

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Kompetenční profil pracovníka PR ve sportu

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Josef Voráček

Vypracovala:

Bc. Lenka Gazdíková

Praha, duben 2013

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

podpis

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Tímto bych ráda poděkovala Mgr. Josefu Voráčkovi za odborné vedení diplomové práce, za cenné rady a připomínky. Ráda bych také poděkovala všem, kteří přispěli ke konstrukci empirické části.

Abstrakt

- Název:** Kompetenční profil pracovníka PR ve sportu
- Cíl:** Cílem práce je identifikace požadovaných kompetencí pro pozici PR pracovníka ve sportu. Ověření úrovně kompetencí je předmětem dotazování, na které navazuje sestavení kompetenčního profilu a jeho srovnání s existujícím profilem specialisty PR.
- Metody:** Pro dosažení cíle práce je užito elektronické dotazování, rozhovor a analýza databáze kompetenčních modelů.
- Výsledky:** Výsledkem práce je kompetenční profil pracovníka PR ve sportu, jenž obsahuje kompetence rozdělené do několika okruhů i jejich požadovanou úroveň.
- Klíčová slova:** Public relations, pracovník PR, PR ve sportu, kompetence

Abstract

Title: Competency profile of PR professional in sport

Objective: The objective is to identify competencies required to a position of PR professional in sport. The aim of a survey is to verify the level of competencies which follows compiling competency profile and comparison with existing profile of PR specialist.

Methods: The objective is achieved using survey, interview and analysis of competency models database.

Results: The result of this paper is competency profile of PR professional in sport, which contains competencies divided into several sectors and their required level.

Key words: Public relations, PR professional, sport PR, competence

OBSAH

1 ÚVOD	8
2 CÍL A ÚKOLY PRÁCE	10
2.1 Cíl	10
2.2 Úkoly	10
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
3.1 Definice PR	11
3.1.1 Sportovní PR	14
3.1.2 Definice sportovního PR	15
3.2 Historie PR	16
3.2.1 Historie sportovního PR	17
3.3 Vztah PR – marketing	18
3.3.1 Vztah reklama - PR	21
3.4 Cíle a předmět PR	22
3.4.1 Reputace	24
3.4.2 Image	24
3.4.3 Silné stránky PR	25
3.4.4 Cílová veřejnost	25
3.5 Media relations	26
3.5.1 Práce v media relations ve sportu	27
3.6 Community relations	28
3.7 Nástroje PR	29
3.7.1 Nástroje zprostředkované komunikace	30
3.7.2 Nástroje přímé komunikace – akce pro média	30
3.8 Pracovník PR	31
3.8.1 Naplnění práce a zařazení pracovníků PR	31
3.8.2 Základní dovednosti a schopnosti	34
3.8.3 Osobnostní rysy PR pracovníka	35
3.8.4 Tiskový mluvčí	35
3.9 Řízení podle kompetencí	36
3.9.1 Klíčové kompetence	38
3.9.2 Kompetenční model a kompetenční profil	39
3.9.3 Kompetenční model PR specialisty	40
4. METODOLOGIE	43
4.1 Přípravná fáze	43
4.2 Fáze sběru dat	44
4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací	45
4.4 Popis a tvorba kompetencí	48
4.5 Ověření kompetenčního modelu	49
4.5.1 Organizace sběru dat	49
4.5.2 Zpracování dat	51
5 VÝSLEDKY A INTERPRETACE VÝZKUMU	53
6 KOMPETENČNÍ PROFIL PRACOVNÍKA PR VE SPORTU	69
7 DISKUZE	74
8 ZÁVĚR	77
9 POUŽITÁ LITERATURA	80
10 SEZNAM PŘÍLOH	85

1 ÚVOD

Public relations (PR), nebo také vztahy s veřejností, patří mezi základní nástroje marketingové komunikace. Public relations jsou velice širokým pojmem, není v možnostech diplomové práce vyčerpávajícím způsobem objasnit celou problematiku, proto bude práce zaměřena na oblasti PR, které jsou využitelné zejména pro PR ve sportu. Mezi nejpoužívanější nástroje oddělení PR patří tiskové zprávy, tiskové konference, webové stránky atd. Záleží pak na strategii organizace a tvořivé práci jednotlivých pracovníků PR oddělení, PR manažera, communication manažera či jiného pracovníka odpovědného za komunikaci s veřejností, jak efektivně tuto komunikaci s veřejností využijí.

Public relations ve sportu se stává stále dominantnější komunikační technikou, avšak ne úplně pochopenou. Sportovní organizace by neměly podceňovat význam PR a věnovat se této disciplíně častěji na úkor reklamy, která vyžaduje mnohem více nákladů a je v očích veřejnosti čím dál méně populární. Prostředníci ve sdělování informací mezi sportovní organizací, tedy zdrojem informací a její veřejností, jsou na jedné straně PR pracovníci, na druhé zástupci médií. Pro dosažení cílů obou stran je nezbytné udržovat vztahy na profesionální úrovni, kdy PR pracovníci poskytují médiím zajímavý námět a média publikují pouze kvalitní informace získané nenásilnou formou. V médiích je mnoho času věnováno sportu, a to je příležitost pro sportovní organizace jak se zviditelnit, pro pracovníky PR ve sportovní organizaci to především představuje možnost jak využít prostor v médiích co nejeftivněji.

Konkurenceschopnost sportovních organizací je závislá na schopnostech vlastních zaměstnanců a jejich rozvoji. Právě v tomto kroku jsou nápomocné kompetenční modely, jež vznikají seskupením a kombinací kompetencí podle určitého klíče, kde kompetence představují soubor znalostí, dovedností, vlastností, tedy předpokladů k určité činnosti. Kompetence nevznikají dosazením nebo výběrem pracovníka PR do organizace, kromě předpokladů pro vykonávání práce v tomto oboru lze rozvojem a vhodným usměrňováním dosahovat požadovaných úrovní kompetencí. Právě požadavkům a předpokladům pro vykonávání pozice PR pracovníka ve sportu se bude věnovat tato práce, tudíž identifikaci dovedností, znalostí, specifických kompetencí,

sestavení kompetenčního profilu pracovníka PR ve sportu. Tento výsledný profil následně bude moci sloužit jednak sportovním organizacím k identifikaci a rozvoji požadovaných kompetencí svých zaměstnanců, ale také zájemcům o zaměstnání na pozicích PR pracovníků.

2 CÍL A ÚKOLY PRÁCE

2.1 Cíl

Cílem práce je pomocí rozhovorů a elektronického dotazování, sběru a analýzy získaných dat sestavit kompetenční profil pracovníka PR ve sportu a srovnat jej s již existujícím modelem specialisty PR vypracovaným v rámci projektu Národní soustava povolání.

2.2 Úkoly

1. Provedení rozhovorů s pracovníky PR ve sportu
2. Sběr informací pomocí elektronického dotazování
3. Analýza a vyhodnocení dat
4. Sestavení kompetenčního profilu
5. Srovnání kompetenčního profilu pracovníka PR ve sportu s existujícím modelem PR specialisty.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Následující teoretická část seznamuje s definicemi PR, představuje nástroje PR, dále media relations jako součást PR, jmenuje úkoly a náplň práce pracovníka odpovídajícího za PR. Zařazena je zde i kapitola věnující se problematice řízení podle kompetencí. Součástí každé z kapitol je i doplnění faktů z prostředí sportu.

3.1 Definice PR

Pro pojem PR existují tisíce definic, které vznikaly postupně v závislosti na praktických potřebách. Důvodem je i křížení oboru public relations s mnoha dalšími disciplínami (marketing, řízení lidských zdrojů, komunikace) a zavádění PR do různých oblastí (sport). Pro účely této práce je potřeba termín PR přesněji vymezit. Autoři se v některých aspektech rozcházejí, pro získání uceleného pohledu na PR je potřeba zmínit více výkladů. To, co je ale podstatné ve většině definic, je dvoustranná komunikace: firma se od veřejnosti učí a současně se jí snaží předávat informace. Český překlad pojmu public relations - vztahy s veřejností – zdaleka nevystihuje jeho pravou podstatu, jak ukazují následující definice.

Kotler (2007, s. 888), jako jeden ze zakladatelů moderního marketingu definuje PR: „Jedná se o budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami díky získávání příznivé publicity, budování dobrého image firmy a řešení či odvracení nepříznivých fám, pověstí a událostí.“ Cílovou skupinu, nebo také v dalších výkladech veřejnost chápeme jako množinu lidí, kteří mají nějaký vztah k organizaci nebo o ni projevují zájem. Jiný autor vnímá public relations jako vědu a umění, jak chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění, přičemž hlavním nástrojem PR jsou hromadné sdělovací prostředky (Lesly, 1995, s. 13). Lesly dále vidí propojenost PR s psychologií, politikou, ekonomikou či společenským pohybem, obdobně i definice Encyklopedického slovníku in Pospíšil (2002, s. 5) vymezuje public relations jako vztahy k veřejnosti, ale i jako výzkum a ovlivňování veřejnosti (veřejného mínění) s využitím teorií a poznatků především sociologie a psychologie. Praktiky PR jsou často využívány například při zkoumání vztahů mezi podniky, institucemi a společenským prostředím.

Český autor a specialista na PR, Svoboda (2009, s. 17) vyzdvihuje definici odborného časopisu Public relations Review, která pojmem PR označuje ty formy komunikace managementu, které pomáhají přizpůsobit se okolí, měnit je nebo udržet vzhledem k dosažení cílů organizace. Svoboda se ztotožňuje s názorem Public relations review v definování public relations jako nástroje managementu, sám PR definuje jako sociálně-komunikační aktivitu, díky níž organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. PR lze chápat dle Ftorka (2007, s. 11) v širším pojetí jako vztahy s veřejností a veškeré aktivity směřující k ovlivňování mínění, to ale nevystihuje plnou šíří a podstatu public relations a souvisejících činností. V užším slova smyslu PR určuje, jak je firma, úřad, instituce nebo osoba vnímána veřejností, jednoduše – jakou má pověst. Hlavním zprostředkujícím činitelem a nástrojem PR k přenosu sdělení jsou přitom masová média.

Definice přijatá IPR (Institutem Public Relations) v roce 1978 in Věřčák (2004, s. 14) říká, že: „PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností“. Důležitým pojmem v tomto výkladu je *veřejnost* v množném čísle, organizace buduje a udržuje vztahy s vícero stakeholdery – zájmovými skupinami, které jsou pro organizaci relevantní. Sám autor přiřazuje PR funkci, která podporuje reklamní a marketingové aktivity a snaží se o přeměnu negativních postojů a názorů na pozitivní. Původně představovala jediný nástroj public relations pozice tiskového mluvčího, jehož hlavní činností bylo překonávání rozdílů mezi názory firem a médií, postupně se tiskový mluvčí stal životně důležitou součástí firemní komunikace zaměřené na stakeholdery a veřejnost (De Pelsmacker et al, 2003, s. 301). Pojem „veřejnost“ považuje za ústřední i Haywood in De Pelsmacker et al (2003 s. 301-302), přičemž PR identifikuje jako nástroj, který překonává rozdíly mezi tím, jak organizace chce být vnímána a jak je skutečně vnímána klíčovými skupinami veřejností.

Na druhou stranu, Vadim Petrov in Věřčák (2004, s. 15), ředitel agentury T. T. V. Public Relations uvádí, co není PR (ani media relations): korupce novinářů v jakékoliv formě, samoučelná publicita bez jasného záměru, co skrze ni chce organizace dosáhnout,

reakce na publicitu, osobní známosti s šéfredaktorem, vydavatelem, majitelem, vyhrožování, vyhazování novinářů ochrankou, odmítání odpovídat apod.

PR jsou *vědou, uměním*, dále pak *činností* nebo *úsilím*. V dalších definicích se setkáváme s *nástrojem, funkcí* nebo také *procesem a formou komunikace*, nicméně předmět zájmu (veřejnost, publicita, pověst či image) se u autorů zabývajících se problematikou PR objevují poměrně často. Nedostatek většiny definic tkví v tom, že častěji PR definují podle toho, co dělá, než co vůbec je. Teoretici public relations vedou spory, jestli je tento obor spíše vědou nebo technikou, dalo by se říci, že obojí je pravdou. Představuje totiž jednak konzultantskou činnost, ale také výkonnou, která doporučované postupy aplikuje.

Shrnout všechny definice PR by bylo velmi obtížné, pokusil se o to již Rex Harlow v roce 1970 in Bystrov, Růžička (2006, s. 26), kdy sesbíral z období let 1900 – 1975 téměř 500 definicí a výsledkem je velmi komplexní definice:

„PR je typickou funkcí managementu, jež:

- pomáhá vytvářet a udržovat oboustranné linie komunikace, porozumění, akceptace a kooperace mezi organizací a jejími veřejnostmi,
- zahrnuje řízení problémů a témat,
- napomáhá managementu v informovanosti a odpovědnosti vůči veřejnému mínění,
- definuje a zdůrazňuje odpovědnost managementu sloužit veřejnému zájmu,
- pomáhá managementu udržovat krok se změnami a účelně jich využívat,
- slouží jako systém včasného varování k předjímání trendů,
- využívá výzkum, řádné a etické komunikační techniky jako svůj hlavní nástroj“.

Jako jeden z mála výkladů pojmu PR se zmiňuje o využití výzkumu, jenž pracovníci PR využívají pro dosažení postojů a chování klíčové veřejnosti. Naopak zcela zde chybí důležitost ovlivňování veřejnosti nebo veřejného mínění, kterou nemálo autorů považuje za stěžejní v oblasti PR. Definice zdá se být obširná, ale nepřehledná pro praktické využití.

Nelze říci, který výklad je nejužitečnější, liší se v mnoha ohledech. Autoři se shodují v tom, že obsah pojmu PR, ale také činnosti a nástroje PR se vyvíjí podle měnících se

společenských, tržních a ekonomických podmínek nebo také podle zaměření firmy. Obtížnost nalezení dokonale vystihující definice formuloval ve svém prohlášení historik Robert Heilbroner in Bystrov, Růžička (2006, s. 25): „obor public relations je jako statisícičlenné bratrstvo lidí, jejichž společným poutem je jejich profese a jejichž společným trápením je, že se nenajdou dva členové tohoto bratrstva, kteří by se dokázali kompletně shodnout na tom, čím jejich profese je". Zjednodušeně, dle analýzy různých definic, by se PR dalo shrnout jako všechny nástroje, procesy a formy komunikace managementu využívané k budování vztahů s cílovými skupinami, ovlivňování veřejného mínění, budování dobrého image firmy a její pověsti či dobrého jména.

3.1.1 Sportovní PR

Sportovní public relations se řídí stejnými principy jako public relations v jiných odvětvích, je komunikačním nástrojem založeným na vztazích se sportovní veřejností. Jak vůbec vznikla potřeba sportovního PR? Existuje množství situací, kdy sportovní organizace nebo samotní sportovci reagovali do médií na vzniklou situaci neprofesionálně. Právě připravenost na krizové situace je jedním z úkolů PR obecně. Hopwood et al (2010, p. 3), vědomi si vývoje managementu a marketingu v oblasti sportu a důležitosti PR ve sportu, upozorňují na nezbytnost věnovat se na úrovni sportovních organizací PR a komunikaci s veřejností.

Na jedné straně se public relations ve sportu stává stále dominantnější, na straně druhé je jednou z neobtěžněji pochopitelných komunikačních technik. Profesionálové v oblasti sportovního PR upozorňují na fakt, že by sportovní organizace neměly podceňovat význam PR. Tak jak jsou sportovci profesionálně připraveni po fyzické i psychické stránce na utkání nebo soutěž, nejsou připraveni na komunikaci s médií. I když podají velmi dobrý výkon na hřišti, celkový dojem si často kazí neprofesionálním vyjádřením do médií.

3.1.2 Definice sportovního PR

Jak už bylo zmíněno, PR je komunikační disciplína. Sportovní PR je taktéž formou komunikace a je založená na tradičních komunikačních principech. PR v oblasti sportu se objevuje teprve v posledních letech, kdy sportovní marketing nepostačoval. Absolventi sportovního managementu nebo marketingu často až v praxi zjišťují důležitost PR pro sportovní organizaci, nejen z hlediska nutných vztahů s hromadnými sdělovacími prostředky, ale především jako tvůrce image a reputace.

Definici sportovního PR můžeme jednoduše získat doložením slova *sport* nebo *sportovní organizace* do různých obecných definic. Využije-li se již zmíněná definice Kotlera, výsledný výklad PR by v tomto případě zněl: jedná se o budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami sportovní organizace díky získávání příznivé publicity, budování dobrého image sportovní organizace a řešení či odvracení nepříznivých fám, pověstí a událostí. Autoři specializující se na public relations ve sportu, nebo na komunikaci sportovní organizace definují sportovní PR obdobně. Sportovní PR dle Hopwood et al (2010, p. 178) zahrnuje všechny procesy, skrze které sportovní organizace vytváří a rozvíjí dlouhodobé vzájemně výhodné vztahy s celou škálou veřejností. Jak Hopwood et al, tak i Pedersen et al (2007, p. 261) vyzdvihují důležitost vztahu s klíčovou veřejností. Také se domnívají, že srdcem celého PR je image a hlavní cíl public relations ve sportu vidí v řízení toku informací mezi sportovní organizací a její klíčovou veřejností, interní i externí, prezentování sportovní organizace v co nejlepším možném světle a vytvoření vzájemně prospěšných vztahů.

PR ve sportovním prostředí dle Čáslavové (2009, s. 112) představují zejména rozhovory s trenéry a sportovci, kteří vystupují jako znalci kvality sportovních služeb, zboží či myšlenek. G. Stoldt, profesor sportovní administrativy definuje sportovní public relations jako manažerskou komunikační funkci, která je „navržena k identifikaci klíčové veřejnosti sportovní organizace, vyhodnocuje vztahy s touto veřejností a pěstuje žádoucí vztahy mezi sportovní organizací a touto veřejností“ (Stoldt et al 2006, s. 2). Jádrem této definice jsou tři prvky:

- *manažerská funkce* - kryje se s dalšími funkcemi, například s marketingem a managementem lidských zdrojů;
- *komunikace* - jež je základem PR;

- *veřejnost* - která musí být ze všeho nejdříve identifikována.

PR využívá stejných nástrojů jako reklama, ale s tím rozdílem, že PR nepropaguje konkrétní výrobek, ale snaží se zlepšovat obecné povědomí o organizaci (Novotný, 2011, s. 356). Výhoda sportovních organizací oproti jiným subjektům spočívá především v tom, že jsou pravidelně prezentovány v médiích a pracovníci PR mají velký prostor pro zviditelnění organizace a zlepšení povědomí veřejnosti o sportovní organizaci. PR je tedy disciplína, která má za úkol vytvořit dobrou pověst a dobré pocity z organizace a jejích produktů, a to platí i pro sportovní organizaci. Dobře vedené PR je zdlouhavý a časově náročný proces, ale nakonec může být celkově neefektivnějším komunikačním mechanismem využívaným ve sportovním managementu.

3.2 Historie PR

PR je staré jako lidstvo samo, zprávy o bojích v Mezopotámii, Persii, Egyptě, v antickém Řecku a Římě šířili panovníci prostřednictvím posílů. Prvopočátky ovlivňování veřejného mínění lze nalézt ve Starověkém Římě, kde užívali úsloví *Vox populi, vox Dei – Hlas lidu je hlasem Božím* (Ftorek, 2007, s. 16) Poprvé tak byl vysloven a zaznamenán význam veřejného mínění, v té době využíván pro rozhodování politiků. Dochované jsou nápisy na zdech v Pompejích, které jsou chápány jako volební slogany či politická propaganda (Bystrov, Růžička, 2006, s. 28).

Cílevědomé zpravodajství vzniká v Evropě v druhé polovině 15. století, když příjemci byli ochotni za zprávu zaplatit – zpráva se stává zbožím (Věřčák, 2004, s. 9). Za významný zlom se považuje vynález knihtisku v roce 1456. Díky Gutenbergovi a rozvoji techniky a technologie se šíření informací a shromažďování dat stává realitou, rozšiřovaly se první reklamní letáky a pamflety. Výjimkou ve využití propagandistických praktik nebyla ani církev, kromě biblických textů se šířily také obrázky svatých a církevní odpustky. Šíření informací podporoval i vznik a rozvoj poštovního spojení. V roce 1622 v období papeže Řehoře církev vytvořila Úřad pro šíření víry jako útvar pro šíření propagandy (Bystrov, 2006, s. 29).

Mluvíme-li o současném PR jako komunikačních aktivitách, lze jej datovat do období, kdy bylo na přelomu 19. a 20. století v USA a v Evropě zavedeno všeobecné volební právo. Veřejné mínění se v tomto období stává stále významnější činností pro ty, kteří ho potřebují ovlivňovat. V prvopočátcích lze PR pozorovat především v činnosti tiskových tajemníků předních politiků, politických hnutí a stran. Díky rychlému rozvoji masových médií si ve stejné době techniky PR osvojuje i ekonomická sféra. První reklamní agentura J. Walter Thompson vznikla v USA již v roce 1864, co se týká PR agentur, ty začaly vznikat především v USA a v západní Evropě počátkem 20. století. První PR agenturou byla Publicity Bureau of Boston, kterou založilo několik novinářů v roce 1900 v USA.

Výraznou postavou cílené komunikace s veřejností byl Phineas Taylor Barnum (1810-1891), snad nejvýznamnější z tiskových agentů, kteří psali články v zájmu jednotlivců a skupin. Barnum se držel myšlenky, že důležité je, aby se o něm psalo za všech okolností. Dalšími osobnostmi byl Dorman Baton, nebo Ivy Ledbetter Lee (1877-1934), který prosazoval maximální pravdivost a věrohodnost sdělení. Vystupoval jako nezávislý poradce pro PR, je považován za prvního praktika PR a průkopníka tiskové zprávy. Byl také označen za „Hitlerova tiskového agenta“ (Věřčák, 2004, s. 11). V období před 2. světovou válkou a během ní dokázal německý fašismus zneužít neutrální slovo *propaganda* k nacionalistickým a rasistickým cílům. Tím nasměroval a změnil význam slova k něčemu nedobrému, nečestnému, necharakternímu (Bystrov, 2006, s. 30). Za zakladatele současného PR je ale považován Edward L. Bernays (1891–1995), byl prvním teoretikem public relations. Nebyl však jen teoretikem, v roce 1929 připravil kampaň na propagaci kouření cigaret, kde cílovou skupinou byly ženy. Kromě toho, že Bernays dal oboru dnešní název public relations také popsal techniky, které využívají specialisté PR dodnes.

3.2.1 Historie sportovního PR

Co se týče historie sportovního PR, organizovaný sport využívá techniky zvyšování publicity již v 19. století. Stoldt et al (2006, s. 77) rozdělují historii sportovního PR na profesionální a univerzitní sport. Počátky PR v profesionálním sportu souvisejí s revoltou v baseballu ve Spojených státech, když hráči nespokojení s podmínkami kladenými vlastníky klubů, koncem 19. století založili vůbec první hráčskou asociaci.

Vytvořili si i vlastní soutěž a využili média, aby se pokusili o ovlivnění veřejného mínění a také názorů vlastníků, což se jim i podařilo. O zviditelnění univerzitního amerického fotbalu ve Spojených státech na přelomu 18. a 19. století se zasloužil Walter Camp, trenér na Univerzitě v Yale, vydáváním fotbalových guidů a neúnavnou propagací. Knute Rockne, fotbalový trenér v Notre Dame již v této době pochopil důležitost značky ve sportu. Hodnotu zvyšoval nejen vítězstvím na hřišti, ale zejména díky tiskovým agentům z řad studentů, kteří referovali médiím o utkáních (Stoldt et al, 2006, s. 81).

3.3 Vztah PR – marketing

Jaký je vůbec vztah mezi těmito disciplínami? Velmi jednoduše by se dalo říci, že hlavním cílem marketingu je zajistit zisk, kdežto cílem PR je vytvořit a udržovat dlouhodobé vztahy a díky nim podporovat marketingové cíle. Foret (1994, s. 84) uvádí, že PR je především prostředkem komunikace, kdežto marketing se zabývá otázkami vývoje výrobků, stanovení ceny, distribuce atd. Abychom vůbec mohli rozlišit sportovní marketing od sportovního PR, je důležité definovat sportovní marketing. Nejčastěji užívaná je definice autorů Mullin, Hardy a Sutton (2000, p. 9): „sportovní marketing vyznačuje všechny aktivity beroucí v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny.“ Cílem sportovního marketingu tedy není veřejnost, která je mimo cílový trh na rozdíl od PR. Na druhou stranu, obě tyto funkce mají za úkol definovat specifické skupiny (veřejnost, cílový trh), učit se o těchto lidech a vzájemně se ovlivňovat. Autoři dále popisují dva směry vývinu sportovního marketingu, a to marketing sportovních výrobků a služby zákazníkům sportu s využitím propagace. PR spadá právě do druhého směru.

Moderní marketing vyžaduje nejen přípravu dobrého produktu a atraktivní ceny, ale také nutnost komunikace firmy se svými současnými i budoucími zákazníky (Kotler, 2007, s. 809). Marketingová komunikace firmy je klíčovým prvkem navázání vztahu se zákazníky, tak jako je komunikace důležitá při budování a udržování jakéhokoli vztahu. Marketingovou komunikaci, jednou ze čtyř základních *P* v marketingovém mixu Keller

(2007, p. 310) definuje jako „prostředky, jimiž se firmy snaží informovat, přesvědčit a připomenout se zákazníkům - přímo či nepřímo.“

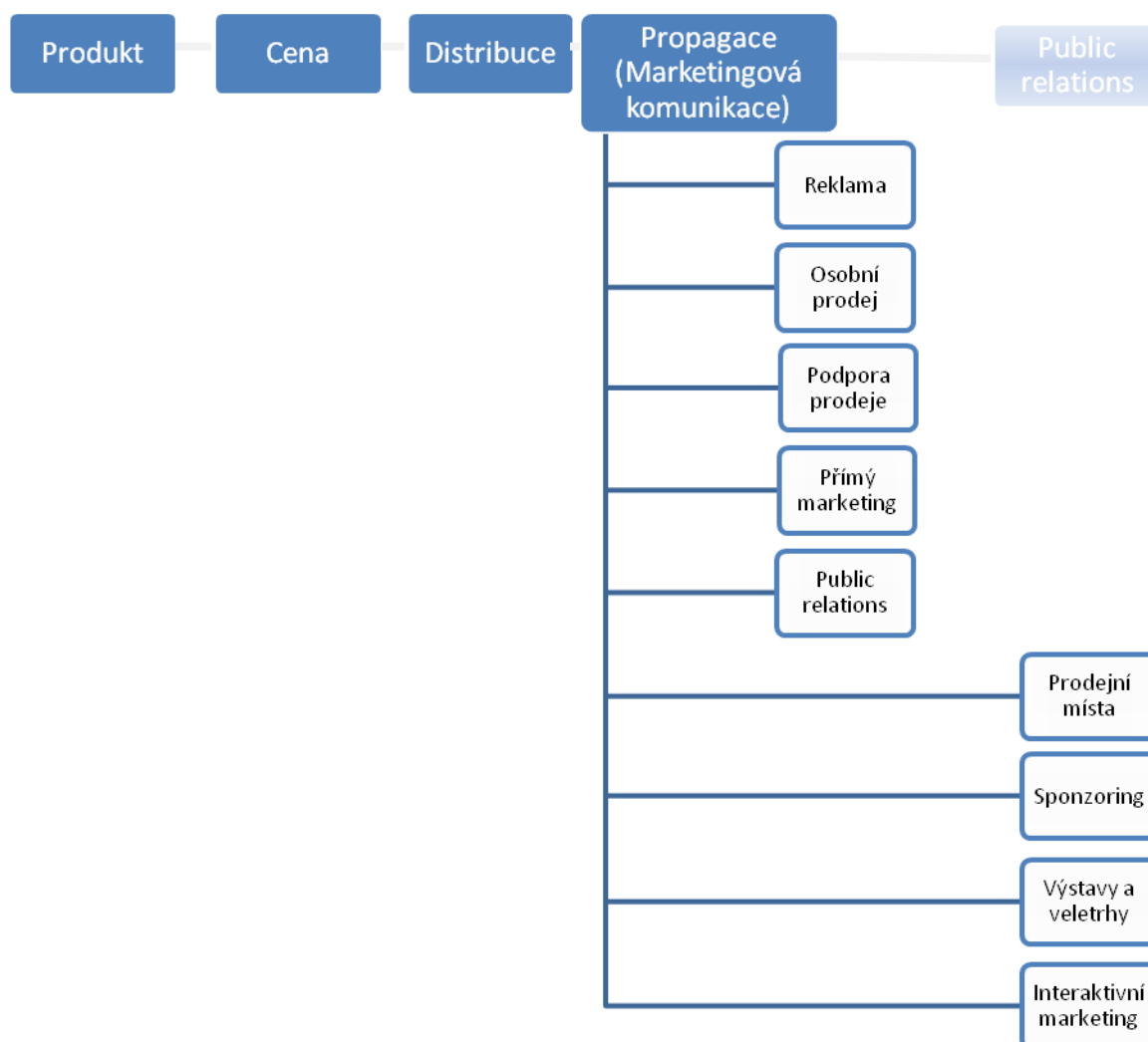
Nejčastěji se definuje pět hlavních nástrojů marketingové komunikace:

- reklama - placená forma neosobní prezentace zboží, služeb, myšlenek;
- osobní prodej - osobní prezentace za účelem prodeje a budování vztahů;
- podpora prodeje - stimuly krátkodobé formy povzbuzující nákup výrobku či služby;
- přímý marketing - přímé spojení s jednotlivými spotřebiteli vyvolávající okamžitou odezvu a trvalé vztahy, pomocí přímých nástrojů jako telefon, pošta, email, internet atd.;
- public relations.

Marketingový komunikační mix společnosti je kombinací pěti výše zmíněných nástrojů marketingové komunikace, podle specifik dané firmy pro dosažení marketingových a reklamních cílů. Pro zajištění kvalitní komunikace firmy často najímají odborníky, kteří sestaví konzistentní komunikační program. Tak jako organizace najímají reklamní agentury, které připraví účinné reklamy, tak najímají i PR specialisty, již budují image firmy. Většina firem si je v současnosti vědoma důležitosti komunikace s veřejností, neřeší tudíž otázku, zda komunikovat, ale jak komunikovat a kolik peněz vynaložit na jednotlivé komunikační nástroje.

De Pelsmacker nazývá čtvrté *P* marketingová komunikace (někteří autoři jí nazývají propagace) a doplňuje pět základních složek o další: prodejní místa, sponzoring, výstavy a veletrhy a interaktivní marketing (viz graf č. 1). V komunikačním mixu je public relations podle Stoldt et al (2006, p. 6) součástí publicity, kterou definuje jako bezplatné sdělování informací skrze masmedia, i když publicita je často výsledkem aktivity public relations. Naproti tomu někteří autoři řadí public relations do marketingového mixu jako páté *P*, což také znázorňuje graf č. 1.

Grafč. 1: Zařazení PR v marketingovém mixu



Zdroj: vlastní

Marketingová komunikace je základem k pochopení úkolů PR, vymezení a rozlišení mezi jejími jednotlivými nástroji. Ve sportovní organizaci můžeme marketingovou komunikaci vymežit jako všechny nástroje, které organizace používá ke komunikaci se zájmovými skupinami. Cíl marketingové komunikace u sportovních klubů je dle Novotného (2011, s. 354) především ve zvyšování návštěvnosti a povědomí o samotné sportovní organizaci. Marketingoví experti prosazují zařazení PR mezi marketingové techniky, kdežto odborníci v oblasti PR prosazují nezávislost tohoto oboru. Existuje celkem pět přístupů k této problematice, nejvíce akceptován akademickou veřejností zůstává přístup Kotlera in Bystrov, Růžička (2006, s. 34), který akceptuje public relations a marketing: „jako vzájemně spojitě funkce managementu, které obě využívají

segmentace, usilují o poznání potřeb, zvyklostí, preferencí a postojů cílových skupin a snaží se jim vycházet vstříc.“ PR bývá také někdy označován za nevlastní dítě marketingu.

3.3.1 Vztah reklama - PR

Reklama a PR se vzájemně doplňují, ale také se často zaměňují. V následující tabulce je pokus o vymezení rozdílů mezi dvěma různými marketingovými nástroji.

Tab. č. 1: Rozdíl mezi reklamou a PR

	Reklama	Public relations
Prostor v médiích	prostor v médiích je placen	prostor získán zajímavými informacemi, cílem je mít vliv
Důvěryhodnost	nízká - relativní	vysoká
Funkce	upoutat pozornost, chválit, vybízet ke koupi	informovat, vysvětlovat
Cíle	krátkodobé	dlouhodobé
Náklady	70% marketingového rozpočtu	cca 30% marketingového rozpočtu
Zaměření	na prodej	na postoje

Zdroj: vlastní

Marketingoví specialisté by se měli naučit vnímat tyto rozdíly. Místo placení obrovských částek za reklamní prostor, se nabízí využití oddělení PR a zaplacení svých zaměstnanců za přípravu a publikaci zajímavých příběhů, které v konečném důsledku mohou mít stejný efekt jako drahá reklama. Public relations se zaměřuje na dlouhodobé a systematické budování dobrých postojů vůči organizaci, nejen na prodej na rozdíl od reklamy, i když výsledkem PR by mělo být i zvýšení prodeje produktů či služeb. PR se v současnosti stále více formuje jako konzultační služba, hledající nejprospěšnější cesty, jak pomoci firmě naplnit komunikační strategie firmy.

3.4 Cíle a předmět PR

Stanovení cílů a strategií je pro organizaci zásadní věc, vychází především z firemní filozofie, často se setkáváme s pojmem *vision and mission* (vize a mise). Strategie by především měly být stanovené s ohledem na typ zpráv, které chce organizace publikovat a na cílovou veřejnost. Ve sportu převládají dle způsobu založení občanská sdružení, jejichž cíle jsou nejčastěji popsány ve stanovách.

Cíle PR by měly být reálné, dobře definované, aktuální. Pro stanovení cílů je nezbytné znát analýzu výchozího stavu, analýzu stávajícího image, stanovení image, kterého je nutno dosáhnout a plán, který rozpracovává cíle do konkrétních realizací (Svoboda, 2009, s. 20). Již ze zmíněných definic vyplynuli cíle PR - obousměrná komunikace, dobré vztahy a přijetí myšlenek a produktů veřejností. Cíle PR jsou především v komunikaci s veřejností, příznivé vnímání organizace a stále se zvyšující prestiž (Bajčan, 2003, s. 30). Bajčan také souhlasí s ovlivňováním veřejnosti, organizace by ale neměla zacházet příliš daleko ve svých praktikách. V ideálním případě PR svých cílů dosahují důvěryhodným způsobem a s ohledem na zájmy druhé strany (Karlíček, 2009, s. 116). Kohout (1999, s. 41) také řadí působení veřejného mínění mezi hlavní zásady PR, když má sílu ničit, musí tedy mít i sílu tvořit. Je tedy nutné veřejné mínění ovlivňovat, nelze spoléhat na živelné působení PR bez cílevědomého úsilí, ne však amatérsky.

Cíle PR podle Pospíšila (2002, s. 25-26) jsou:

- prestiž neboli příznivá image a její výhody,
- reklama na výrobky a služby,
- důvěra zaměstnanců a členů v organizaci,
- důvěra investorů a akcionářů,
- důvěra zákazníků a příznivců.

K výše zmíněným cílům by pro sportovní organizaci měla být přidána alespoň *důvěra sponzorů, dárců a fanoušků*. Autoři Mullin, Hardy, Sutton (2007, p. 386) definují pouze dvě stěžejní funkce PR:

- poskytování informací, obecnou komunikaci a
- tvarování image díky publicitě.

Některé společnosti dělí své cíle na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobé - strategické cíle se dosahují zpravidla v rozpětí dvou až tří let, jako například zlepšení image sportovní organizace mezi sponzory. Krátkodobé – taktické cíle jsou běžné záměry, příkladem může být cíl zvýšit prodej produktů merchandisingu ve fanshopu. Věřčák (2004, s. 28) cíle dělí na neměřitelné, u nichž nelze dokázat efekt, vychází především z pocitů (například budování image společnosti a produktů mezi zástupci médií nebo mezi veřejností) a na měřitelné, u nichž lze spočítat výsledný efekt (zvýšení počtu citací v médiích, zvyšování kvality a efektu tiskových konferencí).

Předmětem sportovního PR je obdobný, především vybudovat a udržovat dlouhodobé vztahy, zvyšovat povědomí, informovat, vyučovat, budovat důvěru, budovat přátelství, dát lidem důvod podporovat, zajistit přijetí od fanoušků (Hopwood et al, 2010, p. 23). Public relations přinášejí nejen sportovním organizacím dva základní užitky: generují příjem pomoci propagace a podpory produktů či služeb a šetří peníze díky tomu, že pomáhá předcházet krizovým situacím a zmírňují jejich dopad (Stoldt et al 2006, s. 17 – 19).

Jak je vůbec prospěšné PR pro sportovní organizaci? Za prvé, podporuje její marketingové aktivity a pomáhá při prodeji výrobků. Týká se to především budování značky. Veřejnost, která má dobré vztahy s organizací, bude mít nejspíš i dobré asociace spojené se značkou. Publicita, kterou vytváří PR díky nezávislým masmediím je veřejností ceněna a tudíž pozitivní. Druhým způsobem je inzerování a reklama v tištěných publikacích, jako je media guide, které sportovní organizaci přináší příjmy od inzerentů. Třetí možností je vybudování reputace.

3.4.1 Reputace

Podle Brooma in Hopwood et al (2010, p. 16) má PR jako manažerská funkce tři složky:

- řízení reputace,
- řízení komunikace,
- řízení vztahů.

Reputace, jeden z cílů PR, představuje schopnost organizace naplnit očekávání její veřejnosti a dosažení silných vztahů se zájmovými skupinami (Stoldt et al, 2006, p. 35). Nedá se koupit, je potřeba hodně času a snahy, aby byla vytvořena, ale zničena může být za vteřinu, není-li chráněna. Když je aktivitám public relations správně porozuměno a je správně implementováno, dokáže být ochráncem reputace (Hopwood et al, 2010, p. 17). Úspěšné řízení reputace má přitom předpoklady k vzájemnému porozumění, goodwill, podpoře a vzájemně prospěšným vztahům. Reputace pomáhá sportovní organizaci snížit marketingové náklady nebo zvládat lépe vzniklé krize. Reputace je tedy dojem, jaký vyvolává u veřejnosti na základě zkušeností či vlivů komunikace, je silněji zakořeněna v podvědomí než image, je ale obtížně měřitelná, proto jí pomáhá k měření hodnota značky a její image.

3.4.2 Image

Pojem image v roce 1955 poprvé použili Gardener a Levy in Svoboda (2006, s. 15) k popsání fenoménu spotřebního chování. V současnosti image představuje ústřední pojem a cílovou funkci metod public relations. Vytvoření kladné image o určité organizaci, instituci dle Kohouta (1999, s. 35) nelze očekávat jako výsledek živelného procesu, nepříjde bez cílevědomého úsilí a systematické aplikace metod public relations. Firemní image je tedy souborem asociací zapsaných v mysli zákazníků, které jsou spojovány se společností. Pro posuzování žádoucí image jsou často využívány výzkumné nástroje, které porovnávají skutečnou image s kýženým stavem. U sportovní organizace image ovlivňuje nákup produktů, prodej vstupenek, pokrytí médií, dokonce i politiku organizace. Image je však příliš široký pojem, nedá se jednoznačně říci, jestli je

pozitivní nebo negativní. Jednotlivé asociace u různých veřejností mohou být odlišné, a proto je podle teoretiků pro public relations pro vyjádření vnímání organizace výstižnější pojem reputace - dlouhodobě utvářená pověst o subjektu nebo objektu PR. Dá se říci, že image a reputace by měly společně tvořit výsledek působení public relations aktivit.

Někteří autoři tvrdí, že celé PR je o reputaci a image. Kombinace reputace a image dělá dojem, který může být dobrý, zlý, neurčitý. Někteří hovoří o prestiži, image, jiní o renomé, reputaci či goodwill. Tyto pojmy jsou všechny cílem PR, ať už se jedná o prodej chovatelských potřeb nebo o sportovní klub. Všichni jsou ovlivňováni a řídí se tím, co o organizaci ví, jaký k ní mají utvořen vztah.

3.4.3 Silné stránky PR

Největší výhodou PR a informací v médiích ve srovnání s marketingem je to, že je lidé považují za mnohem objektivnější a tedy i věrohodnější a zajímavější (De Pelsmacker et al, 2003, s. 304). Důvěryhodnost považuje za největší výhodu PR také Karliček (2009, s. 116), jelikož podává objektivní informace, výzkumy, statistiky a především fakta od třetích, nezávislých stran a je obzvláště cenné, když je tato osoba respektována (novináři, odborníky). Další silnou stránkou jsou nízké náklady, na rozdíl od reklamy se nemusí platit za čas a prostor v médiích, platí se pouze vlastní PR pracovníci, nebo služby specialistů PR agentur. Nevýhoda je zejména v nemožnosti kontrolovat sdělení právě z důvodu zprostředkování informací pomocí médií. Je zřejmé, že média mají zpravidla odlišné priority a jiné zdroje, otištěný text se tudíž může velmi lišit od informací rozšiřovaných útvarem PR. Slabou stránkou bývá i to, že ne každý této disciplíně rozumí, což se často projevuje ve sportu. Sportovní organizace často nedokážou rozpoznávat veřejnost, předpokládají totiž, že lidé ji budou podporovat, ať se stane cokoli (Hopwood et al, 2010, p. 20).

3.4.4 Cílová veřejnost

Cílová veřejnost ve sportu se obvykle dělí na externí a interní, (každý kdo pro sportovní organizaci pracuje: akcionáři, zaměstnanci, administrátoři, dobrovolníci, hráči,

dodavatele, treněři). Je označována za nejdůležitější, protože když jsou tyto zájmové skupiny s organizací spokojeny, využívají důležitou a pro organizaci velmi efektivní komunikační techniku – word of mouth. Tento pojem představuje osobní komunikaci zahrnující výměnu informací o produktu mezi cílovými zákazníky. Externí veřejnost představují sponzoři, média, příspěvkové organizace a investoři. Vztahy s veřejností (community relations) a media relations – vztahy s médii, jsou stěžejní disciplíny PR.

3.5 Media relations

Media relations (MR) můžeme jednoduše přeložit jako vztahy ke sdělovacím prostředkům, k médiím. Cílem médií je zprostředkovat informace, i když v současnosti by se dalo spíše říci, že hlavním úkolem je zaujmout a pobavit, někteří autoři hovoří o bulvarizaci médií. Dle Věřčáka (2004, s. 25) MR tvoří až 80% práce PR, někdy nazývané také press relations (Svoboda, 2009, s. 175). Media relations považuje i Ftorek (2007, s. 13) za stěžejní disciplínu public relations, je založena na skutečnosti, že veřejnost lze ovlivnit zejména prostřednictvím masových médií. Pod pojmem masová média (masmédia) chápeme hromadné sdělovací prostředky, rozlišujeme média tištěná (letáky, noviny, časopisy) a elektronická (rozhlas, televize, internet). Cílem masmédií je oslovovat velké masy čtenářů, posluchačů, diváků, na druhou stranu specializovaná média jsou určena specifickým skupinám, demografickým skupinám nebo lidem se specifickým zájmem. Masová média nejsou pouze zdrojem informací, ale i zábavy, představují také významný činitel, prostřednictvím kterého se šíří společenské normy a hodnoty a tak se podílejí na podobě společnosti a vztahů (Burton, Jiráček, 2001, s. 15).

Média jsou nejdůležitějším prostředníkem ve vztahu k veřejnosti, a proto je nezbytné budovat a udržovat s nimi dobré vztahy. Většina teoretiků o tomto oboru mluví jako o aktivitách s účelem ovlivnit média a s úmyslem zajistit medializaci organizace, nejlépe s pozitivním vyzněním. Neplacená pozitivní publicita a předcházení publicitě negativní jsou stěžejní úkoly vztahů s médii (Karlíček, 2009, s. 117). Další cíle jsou: informovat, budovat příznivý postoj, tvořit pozitivní image, nepřímou jde také o podporu příznivé publicity produktů, značek, vyvolávají zájem veřejnosti (De Pelsmacker et al, 2003, s. 309). Klíčové je správné sdělení pro správné cílové skupiny prostřednictvím správných

médií ve správný čas. Autoři se shodují, že základem pro úspěšné budování vztahů s médii je porozumění tomu, jak média fungují, jaké jsou jejich požadavky, pomáhá také schopnost vcítit se do role novinářů, i když ne každý PR specialista má novinářskou minulost a dokáže se do role vcítit. Vzájemné pochopení a spolupráce zvyšují efektivitu a ulehčují práci pro obě strany. Vztah by měl být partnerský a především profesionální, kdy PR pracovníci nabízejí zajímavý námět a média publikují pouze kvalitní informace získané nenásilnou formou. Výjimkou nebývá ani snaha PR pracovníků zavázat si novináře pracující pod neustálým tlakem pomoci darů. V roce 2005 proto mezinárodní asociace PR agentur ICCO přijala Chartu transparentního chování médií, která stanovuje, že redakční materiály musí být výsledkem nezávislé práce novináře.

V praxi sportovní public relations se nejčastěji využívají dva modely media relations:

- model tiskové agendy a publicity – cílem je získat co možná největší publicity i v případě, že může překročit jisté hranice a
- model veřejných informací – zajišťuje efektivní služby pro členy masmédií, kteří již mají vytvořen nějaký vztah ke sportovní organizaci, například chtějí udělat interview s managementem (Stoldt et al, 2006, p. 10-11).

3.5.1 Práce v media relations ve sportu

Pracovníci sportovního media relations v zahraničí obsazují různé pozice, jak ve sportovních týmech a ligách, univerzitních sportovních programech, v oblasti péče o komunikaci ve fitness centrech nebo v prodejnách sportovních potřeb. Práce media relations na plný úvazek v oblasti sportu nejčastěji obsahují v názvu pozice *media relations* nebo *sportovní informace*.

Mezi úkoly pracovníků media relations ve sportu patří dle Stoldt et al (2006, p. 13-14):

- pěstování publicity – tato funkce zahrnuje psaní tiskovin, interakci s novináři, řízení tiskových konferencí, připravují a uvádějí dny pro media a jiné akce;
- statistické služby – sledování, analýza a uchovávání statistických informací, tvorba statistických výkazů;

- řízení médií na utkáních a soutěžích – zabezpečují účast médií na akcích, plánují prostor pro práci médií na soutěžích (press boxy, media room, parkování);
- vydávání publikací – jako jsou media guidey, program utkání, plakáty a jiné;
- spravování webových stránek – zabezpečují aktuálnost obsahu.

Obrázek č. 1 ukazuje, že media relations – tedy vztahy s médii nejsou jediným nástrojem public relations, jak si mnozí marketingoví specialisté myslí. Tak jako je důležité pečovat o vztahy s médii, tak je potřeba budovat a udržovat vztahy s okolím organizace.

Obr. č. 1: Vztah media relations a community relations



Zdroj: Mullin, Hardy, Sutton, 2007, p. 386

3.6 Community relations

Pojem community relations (CR), jenž je často přehlíženým prvkem PR, by se dal volně přeložit jako vztah organizace s jejím okolím. Podobně jako media relations je tato funkce odpovědná za péči o vztahy ve sportovní organizaci, ale v tomto případě o veřejnost nebo společenství dané lokalitou, kde se organizace nachází, nebo má organizace o tuto konkrétní veřejnost zájem. Tato forma PR se zaměřuje především na dialog s lidmi, kteří žijí v blízkosti organizace, ale i s jejich zájmovými sdruženími nebo místními zastupitelstvy. Dobré postoje veřejnosti vůči sportovní organizaci mohou být zlepšovány pomocí charitativních, finančních a jiných přínosů pro veřejnost. Cílem CR je především dobré jméno, budování veřejného povědomí a přízně. Rozdíl mezi media relations a community relations lze vyjádřit tak, že MR se soustředí na to, co se děje na

hříšti a CR na to, co mimo hříště (Stoldt et al, 2006, p. 15). Výčet klíčové veřejnosti pro komunikaci úseku public relations naznačují tabulky č. 2 a č. 3.

Tab. č. 2: Další oblasti komunikace PR

Komunikace PR
<ul style="list-style-type: none">• vztahy se zaměstnanci• vztahy s investory• vztahy se zákazníky• vztahy s dárci• vztahy s vládou

Zdroj: Stoldt et al (2006, p. 15)

Tab. č. 3: Další oblasti komunikace PR ve sportu

Komunikace PR ve sportu
<ul style="list-style-type: none">• vztahy s fanoušky• vztahy s členy• vztahy se sponzory• vztahy s organizačními výbory• vztahy se sportovními masmédií

Zdroj: Voráček (2012, s. 22)

3.7 Nástroje PR

Nástroje PR, nebo také komunikační kanály, představují cestu, prostředí pro přenos informace mezi zdrojem informace a sdělovacími prostředky. V komunikaci s médii se v rámci dosažení žádoucí publicity osvědčují a hojně používají následující techniky a metody sdělení a sdílení informací. Nástroje můžeme dle způsobu komunikace s médii rozdělit na nástroje zprostředkované a přímé komunikace.

3.7.1 Nástroje zprostředkované komunikace

Účastníci komunikačního procesu se nenacházejí na stejném místě, komunikují nepřímo, mohou být propojeni pomocí technických prostředků. Nástroje zprostředkované komunikace jsou:

- tisková zpráva (press release),
- press news (flash news),
- dopisy redakci (oprava, dementi),
- press set (press kit),
- webové stránky,
- ostatní: audiovizuální materiály, zpravodaje, bulletiny, klientské a firemní časopisy, neperiodické firemní tiskoviny a další.

3.7.2 Nástroje přímé komunikace – akce pro média

Tiskové akce nebo jiné akce pro média představují nástroje, které umožňují přímý kontakt mezi médii a zdrojem informací (organizací). Úspěšnost akce pro média je dle Bystrova (2006, s. 46) zpravidla podmíněna faktory jako jsou: pečlivě sestavený scénář akce, individuální příprava respondentů, profesionální řízení průběhu akce a záložní řešení. Nástroje přímé komunikace jsou:

- tisková konference,
- pracovní snídane / oběd / večere,
- tiskový brífink,
- press trip (novinářská cesta).

3.8 Pracovník PR

Specifickým nástrojem public relations je pak pracovník PR. V minulosti to byli především statistici, kteří předávali informace médiím, v současnosti již převažuje budování image a pochopení a dosažení podpory cílových skupin. Parks et al (2007, p. 244) se shodují na tom, že nezáleží, jestli je to pozice informačního ředitele na sportovní vysoké škole, community relations managera v profesionálním sportovním týmu nebo ředitele komunikací ve fitness centru, všechny mají společný cíl – komunikovat efektivně. V praxi se můžeme setkat s různými názvy jako PR profesionál, PR specialista, PR manažer, PR technik, PR konzultant. V zahraniční literatuře se také často objevuje v překladu provozovatel PR, v této práci bude využíván název pracovník PR.

3.8.1 Naplnění práce a zařazení pracovníků PR

PR pracovníci musí být naladěni na potřeby a myšlení organizace, pro kterou pracují, jejich úkolem je být vždy ve středu dění (Lesly, 1991, s. 18), být mezičlánkem mezi svými klienty - zaměstnavateli a veřejností. Dalšími úkoly PR profesionálů je ovlivňování příznivého přijetí veřejností, ovlivňování postojů veřejnosti vůči organizaci a aplikaci specifických schopností (Lesly, 1991, s. 15). Hlavním úkolem pracovníka PR je udržování vztahů a práce s médii, stává se tak prostředníkem mezi organizací a médii. Konkrétně, PR pracovník médiím nabízí zajímavé informace pro čtenáře a naopak chrání informace, které by se neměly dostat k veřejnosti, organizuje tiskové konference, připravuje komunikační manuály, aktivně vyhledává témata, vede rozhovory s odborníky, udržuje a aktualizuje databáze kontaktů zástupců médií, řeší krizové situace a snaží se jim předcházet. PR pracovník ve sportovním klubu nebo sportovní organizaci má na starosti kromě výše uvedeného aktualizaci lokálních novin, psaní reportů ze zápasů, přípravu media guidů, přípravu programů pro zápasy, sestavování statistik a záznamů, řízení press boxů, údržbu webových stránek a další. Nizozemská asociace profesionálů v komunikaci – BVC (2002, p. 3-4) vypracovala model úkolů a popisů práce pracovníků PR (model ABCD), jež obsahuje 6 základních funkcí: *analyzování, konzultování, tvořivost, organizování, vedení a řízení*. Každá funkce může být vykonávána na 6 úrovních, přičemž vyšší úroveň zvyšuje odpovědnost, přináší komunikační problémy a nutnost spoléhání se na sebe a své schopnosti.

PR odborníci jsou dle Věřčáka (2004, s. 17) v České republice podobně jako ve Velké Británii zařazováni do specifických pracovních pozic:

- „PR specialisté zaměstnaní přímo ve společnostech,
- PR specialisté působící ve státních službách (vládní orgány, centrální nebo místní),
- PR specialisté angažující se v lobbystických skupinách,
- PR specialisté zaměřeni na vzdělávací instituce, charitu a specializované obory,
- PR konzultanti – zaměstnanci agentur,
- nezávislí PR konzultanti.“

Věřčák (2004, s. 36) dále PR pracovníky rozděluje do dvou kategorií. První in-house pracovníci (pracující uvnitř firmy) mohou být:

- tiskový mluvčí (interní nebo externí) – zastupují firmu navenek, komunikuje s médii, poskytuje vyjádření, píše tisková prohlášení, je mediální tváří firmy (poskytuje rozhovor místo managementu);
- pracovníci PR oddělení a marketingu – jsou přímou součástí managementu firmy, ve větších firmách mají vlastní oddělení, zajišťují PR služby nebo připravují podklady pro práci PR agentury, ale nevystupují v médiích (rozhovory poskytují pouze ředitelé a vybraní odborníci firmy);

Druhou kategorií jsou out-house pracovníci (pracující mimo firmu), a to:

- pracovníci PR agentur – tým odborníků, který poskytuje na jedné straně poradenství a konzultace a na druhé straně vykonává běžné PR úkoly, buď plně zastupuje neexistující interní PR oddělení firmy, nebo je pomocníkem tohoto oddělení či tiskového mluvčího;
- externí konzultanti – odborníci tzv. na volné noze, kteří poskytují primárně poradenství a konzultace v oblasti vytváření mediálního obrazu (nedělají praktický výkon).

Výhodou interních pracovníků je, že znají prostředí organizace, kulturu, lépe předvídají problémy a otázky novinářů. Na druhou stranu výhodou externích pracovníků je jejich nezávislost a nezájatost, dobrá znalost mediálního prostředí, neposuzují vše v zájmu organizace. Menší a střední firmy mají většinou pouze jediného PR specialistu, firma někdy zcela postrádá oddělení PR a oddělení marketingu ho nahrazuje. Větší firmy mívají obvykle několik specialistů PR vykonávajících svoji funkci na různých úrovních, dle Pospíšila (2002, s. 117):

- podle linií byznysu - specialista na komunikaci zastoupen v každé divizi, funkce kombinovaná s marketingovou nebo obchodní;
- podle vykonávané činnosti podnikání - více PR specialistů pracuje v jednom týmu (jeden pracovník na firemní PR - tiskový mluvčí a šéf týmu, druhý pracovník na produktové PR – organizátor, třetí pracovník na sponzoring).

Zahraniční literatura se přiklání k názoru, že pracovníci PR vykonávají funkci ve dvou rolích – technici a manažeři, kdežto výzkum Jeonga (2009, p. 11-12) vymezil třetí pozici jako bussines manager. Cílem výzkumu bylo definovat role a úkoly jednotlivých PR pracovníků pomocí hloubkového interview, jehož se zúčastnilo 20 respondentů pracujících v elitních korejských společnostech zabývajících se PR. Výsledkem byly následující charakteristiky jednotlivých rolí PR pracovníků. Nestrategické technické pozice plní každodenní úkoly, jeho pozice může být nahrazena jiným pracovníkem, působí ve firmě v podstatě jako asistent. Technici se neúčastní rozhodovacího procesu, pouze dělají rozhodování v rámci fungování jejich oddělení, záležitosti nižší úrovně (psaní, úprava, focení, smlouvy s médii, produkce publikací). Manažerské pozice PR se zabývají především sledováním a vyhodnocováním, doporučováním klíčové taktiky a strategie, řešením problémů, krizovým managementem, rozhodováním v organizaci, jsou zodpovědní za úspěch a neúspěch. Částečně plní také technické úkoly jako psaní a úprava tiskových zpráv, kontakt s médii. V neposlední řadě business manažerské PR pozice mají dle výzkumu v popisu práce hledání nových klientů, péče o nové oblasti pro podnikání, návrhy smluv, vedení klientů a zaměstnanců.

Obdobné dělení je předpokládáno i v českém sportovním prostředí. Větší sportovní organizace mají PR oddělení na čele s ředitelem PR (mediálním ředitelem, ředitelem komunikace, často plní funkci i tiskového mluvčího), který odpovídá za chod celého

oddělení. Pracovníci PR oddělení působí v tomto případě na pozicích nestrategických technických rolí. U menších sportovních organizací je obvyklé, že za veškeré PR i marketingové aktivity odpovídá jeden pracovník.

3.8.2 Základní dovednosti a schopnosti

Kromě základních znalostí o oborech public a media relations by měl pracovník PR zvládat psát gramaticky a stylisticky správně, jasně, srozumitelně a stručně se vyjadřovat, mít znalost struktur několika žurnalistických žánrů, zvládat časový tlak, okamžitě reagovat, mít široký přehled, sledovat dění z více oborů, pracovat v týmu, pracovat s počítačem a internetem, organizovat tiskové konference, setkání s médii, znalost práce grafického studia. PR profesionálů by měli využívat hráči, trenéři a manažeři sportovních organizací ke konzultaci a k zlepšení jejich projevů před médii, v ideálním případě absolvovat mediální trénink. Věřčák (2004, s. 74) upozorňuje, že při mediálním tréninku je třeba zohlednit nejen teoretická pravidla, ale zejména praktický nácvik, přičemž teoretická část vysvětluje principy kontaktu s médii a veřejností a při praktické části účastníci procvičují obranné mechanismy, protireakce a následně analyzují cvičení. Na hlavní nedostatky v dovednostech PR pracovníků upozorňují autoři Kim a Johnson (2009, p. 6). Tvrdí, že absolventi připraveni nastoupit na pozice PR pracovníků mají nedostatky v personálním a krizovém managementu a strategickém plánování. Také nejsou dostatečně připraveni psát efektivně (Hardin a Pompper, 2004, p. 358), protože pouze zlomek absolventů má jakékoli zkušenosti se psaním.

Ideálními PR pracovníky podle PR agentur jsou dynamičtí, komunikativní a tvořiví jedinci s dobrou znalostí angličtiny, sociální psychologie, ekonomiky a managementu. Uplatnit můžou i znalosti z oblasti průzkumů veřejného mínění, vztahů médií, filmové a reklamní tvorby nebo pořádání společenských a kulturních akcí. Dovednosti v oboru sportovního public relations se získávají hlavně praxí, je potřeba je neustále trénovat. Začátečníci by měli hledat každou možnost k zlepšování a rozvoji těchto schopností, již na škole začít psát školské publikace, pracovat jako dobrovolník, a přitom se učit od PR profesionálů, absolvovat kurzy.

3.8.3 Osobnostní rysy PR pracovníka

Z psychologického hlediska byla osobnost PR pracovníka zkoumána pomocí testu Cattell 16 P. F. (Heverová, 2012, s. 36-37). Výsledky výzkumu definovaly profesně důležité vlastnosti:

- komunikativnost (otevřenost, vstřícnost a orientace na skupinu),
- pohotovost (otevřenost, odolnost, vitalita a dobrodružnost),
- kreativita (improvizace, nápaditost a originalita),
- empatie (otevřenost, vstřícnost a optimismus).

3.8.4 Tiskový mluvčí

Specifickým pracovníkem v oblasti PR je tiskový mluvčí (tiskový pracovník), jednoduše mluvčí. Pouze při významnějších příležitostech by měl přestoupit před média člověk z managementu organizace. Tiskový mluvčí pro svoji práci potřebuje aktuální a maximální množství informací z nejvyšších míst, dokáže tak adekvátně odpovídat na dotazy veřejnosti a médií. Před médii by měl působit upřímně a autenticky, měl by být komunikativní a co nejvíce se přiblížit potřebám novinářů a přitom dokázat obhájit zájmy organizace. Mluvčí je stejným odborníkem ve své oblasti, jako je novinář odborníkem v té své, jejich vztah by proto měl být založen na rovnocennosti, bez emocí a osobní zaujatosti. Velmi důležitá je v tomto vztahu oboustranná důvěra. Efektivně reprezentovat sportovní organizaci by měla osoba se třemi schopnostmi: dobře mluvit, působit na posluchače a schopnost interakce s ostatními. Optimální je, když funkci tiskového mluvčího zastává člověk, který má novinářskou přípravu z důvodu porozumění potřebám svých bývalých kolegů (Bajčan, 2003, s. 39). Dalším důvodem je u nás zatím téměř neexistující výchova odborníků v oblasti PR. Mluvčí organizace je její tvář a hlasem, který odpovídá na dotazy médií. Může to být manažer, ředitel organizace nebo také profesionální PR pracovník. Ve sportovní organizaci často člen managementu organizace řeší důležité, zásadní informace (odvolání trenéra), PR pracovník rutinní záležitosti (prodej vstupenek). Na druhou stranu mluvčím se může v některém případě stát i specialista na určité záležitosti (lékař týmu prozrazuje diagnózu hráče).

V roce 2000 zpracovala Asociace Public Relations Agentur se společností ULTEX Market Research výzkum vnímání oboru PR pracovníky PR a agentur PR novináři v České republice (APRA, 2000, s. 1). Výzkumu se účastnilo 300 novinářů. Výsledky ukázaly, že novináři sami vnímají PR jako obor pozitivně z 38%, neutrálně z 45% a negativně z 17%. Z výzkumu se dovídáme také o frekvenci a důležitosti forem PR komunikace, s kterými se setkávají novináři. Nejdůležitější forma komunikace dle novinářů jsou tiskové zprávy, tiskové konference a informace podané zaměstnanci firmy. Tiskové materiály získané od PR firem a agentur jsou podle novinářů pouze z 16 - ti % věcné a podstatné, ze 79 - ti % obsahují sice nové informace, ale zabalené do zbytečně zamlžujících údajů. I z tohoto výzkumu je možné vidět, jak je oboustranný vztah důležitý pro vzájemnou spolupráci mezi pracovníky PR a zástupci médií. Novináři, kteří budou dostávat od oddělení PR kvalitně zpracované a zajímavé informace budou kromě ulehčení práce hodnotněji vnímat spolupráci s danou organizací.

3.9 Řízení podle kompetencí

Ještě před samotným návrhem kompetenčního profilu pracovníka PR ve sportu je potřeba objasnit některé základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů podle kompetencí (kompetence, klíčové kompetence, kompetenční model). V manažerské terminologii je termín kompetence chápán obdobně jako i v jiných odborných teoriích (sociologie, psychologie).

Definování požadovaných kompetencí určité pracovní pozice je důležitým úkolem vedoucích pracovníků. Kompetence je dnes již často používaný pojem, avšak ne vždy je využíván jeho správný význam. Pojem kompetencí jako způsobilosti vnesl do manažerské praxe R. Boyatzis in Hroník (2007, s. 61), zdůraznil rozdíl mezi úkoly, které jsou potřeba splnit a schopnostmi, které pracovník musí mít, aby úkoly splnil na požadované úrovni. Hroník (2007, s. 61) definuje kompetence jako soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi, jsou také pozorovatelné způsoby, pomocí kterých se dosahují efektivní výkony. Kompetence pojímá Hroník (2006, s. 29) také jako způsobilost, tudíž představuje soubor určitých předpokladů k určité činnosti, proto má

blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu. Kompetence jsou tedy definovány na základě analýz činností.

Obr. č. 2. Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 28)

Chování (viz obr. č. 2), jediný přímo pozorovatelný projev člověka, tvoří vrchol pyramidy. Prostředek zahrnuje charakteristiky, které lze získat během života a pracovní praxe. Spodní patro tvoří základní složky osobnosti člověka, jež jsou ovlivnitelné nejobtížněji. Jen malé množství kompetencí je lehce identifikovatelné, měřitelné a ovlivnitelné, mnohem větší část je viditelná hůře, přestože je v mnoha případech významnější a podstatnější.

Kompetence napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevat v určitém typu situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, autoři Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 30) rozdělují do pěti kategorií:

- motivy - vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu, to, co člověka podněcuje k činnosti;
- rysy - umožňují stabilní reakce na situace, určují, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty;
- vnímání sebe samotného - na základě zkušeností se dotváří osobnost, víra ve vlastní schopnosti;
- vědomosti - nahromaděné poznatky související s vykonávanou pozicí;
- dovednosti - zajištění schopnosti nebo neschopnosti vykonávání úkolu.

Pro výkon pracovníka odpovědného za komunikaci byly definované atributy: dovednosti, znalosti a osobnostní charakteristika, které tvoří kompetenci (obr. č. 3). Toto rozdělení bude použito v praktické části pro tvorbu kompetenčního profilu.

Obr. č. 3: Složky kompetence



Zdroj: vlastní zpracování dle ECOPSI, 2012, p. 15

3.9.1 Klíčové kompetence

Získávání klíčových kompetencí je celoživotní proces, jsou významné a žádoucí k naplňování cílů a poslání organizace, slouží také k popisu chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité. Klíčové kompetence představují základ pro stanovení kritérií potřebných pro výběr pracovníků a přispívají k firemním hodnotám a k očekávanému výkonu (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 35). Tyto kompetence jsou požadovány pro téměř všechny pracovní pozice a umožňují zaměstnanci, aby správně využíval a dále rozšiřoval své dovednosti a znalosti, zaměřené na svůj obor.

Klíčovým kompetencím se důkladně věnují autoři Belz a Siegrist, již v roce 1995 zkoumali žádané kompetence při novém obsazování pracovních míst ve Švýcarsku. Respondenti požadovali následující klíčové kompetence seřazené dle četnosti odpovědí:

- komunikativnost a kooperativnost,
- schopnost řešit problémy a tvořivost,
- samostatnost a výkonnost,
- odpovědnost,
- schopnost uvažovat a učit se,
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit (Belz, Seigrist, 2001, s. 165).

Ke klíčovým kompetencím bývají často zařazovány i znalosti práva, jazyků, ekonomie, technické znalosti, není neobvyklé i zařazení osobnostních charakteristik. Rozvoj kompetencí, nejen klíčových, úzce souvisí s dalším vzdělávacím a rekvalifikačním procesem.

3.9.2 Kompetenční model a kompetenční profil

Kompetenční modely patří mezi základní a důležité nástroje řízení lidí v organizaci. Propojují procesy hodnocení, odměňování, rozvoj pracovníků, popis pracovní pozice i proces výběrů zaměstnanců. Kompetenční model dle Hroníka (2006, s. 68) obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané z různých kompetencí a uspořádané podle nějakého klíče. Kompetenční model potřebuje mít jednak návaznost na personální strategii a strategii samotné organizace, jednak na jednotlivé personální činnosti. „Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60). Všechny kompetence v kompetenčním modelu lze rozvíjet. Platí, že pro různé pozice je vyžadována jiná úroveň jejich rozvoje. Obvykle se úroveň kompetencí měří pomocí různých škál, které mohou mít pro jednotlivé kompetence různý počet úrovní nebo hodnot.

Kompetenční profil, na rozdíl od kompetenčního modelu obsahuje již vyznačenou úroveň rozvoje jednotlivých kompetencí pro danou pozici uvedených v modelu.

Výsledný profil konkrétní pozice vzniká kombinací dovedností ze tří kategorií (Tyron in Kubeš, Spilleroová, Kurnický 2004, s. 40):

- manažerské kompetence - řešení konfliktů, hodnocení a výběr zaměstnanců, koučování zaměstnanců a delegování, strategické plánování;
- interpersonální kompetence - aktivní naslouchání, prezentační dovednosti, vyjednávání, spolupráce, budování vztahů;
- technické kompetence - účetnictví, řešení problémů, finance, sběr a analýza dat, rozhodování, programování.

Kompetenční modely nejčastěji obsahují dle autorů kompetence rozdělené do několika okruhů, zpravidla jsou to: měkké dovednosti, odborné znalosti, případně obecné znalosti, dovednosti a jiné. Jednotlivé okruhy kompetencí se obvykle shlukují pro lepší přehlednost, není dán přesný obsah kompetenčního modelu či profilu. Výhodou kompetenčního modelu je především v sjednocení jazyka manažerů, poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení a tvoří základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků. Efektivní kompetenční model vypracovaný pro konkrétní organizace obsahuje nanejvýše 10-12 jednotlivých kompetencí a měly by platit pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě.

3.9.3 Kompetenční model PR specialisty

Projekt Národní soustava povolání (NSP) postupně vzniká od roku 2007 a je realizován v rámci projektu Ministerstva práce a sociálních věcí, který je spolufinancován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. NSP monitoruje a eviduje požadavky na výkon jednotlivých povolání na trhu práce, vzniká tak otevřená, všeobecně dostupná databáze povolání, která reálně odráží situaci na trhu práce. NSP se stává významným zdrojem informací pro oblasti lidských zdrojů a profesního vzdělávání, významně posiluje roli zaměstnavatelů v těchto oblastech. Podrobné specifikaci odborných znalostí, odborných dovedností a obecných způsobilostí se v rámci tohoto projektu věnuje Kartotéka typových pozic. V této kartotéce byl vypracován také profil specialisty PR, jež bude využit v praktické části ke srovnání s úrovněmi daných kompetencí u specialisty PR ve sportu.

Tabulka č. 4 představuje kompetenční profil specialisty PR vytvořený NSP. Každá kompetence kromě popisu obsahuje také její požadovanou úroveň. Kompetence jsou v tomto případě rozděleny do tří okruhů:

- měkké kompetence - soubor požadavků potřebných pro kvalitní výkon jednotky práce a nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka;
- obecné dovednosti - soubor obecných požadavků potřebných pro výkon práce, která zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí;
- odborné znalosti, dovednosti - soubor odborných požadavků, teoretických vědomostí, praktických dovedností, potřebných pro výkon jednotky práce.

Tab. č. 4: Kompetenční profil specialisty PR - měkké kompetence, obecné dovednosti a odborné znalosti

Měkké kompetence	Požadovaná úroveň (0-5)	Obecné dovednosti	Požadovaná úroveň (0-3)
Efektivní komunikace	4	Počítačová způsobilost	3
Kooperace	5	Způsobilost k řízení osobního automobilu	2
Kreativita	3	Ekonomické povědomí	2
Flexibilita	4		
Uspokojování zákaznických potřeb	4	Právní povědomí	2
Výkonnost	4	Jazyková způsobilost v češtině	3
Samostatnost	4	Jazyková způsobilost v angličtině	2
Řešení problémů	4	Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	1
Plánování a organizování práce	4	Odborné znalosti	Požadovaná úroveň (1-8)

Celoživotní učení	4	Znalost PR	7
Aktivní přístup	4		
Zvládání zátěže	4	Znalost marketingu a marketingové komunikace	7
Objevování a orientace v informacích	4		
Vedení lidí	0		
Ovlivňování ostatních	4		

Zdroj: NSP, 2012

Tab. č. 5: Kompetenční profil specialisty PR - odborné dovednosti

Odborné dovednosti	Požadovaná úroveň (1-8)
Vypracovávání odborných informačních výstupů a zpracovávání pravidelných informací pro hromadné sdělovací prostředky	7
Organizování tiskových konferencí	7
Zajišťování realizace plánů, projektů či programů informovanosti včetně využívání a spolupráce se všemi druhy médií	7
Organizování informačních a popularizačních akcí pro veřejnost	7
Sledování periodik, popř. ostatních médií s cílem vyhledat reakce a přístupy k vybraným tématům	6
Vyhodnocování názorů veřejnosti na vybraná témata (vedení statistik, přehledů apod.)	7
Zajišťování informačních, publicistických a tiskových vztahů k veřejnosti a hromadným sdělovacím prostředkům, včetně osobního vystupování v těchto hromadných sdělovacích prostředcích	7

Zdroj: NSP, 2012

4. METODOLOGIE

Jak vyplynulo z výzkumu Cuskelly a Auld (1991, p. 40), nejdůležitějším úkolem manažerů sportu a volného času byly shledány public relations, dále pak finance, plánování, management a mezilidská komunikace. Výzkum v této práci se věnuje již konkrétně manažerům či jiným pracovníkům, odpovědným za public relations, jež se jeví jako jeden ze stěžejních procesů v moderní, dobře fungující sportovní organizaci.

Postup při tvorbě kompetenčního modelu dělí autoři Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 46) na pět fází, které na sebe vzájemně navazují:

- přípravnou fázi,
- fázi sběru dat,
- fázi analýzy a klasifikace informací,
- fázi popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu,
- fázi ověření vzniklého modelu.

Výše uvedený postup byl dodržován také v této práci při sestavování kompetenčního profilu pracovníka PR ve sportu. Každá fáze bude ve zkratce přiblížena a představena následná aplikace v práci.

4.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze, nazývaná také projekt, vymezuje důvod sestavení kompetenčního modelu a jeho využití, otázkou je, zda bude cílem pouze poznání současných kompetencí pracovníků, či pohled do budoucnosti zaměřen na rozvoj a vzdělávání. Dalším krokem přípravné fáze je specifikace metod pro získávání potřebných informací.

Důvodem sestavení kompetenčního profilu pracovníka PR ve sportu je celkově malé povědomí o sportovním public relations v České republice, stav specializované literatury nevyjímaje. Výsledný model bude možné použít jako dokument sloužící oddělení lidských zdrojů jednotlivých sportovních organizací, jež ulehčí výběr, hodnocení či rozvoj pracovníků, jakožto i studentům sportovního managementu ke zvýšení povědomí o této pracovní pozici. Pro splnění tohoto cíle byla zvolena metoda analýza databází kompetenčních modelů, metoda rozhovoru i metoda elektronického dotazování.

4.2 Fáze sběru dat

Mezi nejčastější techniky identifikace kompetencí, vedoucí k co nejpřesnějšímu popisu pracovního místa nebo role v organizaci patří: rozhovor, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních úkolů nebo přímé pozorování. Použití jednotlivých metod záleží především na záměru projektu, ale také i na finančních a časových možnostech, nelze však spoléhat pouze na jediný zdroj informací.

Prvním krokem vedoucím k naplnění cíle této práce bylo studium již vytvořených pozic v Kartotéce typových pozic v rámci projektu Národní soustava povolání (NSP), který byl představen v teoretické části, jako i kompetenční profil specialisty PR. Tento existující profil však neodráží specifika PR ve sportu, nicméně poslouží jako předloha k vypracování kompetenčního profilu pracovníka PR ve sportu a k následnému srovnání obou profilů a úrovní jednotlivých kompetencí.

Metoda, která bude použita v praktické části ke sběru dat k doplnění kompetenčního modelu NSP, je rozhovor neboli interview. Výhodou rozhovoru je, že umožňuje vysoký stupeň flexibility a dokáže odkrýt více informací hlubšího zaměření. Na druhou stranu je časově náročnější, pracovník se často popisuje v lepším světle a je nespolehlivý, pokud se týká názorů na vlastní schopnosti respondenta.

Rozhovor s pracovníky PR, jejichž kompetenční profil je cílem vytvořit, je nezbytný pro pochopení jeho/její práce. Individuální polostandardizovaný rozhovor byl proveden

s třemi pracovníky PR zastávajícími zkoumané pracovní místo ve sportovním prostředí. Identifikace kompetencí byla zaměřena víceméně na hard skills (odborné dovednosti a znalosti), jelikož soft skills (měkké dovednosti) se zdají být v modelu NSP zastoupeny v dostatečném počtu. Otázky tedy směřovaly spíše k popisu pracovních úkolů a výčet dovedností, znalostí, jež by měl pracovník na této pozici mít. Cílem rozhovoru bylo tedy zjistit, jaké jsou specifické kompetence pro pracovníka PR ve sportovním prostředí, které doplní existující kompetenční profil specialisty PR (sestaven NSP).

4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Ve fázi analýzy a klasifikaci informací se zpracovávají záznamy, přepisy rozhovorů a další získané informace. Tato fáze zpracování údajů je ovlivněna záměrem projektu, jeho rozsahem a použitými metodami sběru dat.

Jedním z cílů rozhovorů s pracovníky PR bylo získání představy o jejich náplni práce a odpovědnostech. V tomto bodě je nezbytné poznamenat, že v popisu pracovních úkolů jednotlivých zkoumaných pracovníků jsou rozdíly, a to z důvodu jejich role v PR oddělení organizace (technická nebo manažerská). Úkolem bude najít kompetence a osobnostní charakteristiky, které budou společné pro všechny pracovníky PR, ať už zastávají ve sportovní organizaci jakoukoli roli. Přehled pracovních činností je jednou z částí celkového popisu pracovního místa, jež není cílem této práce, slouží pro nástin a srovnání s kapitolou 4.3.1 v teoretické části, především však pro vymezení projevů chování, pro pozdější pojmenování požadovaných odborných dovedností a znalostí. Prvním krokem je se seznámit s úkoly, které je potřeba splnit, poté bude následovat identifikace schopností, které by pracovník měl mít, aby úkol splnil na požadované úrovni.

Pracovník č. 1: ředitel komunikace fotbalového klubu

Náplň práce:

- řízení chodu PR oddělení,
- přímý kontakt s médii,

- zprostředkování kontaktu s hráči a dalšími zaměstnanci klubu,
- organizování a moderování tiskových konferencí,
- tvorba a rozesílání press kitů a jiných materiálů,
- psaní a rozesílání tiskových zpráv médiím,
- zajištění servisu pro média při utkáních.

Pracovník č. 2: asistentka oddělení PR a komunikace ve fotbalovém klubu

Náplň práce:

- akreditační systém,
- komunikace s PR odděleními soupeřů (s PR UEFA v případě evropských pohárů),
- zajištění servisu pro novináře při utkáních,
- organizace utkání evropských pohárů (spolupráce s UEFA),
- zajištění, kontrola brigádníků a s nimi spojená administrativa,
- administrativa spojená s externisty,
- komunikace s fanoušky,
- organizace akcí (tiskové konference, setkání s fanoušky, PR aktivity),
- administrativa PR oddělení.

Rozdíl mezi manažerskou (pracovník č. 1) a technickou rolí (pracovník č. 2) je vidět zejména v přímém kontaktu s médii a novináři. Pracovníci technických rolí pečují spíše o zajištění a servis tiskových akcí, kdežto manažerská role se těchto akcí přímo účastní v podobě moderátora a zprostředkovává přímý kontakt mezi hráči a novináři. Náplň práce technické role je více zaměřena na administrativu a komunikaci s fanoušky.

Pracovník č. 3: PR a media manažer v hokejovém klubu

Náplň práce:

- zajištění servisu pro novináře během utkání Tipsport extraligy (zajištění zápisu před utkáním, komunikace s hráči),
- zajištění hráčů pro potřeby novinářů mimo zápasy,
- tvorba a rozesílání tiskových zpráv týkajících se změn v klubu (příchody a odchody hráčů, změny vedení včetně realizačního týmu),
- správa klubového webu včetně jeho obsahu a Twitteru,
- video rozhovory po utkáních Tipsport extraligy,
- aktuálnost webu (články, statistiky, chod redakce webu).

Pracovník č. 3 představuje kombinaci manažerské i technické role. Nizozemská profesionální asociace komunikace BVC (2002, s. 4) pozici nazývá Junior/Senior Communication Consultant. Tento pracovník zajišťuje servis pro média i přímý kontakt s médii.

Dotazování pracovníci PR mají vysokoškolské vzdělání jednak ve sportovním managementu, v oboru PR nebo mediálních studiích. NSP uvádí jako nejvhodnější studijní program mediální a komunikační studia, vhodný je také obor ekonomika a management. Požadované vysokoškolské vzdělání v oboru je již na každé organizaci, u pomocných technických rolí nemusí být nutné, proto kvalifikační požadavky nebudou součástí kompetenčního profilu. Dále byly zkoumány osobnostní charakteristiky potřebné pro vykonávání pozice pracovníka PR ve sportu. Výsledky tohoto zjištění budou prezentovány spolu s výsledky elektronického dotazování.

4.4 Popis a tvorba kompetencí

Úkolem této fáze je především srozumitelně pojmenovat a popsat kompetence, které byly získány ve fázi analýzy a klasifikace informací. Název by měl být souhrnným vyjádřením chování, tvořící jádro kompetence. Výsledkem této fáze je seznam kompetencí, jež budou tvořit kompetenční profil. Jelikož je kompetenční model již vytvořen (NSP), informace získané z rozhovorů s pracovníky PR jsou nezbytné pro doplnění tohoto modelu.

Z rozhovorů s pracovníky PR vyplynula důležitost nových médií v současné PR praxi. Stávají se prostředníkem mezi sportovní organizací a její komunitou. Sociální média dominují v současnosti v oblasti PR, nevýhodou je, že špatné zprávy se šíří mnohem rychleji, čímž se ještě více zhodnocuje role pracovníků PR, kteří se starají o krizovou komunikaci. Sociální sítě byly shledány nejdůležitějším nástrojem PR i mezi evropskými PR pracovníky (Verhoven et al, 2012, p. 163), rovněž z výzkumu SHA (2011, p. 190) vyplynulo, že mezi členy asociace public relations se využití informačních technologií a nových médií nachází na druhém místě v důležitosti dovedností a schopností PR pracovníků. Dnes již téměř každá sportovní organizace využívá ke kontaktu s fanoušky i veřejností prezentaci na oficiálních webových stránkách. Kromě internetových stránek se snaží udržovat kontakty a přízeň svých fanoušků na sociálních sítích vzhledem k jejich přetrvávající oblíbenosti (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, MySpace, Google+ atd.). Péče o tato média patří mezi každodenní úkoly dotazovaných PR pracovníků, především aktualizace webových stránek klubu, klubových profilů, příprava audiovizuálních projekcí na stránkách nebo na klubovém YouTube atd. Úkoly a odpovědnosti pracovníků PR týkající se nových médií doplní odborné dovednosti pod názvem *práce s novými médii*.

PR pracovník by měl mít všeobecný přehled, ale dokonalým odborníkem by měl být především ve sportovní organizaci, kde pracuje. Týká se to jednak organizační struktury, cílů, produktů, služeb, všech aktivit sportovní organizace i interních zájmových skupin. PR pracovník ví, který hráč má dobré řečnické schopnosti, který se účastní tiskové konference, na druhou stranu dokáže připravit hráče mající nedostatky v komunikaci. Je v neustálém kontaktu s managementem pro přehled v oblasti strategií a

politiky organizace. Tyto a další projevy tvoří kompetenci *znalost sportovní organizace (interního prostředí)*, která byla doplněna k odborným znalostem PR pracovníka.

Znalost sektoru, ve kterém sportovní organizace operuje je dalším požadavkem pracovníka PR. Jedná se o znalost prostředí, které organizaci ovlivňuje, znalost konkurence, ale především jsou to zájmové skupiny sportovní organizace, jejich názory, přání, postoje a očekávání. Aktualizace obsahu komunikačních kanálů, jež zajímá stakeholdery, znalost a péče o důležité zájmové skupiny, vedení dialogu mezi sportovní organizací a fanoušky, jako i získávání zpětné vazby, představují projevy další kompetence přiřazené k odborným znalostem pod názvem *znalost externího prostředí organizace*.

Poslední kompetencí, jež byla doplněna mezi obecné dovednosti kompetenčního modelu, jsou *administrativní dovednosti*. Tyto dovednosti byly shledány důležitými zejména pro technické role PR pracovníků, kteří mají na starosti administrativní chod oddělení, aktualizaci klubových médií a profilů, smlouvy, atd.

4.5 Ověření kompetenčního modelu

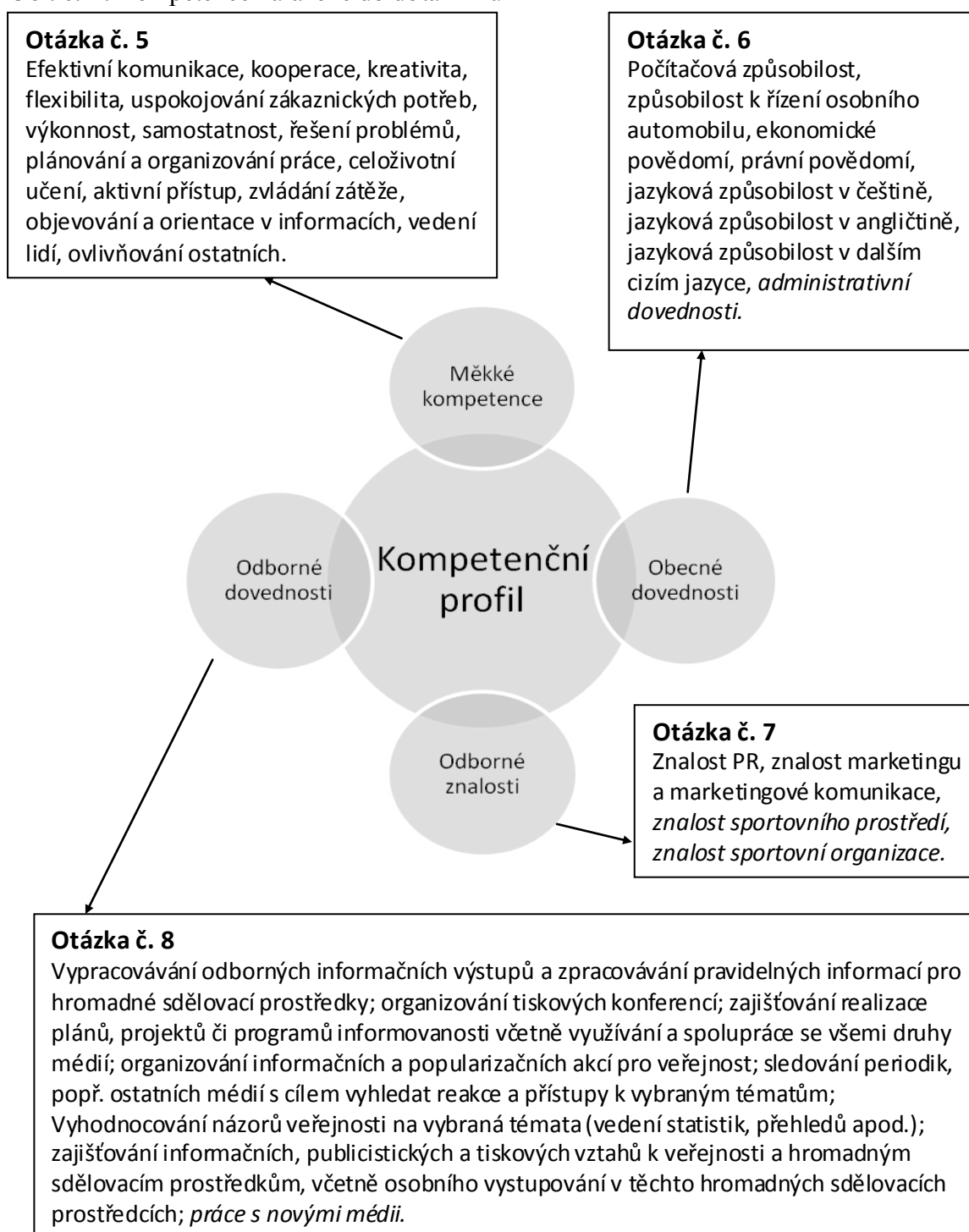
Metoda, jež byla použita pro ověření kompetenčního modelu, je výzkum v podobě elektronického dotazování založeného na využití počítače, který je časově a finančně nenáročným způsobem, jak získat data od většího počtu respondentů. Následné zpracování dat je také jednodušší, jelikož všechny odpovědi jsou v elektronické podobě. Nevýhodou jsou odpovědi pouze na položené otázky, malá návratnost. Tazatel se také vystavuje nebezpečí, že otázky budou špatně pochopeny a neodhalí skryté a jedinečné kompetence, které respondenti nebudou ochotni doplnit.

4.5.1 Organizace sběru dat

Dotazník byl umístěn na webové stránce www.survio.com, přičemž odkaz na něj byl respondentům zaslán emailem. Dotazník (viz příloha č. 1) měl logickou stavbu, obsahoval deset otázek. Identifikační otázky byly zařazeny na začátek dotazníku, kromě pohlaví a věku byli respondenti dotazováni na název pozice, jež zastávají a počet pracovníků věnujících se PR ve sportovní organizaci. Následující otázky vycházely z

kompetencí převzatých z vypracovaného modelu NSP, doplněné o dovednosti a znalosti získané pomocí interview s pracovníky PR ve sportu. Požadované úrovně kompetencí zkoumaly 4 uzavřené otázky s hodnotícími škálami. Které kompetence byly zařazeny, znázorňuje obrázek č. 4. Kurzívou jsou zvýrazněné kompetence, jež byly doplněny z rozhovorů.

Obr. č. 4: Kompetence zařazené do dotazníku



Zdroj: vlastní

Úrovně kompetencí, jež představují rozdíl mezi kompetenčním modelem a profilem, jsou pro jednotlivé okruhy kompetencí různé podle modelu NSP. Například pro okruh kompetencí odborné znalosti je požadovaná úroveň měřená na stupnici od 1 do 8. Úroveň 1 představuje - základní všeobecné znalosti, povrchní faktické znalosti v oboru; kdežto úroveň 8 – znalosti na špičkové úrovni v oboru a na rozhraní mezi obory. Na druhou stranu, okruh kompetencí obecných dovedností je měřen na stupnici od 0 (žádná úroveň) do 3 (vysoká úroveň). Výsledné úrovně identifikované respondenty budou srovnávané s úrovněmi v modelu NSP.

Respondenti byli dotázáni v předposlední, deváté otázce, zda existují další kompetence, které potřebuje PR pracovník pro vykonávání práce, jež nebyly v dotazníku zmíněny. Kompetence, které se budou opakovat, doplní kompetenční profil. Naopak kompetence, jež dle respondentů budou dosahovat nejnižší úrovně, budou z kompetenčního profilu vyjmuty. Poslední otevřená otázka zjišťovala osobnostní charakteristiku PR pracovníků. Cílem dotazníku bylo tedy ověření, zda kompetence z kompetenčního modelu NSP platí i pro specifické prostředí sportu a sestavení výsledného kompetenčního profilu pracovníka PR ve sportu.

4.5.2 Zpracování dat

Vizuální a celkové posouzení statisticky zpracovaných dat je usnadněno pomocí tabulek a grafů. Toto zpracování však nepostačuje, bylo nutné zachytit rozptyl i centrální tendence pomocí popisných statistických ukazatelů. Pro analýzu a interpretaci dat byly použity tyto popisné charakteristiky:

- absolutní četnost – představuje počet jednotek, jimž přísluší stejná hodnota;
- modus – představuje hodnotu, jež se v datech vyskytuje nejčastěji;
- medián – je hodnota, jež dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejné poloviny;
- aritmetický průměr – definuje součet všech naměřených dat vydělených jejich počtem;
- rozptyl – měří rozptýlenost kolem aritmetického průměru dat;
- směrodatná odchylka – vyjadřuje, jak se hodnoty liší od aritmetického průměru, je definovaná druhou odmocninou z rozptylu;

- koeficient šikmosti – měří asymetrii dat, ukazuje rozdíl od normálního rozdělení;
- koeficient špičatosti – měří odchylku špičatosti zkoumaného rozdělení od normálního rozdělení

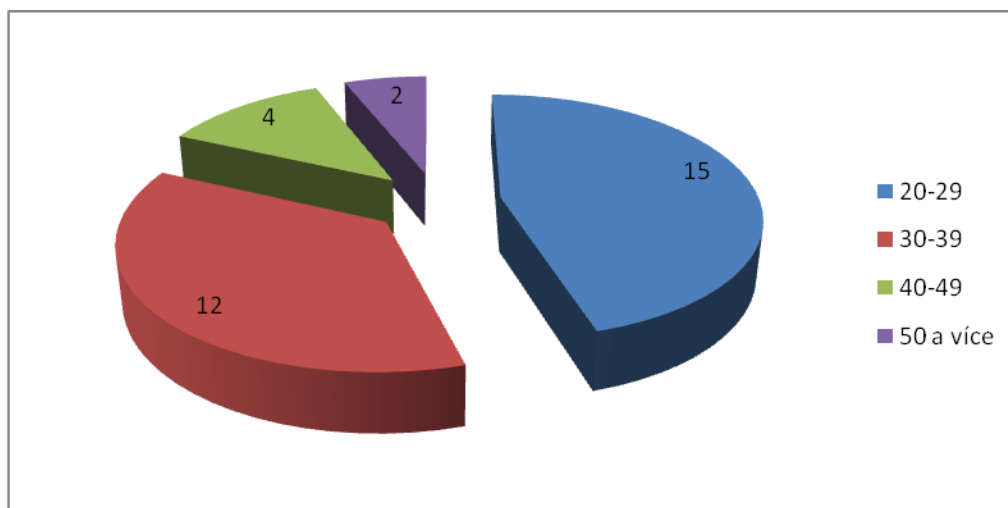
5 VÝSLEDKY A INTERPRETACE VÝZKUMU

Elektronické dotazování bylo provedeno na vzorku pracovníků PR ve sportu. Kontakty na tyto pracovníky byly vyhledány na oficiálních webových stránkách jednotlivých sportovních organizací. Problém při hledání kontaktů byl často v absenci emailových adres, případně kontakt pouze na marketingové oddělení. Celkem bylo shromážděno 126 emailových kontaktů pracovníků PR ve sportovním prostředí, z toho 7 na pracovníky PR agentur, jež se zabývají PR sportovních událostí, týmů nebo jednotlivých sportovců. Z důvodu nedohledání přímých kontaktů na PR pracovníky, byl email zaslán také na několik marketingových oddělení sportovních organizací. Po rozeslání emailů s webovým odkazem na dotazník se obratem vrátilo 10 emailů jako nedoručitelných, tudíž cílovou skupinu tvoří 116 respondentů. Dotazník na webových stránkách navštívilo 74 lidí, z toho jeden dotazník byl vyřazen z důvodu neúplného vyplnění a 40 respondentů vyplňování nedokončilo. Toto poměrně vysoké procento nejspíš představuje pracovníky, jež nevykonávají ve sportovní organizaci pozici PR, ale jímž byl zaslán email s odkazem na dotazník. Dotazník tedy vyplnilo 33 respondentů (28,4%), což z celkového počtu návštěv dotazníku představuje 45,2%. Návratnost elektronického dotazování nebývá příliš vysoká, což potvrdil i tento výzkum.

Jelikož mezi nejoblíbenější sporty v České republice patří typicky vnímané mužské sporty - fotbal a hokej, manažerské pozice v profesionálních sportovních organizacích jsou obsazované obvykle mužskými pracovníky. Jen několik málo sportovních svazů v České republice vykazuje větší zastoupení registrovaných žen než mužů (krasobruslení, jóga, aerobik), což jsou sporty, které nepatří mezi ty oblíbenější. Toto téma je aktuální nejen ve sportu, i když se zdá, že v posledních letech procento žen ve vrcholovém managementu mírně roste. Rovnocennému postavení mužů a žen ve sportu se věnuje i Český olympijský výbor, snaží se o vyváženou účast žen a mužů v rozhodovacím procesu, jež umožňuje realizaci nových nápadů, prostor pro nové hodnoty a chování, který povede k větší spravedlnosti a rovnosti ve světě jak pro ženy, tak pro muže. I výzkum v této práci potvrdil, že zastoupení žen a mužů v organizačních strukturách sportovních organizací není rovnocenné. Na pozici PR pracovníka ve sportu ze vzorku 33 respondentů pracují pouze 4 ženy, ze 126 nalezených kontaktů na pracovníky PR ve sportovních organizacích bylo 15 na zaměstnance ženského pohlaví.

Co se věku týká, nejčastěji zastoupenou věkovou kategorií mezi pracovníky PR ve sportu je 20-29 let (viz graf č. 2).

Graf č. 2: Věk respondentů



Zdroj: vlastní

Již teoretická část přiblížila problematiku pojmenování zkoumané pozice PR pracovníka, v české i zahraniční literatuře se toto pojmenování značně liší. V zahraničí tuto pozici zaujímá nejčastěji *communication manager*, *PR professional*, *public communication specialist*, Národní soustava povolání zkoumá pozici PR pracovníka z pohledu kompetencí pod názvem pozice PR specialista. Není překvapující zjištění výzkumu, že z 33 respondentů zabývajících se PR ve sportu má 20 odlišný název pozice (viz graf č. 3). Vícekrát zastoupené byli pouze odpovědi PR manager, tiskový mluvčí a pracovník marketingu.

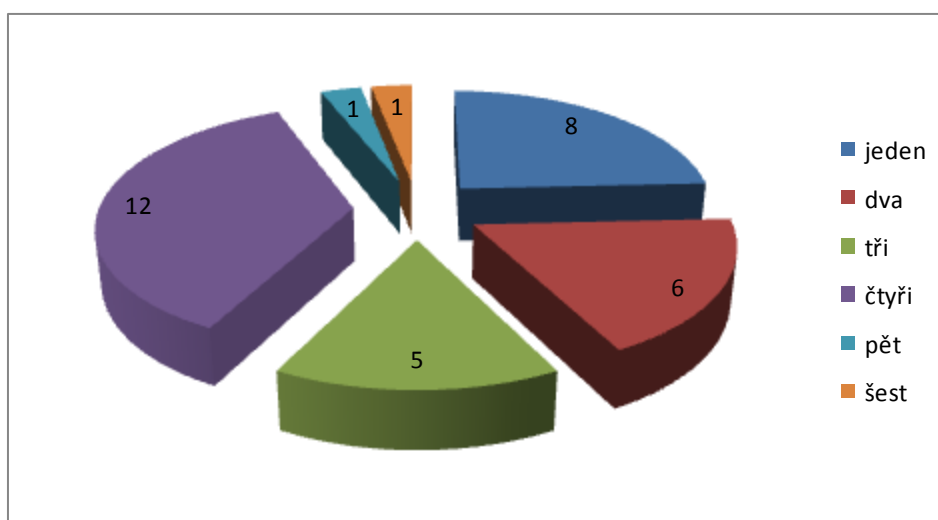
Obr. č. 5: Pojmenování pozice pracovníka PR ve sportu

PR pracovník
<ul style="list-style-type: none">• sekretář marketingu a medializace• média koordinátor• zástupce ředitele komunikace• manažer komunikace• ředitel komunikace• sportovní ředitel• marketing manažer• PR a média• PR manažer• PR a komunikace• vedoucí marketingu• pracovník marketingového a obchodního oddělení• pracovník oddělení PR• asistentka oddělení PR a komunikace• pracovník marketingu• zástupce ředitele komunikace a PR• spolupracovník pro média a PR• tiskový mluvčí• obchodní manager + tiskový mluvčí• sportovní redaktor + tiskový mluvčí

Zdroj: vlastní

Na pozici tiskového mluvčího se v některých případech nachází pracovník, jenž má ve sportovní organizaci více funkcí (obchodní manager, sportovní redaktor). V menších sportovních organizacích se zabývá PR pouze jeden pracovník, často pracovník oddělení marketingu, sportovní ředitel, marketing manager nebo vedoucí marketingu. Toto tvrzení navazuje na další otázku, která se týkala počtu pracovníků věnujících se PR v organizaci, což znázorňuje graf č. 3. Nejčastěji má na starost PR ve sportovních organizacích oddělení se čtyřmi pracovníky (12 odpovědí), nebo pouze jeden pracovník (8 odpovědí). Tři respondenti uvedli, že jejich organizace najímá také externisty pro podporu PR oddělení.

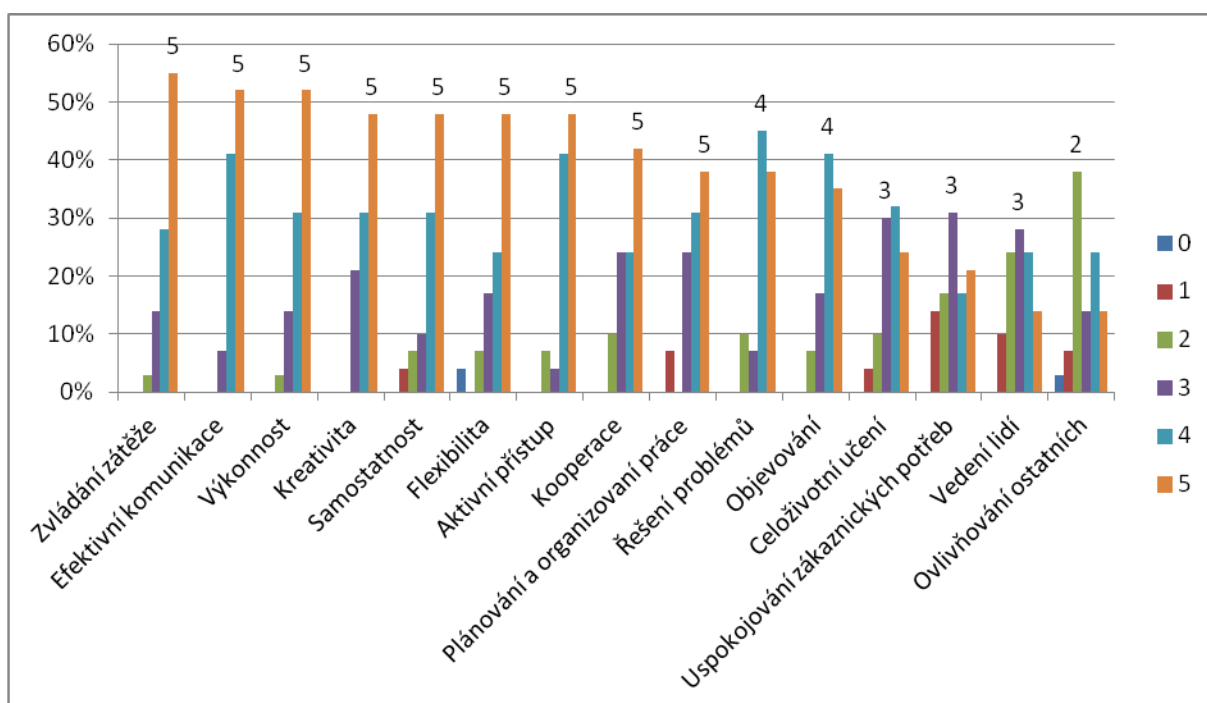
Graf č. 3: Počet pracovníků zabývajících se PR



Zdroj: vlastní

V dalších čtyřech otázkách měli respondenti na škálách označit požadovanou úroveň kompetencí pro pracovníka PR ve sportu. První škála hodnotila měkké kompetence, které představují požadavky pro kvalitní výkon nezávisle na odbornosti. Respondenti hodnotili 15 kompetencí převzatých z modelu NSP na škále 0 – 5, kde 0 představovala nejnižší a 5 nejvyšší požadovanou úroveň.

Graf č. 4: Úroveň měkkých kompetencí



Zdroj: vlastní

Graf č. 4 znázorňuje absolutní četnosti jednotlivých odpovědí. *Zvládání zátěže, efektivní komunikace* a *výkonnost* byly respondenty vnímány za nejvíce požadované měkké kompetence z pohledu vyjádření četností vyskytujících se odpovědí, kdežto vypočtením aritmetického průměru jednotlivých úrovní by žádná kompetence nedosáhla nejvyšší úrovně, pořadí i úroveň kompetencí by se změnilo, *efektivní komunikace* by byla nejvíce požadovaná měkká kompetence, následoval by *aktivní přístup* a *zvládání zátěže*. Toto pořadí představuje tabulka č. 6, která uvádí aritmetický průměr dosažené úrovně a v závorce zaokrouhlení této hodnoty, téměř všechny kompetence by v tomto případě dosahovaly stejné úrovně (4). I další grafická znázornění úrovní kompetencí budou vyjádřena jako modus, tedy nejčastěji se vyskytující sledovaná proměnná, jelikož aritmetický průměr není vhodné používat, pokud má jedna část dat jinou hodnotu než zbytek a pro vyjádření kategoriálních dat se nepoužívá vůbec. Grafy znázorňující absolutní četnost odpovědí doplňují další statistické ukazatele (medián, rozptyl, směrodatná odchylka, koeficient šikmosti a špičatosti), které výsledky výzkumu upřesní, protože zachycují i rozptýlenost odpovědí, centrální tendence, tvar křivky.

Tabulka č. 6: Pořadí požadovaných úrovní měkkých kompetencí podle aritmetického průměru

Pořadí	Název kompetence	Aritmetický průměr úrovně	Pořadí	Název kompetence	Aritmetický průměr úrovně
1.	Efektivní komunikace	4,45 (4)	9.	Flexibilita	4,06 (4)
2.	Aktivní přístup	4,33 (4)	10.	Kooperace	4,00 (4)
3.	Zvládání zátěže	4,33 (4)	11.	Plánování a organizování práce	3,97 (4)
4.	Výkonnost	4,30 (4)			
5.	Kreativita	4,27 (4)	12.	Celoživotní učení	3,67 (4)
6.	Samostatnost	4,15 (4)	13.	Uspokojování zák. potřeb	3,15 (3)
7.	Řešení problémů	4,15 (4)	14.	Vedení lidí	3,12 (3)
8.	Objevování a orientace	4,09 (4)	15.	Ovlivňování	2,91 (3)

Zdroj: vlastní

Tab. č. 7: Statistické ukazatele měkkých kompetencí

	Modus	Medián	Aritm. průměr	Rozptyl	Směrod. odchylka	Koef. šikmosti	Koef. špičatosti
Zvládání zátěže	5	5	4,33	0,70701	0,840875	-1,0448	0,179234
Efektivní komunikace	5	5	4,45	0,369146	0,607574	-0,66719	-0,42723
Výkonnost	5	5	4,30	0,696051	0,834297	-0,97367	0,109682
Kreativita	5	4	4,27	0,62259	0,789043	-0,5483	-1,20894
Samostatnost	5	4	4,15	1,098255	1,047977	-1,31342	1,306344
Flexibilita	5	4	4,06	1,390266	1,179096	-1,51825	2,712475
Aktivní přístup	5	4	4,33	0,646465	0,80403	-1,43957	2,276613
Kooperace	5	4	4,00	1,030303	1,015038	-0,54674	-0,96546
Plánování a organizování práce	5	4	3,97	1,1809	1,086692	-1,1252	1,203429
Řešení problémů	4	4	4,15	0,795225	0,891754	-1,12179	0,875791
Objevování a orientace v informacích	4	4	4,09	0,749311	0,865628	-0,77225	0,075142
Celoživotní učení	4	4	3,67	1,070707	1,03475	-0,47149	-0,1765
Uspokojování zákaznických potřeb	3	3	3,15	1,764922	1,328504	-0,1299	-1,01824
Vedení lidí	3	3	3,12	1,439853	1,199939	-0,02458	-0,90149
Ovlivňování ostatních	2	3	2,91	1,719008	1,31111	0,091554	-0,75328

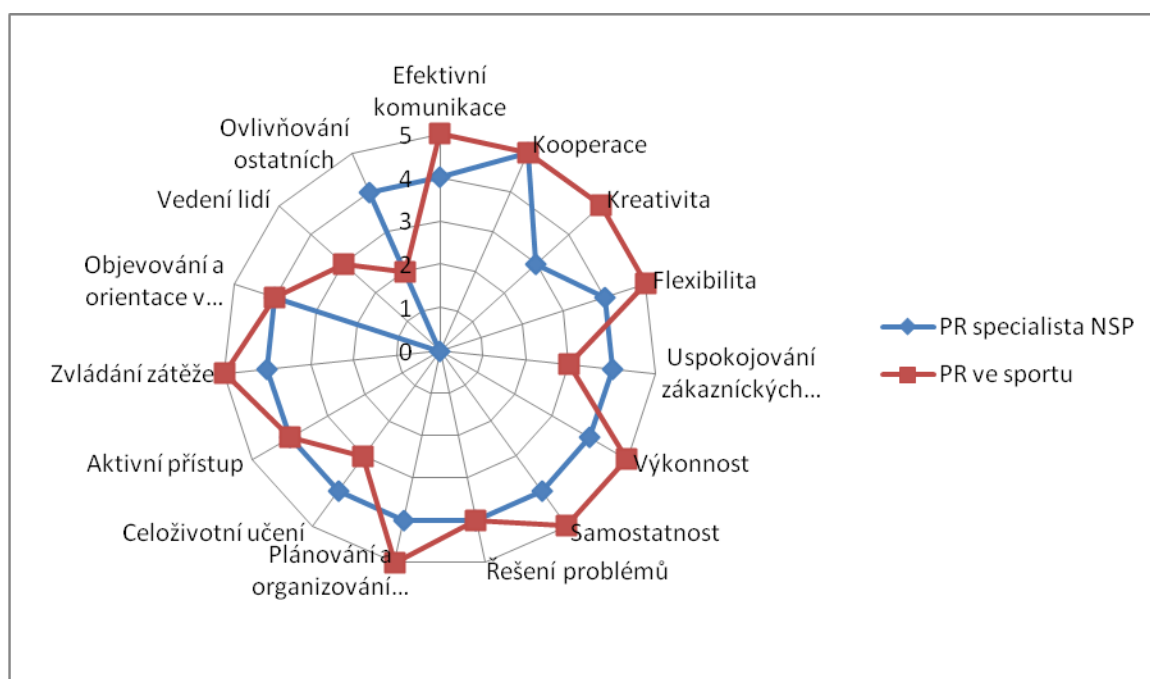
Zdroj: vlastní

Flexibilita, vedení lidí, uspokojování zákaznických potřeb a ovlivňování ostatních, u těchto kompetencí je patrná největší variabilita odpovědí, což ukazuje graf i hodnota směrodatné odchylky, jsou zastoupeny i extrémní hodnoty (viz tabulka č. 7). Tato fakta představují nejednoznačnost v důležitosti daných kompetencí dle respondentů, výše zmíněné kompetence, kromě *flexibility*, dosahují nejnižší úroveň, zdají se být v profesi PR pracovníka vhodné, ale ne přímo nutné. Normálnímu rozdělení jsou nejbližší *vedení lidí* a *ovlivňování ostatních*, jejichž koeficient šikmosti se blíží nule, *ovlivňování*

ostatních představuje mezi ostatními kompetencemi anomálii v orientaci rozdělení nalevo, tudíž k nižším požadovaným úrovním této kompetence. Všechny zbylé měkké kompetence se zápornou hodnotou koeficientu šikmosti mají tendenci se přiklánět vpravo od střední hodnoty, tedy k vyšší požadované úrovni kompetencí. Většina zkoumaných kompetencí je tudíž i ve sportovní praxi PR požadována.

Úrovně kompetencí PR pracovníka ve sportu a PR specialisty vypracované NSP, jak ukazuje graf č. 5, se shodují v 4 položkách (*kooperace, řešení problémů, aktivní přístup a objevování a orientace v informacích*), pouze ve třech položkách je rozdíl mezi úrovněmi větší než jedna (*kreativita, vedení lidí a ovlivňování ostatních*). Dalo by se tedy konstatovat, že markantní rozdíly ve srovnání úrovně kompetencí nebyly zjištěny.

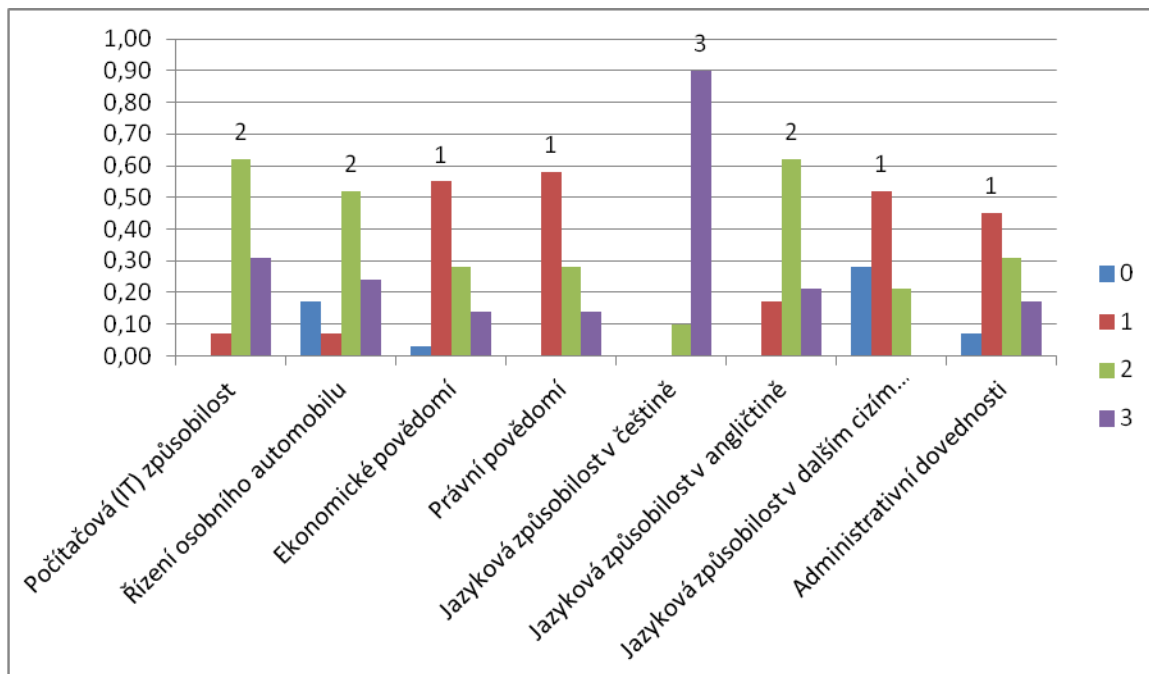
Graf č. 5: Srovnání úrovně měkkých kompetencí s modelem NSP



Zdroj: vlastní

Obecné dovednosti, hodnocené na škále 0-3, představují požadavky potřebné pro výkon práce nesouvisející s profesí. Graf č. 6 znázorňuje, že nejčastěji požadovanou dovedností mezi pracovníky PR ve sportu je *jazyková způsobilost v češtině* (30 respondentů označilo nejvyšší úroveň), dále *jazyková způsobilost v angličtině* a *počítačová způsobilost*. Naopak *administrativní dovednosti* přidané do dotazníku na základě rozhovorů se pro respondenty dotazníku nejeví důležité (úroveň 1).

Graf č. 6: Úroveň obecných dovedností



Zdroj: vlastní

Způsobilost k *řízení osobního automobilu* vykazuje největší rozptyl odpovědí respondentů (viz tab. č. 8), zastoupené jsou všechny hodnoty úrovní, což představuje značné rozdíly respondentů v určení požadované úrovně této kompetence. Vysokou variabilitu odpovědí je možné vidět u téměř všech kompetencí, respondenti nedokázali jednoznačně určit žádanou úroveň. Naopak ve *způsobilosti v českém jazyce* se téměř všichni respondenti shodli na nejvyšší možné úrovni této kompetence, což dokazuje jednak graf, ale i modus a medián. Téměř normální rozdělení představuje graf *jazykové způsobilosti v angličtině*, dokazuje to rovněž koeficient šikmosti, jenž se liší od nuly pouze minimálně. Většina kompetencí se přiklání spíše doleva, tudíž k nižším úrovním, vymyká se pouze výše zmíněná *jazyková způsobilost v češtině* s nejvyšší možnou požadovanou úrovní. Tatož kompetence jako jediná má kladný koeficient špičatosti, který se nejvíce liší od normálního rozdělení dle Gaussovy křivky, nejbližší k ní má *počítačová způsobilost* s rovnoměrným rozdělením odpovědí.

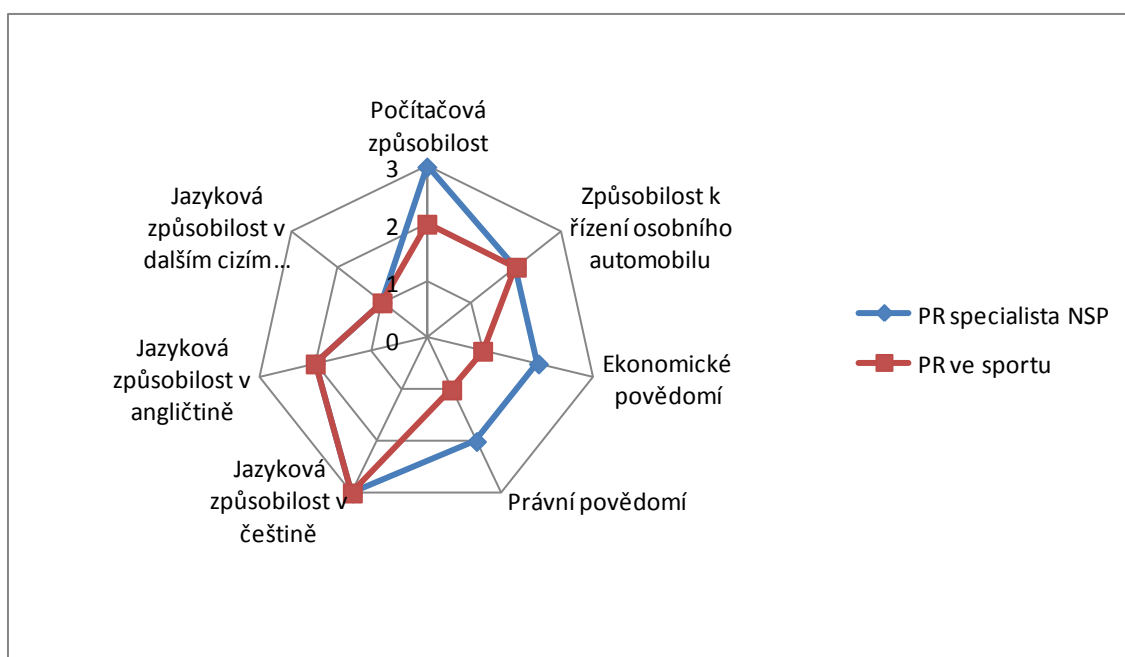
Tab. č. 8: Statistické ukazatele obecných dovedností

	Modus	Medián	Aritm. průměr	Rozptyl	Směrod. odchylka	Koef. šikmosti	Koef. špičatosti
Počítačová (IT) způsobilost	2	2	1,79	0,348944	0,590715	0,099059	-0,28403
Řízení osobního automobilu	2	2	1,82	0,997245	0,998622	-0,76079	-0,37692
Ekonomické povědomí	1	1	1,55	0,61157	0,78203	0,638932	-0,4537
Právní povědomí	1	1	1,58	0,547291	0,739791	0,902718	-0,58659
Jazyková způsobilost v češtině	3	3	2,91	0,082645	0,28748	-2,98341	7,342796
Jazyková způsobilost v angličtině	2	2	2,03	0,393021	0,626914	-0,0232	-0,33101
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	1	1	0,94	0,481175	0,693668	0,08512	-0,8738
Administ. dovednosti	1	1	1,61	0,7236	0,850647	0,270309	-0,71515

Zdroj: vlastní

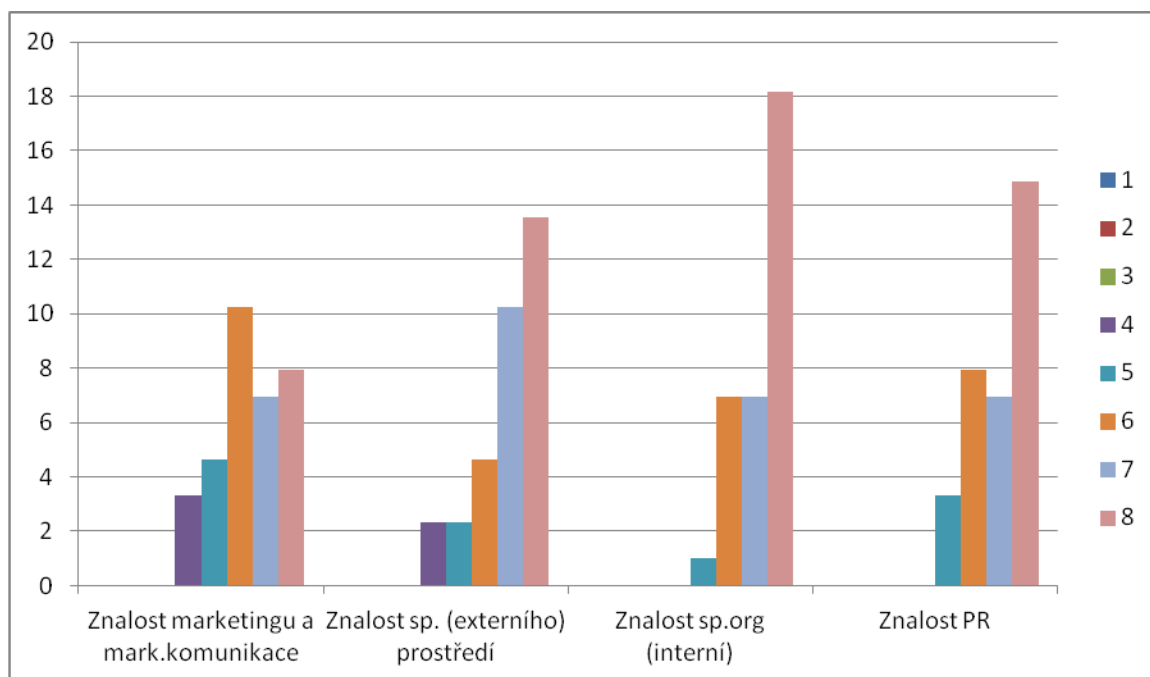
Srovnání úrovní obecných dovedností s modelem NSP také nevykazuje rozdíly větší než jedna úroveň (viz graf č. 7), přičemž požadavky modelu NSP mají vždy vyšší hodnotu. U čtyř položek je úroveň totožná (*způsobilost k řízení osobního automobilu, jazyková způsobilost v češtině, jazyková způsobilost v angličtině a v dalším cizím jazyce*).

Graf č. 7: Srovnání úrovní obecných dovedností s modelem NSP



Zdroj: vlastní

Graf č. 8: Úroveň odborných znalostí



Zdroj: vlastní

Na škále 1 (nejnižší požadovaná úroveň) - 8 (nejvyšší požadovaná úroveň) respondenti hodnotili odborné znalosti, jež představují soubor teoretických vědomostí pro výkon práce. Z grafu č. 8 je patrné, že doplněné kompetence (znalost externího a interního

prostředí sportovní organizace) byly pomocí rozhovorů správně identifikovány, jelikož vykazují nejvyšší možnou úroveň (8).

Tab. č. 9: Statistické ukazatele odborných znalostí

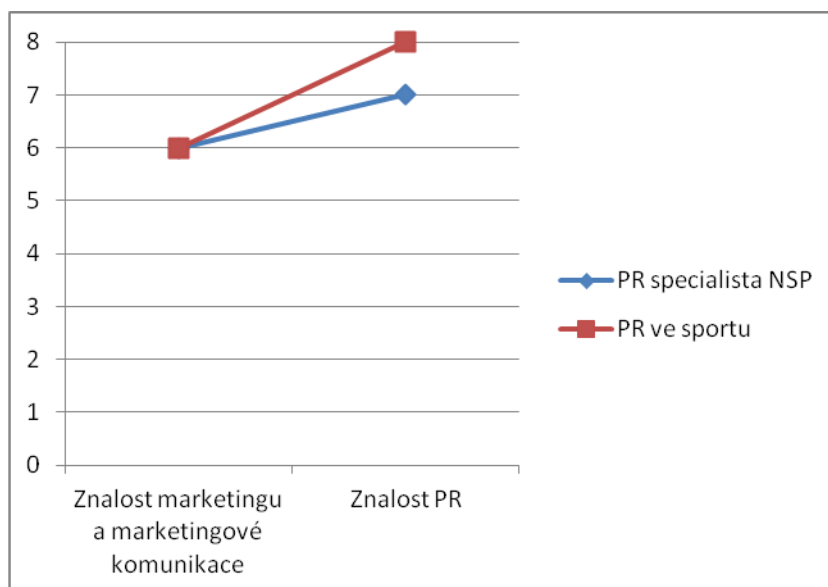
	Modus	Medián	Aritm. průměr	Rozptyl	Směr. odchylka	Koef. šikmosti	Koef. špičatosti
Znalost marketingu a mark. komunikace	6	6	6,363636	1,433594	1,197328	-0,24639	-0,79812
Znalost sp. (externího) prostředí	8	7	6,969697	1,121094	1,058817	-1,12586	0,818534
Znalost sp. organizace (interní)	8	8	7,272727	0,663086	0,814301	-0,74018	-1,11923
Znalost PR	8	7	7,030303	0,959961	0,979776	-0,61623	-0,92121

Zdroj: vlastní

Graf *znalosti marketingu a marketingové komunikace* ukazuje největší variabilitu odpovědí, toto zastoupení odpovědí představuje i nejvyšší hodnota směrodatné odchylky. Žádanost *znalosti marketingu a marketingové komunikace* není jednoznačná, respondenti se v tomto bodě nedokázali shodnout. Tato kompetence má rovněž nejbliže k normálnímu rozdělení, i když tendence doprava k vyšším hodnotám mají všechny 4 odborné znalosti. *Znalost vlastní sportovní organizace* dosahuje nejvyšší úroveň, jak ukazuje modus i medián, nejbliže ke střední hodnotě mají hodnoty *znalosti externího prostředí*, křivka grafu této kompetence ukazuje největší špičatost.

Srovnání s modelem NSP představuje graf č. 9, úroveň požadovaných *znalostí marketingu a marketingové komunikace* je stejná (6), kdežto *znalost PR* u pracovníků PR ve sportu by měla být dle respondentů na špičkové úrovni (8).

Graf č. 9: Srovnání úrovní odborných znalostí s modelem NSP

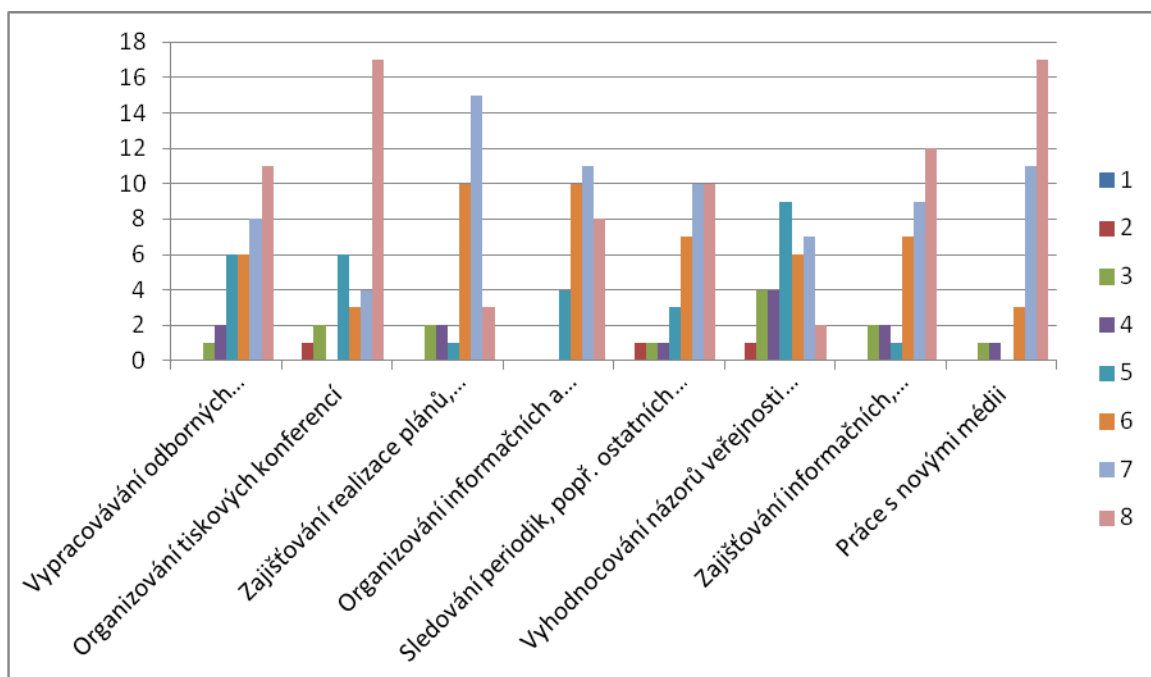


Zdroj: vlastní

Odborné dovednosti, představující soubor praktických dovedností potřebných pro výkon práce, byly opět hodnoceny na škále 1 – 8. Graf č. 10 znázorňuje absolutní četnosti odpovědí respondentů. Nejvyšší úroveň odborných dovedností (8) požadovaných pracovníky PR ve sportu, dosahují odborné postupy při *organizování tiskových konferencí a zajišťování informačních, publicistických a tiskových vztahů k veřejnosti a hromadným sdělovacím prostředkům, včetně osobního vystupování v těchto hromadných sdělovacích prostředcích*. Pomocí rozhovorů se podařila správná identifikace dovedností spojených s *prací s novými médii*, jež rovněž dosahují nejvyšší úrovně (8).

Nejvyšší požadovanou úroveň kompetencí spojených s *organizováním tiskových konferencí* znázorňuje rovněž tabulka č. 10, stejně také nejvyšší variabilitu odpovědí, což ukazuje graf č. 11 i hodnota směrodatné odchylky. *Organizování informačních a popularizačních akcí pro veřejnost* má nejbližší k normálnímu rozdělení, koeficient šikmosti je nejbližší 0, nicméně všechny kompetence v této kategorii mají tendenci k dosahování vyšších požadovaných úrovní daných kompetencí. Nejrovnoměrnější rozdělení odpovědí, jakožto i nejplošší křivku představuje první kompetence související s *vypracováním odborných informačních výstupů*. Nejvyšší průměrnou hodnotu i špičatost křivky demonstruje *práce s novými médii*.

Graf č. 10: Úroveň odborných dovedností



Zdroj: vlastní

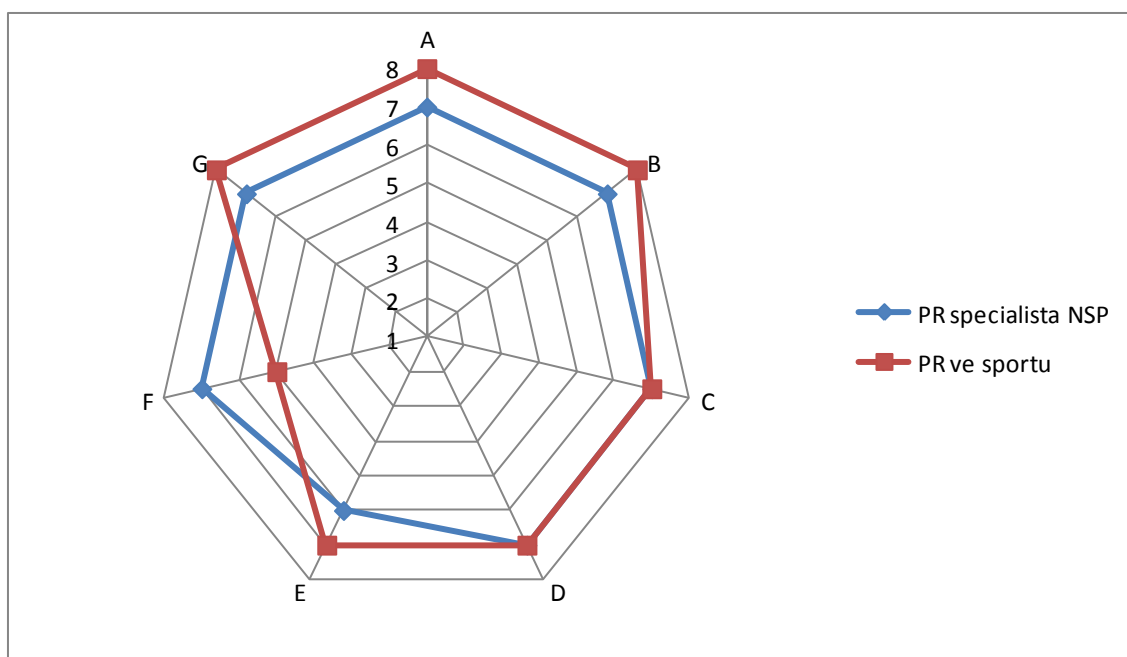
Tab. č. 10: Statistické ukazatele odborných dovedností

	Modus	Medián	Aritm. průměr	Rozptyl	Směr. odchylka	Koef. šikmosti	Koef. špičatosti
Vypracování odborných ...	8	7	6,545455	1,944904	1,394598	-0,73056	-0,29846
Organizování tiskových konferencí	8	8	6,666667	2,949495	1,717409	-1,18173	0,512865
Zajišťování realizace plánů...	7	7	6,30303	1,544536	1,242794	-1,31154	1,536942
Organizování informačních a pop. akcí	7	7	6,69697	0,938476	0,96875	-0,17216	-0,94101
Sledování periodik	7	7	6,545455	2,187328	1,478962	-1,33025	1,808018
Vyhodnoc. názorů veřejnosti ...	5	5	5,333333	2,343434	1,530828	-0,22629	-0,64932
Zajišťování informačních ...	8	7	6,666667	2,10101	1,449486	-1,19374	0,790857
Práce s novými médii	8	8	7,212121	1,318641	1,148321	-2,20284	5,550996

Zdroj: vlastní

Ve srovnání s modelem NSP (viz graf. č. 11) je rozdíl patrný pouze při dovednosti spojené s *vyhodnocováním názorů veřejnosti na vybraná témata* (F), názvy dovedností jsou pro přehlednost označeny písmeny řecké abecedy, tabulka č. 11 poté popisuje jednotlivé odborné dovednosti. Zbylé kompetence dosahují stejnou, případně o jeden stupeň nižší úroveň, ani u této skupiny kompetencí tedy nejsou propastné rozdíly.

Graf č. 11: Srovnání úrovní odborných dovedností s modelem NSP



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 11: Legenda ke grafu č. 12

A	Vypracovávání odborných informačních výstupů a zpracovávání pravidelných informací pro hromadné sdělovací prostředky
B	Organizování tiskových konferencí
C	Zajišťování realizace plánů, projektů či programů informovanosti včetně využívání a spolupráce se všemi druhy médií
D	Organizování informačních a popularizačních akcí pro veřejnost
E	Sledování periodik, popř. ostatních médií s cílem vyhledat reakce a přístupy k vybraným tématům
F	Vyhodnocování názorů veřejnosti na vybraná témata (vedení statistik, přehledů apod.)
G	Zajišťování informačních, publicistických a tiskových vztahů k veřejnosti a hromadným sdělovacím prostředkům, včetně osobního vystupování v těchto hromadných sdělovacích prostředcích

Zdroj: vlastní

K identifikaci dalších specifických kompetencí, jež nebyly zahrnuty v dotazníku, měla pomoci otevřená otázka č. 9 dotazníku. Většina dotazovaných považovala výčet kompetencí za úplný, pouze tři respondenti doplnili, že PR pracovník by měl sledovat aktuální vývoj ve sportovním prostředí, mít znalost o mediálním prostředí, být neustále k dispozici a také udržovat s veřejností přímý kontakt, odpovídat na přímé otázky, více se zaměřit na informační fóra. Výsledný kompetenční profil tudíž nedoplňují žádná další znalost či dovednost.

Poslední otevřená otázka měla odhalit, jaké by měly být osobnostní charakteristiky pracovníka PR ve sportu. Mezi odpověďmi se nejčastěji objevovalo, že PR pracovník by měl být:

- komunikativní,
- flexibilní,
- pozitivní,
- kreativní,

- vstřícný,
- asertivní,
- ochotný,
- originální.

Pomineme-li odpovědi, jež jsou zahrnuty v kompetenčním modelu v měkkých dovednostech, obšírněji by se dal PR pracovník ve sportu dle dotazování i rozhovorů charakterizovat jako osoba, jež má pozitivní přístup, je vstřícná, asertivní, ochotná. Je potřeba, aby tento pracovník uměl vycházet s lidmi, byl schopen navazovat nové vztahy, byl týmový hráč. Neměl by čekat, jaké úkoly mu nadřízení zadají, ale také vyvíjet iniciativu, hledat a přicházet s novými podněty a nápady, být originální a nebát se zkoušet a učit nové věci. V jednání s druhými lidmi by měl působit sebevědomě, trpělivě, charizmaticky, měl by být pečlivý, dochvilný, spolehlivý, držet slovo by mělo znamenat víc než smluvní závazek. Při komunikačním procesu by měl znát své protějšky, nejen jejich názory, ale i záliby, měl by dokázat řešit názorové konflikty, nečekané a negativní události, dokázat uniknout od tématu, které mu není příjemné. Tato pozice si žádá velkou časovou flexibilitu a náročnost, práci o víkendech, výjimkou není nárazovitě i práce do noci a s tím spojená vytrvalost a psychická odolnost. V neposlední řadě by měl mít zájem o sport a snahu ho propagovat, kombinovat cíle propagace v závislosti na aktuálním období (sezóna, mimo sezóny). Pozitivní vztah by měl mít nejen ke sportu obecně, ale hlavně ke sportovní organizaci, pro niž pracuje. Ve srovnání s výzkumem Heverové (2012, s. 36-37), respondenti dokázali identifikovat téměř všechny osobnostní rysy pracovníka PR. Z výčtu všech znalostí, dovedností a osobnostních atributů je možné vidět, že PR pracovník zastává náročnou pozici, která vyžaduje osobnost nejen psychicky odolnou, ale i schopnou a pracovitou.

6 KOMPETENČNÍ PROFIL PRACOVNÍKA PR VE SPORTU

Výstupem poslední fáze tvorby kompetenčního modelu, ověření, je příprava kompetenčního modelu k užívání. Kompetenční profil na rozdíl od kompetenčního modelu přiřazuje úroveň jednotlivých kompetencí. Pomocí rozhovorů byly doplněny odborné dovednosti a znalosti, které byly následně ověřeny v dotazníkovém šetření, přičemž u tří ze čtyř byla jejich identifikace správná. Respondenti potvrdili, že *znalost sportovního prostředí, sportovní organizace a práce s novými médii* jsou v praxi PR pracovníků ve sportu požadované, a to na nejvyšší možné úrovni. Naopak, *administrativní dovednosti*, vzhledem k nízké požadované úrovni nebudou doplněny. Veškeré kompetence, jež dle respondentů dosahovaly nejnižší úroveň, budou z kompetenčního modelu vyřazeny, což přehledně ukazuje tabulka č. 12.

Tabulka č. 12: Doplněné a vyřazené kompetence z kompetenčního modelu

Doplněné kompetence	Vyřazené kompetence
<ul style="list-style-type: none"> • znalost sportovního prostředí • znalost sportovní organizace • práce s novými médii • (administrativní dovednosti) 	<p>Dovednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • celoživotní učení • uspokojování zákaznických potřeb • vedení lidí • ovlivňování ostatních • administrativní dovednosti <p>Znalosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ekonomické povědomí • právní povědomí • jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce

Zdroj: vlastní

Výsledný kompetenční profil, viz níže, uvádí název kompetence, její stručnou charakteristiku a požadovanou úroveň kompetencí pracovníků PR ve sportu.

Tabulka č. 13: Kompetenční profil pracovníka PR ve sportu

	Název kompetence	Charakteristika	Požadovaná úroveň (0-5)
Měkké kompetence	Efektivní komunikace	Schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat, a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat.	5
	Kooperace	Tato kompetence představuje připravenost a schopnost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci. Je opakem nezdravé soutěživosti, stejně tak jako opakem preference pracovat sám.	5
	Kreativita	Tato kompetence představuje schopnost aktivně vyhledávat příležitosti a iniciovat změny a nové nápady s cílem získat vyšší výkon, ekonomický růst, vyšší efektivitu, kvalitu nebo jinak definovaný úspěch a výsledek. Kreativní myšlení a práce zahrnují intuici, vnitřní motivaci, tvořivost při produkci nápadů, zvládnutí rizik a připravenost ke změnám.	5
	Flexibilita	Tato kompetence představuje operativnost a pružnost v myšlení, chování a přístupech k úkolům a situacím, které jsou před jednotlivce denně stavěny. Je to schopnost změnit či přizpůsobit své pracovní návyky, chování a efektivně pracovat v nových nebo měnících se situacích.	5
	Výkonnost	Tato kompetence patří k nejdůležitějším pracovním kompetencím a představuje zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu, jde vlastně o predispozici k výkonnosti, pokud výkon chápeme jako výsledkovou veličnu.	5
	Samostatnost	Tato kompetence představuje schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na svém úkolu. Samostatný člověk se snaží co nejvíce zastat bez přispění	5

		ostatních. Zná své silné stránky i své slabiny, nemusí být příliš kontrolován.	
	Řešení problémů	Tato kompetence představuje schopnost dokázat problém včas rozpoznat i správně pojmenovat, posoudit ho, podívat se na problém z různých úhlů, zvolit správnou cestu, svůj záměr realizovat a dotáhnout jej do konce, následně zhodnotit výsledek.	4
	Plánování a organizování práce	Tato kompetence představuje dovednost systematicky a objektivně plánovat a organizovat práci svou i ostatních, a to s přihlédnutím k cíli, prioritám, prostředkům, zdrojům a k času.	5
	Aktivní přístup	Tato kompetence představuje vůli dělat nad rámec pracovních povinností, požadavků a očekávání. Projevem tohoto postoje jsou návrhy zlepšení práce, zvýšení pracovních výkonů a výsledků, nalezení nebo vytvoření nových příležitostí, vyřešení problémů.	5
	Zvládání zátěže	Tato kompetence představuje připravenost a schopnost zvládat stresové zátěže, překážky, neúspěchy a frustrace.	5
	Objevování a orientace v informacích	Tato kompetence představuje schopnost vyhledat, najít, rozpoznat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci. Zahrnuje různé výzkumy, vyhledávání informací a práci s nimi, nespokojení se s povrchními nebo nedostatečnými informacemi.	4
	Název kompetence	Popis a obsah kompetence	Požadovaná úroveň (0-3)
Obecné dovednosti	Počítačová způsobilost	Obecné dovednosti práce s PC a se základním SW vybavením potřebným pro běžnou administrativní práci. Jde o schopnost pracovat s HW, s běžným SW (MS Office), s elektronickou poštou a s IS (informačními systémy).	2

	Způsobilost k řízení osobního automobilu	Způsobilostí k řízení osobního automobilu se rozumí tělesná a duševní schopnost k řízení motorových vozidel. Způsobilá je pouze ta osoba, která získala odbornou způsobilost a praktické zkušenosti k řízení osobních motorových vozidel.	2
	Jazyková způsobilost v češtině	Schopnost číst a rozumět psanému textu, psát a vyjadřovat se gramaticky správně a v mluvené formě být schopen se vyjadřovat, rozumět a odpovídat na otázky.	3
	Jazyková způsobilost v angličtině	Popisuje průřezově (napříč obory) požadovanou znalost angličtiny, v případě, že se požaduje znalost angličtiny pro výkon práce (pozice).	2
Odborné dovednosti	Název kompetence	Požadovaná úroveň (1-8)	
	Vypracovávání odborných informačních výstupů a zpracovávání pravidelných informací pro hromadné sdělovací prostředky.	7	
	Organizování tiskových konferencí.	8	
	Zajišťování realizace plánů, projektů či programů informovanosti včetně využívání a spolupráce se všemi druhy médií.	7	
	Organizování informačních a popularizačních akcí pro veřejnost.	7	
	Sledování periodik, popř. ostatních médií s cílem vyhledat reakce a přístupy k vybraným tématům.	7	
	Zajišťování informačních, publicistických a tiskových vztahů k veřejnosti a hromadným sdělovacím prostředkům, včetně osobního vystupování v těchto hromadných sdělovacích prostředcích	7	
	Práce s novými médii	8	
Odborné znalosti	Název kompetence	Požadovaná úroveň (1-8)	
	Znalost PR	8	
	Znalost marketingu a marketingových komunikací	6	

	Znalost sportovní organizace (interní prostředí)	8
	Znalost sportovního prostředí (externí prostředí)	8

Zdroj: vlastní

7 DISKUZE

Tato část se zaměřuje na použitou metodiku, omezení, slabá místa a na proměnné, které by mohly ovlivnit zjištění a závěry. Ve výzkumech často dochází k nežádoucímu zkreslení a výsledky je nutno pronést pouze s určitou pravděpodobností, což platí i o tomto výzkumu. Pro výzkum byl využit dvojí typ sběru dat - rozhovor a elektronické dotazování, před samotným výzkumem proběhla navíc analýza databáze kompetenčních modelů. Rozhovory provedené s pracovníky PR ve sportu identifikovaly kompetence, jež následně doplnily další schopnosti a dovednosti zkoumané pomocí elektronického dotazování. Kontakty na pracovníky PR ve sportovních organizacích byly víceméně dobře dohledatelné, u menších sportovních klubů byly nalezeny pouze kontakty na marketingová oddělení, či jednotlivé pracovníky marketingu. Představení dotazníku a sdělení důvodu dotazování bylo úspěšné, z čehož vyplynula poměrně vysoká návštěvnost dotazníku, avšak samotné procento vyplněných dotazníků uspokojivé nebylo. Jedná se nejspíš o pracovníky sportovních organizací, jež nemají na starost PR, ale dostali odkaz na webovou stránku s dotazníkem. Vyšší počet respondentů by vedl k přesnějším závěrům a k jejich zobecnitelnosti. Otázka tedy zní, jakým způsobem lze dosáhnout většího počtu respondentů. Osobní dotazování by nejspíš znamenalo více respondentů, avšak proces dotazování by byl mnohem náročnější na organizaci, čas a zpracování dat. K zobecnění výsledků by bylo vhodné doplnit i další výzkum, doplněním by mohla být analýza, panel expertů nebo pozorování, které by identifikovaly požadované kompetence namísto využitého modelu PR specialisty z projektu Národní soustava povolání, následné srovnání by ukázalo, nakolik byly kompetence správně zkoumané.

Respondenti měli v dotazníku označit na škálách úroveň jednotlivých kompetencí, jež jsou na jejich pozici požadované. Při vyhodnocování těchto úrovní kompetencí vyvstala otázka, jestli vyhodnocovat úroveň pomocí absolutní četnosti nebo aritmetickým průměrem. Četnost odpovědí se jeví přesněji, neboť aritmetický průměr je obtížněji použitelný, když má část dat jinou hodnotu než zbytek, což se u měkkých kompetencí projevilo stejnou úrovní u dvanácti z patnácti kompetencí, navíc v tomto případě průměr nemá vypovídající hodnotu. Do úvahy vzhledem k nízkému počtu respondentů také nepřípadalo znázorňovat výsledky pomocí procentuálního vyjádření. Absolutní

četnost požadovaných úrovní kompetencí přehledně znázorňují grafy a doplňují je další popisné statistické ukazatele (směrodatná odchylka, koeficient šikmosti, špičatosti).

Potenciální zdroj chyb či nepřesností mohly nastat v průběhu dotazování, jelikož dotazník nebyl standardizovaný. Byly zkoumané kompetence, jež byly definované jako požadované, některé však mohly být opomenuty či podceněny. Rozhovory provedené s jinými pracovníky PR mohly identifikovat zcela odlišné kompetence a výsledný kompetenční profil by se lišil. Práce zkoumala, jaké úrovně by měly dosahovat jednotlivé kompetence požadované v praxi pro pozici pracovníka PR. Otázkou zůstává, na jaké úrovni je opravdu mají, což představuje návrh pro další výzkum. Pro měření úrovní kompetencí je nejvýhodnější dotazování. V dotazníku by měly být obsaženy kompetence s popisem chování, kterým se přiřazují bodová hodnocení (nejčastěji na pětistupňové škále). Ve většině případů provádí hodnocení přímý nadřízený pracovníka, doporučuje se také sebehodnocení zaměstnance, podřízených i spolupracovníků. Při absenci požadovaných kompetencí, či nižší úrovně kompetencí, než je požadováno, je vhodné navrhnout specifické vzdělávací aktivity pro rozvinutí kompetencí na požadovanou úroveň.

Výzkum také identifikoval osobnostní charakteristiky požadované pro pozici pracovníka PR ve sportu. Nebylo využito standardizovaného zkoumání pomocí psychologického testu Cattell 16. P. F., jak tomu bylo u výzkumu Heverové (2012, s. 36-37), nicméně respondenti dokázali identifikovat téměř všechny osobnostní rysy pracovníka PR ve srovnání s výše uvedeným výzkumem. Teoretici v oblasti řízení podle kompetencí doporučují kompetenční model s 10 - 12 kompetencemi, výsledný kompetenční profil PR pracovníka v této práci obsahuje kompetencí 26, což může působit nepřehledně či zbytečně rozsáhle. Výsledný profil se však zaměřuje jednak na více rolí pracovníka PR a také není sestaven pro konkrétní sportovní organizaci. Návrhem na další výzkum by tedy mohlo být sestavení kompetenčního profilu PR pracovníka pro určitou sportovní organizaci, který by obsahoval méně kompetencí a byl by přesnější a konkrétnější.

V závěru lze konstatovat, že i přes potenciální chyby a nepřesnosti se domníváme, že metody použité v této práci byly vhodně zvolené a kompetenční profil má praktické využití. Využitelnost kompetenčního profilu může spočívat v rozšíření teoretických

poznatků o problematice kompetencí pracovníků PR ve sportu, jež v českém prostředí nebyla dosud zkoumána. Sportovním organizacím by mohl posloužit pro výběr pracovníků na tuto pozici, jejich hodnocení či rozvoj. Na druhou stranu zájemcům o zaměstnání v oblasti PR ve sportu poskytuje přehled žádaných dovedností, znalostí či vlastností.

8 ZÁVĚR

Kompetence a kompetenční modely jsou v současnosti jedním z klíčových bodů úspěchů organizací. Zajímá je, jaké kompetence přispívají k úspěchům manažerů na pozicích, které zastávají. Řízení podle kompetencí pomáhá při výběru pracovníků, jeho cíleném rozvoji, hodnocení či odměňování. Toto řízení je významné nejen pro zaměstnance, ale i pro zájemce o zaměstnání, dozvídají se, co se od nich očekává na pracovní pozici, o vizi, poslání organizace. Kompetenční modely obsahují jednak klíčové kompetence společné pro všechny zaměstnance organizace, či specifické kompetence pro konkrétní pracovní pozice. Nejčastěji se sestavují pro pracovní pozici v konkrétní organizaci, měl by být organizaci ušit na míru, neexistuje proto univerzální model. Pro každou sportovní organizaci, svaz či úroveň soutěže jsou důležité jiné požadované kompetence vázané na PR pracovníka, záleží také na pozici pracovníka PR (jestli je to ředitel komunikace nebo asistent v PR oddělení).

Data získaná z rozhovorů potvrdila, že pracovníci PR zastávají své pozice v různých rolích, technická role na pozici asistentů PR oddělení odpovídá za administrativu, servis, akreditace a další, na druhou stranu manažerská role se přímo účastní akcí se zástupci médií a zprostředkovává přímý kontakt mezi novináři a samotnými hráči. PR pracovník, jenž sám odpovídá ve sportovní organizaci za public relations bývá jakousi kombinací technické i manažerské role. Provedením rozhovorů byly kromě náplně práce identifikovány specifické dovednosti a znalosti. *Znalost sportovní organizace, znalost sportovního prostředí, práce s novými médii a administrativní dovednosti* doplnily soubor kompetencí vypracovaných v rámci projektu Národní soustava povolání, které byly následně ověřeny v praxi pracovníků PR ve sportu pomocí elektronického dotazování. Výzkum, jehož se zúčastnilo 33 respondentů, potvrdil nejednoznačnost pojmenování této zkoumané pozice. Vyskytlo se celkem 20 rozličných názvů, nejčastěji však *PR manager a tiskový mluvčí*, přičemž není neobvyklé, že tiskový mluvčí zastává ve sportovní organizaci více rolí. V organizacích se PR zabývají nejčastěji 4 pracovníci, mnohdy má na starosti veškeré PR aktivity pouze jeden zaměstnanec.

Cílem dotazování byla identifikace požadovaných úrovní pracovníků PR ve sportu celkem ve čtyřech oblastech kompetencí (měkké kompetence, obecné dovednosti, odborné znalosti a odborné dovednosti). Z pomezí měkkých kompetencí se jeví nejzásadnější *zvládnání zátěže, výkonnost a efektivní komunikace*, naopak *celoživotní učení, uspokojování zákaznických potřeb, vedení lidí a ovlivňování ostatních* byly kvůli nízkým přiřazeným hodnotám respondenty z modelu vyřazeny. Nebylo překvapením, že v kategorii obecných dovedností dosáhla nejvyšší úrovně *jazyková způsobilost v češtině* (30 respondentů jí označilo jako nejžádanější), již teoretická část představila, že jak ústní tak i písemný projev je zásadní pro práci v oblasti PR. Na nejvyšší úrovni by měli mít pracovníci na této pozici rovněž *znalosti v oblasti PR, znalost vlastní sportovní organizace* jakožto i *externího sportovního prostředí*, což jsou základní předpoklady pro tvorbu strategií a cílů PR aktivit. *Organizování tiskových konferencí a práce s novými médii* jsou dle respondentů nejžádanější kompetence v kategorii odborných dovedností. Požadované úrovně kompetencí specialisty PR vypracovány NSP byly následně konfrontovány s úrovněmi pracovníků PR angažujícími se v oblasti sportu. Toto srovnání přineslo minimální odchylky (12 kompetencí z 32 dosahuje totožnou úroveň, 17 s rozdílem jedné úrovně). Dalo by se tedy říci, že kompetenční model specialisty PR vypracován NSP je blízko praxi public relations ve sportu.

Téměř všechny grafy výsledných úrovní kompetencí mají tendenci přiklánět se vpravo od střední hodnoty, tudíž k vyšším hodnotám. Kompetence dosahující dle respondentů nízkých úrovní a nacházející se spíše nalevo od střední hodnoty, nebyly do výsledného modelu zařazeny. Po odstranění znalostí a dovedností s nízkou požadovanou úrovní byl vytvořen kompetenční profil pracovníka PR ve sportu celkem s 26 kompetencemi. I když teoretici v oblasti řízení kompetencí doporučují 10 – 12 kompetencí, jejich větší množství se v tomto případě zaměřuje na více rolí PR pracovníků v organizaci (technické i manažerské). Z provedených rozhovorů i výsledků dotazování byly zjištěny i požadované osobnostní charakteristiky na pozici pracovníka PR ve sportu. Kromě atributů, které jsou již přiřazeny v měkkých dovednostech, by PR pracovník měl být *vstřícný, ochotný, otevřený, originální, pozitivní, asertivní, psychicky odolný*, atd.

Sportovní organizace působící v současnosti na bázi podnikatelských subjektů si vytyčují cíle nejen sportovní, ale i ekonomické. K plnění těchto cílů napomáhá sportovní organizaci její integrovaná komunikace s klíčovou veřejností, vytváření a udržování oboustranně výhodných vztahů, což jsou ústřední úkoly public relations. PR

ve sportu jednak generuje zisk díky řízení reputace a image, propagaci produktů a služeb, na druhou stranu šetří peníze v podobě krizového managementu. I když se v poslední době klade stále větší důraz na sportovní management a marketing ve sportovních organizacích, PR aktivity zaujímají stále nedostatečný prostor, není naplno využito jejich potenciál. Nezbývá než doufat, že role public relations ve sportu bude v budoucnu více pochopena a aplikována a pozice pracovníka PR ve sportovních organizacích nebude výjimkou.

9 POUŽITÁ LITERATURA

1. APRA. *Výzkum vnímání profese* [online]. 2000 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z WWW: <http://apra.cz/cs/pro_pr_profesionaly/vyzkum_vnimani_profese.html>.
2. BAJČAN, R. *Techniky Public Relations*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 8072610961.
3. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
4. BURTON, G., JIRÁK, J. *Úvod do studia médií*. Brno: Barrister & Principal, 2001. ISBN 80-85947-67-6.
5. BVC, Dutch Professional Association for Communication. *Job profile descriptions in communication management* [online]. The Hague: BVC & VVO, 2002 [cit 2012-12-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.logeion.nl/1/library/download/urn:uuid:3f87aa7b-9340-482e-b0a1-52141536e377/Engelse+versie+BNP.pdf>>.
6. BYSTROV, V., RŮŽIČKA, M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4104-8.
7. CUSKELLY, G., AULD, C. J. Percieved Importance of Selected Job Responsibilities of Sport and Recreation Managers: An Australian Perspective. *Journal of Sport Management*. 1991, p 34-46.
8. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
9. DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DER BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

10. DĚKANOVSKÝ, J. *Sport, média, mýty*. Praha: Dokořán, 2008. ISBN 978-80-7363-131-4.
11. DOLEŽAL, M. *Public Relations a veřejné mínění*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3658-3.
12. ECOPSI – *Benchmarking Interim Report* [online]. 2012. [cit 2012-12-08].
Dostupné z WWW:
<http://www.leedsmet.ac.uk/images/ECOPSI_Benchmark_Preliminary_Report_MY_9_2012.pdf>.
13. FORET, M. *Komunikace s veřejností*. Brno: Masarykova univerzita, 1994. ISBN 80-210-1034-7.
14. FTOREK, J. *Public Relations jako ovlivňování mínění*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1903-0.
15. HARDIN, M., POMPPER, C. Writing in the public relations curriculum: practitioner perception versus pedagogy. *Public Relations Review*. 2004, p. 357 – 364.
16. HEVEROVÁ, L. *Specifické osobnostní rysy pracovníka PR*. Praha, 2012.
Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomie a managementu, Komunikace a lidské zdroje.
17. HOPWOOD M., SKINNER, J., KITCHIN, P. *Sport Public Relations and Communication*. Amsterdam: Butterworth - Heinemann, 2010. ISBN 978-1-85617-615-6.
18. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
19. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

20. JEONG, J. What do PR Professionals do?: Exploring the Core Factors Affecting PR Practitioners' Perceptions of Their Job Roles in Global PR Firms in Korea. *Conference Papers -- International Communication Association*. 2009, p. 1-33.
21. KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1601-1.
22. KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.
23. KIM, E., JOHNSON, T. L. *Sailing through the port: does PR education prepare students for the profession?* [online]. Research that Matters to the Practice, 2009. [cit. 2012-12-11]. Dostupné z WWW: <http://www.instituteforpr.org/iprwp/wp-content/uploads/SailingThruPort_IPRRC.pdf>.
24. KOHOUT, J. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-006-6.
25. KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
26. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
27. LESLY, P. *Public Relations*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-15-7.
28. MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport marketing*. Champaign: Human Kinetics, 2000. ISBN 0-88011-877-6.
29. MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport marketing*. Champaign: Human Kinetics, 2007. ISBN 978-07360-6052-3.
30. NOVOTNÝ, J. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
31. NSP [online]. NSP, 2012 [cit 2012-11-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.nsp.cz>>.

32. NSP. *PR specialista*. [online]. NSP, 2012 [cit 2012-11-12]. Dostupné z WWW: <http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102632&kod_sml=17>.
33. PARKS, J. B., QUATERMAN, J., THIBAUT, L. *Contemporary sport management*. Champaign: Human Kinetics, 2007. ISBN 978-0-7360-6365-4.
34. PEDERSEN, P. M., MILLOCH, K. S., LAUCELLA, P. C. *Strategic Sport Communication*. Champaign: Human Kinetics, 2007. ISBN 0-7360-6524-5.
35. POSPÍŠIL, P. *Efektivní Public Relations a media relations*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-823-6.
36. SHA, B. L. 2010 Practice Analysis: Professional competencies and work categories in public relations today. *Public Relations Review*. 2011, p. 187-196.
37. STOLDT, G. C., DITTMORE, S. W., BRANWOLD, S. E. *Sport Public Relations: managing organizational communication*. Champaign: Human Kinetics, 2006. ISBN 0-7360-5340-9.
38. SVOBODA, V. *Public relations - moderně a účinně*. Praha: Grada publishing, 2006. ISBN 80-247-0564-8.
39. SVOBODA, V. *Public Relations - moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.
40. ŠEDIVÝ, M., MENDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.
41. VERHOVEN, P., TENCH, R., ZERFASS, A., MORENO, A., VERCIC, D. How European PR practitioners handle digital and social media. *Public Relations Review*. 2012, p. 162-164.
42. VĚRČÁK, V. a kol. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2.

43. VORÁČEK, J. *Public relations ve sportovních organizacích*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2027-5.

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník – Kompetenční profil

1. Pohlaví

Muž

Žena

2. Věk

3. Název Vaší pozice

4. Kolik pracovníků se ve Vaší organizaci zabývá PR?

5. Ohodnoťte dané kompetence potřebné k vykonávání Vaší pozice na škále 0 (nejnižší úroveň) – 5 (nejvyšší úroveň).

	0	1	2	3	4	5
Efektivní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uspokojování zákaznických potřeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výkonnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostatnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řešení problémů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plánování a organizování práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celoživotní učení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivní přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvládání zátěže	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objevování a orientace v informacích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení lidí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovlivňování ostatních	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Ohodnoťte obecné dovednosti potřebné k vykonávání Vaší pozice na škále 0 (nejnižší úroveň) – 3 (nejvyšší úroveň).

	0	1	2	3
Počítačová (IT) způsobilost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Způsobilost k řízení osobního automobilu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekonomické povědomí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Právní povědomí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazyková způsobilost v češtině	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazyková způsobilost v angličtině	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrativní dovednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ohodnoťte odborné znalosti potřebné k vykonávání Vaší pozice na škále 1 (nejnižší) – 8 (nejvyšší).

	1	2	3	4	5	6	7	8
Organizování informačních akcí pro veřejnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhodnocování názorů veřejnosti na vybraná témata (vedení statistik, přehledů apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sledování periodik, popř. ostatních médií s cílem vyhledat reakce a přístupy k vybraným tématům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajišťování realizace plánů, projektů či programů informovanosti včetně využívání a spolupráce se všemi druhy médií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizování tiskových konferencí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vypracovávání odborných informačních výstupů a zpracovávání pravidelných informací pro hromadné sdělovací prostředky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zajišťování informačních, publicistických a tiskových vztahů k veřejnosti a hromadným sdělovacím prostředkům, včetně osobního vystupování v těchto hromadných sdělovacích prostředcích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce s novými médii (webové stránky, sociální sítě, YouTube atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Ohodnoťte odborné dovednosti potřebné k vykonávání Vaší pozice na škále 1 (nejnižší) – 8 (nejvyšší).

	1	2	3	4	5	6	7	8
Organizování informačních akcí pro veřejnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhodnocování názorů veřejnosti na vybraná témata (vedení statistik, přehledů apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sledování periodik, popř. ostatních médií s cílem vyhledat reakce a přístupy k vybraným tématům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajišťování realizace plánů, projektů či programů informovanosti včetně využívání a spolupráce se všemi druhy médií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizování tiskových konferencí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vypracovávání odborných informačních výstupů a zpracovávání pravidelných informací pro hromadné sdělovací prostředky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zajišťování informačních, publicistických a tiskových vztahů k veřejnosti a hromadným sdělovacím prostředkům, včetně osobního vystupování v těchto hromadných sdělovacích prostředcích

Práce s novými médii (webové stránky, sociální sítě, YouTube atd.)

9. Existují další, výše nezmiňené kompetence potřebné pro vykonávání pozice PR pracovníka ve sportu?

10. Napište, jaké osobnostní charakteristiky by měl mít pracovník PR ve sportu.