženské mši), při propagandě během masových setkání, demonstracích a v umění (tanec, pantomima, apod.). [10]

3.4.3.3 Ostatní typy komunikace

Komunikace záměrná - odesílatel zprávy kontroluje obsah sdělení a způsob komunikace kopíruje jeho záměr.

Komunikace nezáměrná - odesílatel svou zprávu prezentuje jinak, než původně zamýšlel. Může být ovlivněn například trémou nebo jinými emocemi.

Komunikace vědomá - odesílatel si je vědom, jak zprávu předává a co zpráva obsahuje. Zpráva také může, ale i nemusí odrážet odesílatelův záměr.

Komunikace nevědomá - odesílatel nemá plně pod kontrolou komunikační projev nebo jeho části. Může se navzájem překrývat spolu s nezáměrnou komunikací.

Pozitivní komunikace - každá komunikace v sobě zahrnuje určité faktory hodnocení, které napovídají, zdali objekt, zpráva nebo příjemce jsou pojímáni pozitivně nebo negativně. V případě pozitivního hodnocení se vyjadřuje souhlas, pochopení uznání apod. Pro manažera je důležité si uvědomit, že i vyjádření kritiky je možné provést pozitivním způsobem. Dalším důležitým faktorem je, že hodnocení může být odlišné v případě dvou různých odesílatelů. Záleží na tom, které faktory hodnotitel upřednostňuje, a jsou mu vlastní. S pozitivní komunikací se nejčastěji můžeme setkat ve vztazích vzájemné závislosti. Během komunikace nepředáváme pouze věcné informace, ale očekáváme od druhých odpovědi.

Negativní komunikace - Pomocí tohoto druhu komunikace vyjadřujeme nesouhlas, odmítnutí, útok, kritiku apod. V případě, že použije odesílatel negativní komunikaci, nemůže v následné odpovědi příjemce očekávat pozitivní reakci.

Shodná komunikace - dochází ke shodě v obsahu a formě předávaných informací. Opakem je **komunikace neshodná**.

Asertivní komunikace - jedná se o sebe prosazující komunikaci, která zároveň respektuje totéž právo i pro ostatní účastníky komunikace.

Agresivní komunikace - útočná, sobecká, bezohledná.

Pasivní komunikace - defenzivní, ústupná, úhybná, úniková.

Intropersonální komunikace (monolog) - jedná se o takzvaný vnitřní monolog. Probíhá formou neartikulované řeči a nahlas předříkávaného projevu (nacvičování proslovu před zrcadlem). V extrémních případech může být projevem nemoci (schizofrenie) nebo být způsobená vnitřními rozpory. Je specifická tím, že na rozdíl od běžné dvousměrné komunikace je odesílatelem a příjemcem zprávy jeden člověk. I když intropersonální komunikace probíhá pouze mezi jednou osobou, i tak se do ní promítají zážitky, ostatní lidé a zkušenosti, které tuto formu komunikace ovlivňují.

Interpersonální komunikace (dialog) - značí komunikaci, která probíhá mezi odesílatelem a příjemcem, kteří nejsou tatáž osoba. Může nabývat formy dialogu, projevu, vyjednávání, přičemž je používáno různých komunikačních prvků. Jelikož se jedná o komunikaci mezi dvěma a více lidmi, je zde prostor pro využití zpětné vazby. Komunikační šum je při tomto druhu komunikace minimální, protože odesílatel má přehled o tom, zda je příjemce soustředěný. Přesto i zde může docházet ke zkreslení toho, jak odesílatel působí na příjemce zprávy.

Skupinová komunikace - v tomto druhu komunikace je několik odesílatelů a příjemců, proto je komplikovanější a to z důvodu násobení potřeb, názorů a postojů, kterých je více než u interpersonální komunikace. Může docházet ke skákání do řeči (intruze), což vyvolává zmatek, rozhořčení a spory. Intruze je omezená v případě, že je komunikace řízená z pozice moci jednoho z účastníků.

Masová komunikace - je specifická tím, že odesílatel předává zprávu velkému počtu příjemců. Prostředky používané pro tuto formu komunikace jsou noviny, televize, internet apod. Při masové komunikaci jsou omezené prostředky pro zpětnou vazbu. Specifickým projevem zpětné vazby při masové komunikaci je neverbální forma zpětné vazby jako například potlesk, rušení apod.

Tváří v tvář - jedná se o formu komunikace, kdy odesílatel a příjemce zprávy se setkávají v osobní rovině. Reakce na předávanou zprávu je proto okamžitá.

Zprostředkovaná komunikace - zpráva se přenáší od odesílatele směrem k příjemci nepřímo prostřednictvím média. Například televizí, rozhlasem, tiskem, mobilním telefonem nebo pomocí prostředníka.

Psaná komunikace - pro přenos zprávy je použito tisku, knih, novin, zpráv atd.

Komunikace činem - Jedná se o neverbální formu komunikace, kdy je nějaká zpráva předána pouze pohybem těla. Může se jednat o ukázkou práce podřízenému pracovníkovi. Další formou může být například projev galantnosti, kdy muž ženě otevře dveře nebo nabídne pomocnou ruku.

3.4.4 Interkultarita

Mezikulturní komunikace - jedná se o komunikaci mezi různými kulturami. Při tomto typu komunikace je třeba nejen znát kulturu, ale i ji respektovat. Bariéry, které narušují mezikulturní komunikaci, nejsou způsobeny jen odlišnými jazyky, ale i zvyky, morálkou,

zákony odlišností vzhledu. Překonávání mezikulturních bariér je dlouhodobou a složitou záležitostí. Zvykem je vnímat vše, co je odlišné od naší kultury a zvyků, negativně zejména pokud se jedná o projev kultury nižší úrovně. Máme tendenci porovnávat vše s naší kulturou, kterou považujeme za normu. [6]

Verbální komunikace mezi kulturami probíhá pomocí jazyka, který znají obě strany rozhovoru, pokud zde tato možnost není a je nutné se společně domluvit, přistupují účastníci rozhovoru ke komunikaci neverbální.

Neverbální komunikace má v porovnání se slovními a mimoslovními způsoby sdělování podstatně širší působnost. Není tak úzce svázána s kulturním prostředím jako řeč. Neverbální komunikace nám dává možnost komunikace i mimo náš běžný komunikační jazyk. Nicméně je třeba být obezřetní, jelikož existují rozdílné významy gest mezi různými kulturami. Patří sem primárně gesta. Kývání hlavou na znamení souhlasu jak je zvykem u nás, má v Bulharsku přesně opačný význam. Další odlišností je odstup od partnera v komunikaci v různých kulturách. Například Arabové mají tento odstup malý a ve Skandinávii je to naopak. Další rozdíly můžeme najít v kinetice. Příkladem je živá gestikulace Italů, zdrženlivost Angličanů a Švédů. Na základě těchto neverbálních projevů je možné rozeznat, kdo je cizincem a kdo je členem určité kulturní skupiny. [13]

Specifikem v neverbální komunikaci například Američanů je kontakt očima, který je vnímán jako signál těla, který znázorňuje jistotu, zájem a čestnost. V Koreji je ale dlouhý oční kontakt vnímán jako neslušný a nekulturní. Arabové nemají rádi kontakt s někým, kdo má tmavé brýle nebo při rozhovoru chodí z místa na místo, při rozhovoru je vyhýbání očnímu kontaktu vnímáno jako neslušné a nezdvořilé. Muslimské země jsou dále specifické tím, že je negativně vnímán oční kontakt mezi mužem a ženou.

Symboly nebo gesta jsou také specifické pro určité národy a kultury. Pro Američany znamená zdvižený palec symbol dobře odvedené práce, vytvoření „V“ z ukazováčku a prostředníčku vítězství nebo mír. V Řecku naopak zdvižený palec znamená vulgární urážku podobně jako zaťatá pěst se zdviženým prostředníčkem. [2]

Znalost některých základních odlišností v neverbální komunikaci mezi různými kulturami může případnému účastníkovi rozhovoru velmi usnadnit předání zprávy, umožňuje vytvoření pozitivního prvního dojmu a předejít nedorozumění.

4 CHARAKTERISTIKA OBJEKTU ZKOUMÁNÍ

4.1 Agility - kynologický sport

Agility je psí sport, při kterém pes podle pokynů psovoda překonává sérii překážek. Některé překážky jsou skokové – jednoduché, dvojitě, skok daleký, kruh; některé přebíhací – kladina, áčko, houpačka; jiné probíhací – slalom, pevný tunel, látkový tunel. Na závodech jsou parkury dlouhé 15 – 22 překážek od 100 do 200 metrů, pes všechny překážky překonává dobrovolně, nemá na sobě ani vodítko, ani obojek. Agility může dělat každý pes s průkazem původu i kříženci všech velikostí a tvarů za předpokladu, že je zdravý a nemá nijak omezený pohyb. Na závodech se pak porovnávají psi třech velikostních a výkonnostních kategorií. Než se ale psi dostanou na závody, musí se naučit všechny překážky překonávat bezpečně. Agility je ale náročnější na psovoda, protože je jeho práce zapamatovat si trať a vést po ní psa. Často dochází ke změnám směru, a protože jsou psi obvykle rychlejší než psovodi, agility vyžaduje rychlé reakce, jak ve vydávání povelů, tak v jejich plnění. Hlavním cílem tohoto sportu je dosáhnout lepší spolupráce a komunikace mezi psem a jeho psovodem a skloubit přesné překonávání překážek s rychlostí, která plyne ze sebejistoty a důvěry.

Na závodech se potkáte s dvěma základními typy parkurů – agility obsahuje všechny překážky, je buď rozděleno podle obtížnosti pro začátečníky (Agility 1), pokročilé (Agility 2) a experty (Agility 3), nebo je otevřené pro všechny výkonnostní kategorie dohromady. Druhým typem je jumping, který neobsahuje překážky s kontaktními zónami (kladina, áčko a houpačka, jejichž konce ramp jsou vyznačeny barevnou zónou, které se pes musí alespoň částí tlapy dotknout) a stůl. Stejně jako agility může být rozdělen pro jednotlivé výkonnostní kategorie svou obtížností, nebo je otevřen pro všechny týmy. Dále je možné se na závodech setkat s různými hrami, které mají upravená pravidla. Některé závody jsou komorní, ale můžete se setkat i se sto nebo více týmy, každoročně se pořádá mistrovství České republiky či mistrovské soutěže jednotlivých plemen, mistrovství Evropy, mistrovství světa, na které se kvalifikuje jen několik nejlepších týmů z republiky. Soutěžít mohou i psovodi všeho věku, děti a junioři mají svoje vlastní mistrovství České republiky i Evropy.¹

¹ Kateřina Lerlová. O agility. Klub Agility České republiky. [online]. [cit. 2016-2-5]. Dostupné z: <http://www.klubagility.cz/node/default/52>

4.2 Agility závod Moravia Open

Moravia Open (MO) je největší a tradiční agility akce pořádaná na území České republiky v Rožnově pod Radhoštěm vždy první víkend v červenci. V roce 2016 se bude pořádat již 7. ročník tohoto závodu.



Obr. 8 - Logo Moravia Open, Zdroj: [14]

Od počátku vzniku této soutěže se pravidelně účastní závodníci z mnoha zemí. V roce 2015 bylo přihlášeno přes 350 závodníků z 16 zemí světa a zájem o tento závod neustále roste. Na 7. ročník, pořádaný v roce 2016, se již dle pořadatelů přihlásilo více než 450 závodníků z 18 zemí světa, včetně USA. V České republice je MO jedinou akcí, kde je přihlášeno tak velké množství zahraničních závodníků. Kapacity závodu jsou však nastaveny podle počtu rozhodčích a časových možností. Každým rokem se tedy bohužel nedostane na všechny přihlášené a kapacita závodu je vždy naplněna.

Jedinečnost tohoto závodu spočívá hlavně v jeho velikosti. Na obyčejných závodech se soutěží na jednom agility hřišti zvaném parkur, který musí mít dle Řádu agility rozměry minimálně 24x40 metrů. Na MO se závodí na třech parkurech najednou, což umožňuje kapacitu závodníků zvýšit trojnásobně, ale zároveň je organizace takto velkého závodu významně náročnější než na obyčejných jednoduchých závodech. [15]

V České republice se agility stalo velice populární, tudíž se postupně zvýšil počet pořádaných závodů. Každý víkend i v zimních měsících se koná minimálně jeden závod agility a ročně již více než 200 závodů. I přes vysoký počet závodů zůstává MO prestižní akcí, která je velmi oblíbená a velikostí převyšuje všechny ostatní závody.

Důležitým faktorem, podle kterého se závodníci rozhodují o účasti na závodech, je zejména prostředí, ve kterém se akce koná, i proto je MO jedním z nejoblíbenějších agility závodů. Areál v místě konání nabízí příjemné prostředí jak pro závodníky i jejich psy, tak i vysokou kvalitu povrchu pro závodění, kterým je umělý trávník. Zastřešená tribuna nabízí závodníkům i případným divákům pohodlí v nepřízni počasí i lepší pohled na celé

závodistiště. Vedle areálu lze čtyřnohé závodníky zchladit v řece Bečvě, což je v horkých letních dnech velkým přínosem.

Dalo by se shrnout, že MO již nyní převyšuje svou velikostí i kvalitou ostatní závody a má velký potenciál do budoucna si udržet svou pozici největšího a nejprestižnějšího mezinárodního závodu v České republice.

4.3 Organizace a závodní prostředí na MO

Z důvodu dokreslení významu komunikace v této práci je nutné stručně nastínit organizaci a dění na závodu agility, konkrétně na zmíněném Moravia Open, který je použit v této práci jako modelový příklad eventu.

Organizace celého závodu začíná již o mnoho měsíců před konáním akce, přičemž všechny organizační záležitosti má na starosti hlavní organizátor závodu neboli manažer. Manažer musí mít dostatečné kontakty a jeho první krok pro plánování následujícího ročníku je zajistit a domluvit s majitelem areálu volný termín pro konání akce. Několik měsíců předem se vybírají rozhodčí, kteří posoudí závody a jsou dostatečně atraktivní pro závodníky, neboť i tento výběr má nezanedbatelný vliv na rozhodování účastníků. Většinou se vybírají rozhodčí, kteří budou posuzovat mistrovství světa či další velké závody ve stejném roce. S touto informací mohou být již zhotoveny propozice, kde jsou uvedeny všechny náležitosti důležité pro závodníky.

Dalším krokem je přihlašování, které je u MO předem určené, přičemž je většinou do 10 minut kapacita zcela naplněna a jsou registrovaní i náhradníci. Následně musí závodníci uhradit na bankovní účet částku za startovné, které je splatné do určitého data, a po tomto datu jsou osloveni náhradníci.

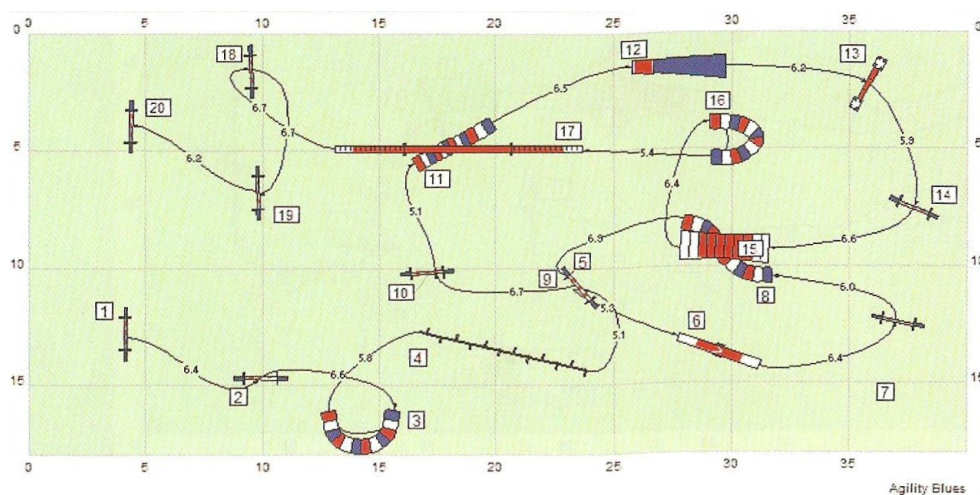
Dalším důležitým článkem závodu jsou pomocníci, kteří pomáhají organizovat celou akci. Manažer musí mít cit a schopnost vést lidi a na závodě agility jsou mu pomocníci přímo podřízeni. Manažer je za celý závod zodpovědný, proto je jeho prioritou předat pomocníkům ty nejlepší informace, aby celá organizace proběhla bez problémů a závodníci byli spokojeni. Výběr pomocníků je pro manažera velmi důležitý, jelikož se na jejich práci musí spolehnout a v průběhu závodu na všechno pouze dohlíží a řeší organizační a strategické záležitosti.

Dostáváme se k hlavní části a to je závod samotný, který probíhá od pátku do neděle. V pátek odpoledne se koná prezence a veterinární přejímka, kde se přihlásí

závodníci, kteří se účastní již pátečních zkoušek agility. Těchto zkoušek většinou využívají závodníci zejména k otestování povrchu a překážek. Také pomocníci si vyzkouší své role při průběhu pátečních zkoušek. Manažer má tak možnost sledovat organizační tým (pomocníky) a na konci dne sdělit, kde vidí chyby a motivovat tým k nejlepší práci při dalších dvou hlavních dnech.

V sobotu ráno probíhá prezence a veterinární přejímka pro zbývajících závodníků, kteří se v pátek neúčastnili zkoušek agility. Poté začíná celý závodní víkend, který končí v neděli v odpoledních hodinách.

Na každém parkuru je za stavbu trati odpovědný vždy jeden rozhodčí. Závodníci jsou rozděleni do skupin podle startovních listin a postupně po skupinách mají vyhrazený čas pro prohlídku závodní trati. Po skončení všech prohlídek tratí se na jednotlivých parkurech závodí podle startovních listin. Takto probíhají postupně oba víkendové dny až do nedělního ukončení závodů.



Obr. 9 - Náskres parkuru, Zdroj: [16]

Pro zajištění celé organizace je nejdůležitější právě komunikace, a to ve všech směrech od pořadatelů, mezi pořadateli, tak i od závodníků. Vše musí do sebe organizačně zapadnout, proto musí manažer připravit prvotní organizační kroky a detailní plán akce, na který navazuje i plán komunikace, popisující sdílení informací s organizačním týmem, aby celá akce probíhala podle plánu, bez prodlev či zbytečných chyb.

5 VLASTNÍ PRÁCE

5.1 Část první - komunikace mezi závodníky a pořadateli

V první části vlastní práce je uveden a postupně rozebrán výzkum komunikace mezi pořadateli a závodníky s pomocí vybrané metodiky sběru dat, kterým je řízený rozhovor. Respondentům bylo položeno celkem 10 obecných otázek, které se soustředí na komunikaci a informovanost v jednotlivých fázích závodů. Tyto fáze jsou tři:

1. před samotným závodem,
2. v jeho průběhu
3. a období po závodech.

Dotazování bylo vždy vedeno v klidném prostředí a příjemném duchu, aby nebyli respondenti nervózní, odpovídali podle jejich uvážení bez stresu a dalších vnějších vlivů. Několik hodin před vlastním dotazováním jim bylo vysvětleno, čeho se výzkum týká, aby tak měli možnost si promyslet, jak situaci a komunikaci na MO vnímají. Otázky byly respondentům poskytnuty dopředu a u některých otázek bylo poskytnuto doplnění, k čemu otázky směřují a tyto informace jsou v příloze uvedeny vždy za otázkou v závorce. Respondentů bylo osloveno celkem 14. Většina byla s komunikací s pořadateli spokojena a jejich odpovědi bylo patrné, že MO je na vysoké úrovni i díky jeho propracovanému systému organizace a s tím související komunikací, informovaností, řešení problémů, letitými zkušenostmi pořadatelů a vcelku stabilnímu organizačnímu týmu.

Do této práce bylo vybráno 6 rozhovorů od respondentů, kteří odpovídali jasně, srozumitelně, jejich odpovědi byly nejkompaktnější a také se v nich opakují odpovědi ostatních respondentů. Tyto odpovědi jsou uvedeny v přílohách této práce. Ze zbylých odpovědí byly pouze doplněny další informace k doplnění, jak závodníci vnímají komunikaci a případná zlepšení, které by ocenili.

5.1.1 Fáze před závody

První série otázek se věnuje fázi předzávodní. První otázka byla mířena na formy komunikace od pořadatelů a řešení problémů, které se vyskytly. Podle odpovědí je nejrozšířenějším zdrojem podávání informací závodníkům sociální síť Facebook, kde je vytvořena stránka s názvem Moravia Open.



Obr. 10 - Facebooková stránka Moravia Open, Zdroj: [17]

Tato stránka slouží pro informování závodníků v rámci celého závodu. Příspěvky na Facebooku jsou sdělovány formálně a vždy v českém i anglickém jazyce. Uživatelé Facebooku mohou na tuto stránku napsat a pod příspěvky vkládat komentáře. Odpovědi na tyto reakce jsou formální i neformální a záleží nejspíše na tom, jestli pořadatel dotyčného zná nebo ne, jelikož se objevují obě formy. Respondenti dále uvedli jako zdroj informací internetové stránky, které mají adresu www.moraviaopen.cz, na kterých lze nalézt detailní informace o pořádaném závodě každý aktuální rok. Uvedeny jsou i všechny minulé ročníky, které obsahují výsledky a další informace. Závodníci si podle odpovědí chválí, že lze nalézt kontakty na všechny druhy komunikace, ale povětšinou při řešení problémů využívají pouze email. Žádný z respondentů nevedl, že by byla chyba v jakékoli komunikaci před závody, což je i tím, že většinu informací závodníci mají kde nalézt a problémy se nevyskytují až tak často. Několik problémů závodníci zaregistrovali, ale všichni uvedli, že komunikace od pořadatele byla včasná, rychlá a problém se podařilo vyřešit.

Problémy před závody mohou nastat například ohledně platby. Závodníci uvedli, že informace ohledně platby zasílá pořadatel elektronicky přes email, ale stalo se, že tento email jedné z dotazovaných závodnic nepřišel. Na facebookových stránkách pořadatel informoval závodníky, že tyto emaily rozeslal, a kdyby nastala situace, že email nedorazil, tak uvedl kontakt, kam se mají závodníci obrátit. Toto udělala zmíněná respondentka a obratem byl tento problém vyřešen.

Druhým zmíněným problémem bylo přehlédnutí zasláné platby. I tato informace byla od pořadatele ošetřena a na Facebooku informoval, že pokud několik dní po zaslání

platby nebude závodník na listině potvrzených, má se ozvat pro vyřešení problému. I tento problém vyřešila respondentka komunikací s pořadatelem a uvedla, že bylo vše uvedeno na správnou míru během chvíle.

Posledním zmíněným problémem byla nekomunikativnost ze strany ubytovacího zařízení, kde si jedna závodnice chtěla rezervovat pokoj. Uvedla, že využila telefonní kontakt na pořadatele, který za ni problém s ubytováním vyřešil a vše proběhlo dle jejích slov rychle a účinně. Manažer závodu prokázal velkou schopnost při řešení vzniklých problémů před samotným závodem, a to zejména díky jeho rychlé a efektivní komunikaci.

Druhá otázka se týkala informovanosti o organizačních záležitostech před závodem. Všechny důležité informace jsou uvedeny v propozicích, na facebookové stránce či internetových stránkách, nicméně několik informací respondenti postrádají či doporučují jejich zlepšení. V České republice existuje databáze www.kacr.info, kde lze najít všechny závody včetně těch proběhlých a většina pořadatelů využívá tuto databázi k přihlášení na jednotlivé závody. Přihlašování na MO však probíhá jinak a to na vytvořeném online formuláři, kde závodníci vyplňují údaje a zašlou je pořadateli. Dle odpovědí by však některým závodníkům vyhovovalo spíše přihlašování přes www.kacr.info, které je již známé a po přihlášení se jim některé údaje předvyplní. Také by závodníci rádi, aby přihlašování bylo spravedlivé a ti, kteří se přihlásí později, byli automaticky zařazeni do náhradníků. Tím, že přihlašování je přes online formulář a všechny odpovědi jdou pořadateli, tak závodník nemá možnost nahlédnout, kdo se kdy přihlásil. Tento systém si ale zvolil pořadatel a má plné právo ho využívat. V rámci komunikace je poté na pořadateli, že má s jeho vlastním přihlašováním více práce a musí složitěji kontaktovat závodníky.

Dalším zmíněným nedostatkem jsou chybějící informace ohledně parkování v areálu a jeho okolí. Tento fakt pořadatel nijak nepředává závodníkům, kteří si tuto informaci musí zjistit jinde nebo až na místě. Informace ohledně ubytování všichni hodnotí kladně, jelikož pořadatel tyto informace sdílí pomocí odkazů na jednotlivé ubytovací zařízení na internetových stránkách, kde se každý může podívat. Naopak stravování v místě závodů je dle odpovědí spíše podprůměrné a nedostatečné. Pořadatel stravování nezajišťuje a ani o něm závodníky nijak neinformuje, nicméně by to měl být námět na zamyšlení pro pořadatele, jelikož pro takové množství závodníků by bylo vhodné zajistit dostatečně kvalitní stravovací služby tak, aby účastníci byli spokojeni. Zajímavé je

jedno poukázání závodníka na to, že informace jsou na různých informačních místech odlišné, a když se závodník chce dovědět komplexní informace, tak musí hledat na více místech. Na toto navazují doporučení, která by mohla zajistit lepší komunikaci a tím i spokojenější závodníky.

Velmi přínosné doporučení je, aby pořadatelé shrnuli dohromady všechny užitečné informace, poslali je v jednom informačním emailu, publikovali na všech dostupných zdrojích informací a tím skrz komunikaci informovali závodníky. Tento komplexní soubor by měl obsahovat nejdůležitější informace, které jsou potřeba těsně před závody, aby závodníci věděli, kde zaparkovat, kam přijít na prezenci, kde se co bude nacházet, kde venčit a další užitečné informace. Ocenili by to určitě i zahraniční závodníci, kteří přijedou do jiné země a rádi se dovědí všechny tyto základní informace a nebudou je muset zjišťovat až na místě.

Také bylo navrženo, aby byla vytvořena na Facebooku událost, kde by se mohli závodníci domlouvat na společné dopravě či ubytování. Zde by mohl být prostor pro feedback od závodníků po závodech pro vkládání odkazů na fotografie po závodech. Tím by odpadlo pořadatelům pár odpovědí na otázky na facebookových stránkách, závodníci by si mohli poradit sami mezi sebou a vznikla by tak i větší komunita. Celkově by se z odpovědí v této fázi dalo shrnout, že závodníci jsou spokojeni s komunikací od pořadatele, ale stále je co vylepšovat, zejména co se týká podávání informací.

5.1.2 Fáze během závodů

Otázek týkajících se této fáze je dohromady 6 a zjišťují informovanost, komunikaci od pořadatele i komunikaci mezi závodníky.

První otázka se týká organizace a závodního prostředí. Obecně jsou závodníci s informovaností i zázemím spokojeni, nicméně respondenti dokázali uvést i několik rad či vylepšení. Program závodu je předem k nahlédnutí a každý závodník se s ním může seznámit. Startovní listiny však dopředu pořadatel nesdílí, což je škoda, jelikož mnoho závodníků preferuje vědět, kdy startují. Mnoho z nich má i více psů, což je pro ně organizačně trochu náročnější, jelikož jak již bylo zmíněno, běhá se současně na 3 parkurech a závodník musí sledovat, kdy na jakém parkuru běží. Kdyby startovní listiny byly zveřejněny dopředu, mohli by se závodníci lépe zorientovat a efektivněji plánovat, kdy s jakým psem poběží. Tyto startovní listiny zároveň s programem jsou vyvěšeny pod

tribunou na dobře dostupném místě před vstupem na plochu parkurů. Od respondentů bylo poznamenáno, že by ocenili, kdyby se na startovních listinách neodehrávaly změny, jelikož je to občas matoucí, zejména pokud se mění pořadí. Toto bohužel není tak snadné zajistit, jelikož závodníci s více psy musí běžet na vedlejším parkuru a tedy na jiném se musí v pořadí posunout. Nejlepším řešením by bylo zavést online informace pomocí vytvořené internetové stránky nebo aplikace, kde by závodníci viděli současné dění na všech parkurech i online výsledky. Toto navrhovalo více respondentů a tento krok by byl velkým posunem k větší prestiži a dokonalosti akce. Jelikož se účastní i zahraniční závodníci, tak by se tento systém zavedl pomocí WiFi připojení s bezplatným přístupem (přístup je možné omezit pouze na tuto speciálně vytvořenou internetovou stránku). Závodníci by se tak v pohodlí svého mobilního telefonu, tabletu či jiných elektronických zařízení mohli snadno podívat, jaká je současná situace a za jak dlouho běží. Mohly by zde být vidět změny ve startovních listinách. Tyto informace by dle návrhů respondentů mohly být rovněž zobrazeny na informační tabuli v zorném poli jak závodníků, tak návštěvníků (např. na tabuli by se mohly promítat online výsledky, které jsou na akcích velmi ceněny a pro přihlížející atraktivní). Poslední radou ohledně startovních listin je, že by bylo dobré odhadnout přibližný začátek každého běhu, aby si mohli závodníci naplánovat venčení, stravování a další potřebné věci a nepřišli tak například o prohlídku svého běhu. I toto by mohlo být odbouráno díky online informování závodníků. V současné době komunikace během závodu probíhá pouze přes mikrofony od každého parkuru, kdy se hlásí pořadí několika závodníků dopředu, jinak si musí závodník vše kontrolovat sám.

Respondentka uvedla, že by ocenila případné změny týkajících se závodu hlásit do mikrofonu vícekrát, jelikož se to dá snadno mezi hlášením přehlédnout a některé informace tak zanikají. I tyto zprávy by mohly mít své místo v online aplikaci a všichni závodníci by se mohli na toto podívat odkudkoli. Tato sdílená forma komunikace od pořadatele přes online stránku či aplikaci by byla ve prospěch celé akce. Verbální komunikace by byla stejně důležitá, ale nebyl by na ní kladen takový nárok, jelikož by si závodníci mohli kontrolovat pořadí online a také rovnou průběžné výsledky závodu, což by bylo atraktivní pro závodící i přihlížející diváky.

Posledním zlepšením ohledně organizace je vytvoření plánu parkurů. Jednotlivé parkury jsou označeny cedulkou s písmenem A, B a C a tyto písmena se využívají po celé závody. Na začátku závodu pořadatelé oznamují, kde jednotlivé parkury jsou a že to tak

zůstane po celý závod. Pro snadné zapamatování a orientaci by stačil jednoduchý plánek a mohl by být vyvěšen např. hned vedle programu a startovních listin, aby se závodníci okamžitě zorientovali. Tento plánek by mohl být již v komplexním souboru informací zasílaném těsně před závody každému závodníkovi i uvedený na informačních zdrojích.

Co se týká zázemí, tak většina respondentů na zázemí nereagovala, jen se vyskytla odpověď, že toalety na tolik závodníků nestačí. Tato rada by mohla být jako feedback pro pořadatele, který by mohl po závodech přijímat na nějaké určené stránce či formuláři. Feedback je důležitá věc pro zlepšování služeb eventu. Pořadatel si jistě všech chyb či nedostatků nevšimne a mohl by zavést nějakou takovou zpětnou vazbu, kde by se například tato rada ohledně toalet promítla a na příštím ročníku by mohl být tento nedostatek odstraněn. Zpětná komunikace od závodníků by mohla být velmi prospěšnou a je to další návrh pro zlepšování této velkolepé akce.

Jelikož se MO koná v letním období, tak povětšinou jsou teploty dost vysoké, proto se pořadatelé rozhodli v roce 2015 pozvat místní hasiče, kteří o přestávce zchladili celou plochu parkurů. Bylo to od pořadatelů překvapení, které bylo ohlášeno pouze hodinu předem několikrát do mikrofону. Na plochu byli pozváni i všichni závodníci, aby se rovněž mohli zchladit a vznikla z toho velmi příjemná chvíle, na kterou závodníci rádi vzpomínají.

Posledním zlepšením podle respondentky by bylo zajistit zastřešené či zastíněné místa u parkurů, kam by se závodníci mohli ukrýt se svým psem do stínu a nebyli dlouho na přímém slunci. Uplatnění by přístřešek samozřejmě našel i při opačné situaci, tedy pokud by nastala nepřízeň počasí a závodníci by potřebovali úkryt před během. Tento nápad by zajistil větší komfort a spokojenost závodníků.

V rozhovoru se jedna otázka týká i atmosféry, jak ji závodníci na akci vnímají. Většina odpověděla, že na akci je skvělá atmosféra, a to hlavně díky účasti mnoha zahraničních závodníků, se kterými mohou poměřit síly, porovnat jiný styl vedení na parkuru či mohou společně konverzovat a fandit. Dle odpovědí skvělá atmosféra vyvrcholí v sobotním finále, kdy se běhá pod umělým osvětlením a vždy na jednom parkuru, aby bylo finále každé kategorie středem pozornosti. Finále jsou vyvrcholením celého dne a podle toho vypadá i organizace, která musí být bezchybná. Na tribuně se sejde mnoho závodníků, kteří fandí a pozorují ty nejlepší. Při finále se ujme mikrofónu pomocník, který ještě zvedne atmosféru a snaží se publikum povzbudit k velkému fandění. Hlásí se nejen

jména závodníků, ale celkové výsledky každého závodníka a tedy i průběžné výsledky celého finále. Komunikace je zde tedy použita od pořadatelů mnohem více a to napomáhá celé atmosféře a závod se tak stává prestižním a snadno zapamatovatelným, s touhou závodníků se příští rok zase vrátit.



Obr. 11 - Noční finále, Zdroj: [17]

Další otázka je směřována na komunikaci mezi účastníky závodu. Dle odpovědí se dá říci, že všichni preferují neformální komunikaci mezi účastníky závodu a to jak s českými, tak i zahraničními. Pro většinu závodníků je MO dobrá příležitost potkat známé tváře z České republiky, co se sjedou z každého kouta republiky, ale i potkat staré známé či zcela nové zahraniční závodníky. Většina závodníků však přijede ve skupince svých známých a s těmi i akci tráví a prožívá. Mnoho respondentů však odpovědělo, že komunikovali i se zahraničními závodníky, a tak si utvořili nové kontakty, které pak i využili ve své chovatelské, závodní či osobní činnosti. Mezilidská komunikace je velmi důležitá v životě každého člověka, kterého obohacuje, získává tím mnoho zkušeností, kontaktů a hlavně se díky komunikaci spojují lidé dohromady. Na závodech agility se lidé dobře znají a mají podobné téma k diskutování, takže komunikace funguje výborně, mnoho závodníků si spolu rozumí, a proto i v běžném životě tvoří dobrá a úzká přátelství.

Použití technického ozvučení bylo předmětem následující otázky. Komunikace od parkurů směrem k závodníkům je realizována hlavně prostřednictvím instalovaného ozvučení, kdy hlasatel hlásí do mikrofonu pořadí závodníků a další organizační záležitosti,

podle kterých se závodníci řídí. Hlavními faktory, na které se výzkum zaměřoval, jsou srozumitelnost, dosah a hlasitost ozvučení. Většina respondentů měla k ozvučení drobné výhrady, jelikož se hlásí v různých intervalech na všech parkurech, občas nastává situace, kdy mluví více hlasatelů zároveň a srozumitelnost je tím pádem horší. O tomto však pořadatelé vědí a snaží se tuto situaci eliminovat a mluvit po sobě. Důležitá organizační hlášení se předem domluví se všemi parkury a jsou tedy pro všechny srozumitelné. Dosah ozvučení by mohl být dle odpovědí lepší a to jak například v prostorách zázemí hlavní budovy, kde se někteří závodníci vyskytují, tak i na tribuně, kde je kvůli hluku okolí hůře slyšet. Hlasitost většinou zmíněna respondenty nebyla a zaměřovali se hlavně na srozumitelnost a dosah.

Další otázka je zaměřena na problémy během závodů, jak by je závodníci řešili a jestli vědí, na koho se obrátit. Organizátoři podle odpovědí respondentů nikde neuvedli ani nepředali informaci, kde případné problémy řešit a na koho se obracet. Mnozí uvedli skutečnost, že pomocníci mají na sobě trika s logem závodu a šli by s problémem za jedním z těchto pomocníků. Tato trika má každý pomocník, ale ne každý je schopný problém vyřešit. Závodníci se však spoléhají na to, že i když nebudou pomocníci vědět, jak problém vyřešit, alespoň poradí, kdo je pro řešení daného problému kompetentní. U českých závodníků to není problém, nicméně pro zahraniční závodníky je to komplikace, protože cizí jazyk ovládají jen někteří pomocníci, proto je nutné, aby bylo jasně definované, na koho se obracet s jednotlivými problémy. Znalost alespoň jednoho cizího jazyka u všech pomocníků byla jedna z připomínek respondentky.

Způsobem, jak by se dala tato situace řešit, je např. rozdílná barva trička vedoucího parkuru od pomocníků, aby závodníci ihned věděli, že je kompetentní a závodníci se na něj mohou obracet, aby problém sám vyřešil nebo delegoval na někoho jiného. Jedna z odpovědí byla, že by závodnice šla do stanu pořadatelů, kde by problém vyřešila a takto i svůj problém podle odpovědi vyřešila. Tento způsob je ale vhodný pouze, pokud se na parkuru neběhá, neboť jinak závodník odvede pozornost a vyruší důležité funkce pomocníků a problém nejspíše nebude moci být vyřešen i kvůli vlastní práci pomocníků. Další respondentka uvedla, že by se s problémem obrátila na nejvyšší pořadatele, tedy manažera závodu, což je prý při závodu dosti obtížné kvůli jeho organizační vytíženosti. Manažer závodu je důležitou osobou zastřešující celý závod a s ním by se tedy měly řešit pouze ty nejdůležitější problémy, které nemohou nevyřešit jiné kompetentní osoby.

Všechny zmíněné situace by snadno vyřešil informační stánek, kam by mohl každý přijít se svým problémem. V tomto stánku by byla po celou dobu osoba, která mluví anglickým jazykem na dobré úrovni či ještě jiným jazykem a všechny problémy byla schopná vyřešit nebo pomocí vysílačky delegovat na někoho jiného či poslat přímo závodníka na patřičné místo. Tím by odpadly veškeré problémy s vyrušením jednotlivých pomocníků při jejich práci a pro závodníky by bylo o mnoho komfortnější zajít na jedno místo a vše rychle a jednoduše vyřešit.

Následující otázka shrnovala doporučení pro zlepšení komunikace v průběhu závodu. Dle odpovědí by závodníci nejvíce ocenili informace online, realizované prostřednictvím speciální internetové stránky či aplikace, což by mohlo být velkým přínosem. Online by tak mohly být startovní listiny, výsledky i ostatní důležité organizační informace. Pro pořadatele by to byla ideální možnost, jak rychle poskytovat informace zprostředkovanou komunikací, navíc by byla pro závodníky komfortní a velice atraktivní. MO zajímá i mnoho lidí, kteří tento závod nenavštíví a zajímají se o výsledky. Ti by také využili online výsledky či by ocenili sdílení výsledků každého běhu na založené události na Facebooku, kde by si výsledky mohli snadno dohledat a gratulovat vítězům. Organizačně není tento krok pro pořadatele složitý, ale přispělo by to k větší informovanosti o aktuálním dění na závodech.

Dalším doporučením je vytvořit brožuru se základními informacemi o celých závodech, která by byla rozdávána u prezence a poté by mohly být tyto informace zmíněny i na internetové stránce.

Posledním návrhem je zřízení informačního stánku, kde by si závodníci mohli chodit pro informace a hlavně by zde byl prostor pro řešení problémů, které se občas vyskytnou a závodníci by měli předem určené místo, kde vše řešit a nemuseli by tak chodit za jednotlivými pomocníky.

5.1.3 Fáze po závodech

Desátá a tedy poslední otázka je věnována fázi pozávodní a to komunikaci od pořadatele v rámci sdělování informací. Většina závodníků uvedla, že výsledky se objeví v databázi www.kacr.info ihned další den, jak jsou tomu zvyklí na mnoha závodech. O tomto pořadatel nijak neinformuje a závodníci si informace vyhledají sami. Pořadatel zveřejní poté výsledky na internetové stránce a o tomto informuje na Facebooku. To ocení

hlavně zahraniční závodníci, kteří například českou databázi www.kacr.info neznají a na internetových stránkách to naleznou snadno a mohou si všechny výsledky prohlédnout. Nicméně by pořadatel mohl informovat závodníky i o tom, že jsou výsledky zanesené do databáze a uvést odkaz na stránku.

Na závodech agility se objevují i fotografové, kteří nemají snadný úkol, kterým je zachytit závodní tým či jen psi při běhu. Každý závodník ocení, když po závodech najde nějakou takovou podařenou fotografii. Většinou si každý závodník vyhledává fotografie po závodech sám a pořadatel se nijak neangažuje. Mnoho závodníků by ocenilo, kdyby pořadatel posbíral tato alba a uvedl na ně odkazy na Facebooku či internetových stránkách, aby všechno bylo na jednom místě. Aby nemusel pořadatel dohledávat alba zpětně, mohl by požádat všechny fotografy, o zaslání odkazu na své fotografie, případně nahrání těchto fotografií do alba pořadatele na internetových stránkách, a to včetně udělení souhlasu s nakládáním s těmito fotografiemi. Většina závodníků by takovouto komunikaci ocenila. S tímto souvisí jedna připomínka od respondentky, že by bylo nápadité a hezké zveřejnit na stránkách fotografie vítězů i s popisky. Již nyní to u některých ročníků je, ale nikoli u všech. Dalo by se shrnout, že pořadatel je schopen komunikovat i po závodech a na stránku Facebooku sdělí výsledky a pozve závodníky na další ročník závodů.

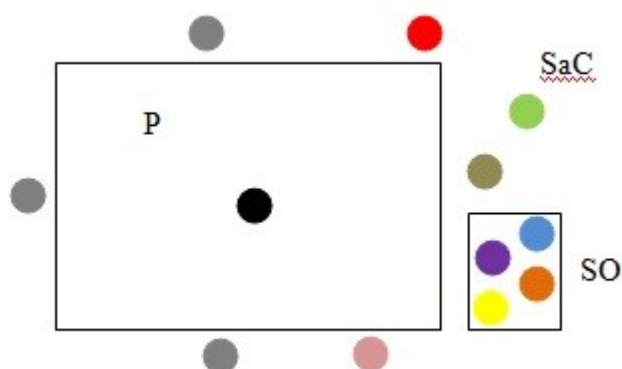
5.2 Část druhá - komunikace uvnitř systému

Druhá část této práce se věnuje komunikaci uvnitř organizačního týmu, který je hlavním pilířem a na tom stojí správné zajištění celého závodu. Aby celý závod byl uspořádán kvalitně, musí komunikace mezi pořadatelem fungovat správně, efektivně a zejména včas. V této části je popsáno schéma organizačního týmu a analyzovány jednotlivé komunikační kanály mezi pomocníky ve vytvořeném modelu.

5.2.1 Schéma organizačního týmu

Manažer závodu si již předem vybere 3 vedoucí, kteří jsou odpovědní za jednotlivé parkury. Ti mají pod sebou tým pomocníků, kteří mají předem dané funkce, které budou vykonávat. Schéma každého parkuru je stejné a mění se jen určité pozice pomocníků podle postavení trati na parkuru. Celý jeden závodní běh je sled opakovaných činností, které pomocníci svědomitě vykonávají. Každá pozice má svá specifika, proto ne každý člověk se hodí na všechny pozice. Aby bylo zabráněno chybám, již před závodem jsou pozice

rozděleny mezi pomocníky tak, aby se hodily k povaze určitého člověka a míry zodpovědnosti, která na něj může být kladena. Schéma na obrázku č. 12 znázorňuje rozmístění pomocníků na parkuru a v tabulce č. 1 je legenda jednotlivých rolí pomocníků, rozhodčí a také popisy míst, kde se jednotlivé prvky (pomocníci) schématu vyskytují.



Obr. 12 - Schéma rozmístění pomocníků na parkuru, Zdroj: vlastní zpracování

●	Vedoucí parkuru	●	Zapisovatel PC	●	Časoměřič
●	Pomocníci na parkuru	●	Zapisovatel ruční	●	Rozhodčí
●	Odnašeč vodítek	●	Hlásič chyb		
●	Naháněč	●	Hlásič mikrofon		
SO	Stan organizátorů	SaC	Start a cíl	P	Parkur

Tab. 1 - Legenda rolí pomocníků, Zdroj: vlastní zpracování

Velmi důležitá role spadá na pomocníky, kteří jsou ve stanu organizátorů. Zde musí být lidé, kteří se dokáží soustředit a mají schopnost rychle reagovat na změny. Zapisovatelé mají za úkol vyplňovat do počítače a do papírových archů veškeré výsledky závodníků. Hlásič chyb sleduje rozhodčího a oznamuje zapisovatelům, co ukazuje rozhodčí. Při velkém množství závodníků a více parkurech se stává, že závodníci nejsou připraveni ke startu a přesouvají se tedy na jiné startovní místo. V tomto okamžiku vzniká zmatek, a proto zde musí být zodpovědní pomocníci, kteří se dokáží rychle přizpůsobit situaci a výsledky zapsat správně. Poslední pomocník sedící pod stanem je hlásič, který má v ruce startovní listiny a do mikrofonu hlásí následné pořadí závodníků, výsledky či organizační záležitosti. Na tuto pozici je potřeba člověk, který dobře ovládá anglický jazyk.

Místo startu a cíle je obsazeno pomocníkem, který dělá práci tzv. naháněče. Ten má v ruce startovní listiny a kontroluje, zda jsou závodníci přítomni a nachystaní na start.

Tato pozice je velmi důležitá, aby nevznikaly žádné časové prostoje. I na této pozici musí být člověk jazykově vybavený, aby mohl se závodníky komunikovat. Role odnašeče vodítek je málo komplikovaná, ale zpříjemňuje komfort pro závodníky, kteří mohou svá vodítka či jiné věci očekávat ihned v cíli, kde si je odeberou.

Na místě označeném jako parkur se vyskytuje rozhodčí a za vytyčeným prostorem jsou rozestavěni pomocníci na parkuru, kteří mají za úkol zvedat spadlé laťky skokových překážek a kontrolovat ostatní překážky, aby byly stále na stejném místě. Na okraji parkuru je i časoměřič, který má zodpovědnou práci měřit čas všech závodníků a vpisovat ho do svých listin. Na MO se čas všech závodníků měří elektronickou časomírou, ale technika může být nedokonalá, proto je časoměřič důležitá osoba.

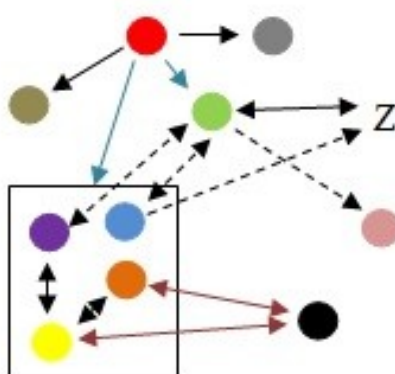
Posledním a nejdůležitějším členem týmu je vedoucí parkuru, který musí před každým během zkontrolovat rozmístění pomocníků a dohlížet po celé závody na všechny své pomocníky či případně alternovat na pozici, kde by došlo k nečekanému problému. Také případné problémy řeší vedoucí parkuru, aby se ostatní pomocníci mohli soustředit na svou práci.

Toto schéma organizačního týmu se velmi osvědčilo a na mnoha menších závodech organizátoři stále tápou, jak své pomocníky uspořádat. Neznalost jednotlivých pozic či špatné přiřazení lidí na pozice způsobuje chyby, které nejsou žádoucí. Správný manažer by měl umět pozice přiřadit odpovídajícím lidem a vysvětlit jim jejich úkoly na daných pozicích, aby organizace proběhla co nejlépe.

Aby organizace při průběhu závodu fungovala správně, musí spolu jednotliví pomocníci komunikovat a tomu je věnována další podkapitola.

5.2.2 Komunikační kanály mezi členy organizačního týmu

V rámci komunikace mezi pořadateli je pro účely vysvětlení jednotlivých vazeb sestaven model. V tomto modelu (obrázek č. 13) jsou naznačeny vazby, které znamenají jednotlivé toky a formy komunikačních kanálů mezi pomocníky na parkuru. V tabulce č. 2 je legenda jednotlivých vazeb. V tabulce č. 3 jsou vysvětlivky prvků modelu, což jsou jednotlivé role pomocníků plus prvek závodníků.



Obr. 13 - Model komunikace, Zdroj: vlastní zpracování

↔	Oboustranná verbální komunikace
↔ (red)	Neverbální komunikace
↔ (dashed)	Komunikace přes vysílačku
→ (blue)	Komunikace přes vysílačku i verbální

Tab. 2 - Legenda jednotlivých vazeb, Zdroj: vlastní zpracování

● (red)	Vedoucí parkuru	● (yellow)	Zapisovatel PC	Z	Závodníci
● (grey)	Pomocníci na parkuru	● (purple)	Zapisovatel ruční	● (pink)	Časoměřič
● (brown)	Odnašeč vodítek	● (orange)	Hlásič chyb	● (black)	Rozhodčí
● (green)	Naháněč	● (blue)	Hlásič mikrofon		

Tab. 3 - Legenda prvků modelu, Zdroj: vlastní zpracování

Schéma je nejvíce provázané vazbami, které jsou označeny jako toky komunikace verbální. Je to nejvíce používaná forma komunikace na závodech, jelikož informativní sdělení při běhání je nejrychleji sděleno a nejlépe vysvětleno ústní formou komunikace, tedy verbální. Jednosměrná verbální komunikace jde směrem ke koncovým pomocníkům, kteří již dále nekomunikují s dalšími členy týmu. Jak již schéma naznačuje, jedná se o komunikaci od vedoucího parkuru, který před během musí zajistit, aby všichni byli na svých pozicích a věděli, co přesně mají za úkoly. To se týká hlavně pomocníků na parkuru, kdy vedoucí určí pozice, kde mají být, aby byl pokryt celý parkur rovnoběžně a všechny překážky mohly být rychle upraveny. Také odnašeči vodítek sděluje, kdy může věci jít zvednout a odnést do cíle.

Dalším typem vazeb je komunikace přes vysílačku, kterou mají v organizačním týmu pomocníci komunikující mezi sebou na větší vzdálenost. Týká se to tzv. naháněče, který sděluje pomocníkům do stanu organizátorů informace ohledně startovního pořadí

závodníků. Vysílačku má u sebe ruční zapisovatel, jelikož si může okamžitě poznamenat, jak se startovní pořadí změnilo a předá tuto informaci zapisovateli u počítače. Hlásič u mikrofonu má také vysílačku, aby si mohl poznamenat změnu startovních pozic a podle toho hlásil správné pořadí závodníků. Také jeho vysílačka slouží pro komunikaci s vedoucím parkuru či dokonce manažerem, kteří mohou sdělit informace ohledně organizačních věcí anebo požadavky na informování závodníků. Poslední člen týmu, který má vysílačku je časoměřič, který také potřebuje znát správné pořadí závodníků, aby správně zapsal změřený čas určitému závodníkovi. U tohoto člena jde ale o komunikaci jednosměrnou, jelikož informaci pouze přijme a poznamená si. Komunikace obousměrná by mohla vzniknout pouze v případě komunikačního šumu, kdyby časoměřič nerozuměl a potřeboval se ujistit a zeptat, jak se pořadí změnilo.

Komunikace verbální i přes vysílačku může být směřována pouze od vedoucího, který se může během závodů volně pohybovat v okolí parkuru, proto je směr toku komunikace označen jen jako jednosměrný. V případě, že vedoucí sám osobně přijde například do stanu organizátorů a komunikují spolu, tok se mění na obousměrný.

Poslední formou verbální komunikace je obousměrný tok. Ten se vyskytuje u všech pomocníků, kteří jsou na stejném místě a mohou tak komunikovat mezi sebou. I tato komunikace je důležitá pro uvolnění atmosféry a pohodové nálady uvnitř organizačního týmu. Tato forma komunikace se využívá po skončení závodního běhu, kdy se staví nový parkur a je potřeba se domluvit na dalším organizačním plánu.

Rozhodčí na parkuru komunikuje ve většině případů pouze neverbálně. Jsou dány unifikované symboly, které používají všichni agility rozhodčí na světě. Důležitější komunikace se odehrává mezi rozhodčím a stanem organizátorů. Existují 3 gesta, která znamenají definované situace při závodním běhu:

- otevřená ruka zdvihnutá nad hlavu značí chybu,
- ruka daná v pěst a taktéž zdvižená označuje odmítnutí,
- posledním gestem jsou zkřížené ruce, které znamenají pro závodní tým diskvalifikaci.

Sledování rozhodčího má na starosti hlásič chyb, který pozoruje celou dobu rozhodčího a hlásí zapisovatelům, co rozhodčí signalizuje. Na schématu je naznačená komunikace s rozhodčím obousměrná, jelikož po každém závodníkovi na takto velkých závodech oba zapisovatelé dají rozhodčímu najevo, že jsou připraveni na další běh a v případě nejasností

si prsty ukáží, jakou penalizaci tým dostal. Se závodníky komunikuje rozhodčí minimálně, pouze při startu pískne na píšťalku, což znamená, že vše je připraveno a závodník může vystartovat. Někteří rozhodčí použijí ještě signální znamení natažené ruky k pozvání závodníka na start. Na konci běhu jako úctu závodníkům většina rozhodčích zatleská.

Všechny typy komunikace vyskytující se mezi organizačním týmem na parkurech jsou velmi důležité a hrají velmi důležitou roli při organizačním zajištění celé akce.

6 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu významu komunikace v event managementu, a to na konkrétním případě agility závodů Moravia Open, které jsou největší svého druhu v České republice.

V teoretické části této práce je analyzována oblast event managementu a osobnost manažera, a to z pohledu jeho osobnosti, role i jeho funkcí. Dále je v teoretické části popsána komunikace, její funkce, proces a rovněž jsou analyzovány jednotlivé typy komunikace. Součástí teoretické části je také popis agility závodů.

Praktická část je orientována na analýzu významu komunikace při realizaci agility závodů Moravia Open, a to při přípravě akce, v jejím průběhu a po skončení akce, navíc z pohledu komunikace mezi jednotlivými organizátory a rovněž z pohledu komunikace s účastníky akce. Tyto informace vycházejí jak ze závěrů vlastního pozorování a zkušeností autorky této bakalářské práce, která byla rovněž účastnicí Moravia Open, tak z provedených řízených rozhovorů s účastníky akce, kteří odpovídali na předem známé otázky a hodnotili kvalitu komunikace v jednotlivých fázích eventu a rovněž navrhovali, jak by bylo možné komunikaci zlepšit.

Z pozorování autorky, tak i z odpovědí respondentů vyplynulo, že komunikace je na Moravia Open zcela zásadní součást a současný způsob komunikace s účastníky závodů je na velmi vysoké úrovni, což však neznamená, že by zde nebyl prostor pro zlepšení.

V současné době organizátor závodů komunikuje s účastníky prostřednictvím emailu, Facebooku a internetových stránek, kde jsou k nalezení veškeré podrobné informace k akci, nicméně v některých případech se informace v jednotlivých kanálech liší, resp. nejsou úplné.

Většina respondentů i autorka práce se shodli na zlepšení elektronické komunikace k účastníkům závodů, a to zejména v oblasti zveřejňování startovních listin a výsledků na webových stránkách, případně ve specializované mobilní aplikaci tak, aby měli závodníci možnost efektivněji plánovat svůj čas a přípravu během závodu. Rovněž závodníci shledali jako nedostatečné informování organizátora o provozních záležitostech, jako je parkování a stravování na akci, což je pro většinu účastníků zcela zásadní. Z pohledu komunikace závodníci i autorka zhodnotili, že velké rezervy jsou v oblasti ozvučení resp. komunikace během konání jednotlivých běhů, kdy mnoho informací díky hlášení z více zdrojů (na akci

jsou celkem 3 parkury, kde se konají závody zároveň) může závodníky zmást a rovněž nemusí být hlášení srozumitelné.

Většina účastníků rovněž vyjádřila nespokojenost s komunikací po závodech, kdy by uvítali možnost sdílení fotografií na vyhrazeném místě na internetu a rovněž respondenti postrádali fotografie vítězů jednotlivých závodů a kategorií.

Celkově se dá shrnout, že komunikace organizátorů je efektivní, nicméně je možné ji významným způsobem zlepšit. Dále je třeba konstatovat, že metoda řízených rozhovorů se prokázala jako velice efektivní pro získání názorů respondentů a rovněž se ukázalo jako velmi vhodné poskytnout otázky respondentům dopředu, aby měli čas se na rozhovor připravit a utřídit si své myšlenky.

Z výše uvedeného i ze závěrů této bakalářské práce je patrné, že komunikace je při organizaci eventů zcela významná a pokud nefunguje, může to mít významný vliv na fungování celé akce a rovněž na spokojenost účastníků, což v konečném důsledku, pokud se jedná o pravidelnou akci, může znamenat i úbytek účastníků resp. snížení prestiže.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, 3. rozšířené vyd., Praha: Management Press s.r.o., 359 s., ISBN 978-80-7261-232-1.
- [2] DONNELLY, J.,H.,GIBBSON,J.,IVANCEVICH,J. *Management*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 1997, 824 s., ISBN 80-7169-422-3.
- [3] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 328 s., ISBN 978-80-247-2149-1.
- [4] ŠINDLER, P. *Event marketing - Jak využít emoce v marketingové komunikaci*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 236 s., ISBN 80-247-0646-6.
- [5] KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 1995, 144 s., ISBN 80-7169-223-9.
- [6] MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, 1 vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [7] LAHNEROVÁ, D., *Asertivita pro manažery: Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*, 2. rozšířené vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 192 s., ISBN 978-80-247-4406-3.
- [8] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 340 s., ISBN 80-247-1300-4.
- [9] ŘEZÁČ, J., *Sociální psychologie*, 1. vyd., Brno: Paido, 1998, 268 s., ISBN 80-85931-48-6.
- [10] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*, 1. vyd., Praha: Portál s.r.o., 2005, 319 s., ISBN 80-7178-998-4.
- [11] JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P., *Velký slovník marketingových komunikací*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 271 s., ISBN 978-80-247-4354-7
- [12] LEWIS, D., *Tajná řeč těla*, 1. vyd., Praha: Victoria Publishing, 1993, 229 s., ISBN 80-85605-49-X

- [13] KŘIVOHLAVÝ, J., *Jak si navzájem lépe porozumíme*, 1. vyd., Praha: Svoboda, 1988, 236 s., ISBN 25-095-88
- [14] Moravia Open. [online]. [cit. 2016-2-5]. Dostupné z: <http://www.moraviaopen.cz/>
- [15] Řád agility. Klub agility České republiky. [online]. 2016 [cit. 2016-2-5]. Dostupné z: <http://www.klubagility.cz/node/default/10>
- [16] *Psí sporty*. Ústí nad Labem: CZECH PRESS GROUP a.s., 2013, 2013(03). ISSN 1802-1867
- [17] Moravia Open. Facebook. [online]. [cit. 2016-2-8]. Dostupné z: <https://cs-cz.facebook.com/pages/Moravia-open/239226999590587>
- [18] Pavel Humpolec. Moravia Open 2015. [online]. [cit. 2016-2-17]. Dostupné z: <http://fotohacko.cz/2015/07-agility-moravia-open/201507-agility-moravia-open-6808.jpg>

8 Seznam obrázků

<i>Obr. 1 - Rozdělení eventů, Zdroj: [4], vlastní zpracování</i>	16
<i>Obr. 2 - Základní manažerské filozofie, Zdroj: [8]</i>	19
<i>Obr. 3 - Profil úspěšného manažera, Zdroj: [8]</i>	22
<i>Obr. 4 - Proces komunikace, Zdroj: [3], vlastní zpracování</i>	26
<i>Obr. 5 - Neverbální komunikace, Zdroj: [6]</i>	30
<i>Obr. 6 - Kde se v obličeji nejvýrazněji projevují různé emoce, Zdroj: [13]</i>	32
<i>Obr. 7 - Proxemické zóny, Zdroj: [13]</i>	33
<i>Obr. 8 - Logo Moravia Open, Zdroj: [14]</i>	39
<i>Obr. 9 - Náskres parkuru, Zdroj: [16]</i>	41
<i>Obr. 10 - Facebooková stránka Morava Open, Zdroj: [17]</i>	43
<i>Obr. 11 - Noční finále, Zdroj: [17]</i>	48
<i>Obr. 12 - Schéma rozmístění pomocníků na parkuru, Zdroj: vlastní zpracování</i>	52
<i>Obr. 13 - Model komunikace, Zdroj: vlastní zpracování</i>	54

9 Seznam tabulek

<i>Tab. 1 - Legenda rolí pomocníků, Zdroj: vlastní zpracování</i>	52
<i>Tab. 2 - Legenda jednotlivých vazeb, Zdroj: vlastní zpracování</i>	54
<i>Tab. 3 - Legenda prvků modelu, Zdroj: vlastní zpracování</i>	54

10 PŘÍLOHY

Citované odpovědi na otázky při rozhovorech

Rozhovor 1

1. Jakým druhem komunikace pořadatel sděluje informace? (formálně, neformálně, elektronicky (email, internetové stránky, sociální sítě), osobně, telefonicky) Jak jste spokojeni s komunikací od pořadatelů při informování či odpovědi na řešení Vašich případných problémů? (popište vzniklé problémy, postup a kvalitu jeho řešení)
Myslím, že všemi dostupnými způsoby. Kontakty jsou k dispozici. Komunikaci jsem před závodem nevyužila, protože jsem žádný problém neměla.
2. Jaký máte názor na informovanost od pořadatelů ještě před začátkem závodu? (propozice, přihlašování, platba startovného, ubytování, strava, popis okolí,...)
*Chybí informace o tom, kde přesně v okolí areálu je možné parkovat a za jakých podmínek (např. vjezd přes placené/neplacené parkoviště), parkování kolem tribuny atd. Víc by mi vyhovovalo, kdyby byly hned vidět informace o přihlášených – tedy přihlašování přes databázi kacr.info, navíc tam není třeba vyplňovat údaje.
Strava v místě není zcela vyhovující – zejména malý výběr a tuto informaci předem závodníci taky nijak nedostávají. Taktéž chybí informace o pořadí přihlašování, což v tomto systému – přijímání omezeného počtu týmů nepůsobí zcela profesionálně a v minulosti toto nedělalo dobré jméno ani v zahraničí, když někteří závodníci zjistili, že byli přihlášení dříve než jiní a nebyla jim akceptována přihláška.*
3. Jaké byste měli doporučení či návrhy pro zlepšení komunikace?
Před závodem jen lépe informovat o věcech týkajících se závodu.
4. Jaký máte názor na kvalitu a množství podávaných informací ohledně organizace a závodního prostředí? (program, startovní listiny, rozložení parkuru, zázemí,...)
Větší problém s informacemi jsem nezaznamenala, ale pokud by byly informace také online, určitě by to závodníci ocenili.
5. Jak na Vás působí atmosféra závodu? Jaké vnímáte rozdíly při účasti tolika zahraničních závodníků?
Závody s účastí zahraničních týmů mám ráda. Jen si nejsem jistá, jestli cena závodu neomezuje až příliš množství týmů z ČR.

6. Jakou komunikaci preferujete na těchto závodech mezi Vámi a ostatními závodníky a jak vnímáte komunikaci ostatních směrem k Vám? (formální, neformální, v českém či cizím jazyce,...) Využíváte možnost komunikace se zahraničními závodníky pro získání nových kontaktů či komunikujete s již známými zahraničními závodníky nebo pouze s českými závodníky?

Komunikuji i se zahraničními účastníky, které už znám z předchozích akcí. Nemám problém se neformálně domluvit v angličtině. Nejvíce však komunikuji se známými závodníky z ČR.

7. Jaký máte názor na kvalitu komunikace v průběhu MO při použití ozvučení? (ne/srozumitelnost, hlasitost, dosah ozvučení,...)

Ozvučení by mohlo být lépe využito směrem k tribuně. Stejně tak bych ocenila časomíru, která by byla namířena směrem k tribuně, jakožto poskytování informace o času doběhlého týmu.

8. Jak byste řešili případně jakékoli vzniklé problémy? Víte kam a na koho se s problémy obrátit?

Ano – vždy se obracím na nejvyšší pořadatele. Problém je, že v průběhu závodu je takový člověk dost vytížený, takže pokud se týká problém něčeho organizačního, co je potřeba řešit s vedením závodu, je potřeba osobu někde najít atd...

9. Měli byste nějaké doporučení na zlepšení komunikace od pořadatelů při průběhu závodu?

Nejvíce asi online výsledky a lepší informovanost na tribuně (časy a ozvučení)

10. Jak vnímáte snahu a komunikaci pořadatelů podat informace po skončení závodů? (výsledky, fotografie,...)

Co se týče fotografií, uvítala bych seznam fotografií a jejich odkazy. Výsledky ze součástí už ze starších ročníků na internetových stránkách myslím nelze nalézt a v databázi se nachází pouze výsledky jednotlivých běhů. Fajn by byla i fotogalerie vítězů z minulých let. Působilo by to hezky vzhledem k jménům vítězů.

Rozhovor 2

1. Jakým druhem komunikace pořadatel sděluje informace? (formálně, neformálně, elektronicky (email, internetové stránky, sociální sítě), osobně, telefonicky) Jak jste

spokojeni s komunikací od pořadatelů při informování či odpovědi na řešení Vašich případných problémů? (popište vzniklé problémy, postup a kvalitu jeho řešení)

Formálně, elektronicky prostřednictvím Facebooku, nejdůležitější věci jsou umístěny na webových stránkách. Platební informace probíhají formou e-mailu. Komunikace je v pořádku, rychlá, se snahou vyřešit. Stalo se mi, že nepřišel e-mail ohledně platby, ačkoliv měl. Stačilo poslat email a během pár minut byla situace napravena.

2. Jaký máte názor na informovanost od pořadatelů ještě před začátkem závodu? (propozice, přihlašování, platba startovného, ubytování, strava, popis okolí,...)

Informace by mohly být aktuálnější na webových stránkách. Užitečné novinky probíhají většinou pouze na Facebooku. Praktických informací je poměrně dost.

3. Jaké byste měli doporučení či návrhy pro zlepšení komunikace?

Neuškodila by větší informovanost po přihlašování, jak situace aktuálně vypadá.

4. Jaký máte názor na kvalitu a množství podávaných informací ohledně organizace a závodního prostředí? (program, startovní listiny, rozložení parkuru, zázemí,...)

Je vidět, že se jedná již o několikátý ročník, k těmto věcem nemám, co vytknout.

5. Jak na Vás působí atmosféra závodu? Jaké vnímáte rozdíly při účasti tolika zahraničních závodníků?

Atmosféra je příjemná a je vidět, že to nejsou obyčejné závody, ale jedná se o něco většího. Nervozita, napětí, hlasité fandění, ale vše v příjemném duchu. Zahraniční účastníci k tomu určitě přispívají, zvláště například účastníci USA byli v loňském roce velmi příjemní a komunikativní a Italové zase hodně fandí.

6. Jakou komunikaci preferujete na těchto závodech mezi Vámi a ostatními závodníky a jak vnímáte komunikaci ostatních směrem k Vám? (formální, neformální, v českém či cizím jazyce,...) Využíváte možnost komunikace se zahraničními závodníky pro získání nových kontaktů či komunikujete s již známými zahraničnímu závodníky nebo pouze s českými závodníky?

Myslím, že na takto velkých závodech by měla být prioritním jazykem angličtina, ale na české účastníky by se nemělo zapomínat. Výhodou je, že slovník je hodně podobný, takže porozumí téměř každý. Formálnost může jít klidně stranou, je to příjemnější pro obě strany. Komunikuji i se zahraničními závodníky a již několik kontaktů jsem pak využila. Co se týká domácích závodníků, ty vždy ráda vidím.

Jelikož se sjedou na takto velké závody závodníci z celé republiky, tak ráda vidím i ty, co bydlí daleko ode mě a tolik je normálně nepotkám.

7. Jaký máte názor na kvalitu komunikace v průběhu MO při použití ozvučení? (ne/srozumitelnost, hlasitost, dosah ozvučení,...)

Ocenila bych, kdyby ozvučení bylo i v chodbě v budově, kde se mnozí před startem vyskytují. Pořadatel se snaží, aby se nemluvilo souběžně na více parkurech a ve chvíli, kdy se to daří, je kvalita dostatečná. Mnozí chodí také koupat psy k nedaleké řece, větší dosah by byl tedy komfortnější.

8. Jak byste řešili případně jakékoli vzniklé problémy? Víte kam a na koho se s problémy obrátit?

Pořadatelé nosí trika s logem závodu, komunikaci to tak výrazně usnadňuje. Bylo by lepší, kdyby i všichni pomocníci zvládali cizí jazyk, na druhou stranu jsou schopní zavolat někoho kompetentního, což je nejdůležitější.

9. Měli byste nějaké doporučení na zlepšení komunikace od pořadatelů při průběhu závodu?

Při prezenci by člověk, který na místě nikdy nebyl, mohl obdržet nějaké základní informace, kde se co odehrává, nebo nějakou brožuru, kde by to bylo napsané.

10. Jak vnímáte snahu a komunikaci pořadatelů podat informace po skončení závodů? (výsledky, fotografie,...)

Příjemně mě překvapilo, že výsledky byly k nalezení již den po závodech, ale dohledala jsem si to sama. Na stránkách to bylo myslím později a to pořadatel oznámil na Facebooku. Stejně tak je na konci závodů oznamován termín na další ročník. Fotografie by samozřejmě mohly být rychleji, toho by pořadatelé mohli dosáhnout pomocí profesionálního placeného fotografa, jinak to pravděpodobně není v jejich moci.

Rozhovor 3

1. Jakým druhem komunikace pořadatel sděluje informace? (formálně, neformálně, elektronicky (email, internetové stránky, sociální sítě), osobně, telefonicky) Jak jste spokojeni s komunikací od pořadatelů při informování či odpovědi na řešení Vašich případných problémů? (popište vzniklé problémy, postup a kvalitu jeho řešení)

Pořadatel sděluje informace formálně elektronicky pomocí emailu a facebookové stránky akce. Co se týče informovanosti o průběhu přihlašování, propozicích atd. dávám osobně větší přednost sociálním sítím. Pořadatelé komunikují ochotně a vzniklé problémy se snaží řešit hned. Bohužel jsem byla mezi těmi pár lidmi, kteří zaplatili, a jejich platba byla přehlédnuta. Všechno bylo hned napraveno, když sem se ozvala. Pořadatel o tom na Facebooku informoval, ať si to lidé zkontrolují a když tak se ozvou.

2. Jaký máte názor na informovanost od pořadatelů ještě před začátkem závodu? (propozice, přihlašování, platba startovního, ubytování, strava, popis okolí,...)
Informovanost bych ohodnotila velmi kladně. Všechny potřebné informace jsou k dispozici na stránkách akce a na sociálních sítích. Možná bych ocenila uvolnění propozic s větším předstihem a více informací o jídle.
3. Jaké byste měli doporučení či návrhy pro zlepšení komunikace?
Těsně před akcí bych ocenila v jednom emailu nebo na Facebooku kompletní důležité informace s potřebnými informacemi o venčení psů, prezenci, stavění staniů atd.
4. Jaký máte názor na kvalitu a množství podávaných informací ohledně organizace a závodního prostředí? (program, startovní listiny, rozložení parkuru, zázemí,...)
Pořadatel tyto informace dopředu nesděluje, ale startovní listiny a program jsou dobře umístěné a všichni je lehce najdou. Rozložení parkurů by mohlo být na nějaké plánci zmíněné, teď jsou označené jen cedulkou u parkuru. Na začátku závodu pořadatel řekne, jaký parkur je jaký. Byla bych ráda, kdyby se o aktuálních změnách v časovém rozvrhu zmiňovali i pořadatelé do mikrofonu.
5. Jak na Vás působí atmosféra závodu? Jaké vnímáte rozdíly při účasti tolika zahraničních závodníků?
Takovou atmosféru člověk na jiných agility závodech v ČR nezažije. Možná právě kvůli účasti tolika zajímavých a úspěšných závodníků, i těch ze zahraničí. O výsledcích rozhodují setinky a ve finále pak působí neskutečné napětí.
6. Jakou komunikaci preferujete na těchto závodech mezi Vámi a ostatními závodníky a jak vnímáte komunikaci ostatních směrem k Vám? (formální, neformální, v českém či cizím jazyce,...) Využíváte možnost komunikace se zahraničními

závodníky pro získání nových kontaktů či komunikujete s již známými zahraničnímu závodníky nebo pouze s českými závodníky?

Preferuji určitě neformální komunikaci vůči ostatním závodníkům. Většinou komunikuji s těmi známými závodníky, ale nemám problém komunikovat i se zahraničními v anglickém jazyce.

7. Jaký máte názor na kvalitu komunikace v průběhu MO při použití ozvučení? (ne/srozumitelnost, hlasitost, dosah ozvučení,...)

Občas bývá hlas trochu nesrozumitelný. Hlasitost je v pořádku a dosah by mohl být větší.

8. Jak byste řešili případně jakékoli vzniklé problémy? Víte kam a na koho se s problémy obrátit?

Kontaktovala bych pořadatele a snažila se problém vyřešit. Pořadatelé nosí sejná trika, ale předem nebylo určeno, s jakým problémem kam zajít. Myslím ale, že za kýmkoliv bych z pořadatelů přišla, odkázal by mě případně na kompetentní osobu.

9. Měli byste nějaké doporučení na zlepšení komunikace od pořadatelů při průběhu závodu?

Ocenila bych online výsledky závodů, na které by se každý závodník mohl přes WiFi připojit a podívat. Myslím, že by bylo dobré, kdyby pořadatelé podávali více informací v mikrofonu, když například probíhají prohlídky a je na to prostor.

10. Jak vnímáte snahu a komunikaci pořadatelů podat informace po skončení závodů? (výsledky, fotografie,...)

Výsledky jsou k dispozici hned po skončení akce. Pořadatelé pak sdíleli odkaz na facebookové stránce akce. Chybí mi informovanost o možných fotografiích ze závodů. Uvítala bych příspěvek s odkazy na fotografie, aby pak člověk nemusel složitě dohledávat.

Rozhovor 4

1. Jakým druhem komunikace pořadatel sděluje informace? (formálně, neformálně, elektronicky (email, internetové stránky, sociální sítě), osobně, telefonicky) Jak jste spokojeni s komunikací od pořadatelů při informování či odpovědi na řešení Vašich případných problémů? (popište vzniklé problémy, postup a kvalitu jeho řešení)

Nejčastěji elektronicky přes Facebook. Internetové stránky jsou zpracovány dobře, jsou tam přehledné a dostupné informace. Při rezervaci ubytování se mnou ubytovací zařízení nekomunikovalo, využila jsem telefonní kontakt na pořadatele, který se osobně spojil s poskytovatelem ubytování a rezervoval pro nás pokoj. Komunikace s pořadatelem byla velmi rychlá a účinná.

2. Jaký máte názor na informovanost od pořadatelů ještě před začátkem závodu? (propozice, přihlašování, platba startovného, ubytování, strava, popis okolí,...)

Informace pořadatelů jsou vydávány s dostatečným předstihem, jsou dostupné hlavně uživatelům Facebooku. Veškeré informace jsou zpracovány v propozicích. Doplnkové informace si člověk může dohledat sám.

3. Jaké byste měli doporučení či návrhy pro zlepšení komunikace?

Pořadatel by mohl vytvořit na Facebooku také událost, kde by mohly být informace.

4. Jaký máte názor na kvalitu a množství podávaných informací ohledně organizace a závodního prostředí? (program, startovní listiny, rozložení parkuru, zázemí,...)

Program je znám dostatečně dopředu, startovní listiny jsou vyvěšovány před během. Bylo by dobré, kdyby se v průběhu běhů už nedělaly změny ve startovních listinách. Rozložení parkuru je vyhovující, zázemí dostatečné, jen WC někdy kapacitně nestačí. Vzhledem k počasí by bylo dobré vytvořit prostor, kde by závodníci mohli čekat před během ve stínu a nemuseli být dlouho na slunci.

5. Jak na Vás působí atmosféra závodu? Jaké vnímáte rozdíly při účasti tolika zahraničních závodníků?

Atmosféra je na těchto závodech vždy vypjatější než na běžných závodech. Velmi silně na mě působí noční finálové běhy při umělém osvětlení.

6. Jakou komunikaci preferujete na těchto závodech mezi Vámi a ostatními závodníky a jak vnímáte komunikaci ostatních směrem k Vám? (formální, neformální, v českém či cizím jazyce,...) Využíváte možnost komunikace se zahraničními závodníky pro získání nových kontaktů či komunikujete s již známými zahraničními závodníky nebo pouze s českými závodníky?

Komunikace probíhá neformálně, se zahraničními účastníky převážně v angličtině. Využívám této příležitosti k navázání nových kontaktů, ale ráda si popovídám i se známými závodníky.

7. Jaký máte názor na kvalitu komunikace v průběhu MO při použití ozvučení? (ne/srozumitelnost, hlasitost, dosah ozvučení,...)
Ozvučení je na velmi vysoké úrovni. Jde dobře slyšet i na tribuně, a když se nepotkají 2 mikrofony zároveň, tak i srozumitelné.
8. Jak byste řešili případně jakékoli vzniklé problémy? Víte kam a na koho se s problémy obrátit?
Pořadatelé nosí pořadatelská trička, mohu se obrátit na kohokoli z nich, pokud nemůže můj problém vyřešit, najde někoho, kdo mi pomůže.
9. Měli byste nějaké doporučení na zlepšení komunikace od pořadatelů při průběhu závodu?
Ocenila bych, kdyby pořadatelé dávali výsledky po běhu i na Facebooku, kde bych si je mohla v klidu prohlédnout. Jiné doporučení nemám.
10. Jak vnímáte snahu a komunikaci pořadatelů podat informace po skončení závodů? (výsledky, fotografie,...)
Výsledky jsou zveřejňovány brzy po skončení závodu na kacr.info. Fotografie se objevují různě od fotografů, ale pořadatel neinformuje závodníky, kde by je mohli nalézt.

Rozhovor 5

1. Jaký máte názor na informovanost od pořadatelů ještě před začátkem závodu? (propozice, přihlašování, platba startovného, ubytování, strava, popis okolí,...)
Nejčastěji prostřednictvím Facebooku, kde jsou aktuální informace. Považoval bych komunikaci spíše za neformální. Je to dáno tím, že se závodníci i s pořadatelem většinou znají. Myslím, že se pořadatelé snaží vždy vyjít vstříc požadavkům závodníků, i když chápu, že ne vždy je to v jejich silách.
2. Jakým druhem komunikace pořadatel sděluje informace? (formálně, neformálně, elektronicky (email, internetové stránky, sociální sítě), osobně, telefonicky) Jak jste spokojeni s komunikací od pořadatelů při informování či odpovědi na řešení Vašich případných problémů? (popište vzniklé problémy, postup a kvalitu jeho řešení)
Přes Facebook podávají aktuální informace, rychle reagují na dotazy apod. Výhodou je také vyvěšení propozic na internetu a online přihlašování. Vše potřebné se rychle dovíme z webových stránek, kde najdeme i odkazy na ubytování atd.

3. Jaké byste měli doporučení či návrhy pro zlepšení komunikace?
Propracovanější stránky v dalším cizím jazyce.
4. Jaký máte názor na kvalitu a množství podávaných informací ohledně organizace a závodního prostředí? (program, startovní listiny, rozložení parkuru, zázemí,...)
Program je vyvěšen dostatečnou dobu dopředu na webových stránkách a startovní listiny jsou během závodu vystaveny na dobře přístupném místě. Zlepšením by byla tabule s online výsledky, která by byla viditelná i pro diváky a jasné označení parkurů. Ještě bych organizátorům doporučil zaměřit se na kvalitní ozvučení zejména při hlášení startovního pořadí pro jednotlivé parkury.
5. Jak na Vás působí atmosféra závodu? Jaké vnímáte rozdíly při účasti tolika zahraničních závodníků?
Určitě je zde rozdíl mezi běžnými závody pořádanými během roku. Tím hlavním je právě vysoká účast zahraničních závodníků, která dodává MO atmosféru mezinárodní soutěže a umožňuje domácím závodním týmům poměřit síly se zahraniční konkurencí.
6. Jakou komunikaci preferujete na těchto závodech mezi Vámi a ostatními závodníky a jak vnímáte komunikaci ostatních směrem k Vám? (formální, neformální, v českém či cizím jazyce,...) Využíváte možnost komunikace se zahraničními závodníky pro získání nových kontaktů či komunikujete s již známými zahraničnímu závodníky nebo pouze s českými závodníky?
I když na komunikační úrovni ovládám jen jeden světový jazyk, tak jsem se ještě nesešel se závažnějším problémem v komunikaci se zahraničními účastníky, ale určitě bych doporučil organizátorům, aby se pokusili zajistit alespoň pár pomocníků, která se domluví nejen anglicky. Osobně se bavím jak s českými závodníky, tak i známými ze zahraničí.
7. Jaký máte názor na kvalitu komunikace v průběhu MO při použití ozvučení? (ne/srozumitelnost, hlasitost, dosah ozvučení,...)
Organizátorům bych doporučil zaměřit se na kvalitní ozvučení zejména při hlášení startovního pořadí pro jednotlivé parkury. Jde o to, že ozvučení není od sebe separováno, proto se občas stane, že je hlášeno startovní pořadí souběžně, čímž je nesrozumitelné.

8. Jak byste řešili případně jakékoli vzniklé problémy? Víte kam a na koho se s problémy obrátit?

Určitě ano, organizátoři jsou ve většině případů označeni barevnými tričky s logem MO. Ti mi poradí, popřípadě ví, na koho se obrátit nebo kde požadované informace získat.

9. Měli byste nějaké doporučení na zlepšení komunikace od pořadatelů při průběhu závodu?

Bylo by vhodné spojit tabule se startovními listinami a výsledky v informační stánek, kde by byli řešeny případné komplikace a nesrovnalosti. Závodníci by tímto získali místo, kde by byly podávány důležité informace a řešeny dotazy na jednom místě.

10. Jak vnímáte snahu a komunikaci pořadatelů podat informace po skončení závodů? (výsledky, fotografie,...)

Po skončení závodu slouží také jako zdroj informací stránka na Facebooku, kde po skončení závodu pořadatelé napíší, kde se dají nalézt výsledky, ale fotografie sám pořadatel nezveřejňuje.

Rozhovor 6

1. Jakým druhem komunikace pořadatel sděluje informace? (formálně, neformálně, elektronicky (email, internetové stránky, sociální sítě), osobně, telefonicky) Jak jste spokojeni s komunikací od pořadatelů při informování či odpovědi na řešení Vašich případných problémů? (popište vzniklé problémy, postup a kvalitu jeho řešení)

Pořadatel informuje formálně elektronicky přes Facebook a následná komunikace pak může probíhat přes zprávy nebo emailem. Poslední dobou se informace pravidelně zveřejňují hodně na sociálních sítích, ale pak bohužel pořadatel většinou zapomíná doplňovat informace na webu. Já osobně jsem žádný problém před začátkem závodu neměla, ale myslím si, že komunikace od pořadatele v takových případech je vlídná a rychlá.

2. Jaký máte názor na informovanost od pořadatelů ještě před začátkem závodu? (propozice, přihlašování, platba startovného, ubytování, strava, popis okolí,...)

Přihlašování na MO je vždy předem ohlášeno prostřednictvím facebookové stránky, kde před přihlášením jsou nějakou dobu vyvěšeny propozice a informace o rozhodcích, ceně a místě konání. Myslím si, že kvalitou zázemí a informacemi je

tento závod jeden z nejlepších v ČR. Chybí mi pouze lepší stravování, které by mohl pořadatel zajistit.

3. Jaké byste měli doporučení či návrhy pro zlepšení komunikace?

Myslím, že pořadatelé mají zajištěnou komunikaci dobře. Doporučila bych pouze, aby si pořadatel hlídal všechny zdroje informací o závodech a nezaměřoval se pouze na ten nejrozšířenější a to Facebook.

4. Jaký máte názor na kvalitu a množství podávaných informací ohledně organizace a závodního prostředí? (program, startovní listiny, rozložení parkuru, zázemí,...)

Parkury probíhaly současně na 3 místech vedle sebe. Předem jsme měli vytisknuté startovní listiny tak, aby každý závodník měl čas si projít parkury, pokud měl startovat na obou. Na jednom startoval mezi prvníma a na druhém ke konci. Program nikdy nemůže vyhovovat všem, ale já jsem spokojená. Mám ráda, když jsou na startovních listinách alespoň předběžně odhadnuté začátky jednotlivých běhů, což zde chybí. Jelikož je závod vždy v datu, kdy jsou teploty nad 30°C tak nám pořadatele zajistili i zchlazení hasičskou hadicí, což bylo velmi příjemné překvapení. Čas příjezdu hasičů dali vědět přes mikrofon a několikrát zopakovali, aby to všichni věděli.

5. Jak na Vás působí atmosféra závodu? Jaké vnímáte rozdíly při účasti tolika zahraničních závodníků?

Celé závody se většinou odehrávají v přátelském duchu. Atmosféra je skvělá hlavně při finále, kdy se téměř všichni sejdou na tribunách a sledují ty šťastlivce, kteří soutěží o první příčky. Je to skvělé vidět závodníky, kteří se běžně účastní mistrovství světa a sledovat jejich výkony. Baví mě sledovat styl těchto závodníků a porovnávat ho s tím naším.

6. Jakou komunikaci preferujete na těchto závodech mezi Vámi a ostatními závodníky a jak vnímáte komunikaci ostatních směrem k Vám? (formální, neformální, v českém či cizím jazyce,...) Využíváte možnost komunikace se zahraničními závodníky pro získání nových kontaktů či komunikujete s již známými zahraničními závodníky nebo pouze s českými závodníky?

Určitě je skvělé seznámit se s novými lidmi ze zahraničí. Já osobně jsem využila možnost kontaktu se zahraničními závodníky a díky tomu i komunikovat

v angličtině. S českými závodníky většinou komunikuji neformálně, přátelsky a držím se i své skupiny, se kterou jsem na závody přijela.

7. Jaký máte názor na kvalitu komunikace v průběhu MO při použití ozvučení? (ne/srozumitelnost, hlasitost, dosah ozvučení,...)

Používaly se vysílačky na komunikaci mezi hlásičem a naháněčem, což fungovalo perfektně. Sice občas se vyskytne technický problém, ale díky množství pomocníků jde vše hladce vyřešit. Hlásilo se jak anglicky, tak česky, takže všichni věděli dopředu, kdo je na řadě a co se bude dít. Slyšet bylo všude v okolí parkurů a i na tribuny.

8. Jak byste řešili případně jakékoli vzniklé problémy? Víte kam a na koho se s problémy obrátit?

Záleží, o jaký problém se jedná. Pokud bych řešila něco ohledně startování nebo parkuru, tak bych zašla do stanu za pomocníky a případně se nechala nasměrovat jinam. Já osobně jsem takto problém vyřešila, když jsem byla uvedena na startovní listině ve špatné kategorii. Zašla jsem do stanu za pomocníky, problém jim řekla a oni problém vyřešili.

9. Měli byste nějaké doporučení na zlepšení komunikace od pořadatelů při průběhu závodu?

Pořadatelé by mohli předem říci, kam se s jednotlivými problémy obrátit, aby nemuseli závodníci chodit za různými lidmi, ale věděli přesně, kde vše vyřešit.

10. Jak vnímáte snahu a komunikaci pořadatelů podat informace po skončení závodů? (výsledky, fotografie,...)

Vzhledem k náročnosti závodu se dá očekávat prodleva se zveřejněním výsledků, ale v tomto případě je z mé zkušenosti vždy vše včas. Fotografové přidávají své alba na své soukromé stránky sami a to si musí závodníci vyhledat sami.