

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**Institut mezioborových studií Brno**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Brno 2010**

**Bc. Jana Göpfertová**

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Public relations a komunikace v organizaci**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí diplomové práce:**  
**PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.**

**Vypracovala:**  
**Bc. Jana Göpfertová**

Brno 2010

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Public relations a komunikace v organizaci“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu literatury. Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Brno 20.2.2010

.....  
Jana Göpfertová

## Poděkování

Velmi děkuji PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi v průběhu práce poskytoval, za jeho vstřícný a profesionální přístup.

Jana Göpfertová

## OBSAH

<b>Úvod .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Public relations .....</b>	<b>4</b>
1.1 Východiska PR.....	7
1.2 Public relations v soudobé společnosti .....	14
1.3 Účinnost public relations .....	19
<b>2 Public relations a komunikace v organizaci .....</b>	<b>23</b>
2.1 Komunikace se zákazníky.....	29
2.2 Komunikace se zaměstnanci .....	31
<b>3 Kontakty a osobní komunikace .....</b>	<b>36</b>
3.1 Zásady komunikace .....	38
3.2 Vyjednávání s různými osobnostními typy.....	43
3.3 Chyby při vyjednávání .....	48
3.4 Lobbying .....	52
<b>4 Průzkum .....</b>	<b>56</b>
4.1 Formulace hypotéz a metodika průzkumu .....	56
4.2 Charakteristika výběrového souboru .....	59
4.3 Výsledky průzkumu .....	60
<b>Závěr .....</b>	<b>78</b>
<b>Resumé .....</b>	<b>80</b>
<b>Anotace .....</b>	<b>82</b>
<b>Klíčová slova.....</b>	<b>82</b>
<b>Annotation .....</b>	<b>82</b>
<b>Keywords .....</b>	<b>82</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>85</b>

# Úvod

V současné době existuje mnoho výrobních či nevýrobních organizací. Dnešní doba přináší pro spotřebitele větší možnost výběru zboží a nabídky služeb, než před rokem 1989. Pro spotřebitele je tato skutečnost pochopitelně radostnější, nemusí už ale takovou být pro výrobce a dodavatele. Konzumní společnost a konzumní způsob života s sebou přináší i vyšší nároky ze strany zákazníků, a proto jsou firmy nuceny nabízet víc, než jen dokonalé služby a zboží. Těžko si koupíme nový televizor od výrobce, jehož logo vidíme poprvé v životě. Proto nyní musí organizace vynakládat nemalé prostředky a úsilí k tomu, aby se dostala do podvědomí potencionálních kupujících a co možná nejpozitivnějším způsobem, musí se snažit, aby povědomí o její existenci bylo co nejširší a lidé si s jejími výrobky automaticky spojili kvalitu a jistotu. Metody, které dříve postačovaly, jsou nyní nedostačující, a to co v minulém režimu firmy pokládaly za konkurenční výhodu, se nyní stává samozřejmým a standardním postupem u všech organizací. Firmy musely nastoupit cestu jiného než byrokratického řízení provozu a naučit se efektivně využívat všech zdrojů, financí a zejména co nejlépe řídit lidské zdroje. Těmto dovednostem se domácí organizace neustále učí zejména od zavedených zahraničních společností nebo využívají služeb vzdělávacích agentur, které disponují programy, jak naučit firmy co nejlepší komunikaci s veřejností, ale s i interními zaměstnanci.

I přesto, že jsem doposud prošla již třemi zaměstnáními, vždy se jednalo o jednu aktivitu, a to jednání s lidmi. Za 15 let, co se pohybuji v prostředí, kdy na jedné straně musím zastupovat a hájit zájmy svého zaměstnavatele a na druhé straně se snažím pochopit a vyhovět klientovi jsem si ověřila, že zdánlivě příjemná zpráva se může obrátit proti mně a naopak nepříjemná situace může vyústit v nakonec velmi přátelské popovídání o společných zájmech. Podle mého názoru zejména záleží na tom, jak ten, kdo vede rozhovor, umí navodit pohodovou atmosféru při jednání a dokáže odhadnout, kam až může zajít a jakou taktiku pro vyjednávání zvolit.

Z tohoto důvodu jsem si za téma svojí diplomové práce zvolila public relations a komunikace v organizaci, neboť je to tematika, která mě velmi zajímá. Ve své diplomové práci jsem se snažila podrobně objasnit co public relations jsou a jak jsou

pro úspěch organizace důležité. Na učebnicovém příkladu z historie jsem ve své práci ukázala jak žádná nebo nesprávná komunikace s veřejností může přispět k negativnímu obrazu o celé organizaci. Následně pak pod vlivem správné intervence médií dochází k naprostému obratu a společnost z tragické události profituje.

Diplomovou prací jsem se snažila poukázat na nezbytnost public relations potažmo komunikace v organizaci jak v rovině interní, tak externí. Zabývala jsem se zejména komunikací na úrovni zaměstnavatel a zaměstnanec nebo zaměstnavatel a veřejnost. Zdůraznila jsem hlavní zásady komunikace, možnosti a způsoby vedení rozhovoru a také hlavní chyby při vyjednávání.

Pro potřeby praktické části jsem vytvořila dotazník, pomocí kterého byl proveden průzkum na Výzkumném ústavu veterinárního lékařství, v.v.i. (veřejná výzkumná instituce) v Brně. Průzkum byl zaměřen na zjištění stavu informovanosti zaměstnanců o aktivitách ústavu v oblasti komunikace s veřejností i uvnitř organizace samé. Podstatná část otázek byla věnována problematice interní komunikace mezi vedením a řadovými zaměstnanci. Výsledky průzkumu byly použity pro potřeby diplomové práce.

# 1 Public relations

Co je to public relations? Jak se liší od reklamy? Má vůbec smysl s tímto fenoménem ztrácet čas a vynakládat nemalé finanční prostředky? S těmito otázkami se pravděpodobně potýká management některých firem i dnes. Před dvaceti lety, kdy existovaly dvě cestovní kanceláře a oblečení vyráběl jeden či dva výrobci asi nebylo zapotřebí ani reklamy, natož public relations. Nyní se ale pohybujeme v prostředí velké konkurence výrobců, dodavatelů, maloobchodníků. Jak nejlépe prodat už není jen otázkou poptávky, ale také kvality zboží a uměním prodat. A s těmito aspekty souvisí public relations a komunikace v organizaci.

„Public relations (často uváděné pod zkratkou PR [čteno pí ár], toto označení pochází z angličtiny a volně jej lze přeložit jako „vztahy s veřejností“) jsou techniky a nástroje pomocí kterých instituce nebo firma buduje a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností, nahlíží její postoje a snaží se je ovlivňovat. Jedná se o dlouhodobou cílevědomou činnost, která by měla mimo jiné zajišťovat poskytování informací veřejnosti a zároveň získávání zpětné vazby a dalších informací od veřejnosti. Důležitým aspektem PR je obousměrnost komunikace, kterou zajišťují (např. na rozdíl od reklamy).“

([http://cs.wikipedia.org/wiki/Public\\_relations](http://cs.wikipedia.org/wiki/Public_relations)) Toliko definice uváděná na internetu.

Z literatury ale známe více než 1000 různých definic pojmu public relations. I když jejich pojetí je velmi rozmanité, všechny se opírají o český překlad anglického termínu , který je již výše uveden a zní – vztahy s veřejností. Zároveň je nezpochybnitelné, že se jedná o sociálně komunikační aktivitu, podobně jako reklama, žurnalistika, propagace. V současné době přijala česká odborná veřejnost anglický termín public relations za svůj, dříve se však více používal pojem práce s veřejností, který je vlastní zejména německy hovořícím zemím. Jak tedy najít jednoznačnou definici pro public relations? Tento termín je užíván celosvětově, ale i přesto neustále přetrvává mnoho nejasností v přesném vymezení pojmu a jak s tímto pojmem zacházet v odborné terminologii. (Svoboda, 2006)



Lesly uvádí, že „jednoznačné určení definice public relations již není v současnosti ani možné, neboť cíle, aktivity, techniky, formy a další prvky public relations jsou tak obšírné, že jejich zjednodušení do definice je prakticky nemožné“.  
(Lesly, 1995, s. 18)

„Pokusme si proto zvolit určitou pracovní formu definice public relations:

Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj svého managementu.,, (Svoboda, 2006, s. 17)

Kořeny public relations můžeme hledat již v druhé polovině 18. století, kdy si díky rozvoji vydávání novin začaly významné osobnosti uvědomovat sílu tisku při ovlivňování veřejného mínění. Už Velká francouzská revoluce (1848) využila tisku a zapojila ho do svých služeb. Postupně docházelo s pomocí tisku ke zdůrazňování pozitivních skutků, zásluh a skutečností ze života významných jedinců. Za zakladatele public relations je považován Američan Ivy Lee. Ten dospěl k názoru, že veřejné mínění má zejména ničivou sílu a proto je třeba využít i možnosti a schopnosti veřejnosti na utváření pozitivních názorů a vést veřejné mínění pozitivními směry. V roce 1906 vznikla pod jeho vedením jedna z prvních kampaní public relations, kdy Lee informoval veřejnost o špatných sociálních poměrech amerických stávkujících horníků. Jako výsledek této úspěšné kampaně se veřejnost postavila na jejich stranu. (Svoboda, 2004)

Lee absolvoval Princetonskou univerzitu. Poté co vystudoval ekonomii, sociologii, psychologii a žurnalistiku se stal ekonomickým redaktorem New York Journal. Zkušenosti z praxe v novinách jej vedly k již zmíněnému přesvědčení o tvořivé síle veřejného mínění. Po úspěšné akci s americkými horníky dostal Lee v roce 1906 další šanci, jak využít svoje schopnosti a proměnit úvahy o síle veřejného mínění v praxi. V uvedeném roce došlo na železniční trati soukromé společnosti Pennsylvania Railroad k neštěstí s mnoha mrtvými a zraněnými. Snahou železniční společnosti bylo o této události informovat veřejnost co možná nejméně. Zároveň si však vedení společnosti uvědomovalo vážnost celé situace a oslovilo proto Leeho se žádostí

o pomoc s řešením celé situace. Jejich představa byla taková, že Lee celou záležitost před veřejností „uklidí“.

Lee ale umožnil všem novinářům přístup na místo nehody, noviny tak přinesly kromě kompletního zpravodajství i obrazovou dokumentaci. Veřejné mínění takřka okamžitě zareagovalo a bez výjimky se odvrátilo od železniční společnosti. Dalším krokem Leeho byla žaloba na viníka nehody, což byli stavitelé probořeného mostu. Zároveň podal veřejnosti informace o opatřeních, které podnikla Pensylvania Railroad pro postižené nehodou. Současně vyzdvihl všechny přínosy železniční společnosti pro veřejnost. Ukázal veřejnosti kulturu cestování, novináři si vyzkoušeli jízdu ve vlaku s lůžkovou úpravou a jídelními vozy, poskytl veřejnosti rozhovory s cestujícími, kde poukázal na jejich naprostou spokojenost.

Výsledek celé této kampaně byl takový, že Pensylvánská dráha byla považována za jedinou seriózní dráhu v zemi. Neštěstí se tak stalo nástupem k jejímu dalšímu úspěšnému rozvoji. (Kohout, 1999)

Je ovšem nutné zmínit, že ne vždy se dostalo Leemu pozitivnímu ohlasu od veřejnosti. Největší kritiku sklídl po nástupu fašismu v Německu, když oceňoval metody propagandy fašistického představitele Goebelse.

Na počátku dvacátého století již můžeme slyšet o public relations i jako o teoretické disciplíně. Za prvního teoretika PR je považován Edward L. Bernays, který přednášel o této problematice na univerzitě a napsal první publikaci pod názvem *Crystallizing Public Opinion*, která vyšla v roce 1923. (Svoboda, 2004)

V období předválečného Československa můžeme spatřovat určité prvky public relations jak v hospodářské, tak ve státní sféře, např. v podobě tiskových odborů. Tiskové útvary působily i u mnoha hospodářských subjektů, při různých výstavách a akcích pořádaných pro veřejnost. Vykonávaly činnosti typické pro dnešní tisková oddělení. Podniky začaly komunikovat i s vnitřní společností - zaměstnanci - podobě vydávání závodních časopisů (např. „*Sdělení zřízenectvu firmy Baťa*“ nebo „*Borovina, časopis spolupracovníků Baťa a spol., Třebíč*“).

Do listopadu 1989 se aktivity public relations soustřeďovaly především k oblastem zahraničního obchodu nebo ke státní správě. Vzniklo i několik reklamních agentur, např. Rapid, Merkur, Brněnské veletrhy a výstavy. Za první profesní organizaci public relations na území ČSSR je považován „*Klub práce s veřejností*“, který byl založen v roce 1983 v Brně jako součást Československé vědeckotechnické společnosti podniku BVV. Po roce 1989 došlo ke splynutí tohoto klubu se Společností pro propagaci a public relations MOSPRA. (Svoboda, 2004)

V současné době public relations aktivity nabírají na intenzitě a neustále stoupají nejen všude ve světě, ale i v České republice. Management většiny soukromých společností i oblast veřejné sféry si plně uvědomuje nutnost a potřebu komunikovat jak s veřejností, tak i se svými zaměstnanci. Můžeme říci, že domácí trh je víceméně naplněn, jen těžko bychom hledali „díru na trhu“, kde by bylo možno ještě prorazit. Proto vedení firem pracuje spíše na rozvoji stávajících podniků a hledají cokoli, co by jim pomohlo k lepším výsledkům. To, že úspěch firmy již nezávisí jen na hospodářském výsledku, je jasné. Např. u společnosti Google se dá předpokládat velmi vysoký obrat, ale tento ukazatel není tím, který by zapříčinil, že spousta lidí by tam rádo pracovalo. Obecné povědomí o přívětivé pracovní atmosféře a zdravém komunikačním prostředí má za následek všeobecnou touhu absolventů a lidí s praxí po zaměstnání právě u téhle organizace. Je to jednoznačný důkaz o tom, že veřejnost si všímá všech aspektů, kterými nejen tato, ale i ostatní společnosti působí na okolí.

Současný rozvoj public relations je samozřejmostí a nutností pro každou výrobní i nevýrobní společnost, která se chce udržet na trhu. Komunikovat s veřejností, podávat informace o svých aktivitách, pořádat společenské akce již není výjimkou, ale spíše běžnou praxí většiny firem v České republice.

## **1.1 Východiska PR**

„Veřejné mínění, image a corporate identity tvoří tři východiska, od nichž se podstata public relations odvíjí. S těmito fenomény se setkává dnes celkem běžně nejen odborná, ale stále více také široká veřejnost. Bez znalostí podstaty těchto tří fenoménů

by nebylo možné proniknout do hlouby problematiky public relations.“(Svoboda, 2006, s. 14)

### **Veřejné mínění**

Abraham Lincoln řekl, že „žádný projekt nemůže zkrachovat, pokud má na své straně veřejné mínění“. (Kohout,1999, s. 9) S tímto tvrzením můžeme či nemusíme souhlasit, každopádně o síle veřejného mínění není pochyb, ať již v pozitivním nebo negativním pohledu.

Zkusme objasnit a definovat co to vlastně veřejné mínění je. I přesto, že existují stovky definic tohoto společenského jevu, specialisté, kteří se zabývají výzkumy veřejného mínění, uznávají, že velká teorie veřejného mínění neexistuje.

Někteří odborníci tvrdí, že o existenci veřejného mínění se dá mluvit až od 18. století a to z toho důvodu, že v tehdejších feudálních poměrech nebylo možné, aby jakékoliv veřejné mínění vůbec vzniklo. Na druhé straně zde máme obecně známou citovanou větu: „Vox populi, vox dei“ (Hlas lidu, hlas boží), která má původ v Římě, tudíž by prameny původu veřejného mínění sahaly až mnohem dále.

Každopádně, za autora pojmu je považován J. J. Rousseau. O síle veřejného mínění byl přesvědčen i Napoleon Bonaparte, který získával informace o názorech v široké veřejnosti. (Kohout, 1999)

Co se týče definice, dovolila bych si z mnoha vybrat definici Foreta, který uvádí, že: „Veřejné mínění bychom mohli stručně vymezit jako odraz názorů (systematizovaných i nesystematizovaných) na nejrůznější jevy okolního i vnitřního světa ve vědomí lidí a souhrnně potom v celé společnosti.

Ve své podstatě je veřejné mínění rozrůzněné, zahrnuje proměnlivé úrovně: od neurčitých, znalostmi příliš nepodložených představ, pocitů, názorů, myšlenek a nejasných „mínění“ o nejrůznějších jevech až po zcela vytríbené, vykrytalizované a jasné pohledy, ústící do pevnějších, vysoce uvědomovaných a promyšlených postojů, projevujících se v následných konkrétních jednáních.“ (Foret, 1994, s. 104)

„Dá se říci, že v našem století už není hlavním problémem, zda veřejné mínění uznat a docenit, ale mnohem spíše, jak je zkoumat, jakými metodami je věrohodně zachytit, jaké techniky jsou ve výzkumech veřejného mínění nejefektivnější.“ (Kohout, 1999, s. 10)

Jak tedy zjistíme, jaké vlastně ono veřejné mínění je, jaký má veřejnost názor, co si myslí? Z doby minulého režimu víme, že rozhodně nemusí souhlasit skutečností, které se dočteme v novinách pod titulky – veřejnost je toho názoru, že... To, co bylo publikované a zveřejněné jako veřejné mínění, tím rozhodně nebylo. Zjednodušeně by se dalo říci, že veřejným míněním je blíže neurčený počet soukromých názorů, o nichž se dozvíme z osobních rozhovorů.

V současnosti většina public relations agentur postupuje podle moderních metod, kdy oslovují určitý počet respondentů vybraných ze společnosti tak, aby zhruba strukturou odpovídal populaci. Tímto způsobem se dá dosáhnout určité přesnosti, ale i tak se zde nabízí otázka, jak víme, zda respondenti odpovídali skutečně dle svého názoru. Spousta lidí má totiž tendence své názory přebírat se sdělovacích prostředků nebo od kolegy z práce. Může ovšem nastat i situace, kdy se dotazovaný chce lišit a záměrně odpoví jinak, než je veřejné mínění. Dává mu to pocit výjimečnosti.

Má tedy smysl nějaké veřejné mínění vůbec zjišťovat? Nepostačilo by nám znát jakousi střední cestu? Určitě ne, o názor veřejnosti se zajímat musíme. Je třeba ale brát v úvahu, že to co zjistíme je vždy jen jakýsi momentální stav v názoru veřejnosti. (Němec, 1996)

Veřejné mínění se velmi často mění. S odstupem času a pod vlivem nových událostí se můžeme na stejnou skutečnost dívat jinak. V názorech se mohou pochopitelně lišit obyvatelé měst a vesnic, ženy a muži, starší a mladší populace. (Foret, 1994)

Zkusme si shrnout hlavní rysy veřejného mínění:

- veřejné mínění odráží současné názory, postoje i nálady veřejnosti,
- veřejné mínění není možno považovat za rozumové poznání,
- veřejné mínění je subjektivní a přibližné,

- veřejné mínění se může rychle změnit,
- veřejné mínění je ovlivněno zájmy, tradicemi,
- veřejné mínění se utváří k výjimečným událostem,
- veřejné mínění se dá ovlivnit.

V posledních letech můžeme sledovat nárůst váhy veřejného mínění. To může být způsobeno zvýšenou informovaností lidí. Díky elektronice a masmédiím je jakákoli zpráva schopna obletět svět během několika minut. Dalším faktorem, který má vliv na veřejné mínění může být i vzdělanost obyvatelstva, která se také neustále zvyšuje. Je třeba usilovat o důvěru vzdělaných lidí. V oblasti tržní ekonomiky není častěji vyslovovaným tvrzením, než že – náš zákazník - náš pán. Ve své podstatě se jedná o vyslyšení veřejného mínění na trhu. (Kohout, 1999)

„Souvislost veřejného mínění s public relations je zásadní. Public relations usilují o přízeň veřejného mínění, přičemž využívají všech možných informací o jeho působení ve skupinách veřejnosti. K tomu, aby public relations ve veřejnosti uspěly, snaží se subjekty vytvářet o sobě pozitivní obraz, představu čili image.“ (Svoboda, 2006, s. 15)

### **Image**

Tento pojem pochází z angličtiny a dal by se přeložit jako představa o něčem. Už jen při vyslovení tohoto výrazu nám v hlavě naskakuje vše, co o firmě víme, jak se firma prezentuje navenek.

Vysekalová uvádí, že „image má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověku ve vztahu k určitému objektu.“ (Vysekálová, Mikeš, 2009, s. 94)

Image nemusí být vždy pozitivní. V globále se jedná o to, jakou pověst má firma u veřejnosti. Cílem public relations je vytvoření co možná nejlepší image. K vytvoření co nejlepší image je třeba dlouhodobé a cílevědomé práce a úsilí celého managementu společnosti. Pokud se firmě podaří vytvořit si u veřejnosti pozitivní image, vynakládá nemalé částky na udržení této pověsti v povědomí lidí. Trh je přeplněn novými výrobky a informacemi o novinkách proto je pro zákazníka nejjednodušší si zapamatovat jediný

pojem, např. SONY, IBM, FORD a mít jistotu, že všechny nové produkty od těchto firem jsou zárukou kvality. (Kohout, 1999)

Zákazník si totiž nekupuje „jen“ produkt, ale vždy se jedná o celkovou „osobnost“ výrobku, která se skládá nejen ze samotných parametrů výrobku, ale z celkového obrazu firmy s výrobkem spojeným. Můžeme tedy říci, že vztah mezi výrobkem a výrobní společností je tak blízký, že je nemožné o nich uvažovat odděleně. Jestliže si koupíme produkt, který následně ohodnotíme jako dobrý, máme tendenci hodnotit podnik, který výrobek vyrobil jako dobrý. Podobným způsobem postupujeme, pokud si vybíráme zboží od firem s celosvětově známým dobrým image, jako je BMW, SONY. V takovém případě již nemáme potřebu zjišťovat o výrobku reference z dalších zdrojů, už jen sám název výrobce nám dává pocit spokojenosti a jistoty.

Existuje řada faktorů, které mohou ovlivnit tvorbu firemní image. V první řadě je to samozřejmě to, co podnik vyprodukuje, tzn. jeho výrobky a vlastnosti výrobků. Dále si veřejnost velmi všímá komunikace firmy se společností a zejména pak marketingové komunikace. Image také ovlivňují vztahy k zaměstnancům, podpora různých veřejných projektů, sponzorství, jednání s obchodními partnery. Image totiž vzniká nejen z činnosti firmy a z firemních zdrojů, ale mnohem více je utvářena společností – rodinnými příslušníky, známými, finančními institucemi, médii. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Postup, který by vedl k vybudování co nejlepší image, neexistuje. Můžeme najít ale celou řadu faktorů, které šanci na získání dobré image mohou podstatně zvýšit. Nad slunce jasné je, že se touto otázkou musí jednoznačně zabývat členové nejvyššího managementu, neboť jedině ti mohou sestavit jasný plán, kterým směrem chtějí firmu vést. Všichni musejí mít své jasné postavení ve firmě, být s tímto místem srozuměni a pochopit, jaký dopad jejich práce bude na celkový obraz společnosti mít.

Všechny aktivity, kterými se podnik vyznačuje, spolu musejí souviset. S tím, jak roste obecné povědomí o firmě je nutné se zaměřit na vytváření konkrétních asociací, které budou s firmou spojovány. Nejprve je třeba se zaměřit na celou společnost, budovat ty atributy, které zvýší důvěryhodnost firmy celkově, teprve potom je možné se více věnovat cílovým skupinám zákazníků.

Základním úkolem public relations je tedy vytváření pozitivní image firmy, což je jednou z nejdůležitějších činností managementu podniku. (Bystrov, Růžička, 2006)

„Pozitivní image se hodnotí jako zlatý poklad firmy. V současné době např. Thaj-wan realizuje projekt na změnu image za 100 mil. dolarů.

Cesta k pozitivní image zdaleka ovšem neznamena jen dovednou reklamní kampaň. Základem je přece:

- dokonalá kvalita produktu,
- spolehlivý servis,
- rozumná cena,
- trvalý inovační proces,
- systematická práce firmy ve prospěch zákazníků.

Teprve na tomto základě mohou být aplikovány úspěšné metody public relations – tedy i mediální ovlivňování veřejnosti ve prospěch firmy, cílevědomý proces informovanosti veřejnosti, veškeré akce k získávání přízně veřejnosti vůči firmě (např. sponzorování).“ (Kohout, 1999, s. 36)

### **Corporate identity**

„Corporate identity (firemní identita) je důležitou součástí firemní strategie a stručně řečeno představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama, svého charakteru, podobně jako každá osoba má svoje specifické charakteristiky a vlastnosti. Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty. Je definována různým způsobem, ale její podstata spočívá v komplexnosti obrazu a je tvořena řadou nástrojů, které onu komplexnost, ucelenost vytvářejí.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 14)

Ve zkratce řečeno se jedná o způsob, jakým se firma prezentuje veřejnosti. Rozdíl mezi corporate identity a image je v tom, že identita je to, čím by firma ráda byla v očích veřejnosti, jak před ní vystupuje a image organizace je obraz této identity u veřejnosti. Firemní identita má jednoduše na image velký vliv.



Z tohoto tvrzení nám jednoznačně vychází, že chceme-li zapracovat na vytvoření co nejlepší image, musíme začít nejprve uvnitř organizace. Toto bývá velmi složitým a hlavně dlouhodobým procesem. (Černá, Kašík, Kunz, 2006)

„Hlavní přínosy organizační identity pro organizaci:

- ovlivňuje motivaci zaměstnanců a jejich výkonnost,
- přispívá k pocitu sounáležitosti (být na jedné lodi) a sepětí, jak u vnitřní tak i vnější veřejnosti,
- příznivě působí na vytvoření pozitivního obrazu, nezaměnitelného image a dobrého jména, stejně jako je prostředkem ovlivňování image,
- může se stát důležitou konkurenční výhodou a příznivě ovlivnit postavení organizace na trhu,
- usnadňuje orientaci zákazníků,
- ovlivňuje současnou výkonnost organizace, stejně jako jeho filozofii, vizi, strategii, hodnoty, způsoby komunikace, chování managementu i zaměstnanců, styl řízení,
- ovlivňuje budoucí prosperitu a rozvoj organizace,
- slouží jako nástroj řízení.“ (Černá, Kašík, Kunz, 2006, s. 36)

V minulosti byla podniková identita víceméně chápána pouze v souvislosti s jakousi vizualizací firmy na veřejnosti, tzn. s nějakou obrazovou podobou, barevným řešením. Dnes chápeme obraz firmy mnohem komplexněji, všímáme si vnitřní hierarchie firmy, celkové nálady a komunikačního prostředí uvnitř společnosti, toho, jak se firma chová k zákazníkům a celkově ke společnosti. I když nutno říci, že i nadále některé prvky corporate identity mají materiální povahu (např. barevné logo, vzhled pracovišť).

Základním stavebním kamenem corporate identity je celková filozofie firmy, normy, hodnoty a zásady, které jsou uznávány a respektovány v organizaci. Firma by měla vědět a být si jista v tom co dělá, ale zároveň také, co by dělat měla a chtěla.

Vytvoření co nejlepší corporate identity je dlouhodobou, náročnou a zejména odbornou záležitostí, která, aby byla zvládnuta co nejlépe, vyžaduje většinou zásah profesionálů. (Černá, Kašík, Kunz, 2006)

## **1.2 Public relations v soudobé společnosti**

Současné pojetí a chápání public relations je spojeno s managementem podniků. Většina firem a organizací dnes běžně disponuje útvary pro vnější vztahy, útvary pro vztahy s veřejností, tiskovými mluvčími či organizátory media relations.

Globální hyperkonkurence má vliv na zvýšenou produkční možnost firem, která předbíhá spotřební možnosti a koupěschopnost trhu. V praxi toto můžeme pozorovat zejména u obchodních řetězců, které z hlediska množství produktů a sortimentu neznají hranice. Na aspekt globalizace se můžeme ale podívat i z druhé strany, neboť míra zahraničních investic se zdá být rovněž neomezená. Asi bychom se nebáli tvrzení, že největší investice do našeho hospodářství přicházejí z Japonska, konkrétně společnost Toyota Motor Corporation je největším japonským investorem na našem území. Dalším neméně veřejně známým příkladem je společnost Hyundai, která investovala do průmyslové zóny Nošovice. Tyto dva příklady jsou typickou ukázkou metody PR jako typu komunikace managementu.

Zvýšená poptávka i nabídka investic do firem s sebou pochopitelně přináší nutnost změny požadavků marketingové komunikace a jejího nástroje public relations pro odbyt výrobků. Manažeři musí rychle reagovat na změny na trhu a hledat nová odbytiště výrobků, vyhledávat nové zákazníky a komunikovat s nimi, přesvědčovat, učit se orientovat v jiných ekonomických, politických a kulturních prostředích s jinými nákupními zvyklostmi, neboť co zákazník, to jiné požadavky a hodnoty. Všichni manažeři zodpovědní za prodej dobře vědí, že umění není vyrobit, ale prodat. Přirozeně tak public relations vstupují do dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Řada podniků a firem dnes již ví, že izolovat oddělení pro styk s veřejností není možné. Vztah se zákazníkem se totiž promítá do všech oblastí výroby a vyžaduje, aby jej měly firmy na paměti v každé fázi výrobního procesu. Tuto skutečnost potvrzuje

i fakt, že oddělení pro vnější vztahy, vztahy s veřejností a tiskových mluvčích jsou dnes již řazeny do vyšších úrovní v podnikové hierarchii. Dnes si už sotva dovedeme představit, že by informace o společnosti podával někdo jiný, než tisková nebo tiskový mluvčí. (Černá, Kašík, Kunz, 2006)

Sama skutečnost, že firma disponuje útvarem pro styk s veřejností nebo tiskovou mluvčí však ještě neznamená, že bude docházet k uspokojivému, lépe však úspěšnému komunikačnímu toku informací mezi firmou a veřejností. Proto každá organizace pečlivě dbá na výběr pracovníků public relations a je víceméně pravidlem, že každá tisková nebo tiskový mluvčí absolvuje v rámci svého výkonu práce neustálá školení a doškolování, jak vhodně komunikovat s veřejností a jak nejlépe informovat média.

Obecně se dá říci, že při komunikaci se sdělovacími prostředky je nutno respektovat několik základních zásad:

- snažit se vždy komunikovat s médii,
- nikdy nelhat a poskytovat včasné a vyčerpávající odpovědi,
- média považovat za svého klienta a podle toho s nimi jednat,
- komunikovat jednoduše a nezkresleně,
- mít dostatek informací,
- být k jednotlivým sdělovacím prostředkům neutrální,
- jednat klidně a vlídně,
- být vstřícný. (Balík, Nečas, Matal, 2000)

„Podstata vztahů s veřejností je stejná, ať mluvíme o politické scéně, obchodní nebo komerční oblasti, společenských vztazích, charitativních či nadačních sdruženích nebo o řadě jiných oblastí, z nichž každá má své zvláštní potřeby.

Základ filozofie vztahů s veřejností je velmi jednoduchý. Předpokládá se, že je mnohem snazší stát se úspěšným v dosažení vytčených cílů za podpory a pochopení veřejnosti, než pokud čelíme veřejné opozici nebo nezájmu. Vztahy s veřejností můžeme shrnout do několika klíčových slov. Jde o pověst, vnímání, důvěryhodnost, důvěru, soulad a hledání vzájemného pochopení za pomoci pravdivých a úplných informací. Nejde zde o definici, ale o indikaci cílů.

Vztahy s veřejností nejsou omezeny na obchodní a komerční oblast: jsou stejně důležité ve vládě a politice. Václav Havel, který se stal po sametové revoluci v listopadu 1989 prezidentem Československa, poskytl týdeníku *Time* v srpnu 1992, když rezignoval na svou funkci v důsledku rozhodnutí o rozdělení Československa na dva samostatné státy, rozhovor. Havel zdůraznil význam hodnot, které nejsou vždy ve světové politice upřednostňovány – zdvořilost, vkus, inteligenci, slušnost a především zodpovědnost. Jde o stejné hodnoty, které jsou prosazovány ve vztazích s veřejností.“ (Black, 1994, s. 14)

### **„Sociálněpsychologický model působení PR**

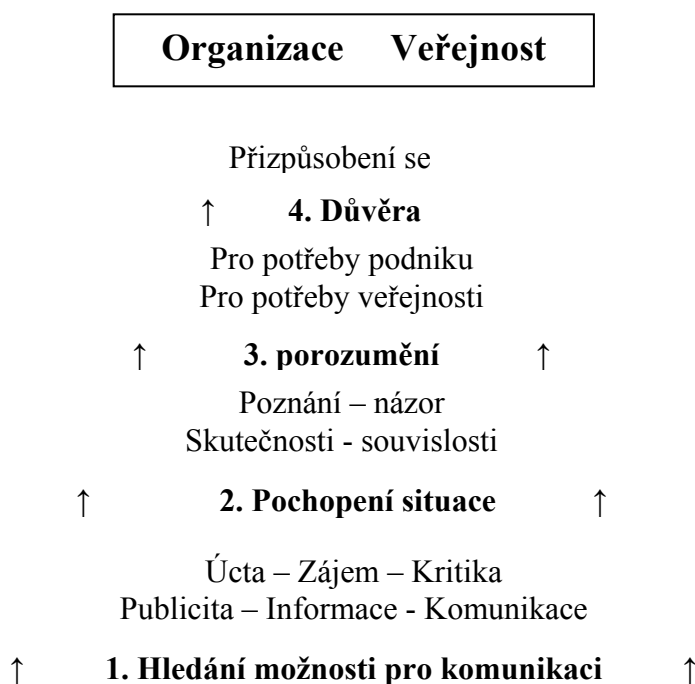
Jak tedy mohou public relations pozitivně ovlivňovat společenský vývoj? Především tím, že organizace budou sladovat své vlastní zájmy se zájmy veřejnosti, že budou veřejnosti naslouchat a korigovat svůj postup tak, aby nedocházelo ke konfliktům.

Public relations se proto snaží u veřejnosti o:

- postupnou komunikaci,
- pochopení situace,
- porozumění,
- důvěru.

Tento proces je obvykle ve skutečnosti složitý a nemusí vést přímočaře k cíli. Často je potřeba jednotlivé kroky revidovat a brát v úvahu nově nastalé skutečnosti. Ideální postup představuje sociálně psychologický model působení public relations, uvedený jako *PR pyramida*:

Obr. č.1 PR pyramida



(Svoboda, 2006, s. 18)

### **První stupeň**

Zde se zprostředkovávají informace a zřizují komunikační kanály, aby se navázal dialog. Výběr informací může ovlivnit celý další postup, protože nebudou-li zajímavé a přiměřeně konkrétní, hrozí, že nezaujmou veřejnost nebo ji dokonce již v počátku od komunikace odradí.

### **Druhý stupeň**

Tento krok slouží k pochopení situace toho druhého. Nyní musíme čelit střetům, naslouchat protiargumentům a formulovat precizně vlastní argumenty. Dialog se nesmí ukončit, rovněž tak nesmíme stavět radikální dialogové předpoklady, aby se komunikace kvůli nim nezhroutila. Zápor „ne“ by se měl použít jen v nejkrajnějším případě.

### **Třetí stupeň**

Nyní nastává čas, aby partneři ve stádiu, kdy jsou schopni začít chápat potřeby naší organizace. Ovšem i organizace sama se musí nacházet v situaci, kdy je připravena chápat starosti a potřeby druhé strany. Výměna informací a stanovisek má jak emocionální, tak racionální charakter a celý postup se ocitá na prahu úspěchu. Avšak

musíme připustit také pro nás nepříznivou okolnost. Může se totiž stát, že to budeme právě my, kdo bude muset zrevidovat vlastní stanoviska. V tom případě jsme v předchozích dvou etapách nedokázali vytvořit u partnerů dostatečnou důvěru.

### **Čtvrtý stupeň**

V ideálním případě nastala situace, kdy organizace s partnery veřejnosti došly k vzájemné shodě, k vyrovnání svých zájmů. Takový výsledek v sobě skrývá jedno nebezpečí – obě strany mezi sebou komunikují a rozumějí si, že může vést k „usnutí na vavřínech“. Má se totiž za to, že předmět PR je dořešen. Proces spolupráce a vztahů organizace s partnery však nikdy nekončí. V momentě konsensu proto nastává čas analyzovat poznatky z průběhu všech čtyř etap.

### **Příklad**

Ve větším okresním městě připravoval městský úřad PR akce ke zvýšení bezpečnosti seniorů. Akce byla naplánována na květen, před letním obdobím, kdy se radikálně zvyšuje počet vykládaní bytů a kriminalita vůči starším osobám. Vedle mediálních opatření předpokládal městský úřad též několik setkání s občany seniory, na nichž měli zástupci městské policie a další představitelé osvětlit způsob páčání těchto trestných činů a jejich prevenci. Původně plánovaná setkání s těmito občany byla stanovena vždy na 18. hodinu. Na první setkání však nepřišla ani polovina očekávaného počtu osob. Pořadatelé akce zjistili, že doba setkání je krajně nevhodná, protože senioři v tuto dobu sledují své oblíbené televizní seriály. Tato forma komunikace byla proto přehodnocena. Pořadatelé zvolili zcela jiný termín a čas, který byl pro seniory k návštěvě setkání s občany daleko výhodnější.

V tomto případě subjekt nepřipravil relevantní možnosti pro komunikaci s cílovou skupinou. Musel proto situaci přehodnotit a vytvořit nové komunikační možnosti. V cíleně připravovaných public relations obvykle dochází k nedorozuměním zejména na stupni pochopení a stupni porozumění komunikace.“ (Svoboda, 2006, s. 19)

### 1.3 Účinnost public relations

Vzhledem k tomu, že obvykle jsou vztahy s veřejností součástí vedení firmy, je míra jejich úspěchu prosperitou nebo neprosperitou celé organizace. Ale i přesto se dá úspěch public relations přímo měřit.

Je pochopitelné a běžné, že vedení společnosti, zejména finanční ředitelé každé firmy, chtějí vědět, jak každé jednotlivé oddělení nakládá s přidělenými finančními prostředky. U oddělení public relations vyvstává problém, jak oddělit účinek public relations od jiných událostí a okolností v organizaci. Můžeme porovnat to, co se očekávalo a čeho bylo ve finále dosaženo, ale těžko můžeme odhadnout, zda nebylo možno dosáhnout lepších výsledků. (Black, 1994)

„Vyjadřování účinnosti aktivit public relations v praxi (pokud se vůbec realizuje) se většinou měří rozsahem a kvalitou realizované mediální publicity. Je to logické. Nicméně je jasné, že tisk, rozhlas a televize jsou sice podstatnými, avšak vůbec ne jedinými prameny, z nichž se vytvářejí znalosti a mínění veřejnosti. Proto by měla ta organizace, která seriózně dbá na svoji pověst, pravidelně zjišťovat komplexně úroveň faktorů svého image. Tyto faktory je zapotřebí ovšem měřit s odstupem více let, neboť image se sám o sobě mění jen pozvolna.“ (Svoboda, 2004, s. 144)

K měření účinnosti public relations je možno užít několika druhů výzkumů. „Mezinárodní organizace pro vztahy s veřejností vypracovala přehled různých druhů aplikovaného výzkumu, které jsou užitečné v praxi. Vyjmenovává sedm širších oblastí:

1. **Výzkum postojů a veřejného mínění:** zaměřen na zjištění, co lidé cítí nebo co si myslí o určitých institucích, podnikání nebo problematice.
2. **Výzkum motivace:** zaměřen na zjištění, co si lidé myslí nebo co dělají.
3. **Výzkum na zjištění sociálních a ekonomických tendencí,** které mohou ovlivnit určitou organizaci nebo programy pro vztahy s veřejností.
4. **Výzkum marketingu:** zaměřen na zjištění, co lidé kupují či používají nebo čemu by dávali přednost či co může být doporučováno ke koupi.
5. **Výzkum tisku:** zaměřen na zjištění, jestli budou určitá sdělení čtena a pochopena.

6. **Výzkum zapamatování:** zaměřen na zjištění, zda lidé získali nebo si zapamatovali informace ze zveřejněných reklam a jiných sdělovacích materiálů.
7. **Výzkum hodnocení:** zaměřený na měření úspěchu nebo neúspěchu určitých projektů nebo programů pro vztahy s veřejností ve srovnání se zamýšlenými cíli.“ (Black, 1994, s. 130)

Jedna z nejzákladnějších zásad public relations tvrdí, že public relations začínají uvnitř organizace. Zásadní význam mají interní public relations v tom, že tím dáváme zaměstnancům pocit jejich důležitosti, umožňujeme jim přístup k důležitým informacím. Je sice pravda, že i v současné době se vyskytne organizace, ve které majitelé zakazují zaměstnancům se jakkoli podílet na rozhodování, dokonce i odborové sdružování. Jednají tak sami proti sobě, neboť tento direktivní způsob vedení jim může přinést do budoucna spoustu konfliktů a v podstatě i ohrozit existenci firmy samotné.

Můžeme říci, že ve velkých organizacích se složitou vnitřní strukturou jsou interní public relations ještě důležitější, než v malých a středních podnicích. Tam, kde se zaměstnanci denně všichni potkávají, je velká šance, že se o dění podělí přímo při přestávkách na oběd, se všemi je možno komunikovat přímo. Ve velkých firmách by měli být zaměstnanci oslovováni prostřednictvím vnitropodnikových časopisů, nástěnek apod. Nepřípustné je, aby se zaměstnanci o dění ve své domácí firmě dozvídali např. z hromadných sdělovacích prostředků. Než organizace cokoli zveřejní, měla by o tom nejprve informovat své zaměstnance. (Němec, 1996)

I přesto nadále existují podniky, kde si vedoucí pracovníci neuvědomují potřebu svých podřízených být informováni a často podceňují jejich zvědavost při vystoupení jejich nadřízeného v médiích.

Za nástroje interních public relations se považují především:

- osobní rozhovory se zaměstnanci, včetně hromadných setkávání zaměstnanců,
- firemní publikace, intranet,
- shromáždění, při kterých dochází k informovanosti zaměstnanců o hospodářské situaci firmy, plánování budoucnosti firmy,
- nástěnky, reklamní poutače,



- firemní jídelny, sociální podpora zaměstnanců (příspěvky na dovolenou), dárky k životním jubileím. (Svoboda, 2006)

„Dobrá vazba interních zaměstnanců přináší externí účinky.

Prakticky: Na 100 zaměstnanců podniku připadne nejméně 300 jejich blízkých rodinných příslušníků. Ti zase mají každý nejméně po deseti přátelích. Touto jednoduchou aritmetikou naroste externí informovaná skupina na 3000 osob, které věří tomu, co říká původně oněch sto podnikových zaměstnanců. Tak se může stát veřejnost oddaným zastáncem podniku – a možná rozhodujícím činitelem jeho vnějších PR.“ (Svoboda 2006, s. 87)

I přes to všechno, co jsme si výše řekli o důležitosti vnitřních public relations, jsou externí public relations chápány většinou organizací jako důležitější. Je tomu tak proto, že externí public relations jsou mnohem složitější, vyžadují větší připravenost organizace. Vnější public relations jsou mnohem rozvinutější. Kromě médií oslovují i velmi početné skupiny zákazníků, dodavatelů, politických stran, úřadů nebo bank.

Ale i tak jsou stále nejdůležitější osobní kontakty a vazby, které prostřednictvím externích public relations firma uskutečňuje. Mezi neméně důležité patří i telefonáty, které jsou patrně nejčastější formou komunikace s veřejností. Telefonní rozhovory jsou zároveň velmi složitou komunikační aktivitou, protože zde musíme úplně vyloučit možnost neverbální komunikace. Je proto nutné, aby v telefonátu zaznělo vše jasně a přesně a zejména se zdvořilostí. (Svoboda, 2006)

Němec uvádí, že „převzetí části společenské odpovědnosti je základem pro stanovení primárních cílů vlastních PR; určují jejich intenzitu a směr působení.“ (Němec, 1996, s. 102)

Do roku 1996 nebyly provedeny v České republice studie zaměřené na hlavní cíle českých podniků ve vztahu k převzetí společenské odpovědnosti. Němec přejímá údaje ze švýcarské studie z roku 1990, kdy bylo osloveno celkem 61 organizací s počtem zaměstnanců vyšším jak 2000. Zaměstnanci dostali seznam podnikových cílů, který měli za úkol seřadit podle důležitosti, případně seznam doplnit. Na základě výsledků celé studie byly hospodářské cíle vyhodnoceny jako nejdůležitější. Mezi

nejčastěji upřednostňované cíle patřilo zlepšení hospodářské situace, zvýšení zisku a kvality, zvýšení podílu na trhu a upevnění pozice na trhu.

Teprve až při stanovení společenských cílů a cílů public relations zaměstnanci dokázali vybrat, co je podle jejich názoru důležité. Preferovali pak zejména udržení a upevnění pozitivního image podniku, zlepšení informovanosti a motivace zaměstnanců a podpora vážnosti podniku na veřejnosti. (Němec, 1996)

## 2 Public relations a komunikace v organizaci

Původ pojmu komunikace bychom našli v latině v podobě *communicatio*, což by se dalo přeložit jako sdílení, společná účast, sdělení. Každé sdělení má pak určitý význam a řekněme, že jakákoli událost, věc, objekt je nositelem významu. Význam můžeme vyjádřit pomocí znaků, které jsou vlastní a užívané určitou sociální skupinou, zejména pak národem.

Typickým znakem je mluvená a psaná řeč. Mezi komunikační způsoby patří však i neverbální komunikace, což jsou gesta, mimika, výrazy emocí. Podobným způsobem, by se dalo zjednodušeně říci, komunikují i zvířata. Pomocí pohybů, pachovými stopami.

Za dobu své existence lidstvo ale již vyvinulo i jiné způsoby komunikace, než pouze verbální, popř. neverbální. Mluvíme zde o komunikačních technologiích jako je telefon, internet, rozhlas, televize. To znamená, že komunikace se již zdaleka neodehrává jen z očí do očí, ale technika nám umožnila komunikovat v čase i prostoru.

Základním smyslem komunikace je bezesporu poskytování informací. Logicky ale tyto informace poskytujeme někomu, tudíž můžeme pojem komunikace posunout jako spolupráci dvou účastníků. Za cíl komunikace ale nemůžeme brát pouze doručení informace, sdělení, ale mnohem důležitější je, aby adresát našeho sdělení také porozuměl tomu, co chceme sdělit. (Černá, Kašík, Kunz, 2006)

„Podle roviny sociálního uspořádání, na níž se komunikace uskutečňuje, lze odlišit šest základních typů mezilidské komunikace, a to:

- interpersonální komunikace – komunikace se sebou samým,
- interpersonální komunikace – mezi dvěma až třemi lidmi s možností okamžité zpětné vazby,
- skupinová komunikace – např. uvnitř určité ustavené skupiny,
- meziskupinová komunikace – např. mezi ustavenými skupinami,
- institucionální (organizační) komunikace – např. uvnitř organizace,

- celospolečenská komunikace – dostupná všem příslušníkům určité společnosti.“  
(Černá, Kašík, Kunz, 2006, s. 22)

Podle tzv. Lasswellova komunikačního modelu komunikační proces sestává z 5 kroků.

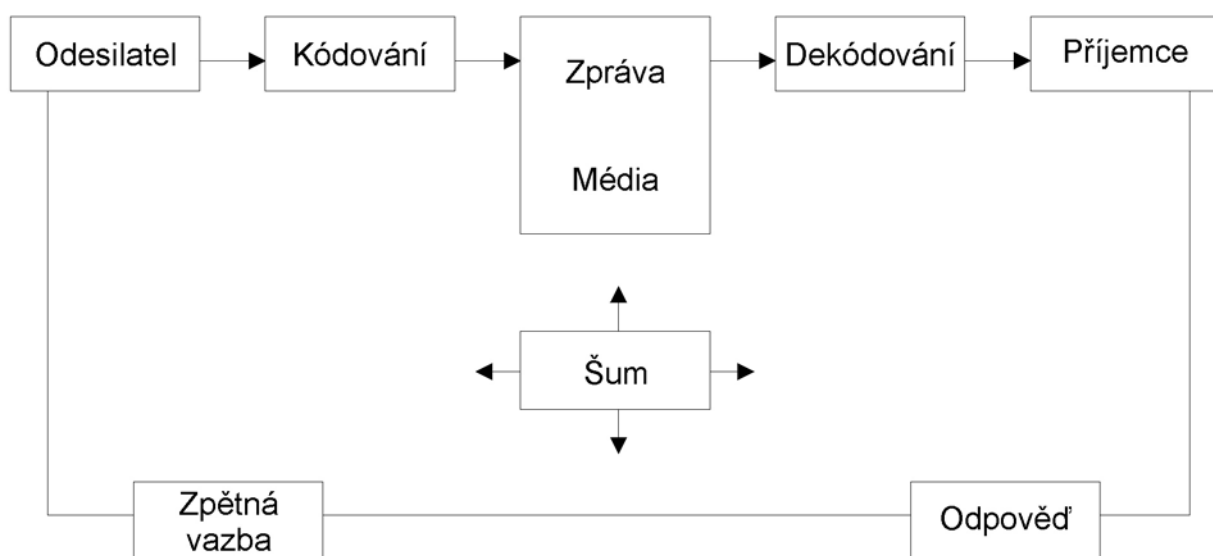
1. Komunikátor.
2. Sdělení.
3. Jakým nástrojem.
4. Komunikant (příjemce sdělení).
5. S jakým efektem.

Později byl tento model přepracován Shannonem a Weaverem do úplného modelu komunikace, který je již tvořen 9 kroky:

1. Zdroj (komunikátor)
2. Zakódování
3. Sdělení
4. Kanál
5. Dekódování
6. Šum
7. Příjemce (komunikant)
8. Odpověď
9. Zpětná vazba

Pochopitelněji popisuje úplný komunikační proces následující schéma:

Obr. č. 2 Schéma komunikačního procesu



(Černá, Kašík, Kunz, 2006, s. 22)

Komunikátorem je osoba nebo organizace, která sděluje cokoli komukoli. K větší důvěryhodnosti komunikátora může přispět jeho popularita, atraktivita, jestli k němu má komunikant pozitivní vztah.

Zakódováním rozumíme převedení sdělení do srozumitelné formy pro obě strany komunikačního procesu.

Sdělení bychom při komunikaci měli věnovat nejvyšší pozornost, neboť o sdělení vlastně jde, musíme si ujasnit, jakou reakci chceme, aby naše sdělení vyvolalo. Tzv. model AIDA tvrdí, že sdělení by mělo vyvolat pozornost (Attention), vzbudit zájem (Interest), probudit touhu (Desire) a vyústit v akci (Action).

Komunikačním kanálem je prostředek, jakým dojde sdělení od odesílatele k adresátovi. Ať zde již mluvíme o mezilidské nebo multimediální komunikaci.

K dekódování dochází na straně příjemce zprávy tím způsobem, že se příjemce snaží pochopit obsah sdělení. Což někdy může vyvrcholit do situace, kdy si adresát vyloží sdělení zcela odlišně.

Komunikační šumy mohou zkreslit celý komunikační proces, mohou být jak na počátku procesu na straně odesílatele, tak i na straně příjemce nebo mohou vznikat v průběhu komunikace vlivem vnějších činitelů.

Příjemce je přirozeně adresátem našeho sdělení.

Odpovědí rozumíme jakoukoli reakci příjemce na sdělení. Může se projevit ve formě souhlasu, nesouhlasu, změně stanoviska nebo chování.

Zpětná vazba je velmi důležitým posledním článkem komunikačního procesu, neboť dává odpověď odesílateli zprávy na otázku, zda příjemce sdělení porozuměl. (Černá, Kašík, Kunz, 2006)

„Komunikace již dávno není prostředkem sloužícím k pouhé výměně informací. Rozvinula se do podoby moderní multifunkční disciplíny, jejímž úkolem je přesvědčit, prodat, vytvořit novou hodnotu.“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 11)

Každý den a na každém kroku jsme oslovováni celou řadou organizací, firem, společenských skupin, úředníků, charitativních organizací s cílem zaujmout nás a získat náš čas, prodat, nabídnout. Většině z nich se to nepodaří, protože si neumí zvolit správný okamžik, správnou formu nebo obsah.

Komunikační proces, má-li být efektivní a splnit svůj cíl, je velmi složitou záležitostí. Spousta firem si v dnešní době tuto skutečnost uvědomuje a přistupuje k této záležitosti velmi zodpovědně. Je třeba si uvědomit že bez jasné a konkrétní představy o tom, jak by měla úspěšná komunikační kampaň vypadat a hlavně pak bez její následné realizace, má organizace jen malou šanci, že svůj nový výrobek bude úspěšně prodávat.

Většina organizací si v dnešní době klade otázky jak se udržet na trhu, jak získat nové zákazníky a staré neztratit, jak získat větší zájem. Každá společnost dnes již ví, že úspěch nezávisí pouze na nejnížší ceně nebo nejúspěšnější reklamní kampani. Veřejnosti je třeba nabídnout víc. A mezi „víc“ bezesporu patří komunikace.

Každá firma komunikuje nepřeborným množstvím způsobů. Všim, co firma dělá i nedělá, nějakým způsobem oslovuje veřejnost. Jestli výrobek splňuje naše očekávání, jestli jsme ho vůbec sehnali, jestli není jiný, než jak ho firma propagovala atd. Všemi těmito aspekty si podnik získává důvěru veřejnosti a buduje vztahy s ní. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000)

Organizace si může vybrat z nepřeborného množství různých komunikačních kanálů, ale zejména pak komunikuje prostřednictvím:

- kanálů osobní komunikace,
- kanálů neosobní komunikace.

Při osobní komunikaci dochází k výměně informací mezi dvěma osobami, což je jedna z prvních, ale zároveň také nejlepších forem komunikace. Těžko se dá však uplatnit, čítá-li skupina příjemců informací tisíce osob.

Při neosobní komunikaci je firma ochuzena o zpětnou vazbu posluchačů, na druhou stranu zde však dochází k oslovení velkého počtu potenciálních zákazníků. Organizace takto komunikuje s veřejností prostřednictvím:

- tisku,
- televize, rozhlasu,
- billboardy,
- veletrhy a výstavy,
- internet. (Svoboda, 2006)

„Bude pro naši práci užitečnější obracet se na veřejnost prostřednictvím médií, nebo bude účelnější podpořit spíše formy přímé komunikace? V prvním případě zřejmě docílíme širšího účinku, který ale nemusí mít hlubší působení. Položení důrazu na spolupráci s médii může sloužit šíření základních informací. Přímá práce v bezprostředním okolí však může daleko účinněji prohloubit tolik kýženou důvěru v porozumění. Lidé z bezprostředního okolí pak mohou působit jako „poslové dobrých zpráv“. (Němec, 1996, s. 119)

Na komunikaci má v posledním desetiletí obrovský význam rozmach informačních a telekomunikačních technologií. Dalo by se říci, že bylo vytvořeno nové komunikační prostředí. Co se týče interní komunikace, došlo tímto ke zjednodušení a urychlení přenosu informací, spousta organizací používá pro tento způsob oslovování zaměstnanců intranet, což je vnitropodnikový komunikační systém. Vlivem stále častějšího používání internetu se firmám daří oslovovat širokou veřejnost téměř 24 hodin denně. (Černá, Kašík, Kunz, 2006)

Jakým způsobem se firmě podaří získat si důvěru veřejnosti je v podstatě úkolem jedinců v organizaci. Proto se vybraní pracovníci neustále učí, jak komunikovat, jak komunikovat lépe a ještě lépe a pro účely komerčního trhu, vlastně jak přesvědčovat. Čím úspěšnější bude firma v přesvědčování, tím větší má šanci na úspěch.

Před 2300 lety položil Aristoteles základy úspěšné mezilidské komunikace. S klidným svědomím se dá říci, že za tu dobu se nazírání na hlavní lidské hodnoty příliš nezměnilo. Jednou z těchto hodnot je právě umění přesvědčivosti, neboť – „umění, jak přimět lidi, aby udělali něco, co by běžně neudělali, nebo byste je o to museli požádat.“ (Borg, 2007, s. 16)

Aristoteles zastával názor, že každý člověk stojí před úkolem přesvědčit druhé člověka denně. Ať zde již mluvíme, v našem případě, o umění prodat produkt nebo obecně, jen zaujmout druhého. Aristoteles vidí v umění přesvědčivosti právě ono umění zaujmout. Tvrdí, že přesvědčování je cesta, na jejímž počátku divák nebo posluchač ještě nemá zájem dovědět se cokoli víc, ale na jejím konci již dochází k zaujetí posluchače.

Podle Aristotela se mluvčí musí naučit využívat tři složky komunikace, aby byli přesvědčiví:

- etickou (ethos)
- emocionální (pathos)
- logickou (logos)

Etická složka souvisí s mluvčím, s tím, jak působí navenek, je-li důvěryhodný a upřímný.

Pathos se týká emocí posluchačů. Mluvčí musí být empatický, aby věděl, jakým způsobem působit na posluchače.

Logos se zaměřuje na správný výběr slov, aby došlo k pochopení a zaujetí. (Borg, 2007)

Umění zaujmout a přesvědčit se pochopitelně dá naučit, spíše se ale jedná o vrozenou dovednost. Firmy se přirozeně snaží do svých týmů najít co nejvíce osobností s touto dovedností, neboť si jsou vědomi toho, že přesvědčování, resp. umění komunikace je základem úspěšného prodeje. I přesto, v rámci vzdělávání svých zaměstnanců firmy neustále pracují na dalším zdokonalování v oblasti komunikace. Osobně se domnívám, že další vzdělávání, pokud ho zaměstnavatel zaměstnanci nabídne, je ze strany zaměstnanců vítáno. Již si zvykli na to, že „vzdělávání se stává významnou součástí života obyvatelstva. Nestabilní trh práce a přerušení profesní kariéry (například nezaměstnaností, potřebou změny profese) vyžaduje určitou



připravenost k vykonávání různorodých pracovních úloh a odlišných profesí.“ (Machalová, 2006, s.163)

Nejde zde však jen o komunikaci s veřejností, ale v první fázi uvnitř organizace. Mluvíme zde o tzv. integrované komunikaci. Jde o to, aby celá organizace vystupovala navenek celistvě, jednotně, sourodě. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000)

„Integrovaná komunikace znamená vědět, kdo všechno ovlivňuje můj úspěch – a vědět, co, komu, jak a kdy říci – a dokonce i co a kdy dělat.“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 16)

## **2.1 Komunikace se zákazníky**

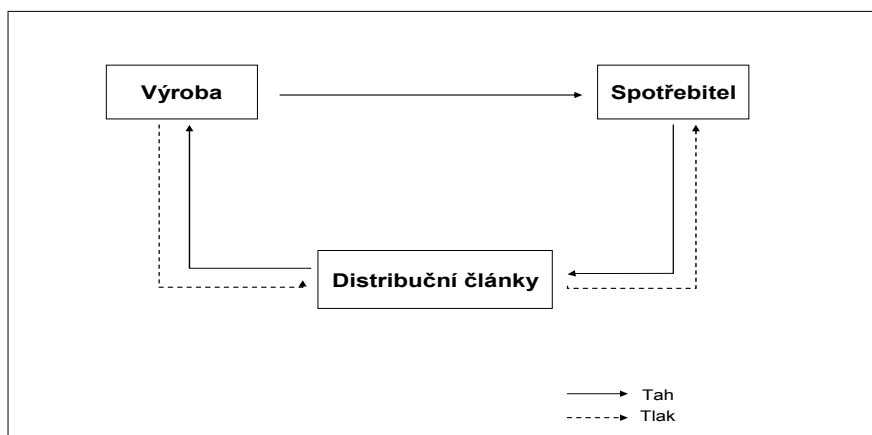
Ať zde již mluvíme o ziskovém nebo neziskovém sektoru trhu, vždy se nejdůležitější cílovou skupinou komunikace stávají koneční uživatelé, zákazníci. Ve srovnání s počty zaměstnanců firem se zákazníci pochopitelně stávají mnohem početnější cílovou skupinou. Proto zde velkou roli hraje jejich odlišnost a ta hraje podstatnou roli při uskutečňování komunikační kampaně. I když všechny spojuje skutečnost, že si zakoupili výrobek či využili nabídky jakékoli organizace, motivy, které je k tomuto vedly, se mohou značně lišit.

Z tohoto důvodu si většina firem stanovila dvě základní strategie komunikace při oslovování konečných spotřebitelů. Jedná se o strategii tlaku nebo strategii tahu.

Jak popisuje níže uvedené schéma, strategie tlaku vychází od výrobce a končí u spotřebitele, strategie tahu funguje naopak.

Zjednodušeně řečeno by se dalo říci, že první forma funguje na principu uvedení nového výrobku na trh a snaha výrobce tento produkt prostřednictvím distribučních kanálů prosadit. Strategie tahu naopak vychází z potřeb zákazníků, kdy tito oslovují maloobchodce a opět prostřednictvím distribučního kanálu (maloobchodce, velkoobchodce, výrobce) dostává firma zprávu o spotřebitelské poptávce.

Obr. č.3 Schéma distribučních kanálů



(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 102)

Od vyrobení produktu po jeho koupi ovšem vede dlouhá a složitá cesta. Manažeři pro prodej se během ní snaží najít co nejúčinnější formu propagace a reklamy výrobku, snaží se co nejlépe motivovat zákazníky, aby si výrobek zakoupili. Není žádným překvapením, že většina z nich vychází při svých úvahách z pyramidy potřeb Abrahama Maslowa.

Obr. č. 4 Maslowova pyramida potřeb



(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 103)

Všichni zpravidla uspokojujeme nejprve nejnižší potřeby (fyziologické), poté postupujeme v pyramidě nahoru a dochází k uspokojování psychologických potřeb. Vždy mají však fyziologické potřeby převahu.

Neméně důležitým faktorem při oslovování potenciálních zákazníků je pochopení spotřebitelových pohnutek vedoucích k nákupu výrobku, tzn. vžít se do jeho pocitů a myšlenek. Toto není jednoduchá záležitost a proto firmy používají nepřeborné množství způsobů, jak poodhalit motivy zákazníků. Jednou z nejosvědčenějších se stal výběr reprezentativního vzorku, kdy výrobce diskutuje se spotřebitelem a ten jej pak navádí tím správným směrem, odkrývá mu své potřeby a preference.

Další neméně zajímavou technikou je „vyrazit do ulic“ a tím lépe poznat zákazníka. Často tak můžeme vidět např. u McDonald's obsluhující manažery, kteří se tak snaží o bezprostřední kontaktování zákazníků. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000)

## **2.2 Komunikace se zaměstnanci**

V současném megakonkurenčním prostředí na trhu je jedním z hlavních předpokladů firmy k tomu, aby byla úspěšným prodejcem, schopnost zvládnutí komunikace, zejména pak interní, tzn. naučit se co nejlépe komunikovat se zaměstnanci firmy.

V předcházející kapitole jsme si jednoduchým výpočtem o počtu zaměstnanců organizace, jejich rodinných příslušníků a známých rodinných příslušníků ukázali, jakou sílu může mít tvrzení 100 zaměstnanců. Právě s pracovníky firmy by mělo vedení komunikovat co nejvíce a nejotevřeněji.

Jak již bylo řečeno, u komunikace nejde pouze o přenos informací, ale více je zaměřena na vytvoření vzájemného pochopení. Zaměstnanci by měli mít možnost prostřednictvím komunikace s managementem reagovat na to, co si myslí, v čem vidí problémy, co by se dalo zlepšit. Pokud budou mít zaměstnanci organizace pocit přátelského a otevřeného pracovního prostředí, budou nepochybně mnohem

spokojenější, budou se těšit do práce budou loajální a v neposlední řadě se tím budou podílet lépe na plnění hospodářských cílů firmy.

Kromě formální komunikace se ve firmách velmi daří spíše neformálním komunikačním kanálům, kterým by ale management měl věnovat možná větší pozornost. Bylo zjištěno, že téměř 75 % zaměstnanců se dovídá o určité skutečnosti, která ještě např. ani nebyla oficiálně zveřejněna, dříve a z neformálních zdrojů. Proto by tento komunikační prostředek neměl být ze strany vedení podceňován. (Černá, Kašík, Kunz, 2006)

V předcházející kapitole jsme uvedli, že velmi důležitou cílovou skupinou komunikace je pro organizaci spotřebitel, tedy zákazník. Ti kdo ale komunikují se zákazníky, jsou zaměstnanci. Již dávno neplatí, že dobré zboží nepotřebuje reklamu a jde na odbyt samo. Těžko si koupíme výrobek, když nám ho bude nabízet neochotná a nepříjemná prodavačka nebo sotva už půjdeme do restaurace, kde jsme se setkali s nepříjemnou obsluhou.

Zákazníci v dnešní době očekávají víc než jen dobré zboží. A tady stojí právě na zaměstnancích, aby nabídli víc, než jen profesionální znalosti a dovednosti. Je potřeba zapojit city a emoce, a proto je důležité zaměstnance dostatečně a správně motivovat k opravdovému a zdravému zájmu o zákazníka. Jak tedy správně motivovat zaměstnance? K tomuto nám slouží interní komunikace. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000)

„Interní komunikace v tomto kontextu představuje nástroj, jenž pomáhá udržovat zaměstnance informované, motivované a zároveň sloužící k budování firemní kultury.“ (Bystrov, Růžička, 2006, s. 67)

Aby mohla interní komunikace fungovat účinně a co nejlépe, je zapotřebí spolupráce s ostatními odděleními organizace. Jedním z nich je útvar human resources neboli lidské zdroje. Z tohoto útvaru vychází veškeré informace směrem k zaměstnancům, je to oddělení, které má na starosti odměňování, zaměstnanecké benefity, vzdělávání apod. Na tomto oddělení také leží úkol budování firemní kultury, kterou Bystrov definuje jako „zaměstnanci sdílený soubor hodnot, které určují charakter instituce a mají zásadní vliv na schopnost instituce prosazovat své cíle. Odrazovým

můstkem pro budování vnitřní firemní kultury zpravidla bývá definice vize, tedy širších cílů organizace v budoucnosti, a mise, která se snaží pojmenovat, čím se organizace odlišuje od svých konkurentů. Právě interní komunikace je klíčovým nosičem pro většinu programů, jejichž cílem je prosazení a formování vnitřní firemní kultury“.

(Bystrov, Růžička, 2006, s. 68)

Velmi důležité je rovněž si uvědomit, že i u interní komunikace jde o obousměrný proces. Když už se snaží organizace investovat prostředky do různých nástěnek, firemních zpravodajů, novin, ale i podnikových večírků a setkání zaměstnanců, měla by se také zajímat o zpětnou vazbu, tedy ověřit si, jak zaměstnanci všechny tyto aktivity a snahy vnímají. Interní komunikace není jen to co si zaměstnanci mohou přečíst či nějakým způsobem zkonsumovat, ale především to, jak mohou reagovat.

I přesto, že v dnešní době každá firma disponuje velkým množstvím nástrojů firemní komunikace, má velká spousta zaměstnanců pocit, že vnitropodniková komunikace není na dobré úrovni. Dalo by se ovšem říci, že se jedná o oboustrannou záležitost, neboť zaměstnanci tvrdí, že jejich názor nikoho nezajímá, zaměstnavatelé naopak jsou toho názoru, že by rádi zaměstnance vyslechli, ale když se ptají, jsou všichni bez názoru.

Vrcholný management mnoha firem si uvědomuje, že teprve přes spokojeného zaměstnance vede cesta ke spokojenému zákazníkovi, a proto se cestou budování firemní komunikace, potažmo firemní kultury dnes vydává velké množství podniků. Strategie, kdy se firmy snažily se zaměstnanců sedřít kůži, aby podali co nejlepší výkon za co nejkratší dobu, je pochopitelně špatná. Dnes už manažeři vědí, že v takovémto pracovním prostředí lidé těžko budou mít chuť spolu komunikovat nebo se chovat vstřícně.

Samozřejmě je třeba brát v úvahu individualitu každé organizace a podle toho přizpůsobit typ a způsob interní komunikace. Nedá se použít jeden obecný postup pro všechny firmy, ale je vždy potřeba brát v úvahu, že „celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma

chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek“. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 136)

Zaměstnanci musí být informováni o veškerém dění ve firmě, i o aktivitách, kterými se firma reprezentuje navenek. Musí být obeznámeni o tom, co se v podniku chystá, kam směřuje. Tohle všechno pomáhá zaměstnancům utvářet pocit, že do firmy skutečně patří a jsou jejími členy. Cíle celé organizace se musí stát cíli každého jednotlivého zaměstnance.

V době minulého režimu platilo, že kdo bude předstírat, že je spokojený, bude mít klid. Opačně řečeno – potíživé si potíže vždy jen přidělávali svojí upřímností a vyjadřováním svých názorů. V dnešní době mají manažeři naštěstí již jiný názor a snaží se ujišťovat zaměstnance o tom, že upozornit na problém nebo jen říci svůj názor je vítaným námětem. Firma naopak může čerpat z nápadů svých lidí a s nimi pak dále pracovat.

Již jsme zmínili důležitost oboustranné komunikace. Mnohdy ale může docházet k situacím, že vedení z obavy, aby zaměstnance nezastrašilo, může některé informace zamlčovat nebo nesdělovat informace úplné. Tímto ale zavdává příčinu různým klepům a tzv. šeptandě. Je potřeba, aby dlouhodobý zaměstnanecký vztah přerostl v oboustrannou otevřenost a důvěru, aby se zaměstnanci nebáli vyjadřovat svůj názor a naopak přicházeli s novými nápady a připomínkami k zaměstnavateli, který by měl být takovýmto podnětům vždy otevřený. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000)

Vnitropodniková komunikace by se měla držet a vycházet z určitých zásad:

- **Mluvte pořádkem.** Když mluvíte, lidé si musí domýšlet, co vlastně chcete. Když nemají otázky, domnívají se, že ví, jak vše udělat. Výsledek, práce se ale od očekávání vedení pak může lišit.
- **Neustále zjišťujte zpětné vazby.** Ověřujte, zda lidé správně pochopili to, co jste řekli.
- **Bud'te vstřícní a otevření, nebojte se otázek.** Když se někdo zeptá, není to proto, že by chtěl vyvrátit vaše rozhodnutí, ale proto, že ho chce správně pochopit. Snažte se vyřešit problém společně s tím, kdo se ptá. Kdo se dotazuje

na podrobnosti je velice často tou osobou, která jediná správně chápe a umí odpovědět.

- **Poskytujte kontext.** Aby si lidé vzájemně rozuměli, musí znát všichni stejné úvodní informace a souvislosti. Jedině tak budou schopni vymyslet nová řešení.
- **Nezahrnujte lidi informacemi, které nepotřebují.** Zaměstnanci by měli mít možnost se sami rozhodnout, se kterými informacemi budou pracovat.
- **Využívejte nových technologií efektivně.** I když moderní technologie může velmi šetřit čas a práci, často se stává, že zaměstnanci ji mohou zneužívat a v podstatě ji nechávají, aby nahradila vzájemný mezilidský kontakt. Zamezte zaměstnancům, aby si telefonovali z kanceláře do kanceláře nebo si psali emaily v místnosti.
- **Věnujte dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje.** Zamyslete se nad tím, jestli potřebujete oslovit všechny zaměstnance nebo jen určitou skupinu, jestli chcete informace jenom sdělit nebo chcete, aby vznikla diskuse. Předem se rozhodněte, zda bude lepší písemná nebo ústní komunikace.
- **Mějte na paměti, že každé sdělení si lidé vztahují k základním otázkám:** Mám mít obavu ze ztráty zaměstnání? Budu muset učinit nějaké zásadní změny? Budu se muset něco nového učit?
- **Věnujte komunikaci dostatek času.** Pokud dáte vysvětlování málo času, musíte působit o to důrazněji a přesvědčivěji a tím se pak stávají vaše vysvětlení a tvrzení nepříjemnější.
- **Věnujte dostatek pozornosti volbě místa, času a způsobu prezentace.** Prostředí by mělo být příjemné, aby lidé nemysleli jen na to, jak se co nejrychleji dostat odtud.
- **Zdokonalujte své komunikační dovednosti.** Vhodně volte slova a formulace. Ptejte se tak, aby lidé měli chuť se dotazovat. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000)

### 3 Kontakty a osobní komunikace

„Komunikační schopnosti každého jednotlivce – pilíř úspěchu organizace.“  
(Svoboda, 2006, s. 124)

To, jak bude organizace působit navenek a hlavně jak bude na veřejnost působit, závisí na dvou aspektech: komunikace jednotlivců a komunikace organizace jako takové. Vše ovšem vždy stejně vychází z jednotlivce. Vezměme si např. pozici mluvčího ve firmě. Je to člověk, který se osobně setkává s novináři, jedná s vydavateli časopisů, do nichž píše články, komunikuje s policií, politickými představiteli. Stejně tak je to ale osoba, která prezentuje firmu na různých firemních prezentacích, vystupuje na setkáváních zaměstnanců. Z tohoto nám vychází, že prostředek individuální komunikace je počátkem celých public relations. (Svoboda, 2006)

Každý člověk disponuje mnoha vědomostmi, dovednostmi a vlastnostmi. Mezi nejdůležitější ovšem patří ty, které se týkají komunikace, neboť komunikujeme takřka pořád. Ať již verbálně či neverbálně, interpersonálně či intrapersonálně. Umění komunikovat ovlivňuje náš soukromý i profesní život, naše intimní i pracovní vztahy, naše postavení ve skupině, rodině.

Většina vedoucích a řídicích pracovníků v současné době prochází spoustou školení a praktických seminářů s cílem naučit se co nejlépe komunikovat. Ne všem je dáno umění vycházet a komunikovat s lidmi od přírody. Často se stává, že sami tito lidé jsou na konci těchto kurzů sami překvapeni, jak se dá mnohdy „vybruslit“ z té či oné nepříjemné situace či jak si poradit s nepříjemným zákazníkem nebo zaměstnancem. Cílem školicích kurzů je většinou naučit klienta několika základními dovednostem:

- Dovednost prezentovat sebe sama jako člověka s určitým sebevědomím, sebejistotou. Způsob komunikace pak může také vypovídat mnohé o záporných vlastnostech člověka.
- Dovednost vztahová, která umožňuje člověka lépe se orientovat v navazování jak pracovních tak rodinných, nebo intimních vztahů.
- Dovednost vést rozhovory a pohovory znamená naučit se co nejlépe prezentovat sebe sama a úspěšně se zúčastňovat přijímacích pohovorů i jiných typů rozhovorů.



- Dovednost komunikovat v malé skupině a vůdcovská dovednost umožňují být dobrým rádcem a pomocníkem při hledání řešení a nových idejí, jak v pracovním, tak domácím prostředí.
- Dovednost prezentace pomáhá při předávání informací posluchačům a současně působí na změnu jejich názorů.
- Mediální gramotnost znamená schopnost užívat současné prostředky masové komunikace, se kterými jsme v denním kontaktu.

Existuje spousta populárních názorů na mezilidskou komunikaci, které se staly již, řekněme, obecnými pravidly, ale nemusí být správné. Velká většina z nich jsou postavené na mylných teoriích a dokonce jsou pravým opakem k praxi. Vedoucí pracovníci a pracovníci human resources se těmito pravidly musí naučit porozumět, neboť jedině tak se jich mohou v přímém kontaktu s protistranou vyvarovat. Jejich způsob komunikace se tak stane mnohem správnější a hlavně rozhovory budou probíhat s větší efektivitou.

*Zde jsou některé příklady nesprávných návodů mezilidské komunikace:*

Čím více mluvíte, tím lépe a tím se vaše komunikace stává lepší. Toto tvrzení by mohlo platit za předpokladu, že vaše komunikace je na dobré úrovni. Cvičením se samozřejmě člověk stává mistrem, pokud se cvičí tím správným způsobem. Podstatné je zdokonalovat se ve správných návycích.

Pokud spolu dva lidé komunikují, žádný z nich nemusí otevřeně vyjadřovat své potřeby a požadavky, neboť ten druhý by je vždy měl umět rozpoznat. Domnívám se, že předpokládat u druhého schopnost číst myšlenky snad ani nelze.

Konflikty jsou jednoznačnou ukázkou toho, že dva lidé nebo skupina má problém v komunikaci. Na druhou stranu ale také víme, že hádky dokáží pročistit vzduch a mnohdy otevřít oči. Tudíž není příliš záhodno se vyhýbat konfliktům, protože nás mohou častokrát posunout dál a přispět k posílení vztahů ve skupině i mezi dvěma lidmi.

Dobrým vedoucím pracovníkem či řečníkem se člověk nestane, ale narodí. Pokud by platilo toto tvrzení, tak by neexistovala většina školících a vzdělávacích středisek a agentur. Opak je pravdou. Pokud se člověk naučí některé základní zásady mezilidské komunikace, může tak velmi dobře získat schopnost stát se dobrým vedoucím pracovníkem.

Tréma z vystoupení na veřejnosti je špatná a je třeba ji odstranit. Mnoho profesionálních herců, učitelů, politiků uvádí, že se ani po desítkách odmluvených let na veřejnosti trémy nezbavili. Dokázali se s ní ale vypořádat a využít strach, aby se s jeho pomocí jejich vystupování na veřejnosti stalo jistějším. (DeVito, 2008)

### **3.1 Zásady komunikace**

Komunikace je proces přizpůsobování

Oboustranně komunikovat je možné jen za té podmínky, že komunikátoři používají stejný jazyk. Jednoduše řečeno, pokud představitel vrcholného managementu bude mluvit např. s dělníkem u lisovacího stroje a bude k tomu používat mluvu, kterou běžně komunikuje se sobě rovnými manažery, může se stát, že si se svým podřízeným neporozumí. Vždy je třeba mít na paměti, jakou slovní zásobou protistrana disponuje a snažit se vyrovnat se na její úroveň. Stejně tak se ale můžeme dostat do situace, kdy se sejdou dva stejně profesně postavení lidé, a přesto dojde k diskomunikaci, neboť každý může pocházet z jiné kultury, tudíž i formy a prostředky komunikace se mohou lišit. Aby se komunikace stala efektivní a smysluplnou, je třeba brát všechny tyto aspekty v úvahu. I tak ale platí, že každý člověk používá svoje vyjadřovací prostředky, takže zásada přizpůsobování platí pro všechny účastníky komunikačního procesu.

Úspěšně komunikovat zároveň vyžaduje schopnost rozeznávat neverbální signály protistrany a naučit se rozeznat, co nám tím chce partner říci. K tomuto je pochopitelně zapotřebí hodně trpělivosti a času. O to víc musíme být trpěliví při komunikaci se zástupcem jiné kultury, neboť to, co je někde projevem velké úcty a uznání, může být jinde považováno na drzost a aroganci.

#### **Komunikace je nejednoznačná**

Téměř vše, co říkáme, se dá vyjádřit několika způsoby. Existují slova, která je možno chápat odlišně. Typickým příkladem jsou různá časová určení jako např. „za chvíli“, „brzy“, „pozdě“. Každý z nás může chápat tyto údaje různě. Pro jednoho znamená pojem „hned“ následující minutu, pro druhého tím ale může být rozpětí třiceti minut. Proto je mnohem lepší se v mluvené řeči těmito výrazům vyhnout a použít konkrétní časový údaj.

Některá sdělení nemusí být vždy příjemná, a proto často hledáme ta správná slova, kterými to či ono vyjádřit. Když např. nadřízený stojí před úkolem pokárat podřízeného nebo mu sdělit nějakou nepříjemnou zprávu, může se stát, že při snaze říci mu toto co nejšetrněji ho zaměstnanec vůbec nemusí pochopit. Oba pak mohou končit rozhovor s tím, že si vlastně nejsou jisti, k čemu došli. Proto je vhodné, aby komunikátor v závěru rozhovoru vše ještě jednou ve zkratce zopakovat nebo se přímo zeptal: „Víte, co tím myslím?“

### **Komunikace má obsahové a vztahové rozměry**

Obsahový rozměr komunikace se týká tématu rozhovoru, vztahový nám přitom upřesňuje vzájemné postavení mezi komunikujícími. Když vedeme rozhovor, musíme si uvědomit, v jakém vzájemném vztahu jsme s posluchačem, ať se již bavíme o čemkoli. Jinak bude pochopitelně vypadat rozmluva manažera s podřízeným, jinak bude tento manažer komunikovat doma s manželkou. V obou případech ale do rozhovoru vstupuje jak obsahový, tak vztahový rozměr.

### **Komunikace má mocenský rozměr**

Moc, znamená mít schopnost působit na druhé a přimět je, aby dělali to, co chceme. Rozlišujeme šest základních typů moci:

Legitimní moc – vychází z postavení v organizaci. U ředitele firmy nikdo nebude pochybovat, zda má právo udělovat příkazy.

Referenční moc – můžeme použít i výraz přiřknutá moc. Jedná se o osoby většinou atraktivní, které jsou v kolektivu oblíbené a mají u ostatních uznání. Ostatní členové skupiny se většinou snaží být stejní jako držitel referenční moci.

Odměňovací moc – vlastní ji ti, kteří udělují odměny, které mohou mít jak materiální (peníze), tak společenskou povahu (přátelství). Stejně tak jí disponují učitelé při hodnocení svých studentů.

Donucovací moc – tato moc velmi úzce souvisí s odměňovací mocí. Mluvíme o schopnosti trestat nebo odebírat odměny, pokud se někdo nechová tak, jak je vyžadováno. Tato moc může mít velmi negativní výstup, pokud ji např. zneužívají nadřízení vůči podřízeným.

Odborná moc – již ze svého názvu se jedná o moc, která vychází z odborných znalostí a schopností člověka. Ostatní absolutně nepochybují o vědomostech člověka v oblasti jeho profesního působení.

Informační moc – také „moc přesvědčit“ – vědci nebo výzkumní pracovníci jsou ostatními pokládáni za skutečné odborníky.

Každá z těchto mocí pochopitelně není neměnná. Svoji moc můžeme posílit nebo zcela ztratit. K posílení může dojít zbohatnutím, ale také získáním akademického vzdělání. Výhodný sňatek je také cesta k získání větší moci.

Naopak ke ztrátě moci nebo postavení nám stačí i jeden chybný krok nebo rozhodnutí. Podřízení často čekají na to, až manažer udělá chybu, aby pak z této chyby byly vyvozeny závěry a on byl např. nahrazen někým novým.

### **Komunikace je dělená**

Komunikace vždy vzniká na základě nějakého podnětu a vyvolává reakci. Úspěch vede k pochvale, neúspěch k pokárání nebo trestu. Stejně tak může být podnět zároveň i reakcí a naopak. Špatné chování je následováno trestem, ale může to být i tak, že právě špatné chování je reakcí na jiný nepřiměřený trest. Podnět a reakce jdou při komunikaci ruku v ruce, vzájemně se prolínají.

### **Komunikace má svůj cíl**

Komunikujeme pod vlivem nějaké motivace a s vidinou dosažení cíle. Většinou se všichni snažíme o předání informací a slibujeme si od toho stav shody, souhlasu nebo smíru.

### **Komunikace je nevyhnutelná, nevratná a neopakovatelná**

Někdy jsme přinuceni komunikovat, aniž chceme. Pracovník v bance např. může vykonávat svoji práci i tím, že hledí z okna a přemýšlí, jak správně formulovat znění úvěrového návrhu či zda úvěr, o který klient požádal, je oprávněný nebo ne. Nadřizený tohoto pracovníka se ale z výrazu jeho tváře může domnívat, že bankéř nedělá nic. Každopádně každý nějak působíme na své okolí a i tímto komunikujeme.

Jistě se všem z nás někdy stalo, že jsme řekli něco, na co nejsme právě pyšní, a bychom nejraději vzali zpět. Často pak následuje věta: „Já jsem to tak nemyslel“. Ale ani při sebevětší snaze nebo omluvě už nemůžeme dostatečně vysvětlit naše sdělení nebo zmírnit jeho dopady. Někdy tyto snahy o nápravu způsobeného vedou k ještě větším nepříjemnostem. To, že komunikace je nevratná, bychom měli mít na paměti zejména při slibech, pochvalách nebo trestech.

Komunikace je neopakovatelná, což je důležité si uvědomit zejména při prvních setkáních s protistranou. Již nikdy nebudeme mít možnost se setkat s druhým člověkem poprvé a tudíž na něj lépe zapůsobit. První dojem je neopakovatelný. (DeVito, 2008, 52)

### **Naslouchání je předchůdcem úspěšné činnosti**

„Velkou výhodou mluvení k sobě je vědomí, že vás alespoň někdo poslouchá“.  
(Booher, 2003, s. 119)

Z vlastní zkušenosti vím, že tohle motto velmi často přechází do praxe při různých zasedáních, jednáních a schůzích, kde vystupují se svými náměty a připomínkami lidé, kteří velmi rádi poslouchají sebe sama. Necháávají se unést ať již svými připravenými poznámkami nebo proudem svých myšlenek, kterým ihned dávají verbální podobu. Tito lidé si většinou nevšimnou, že je okolí neposlouchá a vlastně je to ani nezajímá. Stávají se sebeposluchači a veškeré úsilí, které vynaložili při přípravě prezentace nebo projevu, tak přichází vniveč. Proto je velmi důležité všimnout si, zda jsme okolím vnímáni, a hlavně, zda okolí správně náš projev chápe. K tomuto je ale v první řadě třeba naučit se sám být dobrým posluchačem. Většinou ti lidé, kteří umějí dobře naslouchat, a to zejména názory a podněty svých podřízených, se stávají úspěšnými a respektovanými vedoucími pracovníky. Výše zmínění sebeposluchači nejsou otevření připomínkám jiných, jsou přesvědčeni o své a jenom své pravdě a tím potřeba jejich podřízených komunikovat s nimi klesá. Pak tam, kde vážne komunikace, vážne i pracovní úsilí, neboť zaměstnanci tak nemají zpětnou vazbu od nadřízeného.

Naslouchání totiž může tvořit most mezi tím, zda splníme nebo nesplníme úkol, zda projdeme nebo neprojdeme testem, skončíme či udržíme vztah, uzavřeme či ztratíme dobrý obchod. Naslouchání není pasivní činností. (Booher, 2003)

Studiemi bylo potvrzeno, že naslouchání je nejvýznamnější komunikační aktivitou, až po něm je uplatňována verbální komunikace, tedy mluvení, potom až čtení a psaní. Tím, že posloucháme, se dále vzděláváme, učíme se novým dovednostem, naslouchání nám pomáhá nedostávat se do problémů, lépe činit rozhodnutí. Lidé si mnohem častěji oblíbí ty, o nichž se domnívají, že jim naslouchají, chtějí naslouchat a chápou. Ty pak také respektují a přirozeně se pak tito lidé stávají vůdci nebo ještě

lepšími vůdci. Tím, že umíme naslouchat, jsme schopni lépe pochopit ostatní a potom jim i případně lépe pomoci. (DeVito, 2008)

„Naslouchání je soubor dovedností, který zahrnuje pozornost a soustředění (příjem signálů), dešifrování (porozumění), paměťové zvládnutí (zapamatování), kritické myšlení (hodnocení) a zpětnou vazbu (reakci). Naslouchání se může v kterékoli fázi pokazit, mimoto můžete zvýšit svou schopnost naslouchat posílením dovedností potřebných pro každou fázi procesu.

Pamatujte, že proces naslouchání je cirkulární. Reakce osoby A slouží jako podněty pro osobu B, jejíž reakce opět slouží jako podněty pro osobu A atd. Všech pět fází se překrývá. Jestliže nasloucháte, nutně provádíte všech pět procesů současně. Například když nasloucháte při konverzaci, nevěnujete pozornost tomu, co druzí říkají, ale také vyhodnocujete, co právě řekli a případně poskytujete zpětnou vazbu“. (DeVito, 2008, s. 103)

V první řadě je třeba se rozhodnout, že chceme naslouchat. To, že mnoho lidí nenaslouchá správně není skutečnost, že to neumí, jen se pro to nerozhodli, není to jejich cílem. Jsou příliš zaneprázdněni sami sebou, sami příliš mluví a domnívají se, že jim ostatní rozumí. Proto je potřeba před každým rozhovorem nebo jednáním si „přikázat“ vědomé naslouchání. Jednou provždy je nutné uvědomit si, že naslouchání má pro nás užitek. Naslouchání bychom neměli brát jako vyčkávání na to, kdy dostaneme příležitost mluvit, ani by se nemělo stát jen pustým nemluvením. Naslouchání je aktivní činnost. (Booher, 2008)

Aktivním nasloucháním rozumíme schopnost ověřit si, zda ostatní pochopili, co jsme právě řekli, a zejména, co jsme tím vlastně mysleli. To, že budeme reagovat na mluvčího, mu dáme jednoznačně najevo, že posloucháme a také mu v případě našeho nepochopení dáme možnost více objasnit a podrobněji vysvětlit, co opravdu mínil. Pokud se chceme naučit aktivně naslouchat, měli bychom mít na paměti tři základní způsoby, jak se stát aktivním a dobrým posluchačem.

### **Parafrázujte smysl sdělení druhého**

Jednoduše a ve zkratce zopakujte to, co mluvčí právě řekl a také to, co si myslíte, že cítí a co tím myslel. Tím projevíte i zájem o to, co říká a o něj samotného.

Dáte mu tím i příležitost doplnit to, co právě řekl. Když parafrázujete, nesnažte se mluvčího nasměrovat na vaši stranu nebo mu nevkládejte do úst, co by se líbilo vám. Parafrázování je také dobrým pomocníkem při vyjádření náklonnosti a podpory mluvčího nebo když je třeba zachovat konverzaci.

### **Vyjadřujte pochopení pocitů druhého**

Při vyprávění druhého např. o společné dovolené s tchýní nahlas řekněte, jak si myslíte, že se cítil. „To muselo být hrozné“ nebo „To muselo být báječné, když vám babička celou dovolenou hlídala děti“. Pomůže to vám i druhému ověřit si, zda to co říká, vy správně chápete. Pro mluvčího je to ale i zpětná vazba, jak při vyprávění působí.

### **Vyptávejte se**

Když se druhé strany správně zeptáte, pomůže vám to lépe pochopit co říká a dáváte jí pocit, že skutečně posloucháte a zajímá vás, co říká. Stejně tak mluvčí získává stimul, že jste připraveni na to, že své myšlenky bude dále rozvádět. (DeVito, 2008)

## **3.2 Vyjednávání s různými osobnostními typy**

„Zařazení do kategorie nevysvětluje duši jedince. Nicméně pochopení psychologických typů otevírá cestu k lepšímu pochopení lidské psychologie obecně.“ (Carl Jung, in: Borg, 2007, s. 133)

Troufám si říci, že většina populace by dokázala osobnostní typy rozdělit minimálně na kategorie introverze a extroverze (extraverze). „Introverze – zaměření osobnosti na svůj vnitřní život, uzavřenost do vlastního nitra (opak extraverze). Extraverze – zaměření osobnosti směrem k lidem, navenek, otevřenost vlivům zvenku, družnost, společenskost“ (Klimeš, 2005, s. 317, 174)

Zároveň se domnívám, že by většina průměrně vzdělaných lidí dokázala pojmenovat autora tohoto rozdělení a tím je psycholog Carl Jung. Po podrobnějším prostudování odborné literatury nalezneme také Jungovo podrobnější rozdělení, a to na

16 různých osobnostních typů. Každopádně co se týče komunikace si bohatě vystačíme s rozdělením populace na introverty a extraverty.

Pokud při jednání budeme umět specifikovat, s jakým typem osobnosti jednáme, pomůže nám to zvolit vhodnou strategii a postup v komunikačním procesu. K tomuto nám stačí zdánlivě jednoduché věci:

- pozorovat chování druhého,
- naslouchat řeči druhého.

Někdo je vnímavý a opatrný, někdo jiný má rád nebezpečí a rád riskuje. Jestliže dokážeme za těmito vlastnostmi nalézt osobnostní typ, budeme schopni pochopit, proč člověk reaguje takto a ne jinak.

„Jung tvrdil, že každá osobnost směřuje svou psychickou energii směrem „introverze-extraverze“. Popisuje, jak jsou lidé v životě zaktivizováni. Postoj introverze obrací člověka do vnitřního či subjektivního světa myšlenek, nápadů a idejí; zdroj energie je uvnitř a vychází ze zkušeností člověka samotného. Takoví lidé nemusejí nutně potřebovat vnější zdroje pro pocit naplnění; upřednostňují koncentraci před interakcí, která jim často připadá vysilující. Reflexe a uvažování jsou pro ně důležitější než akce a mají sklon plánovat a přemýšlet pečlivě předtím, než něco udělají. Postoj extraverze je naopak společenský, vše v něm je závislé na vnějším světě a důležití jsou lidé a materiální věci“. (Borg, 2007, s. 135)

Jung zastává názor, že všichni máme extravertní i introvertní složku osobnosti, ale jedna vždy převažuje nad druhou. Ta, která převažuje je pak hnacím motorem našeho jednání, slabší složka je zástupcem nevědomí člověka. Každý den se setkáváme s lidmi, kteří mohou být komunikativní, kamarádští, tudíž jim přirozeně přisuzujeme „roli“ extraverta. Introverti, kteří jsou na veřejnosti a ve společnosti více lidí uzavřenější, tak přirozeně dostávají nálepkou méně emocionálního a méně všímavého člověka, než je extravert. Možná ale introverti jsou ještě více citově založeni, jen potřebují druhého člověka více poznat a teprve potom mají důvěru se otevřít. Obecně jsou introverti na veřejnosti méně uvolnění, a proto raději vyhledávají menší společnosti lidí.

Ne vždy ale musí platit to, čeho si všimneme na první pohled. Např. pokud na večírku vidíme někoho, jak celý večer stojí sám u okna, přemýšlí a tváří se, že by tam



nejraději nebyl, nemusí to ještě nutně znamenat, že se jedná o introverta. Může to být klidně extravertně založený člověk, který zrovna nemá dobrý den, může být unavený či může řešit nějaký problém. Chování je vždy relativní, proto je dobré všimnout si druhého delší dobu a vnímat více jeho způsobů chování a vyjadřování a teprve poté ho zařadit do kategorie ex nebo in. Stejně tak se může extravertovi jiný extrovert jevit jako introvert, neboť tato osoba může být ještě více extravertně založená a tak se každý může chovat jinak.

Nelze jednoznačně říci, který typ osobnosti, zda extrovert nebo introvert je úspěšnější v neformálních vztazích nebo v pracovním prostředí. Extraverti díky své komunikativnosti mohou získat lepší kontakty, ale stejně tak svojí komunikativností si mohou přivodit spoustu problémů. Mohou být ostatními vnímáni jako nestálí a povrchní. Introverti naopak mohou na své okolí působit jako velmi pozorní a spolehliví. Tím, že se méně spoléhají na pomoc druhých lidí, se stávají zručnějšími, na druhou stranu si ale svojí absencí komunikace mnohdy přidělávají práci a ostatní se mohou domnívat, že nemají ani o žádnou pomoc a podporu zájem.

### **Extraverti**

- mluví rychle,
- mluví nahlas,
- jejich hladina emocí a energie rychle vzroste, ale i rychle opadne,
- velmi gestikulují,
- přerušují ostatní při mluvení,
- přehánějí.

### **Introverti**

- mluví pomalu,
- mluví klidně,
- jejich hladina energie při komunikaci klesá,
- neprojevuji se neverbálně. (Borg, 2007)

„Úspěch v ovlivňování druhých obvykle zahrnuje „přiřazení“ druhé osoby do správného typu hned na počátku, abychom věděli, zda jednáme s extravertem nebo

s introvertem, a abychom mohli identifikovat jejich styl myšlení – to je pro nás nedocenitelné. Pokud fungujete více jako extrovert a snažíte se sdělit něco introvertovi, pak během jednání budete muset přizpůsobit svůj styl jeho stylu (a on musí totéž zkusit s vámi)“.

(Borg, 2007, s. 137)

Kromě rozdělení osobností do kategorie extrovert a introvert používal Jung ještě další čtyři typy osobností v závislosti, jak tito lidé vnímají a informace a jak se pak dále rozhodují. Jedná se o typy:

- vnímání (V) a intuice (N) – při vnímání informací,
- myšlení (M) a cítění (C) – při následném rozhodování.

Typ V se při přijímání nových informací nejvíce soustředí na fakta. Je velmi praktický, hodně si pamatuje, je dobrý metodik a úspěšně zvládá úkoly. Prostředí, v němž pracuje, je ale často ve velkém nepořádku, pracovní stůl je zavalen papíry a novinami.

Typ N pracuje se svým šestým smyslem. Při získávání nových informací s nimi hned dále ve své mysli pracuje, představuje si, co bude dále dělat. Má rád různorodou práci, zvládá vykonávat více činností najednou. Jeho pracovní prostředí je neustále plné papírků s abstraktními poznámkami.

Pro typ M je nejdůležitější jeho rozum a logika. Vše o čem se rozhoduje nejdříve „přefiltruje“ přes mozek. Cíty považuje při rozhodování a práci za nadbytečné a nevnímá si ani citů druhých lidí. Pracovní prostředí takového člověka je až chorobně uspořádané, stůl je většinou prázdný.

Pro typ C jsou naopak emoce tím, co prvořadě vnímá. Rozhoduje se podle osobních hodnot nebo podle toho, co je důležité pro jemu blízké osoby. Někdy se stane, že srdce zvítězí nad rozumem, ale tento člověk je takto spokojený. Na jeho pracovním stole najdeme spoustu rodinných fotek a dárky od přátel.

U každého člověka je dominantní vždy jeden typ pro přijímání informací, který se dále pojí s typem pro rozhodování. Vznikají nám tedy čtyři typy:

- vnímání – myšlení (VM),
- vnímání – cítění (VC),

- intuice – cítění (NC),
- intuice – myšlení (NM).

Při každodenní komunikaci je velmi důležité umět si nejdříve otypovat druhého člověka a zařadit ho do příslušné kategorie. Bude se nám s ním lépe komunikovat, protože budeme vědět, na kterou vlnu je naladěný. Víceméně denně zjišťujeme, že se nám nejlépe jedná s lidmi, kteří jsou svým osobnostním typem podobní nám. Ale i tak musíme jednat s lidmi, jejichž osobnost je naší zcela odlišná. I tak lze však dosáhnout úspěchu a domluvit se.

Typ VM (vnímání-myšlení) je pragmaticky založený člověk. Žije současností a všechna rozhodnutí se snaží činit logicky. Reaguje často neosobním způsobem. S tímto typem člověka je nutné jednat „po jeho“:

- dobře se připravte,
- při vysvětlování používejte logické argumenty,
- vynechejte osobní stránku,
- jednejte obchodním způsobem,
- nemluvte příliš.

Pro typ VC (vnímání-cítění) jsou nejdůležitější ověřitelná fakta, pozitivně vnímá pomoc a přátelství u druhých lidí. Při rozhodování bere ohled na druhé, ale jeho rozhodnutí jsou realistická. Při jednání s tímto typem člověka:

- zapojte pozitivní neverbální komunikaci,
- zdůrazněte, v čem je vaše jednání výhodné,
- ved'te rozhovor systematicky,
- snažte se druhé straně dát najevo svoji vstřícnost a nabídněte přátelství,
- najděte společné hodnoty.

Typ NC (intuice-cítění) neustále při rozhodování porovnává jednotlivé varianty řešení a zvažuje je. Jsou pro něj důležité vzájemné vztahy při práci, oceňuje spolupráci a je otevřený novým námětům. Je pro druhé pozitivně naladěný a upřímný. Při jednání s tímto typem:

- hodně se ptejte a pořádně naslouchejte,
- nechte druhou stranu, ať řídí komunikaci a přizpůsobte se,
- zdůrazněte, co je na vašem návrhu nové,

- chovejte se přátelsky.

Pro typ NM (intuice-myšlení) je stěžejní možnost výběru z mnoha eventuálních řešení. Při rozhodování nezapojuje osobní složku, chtějí, aby v nich ostatní viděli důmyslné a nápadité osoby. Když s tímto typem jednáte:

- na začátku analyzujte jeho vlastní náměty,
- dejte najevo uznání,
- respektujte jeho kritiku vaší osoby, neboť chce zjistit, kam až může zajít,
- dejte mu možnost volby,
- buďte přesní a organizovaní. (Borg, 2007)

Myslím, že každý z nás si pod výše uvedenými typy dokáže představit někoho konkrétního ze svého okolí. Možná právě toto rozdělení nám může pomoci vycházet z jednání spokojenější a úspěšnější. Rozdíly v osobnostech mezi lidmi mají za příčinu mnohá nedorozumění jak na pracovišti, tak v osobním životě. Při lepším poznání psychiky druhého člověka se tak můžeme vyhnout problémům, které komunikační proces může přinést.

### 3.3 Chyby při vyjednávání

„Války, násilí, přírodní katastrofy, boj člověka o moc, krize hodnot, to všechno jsou faktory, které vedou k destrukci člověčenství. Růst poznatků a informační technologie zase přispívají k omezené komunikaci mezi lidmi“. (Bakošová, 2008, s. 49)  
V důsledku těchto skutečností se může někdy proces komunikace pro některé jedince jevit jako velmi složitá záležitost. Z toho důvodu je třeba při komunikačním procesu dodržovat zásady správné komunikace a hledět na to, abychom se při vyjednávání nedopouštěli často zbytečných chyb, které mohou vést k pozdějšímu neúspěchu při jednání.

„Vyjednávání hraje v každodenní pracovní činnosti velkou roli. Vyjednáváme se spolupracovníky, kolegy a zákazníky o přijetí myšlenky a návrhů, získání pracovního místa, koupi a prodeji výrobků či služeb a o řešení konfliktů. Přesto opakováním tohoto procesu se vyjednávání nestává nijak snazší. Po celá staletí formální vyjednávání vyvolávalo v srdcích lidí strach: strach ze zastrasování a strach z prohry. Až v poslední

době vyjednači vítají myšlenku, že z jednání mohou vyjít obě strany jako vítězové“.  
(Booher, 2003, s. 207)

Obě strany na počátku jednání zauímají určité pozice a postoje. Tímto jednoznačným naznačením postoje dáváme druhé straně najevo, co je naším cílem, jaká je naše pozice při vyjednávání. Na druhou stranu nás ale může toto postavení při jednání velmi omezovat. Poziční vyjednávání se proto může stát velmi neefektivní a nemusí ani vést k přátelské dohodě.

### **Argumentace vycházející z postojů nevede k rozumné dohodě**

Jak již bylo řečeno, jasným vymezením postoje a zájmu vyjednače může dojít k omezení sebe sama. Čím více trváte na svém postoji, tím více jste jím omezeni. Tento zájem může sklouznout od původního cíle jednání a stane se z něj pouze snaha neztratit tvář. (Fisher, Ury, Patton, 2004)

„Věnuje-li se přílišná pozornost postojům, zbývá méně času na zájmy nacházející se v jejich pozadí a na možnosti sladění těchto zájmů. Dohoda se stává méně pravděpodobnou. Podaří-li se této dohody dosáhnout, bude spíše mechanicky odrážet finální postoje zúčastněných stran než řešení, pečlivě vypracované s ohledem na soulad legitimních zájmů těchto stran. Výsledkem je pak pro obě strany často méně vyhovující dohoda než dohoda, již by bylo možné ve skutečnosti dosáhnout“.  
(Fisher, Ury, Patton, 2004, s. 17)

### **Argumentace vycházející z postojů není efektivní**

Jestliže chce dosáhnout rychlého smíru, trvání na svém postoji rozhodně není tím nejlepším způsobem. Jestliže svým neústupným prosazováním svého zájmu tím, že neuhnete ze svého postavení při jednání, pouze donutíte druhou stranu, aby se zachovala také tak. Dostáváte se tak do situace, kdy dochází k přetlačování obou stran a vyjednači pak dlouho zvažují, kde mohou ustoupit, pokud druhá strana ustoupí zase jinde. Jednání se tak stává daleko obtížnějším a časově náročnějším.

### **Argumentace vycházející z postojů ohrožuje vztahy**

„Bud' půjdeme na pizzu, nebo nepůjdeme nikam“. I takto může v očích jedné jednající strany vypadat snaha o „dohodu“ kam jít na večeři. Někdy se může jednat i to, že víme, že náš protějšek pizzu nemá rád a my ho tímto svým nesmyslným trváním na

pizze chceme potrestat za něco, co vůbec s plánovanou večeří nesouvisí. Stejně tak může probíhat i obchodní jednání, kdy jedna firma pod vidinou svého zisku a prosazení svého zájmu pouze napadá a kritizuje nové nápady a náměty spolupracující firmy. A tak se organizace, které spolu dlouhou dobu bezproblémově spolupracovaly, mohou rozejít.

### **Zdvořilost není řešení**

Mnoho lidí se mylně domnívá, že problémům při vyjednávání se mohou vyhnout tím, že budou jednat přátelsky a zdvořile. Snaží se proto ani tak ne vyhrát jednání, jako dosáhnout smíru a dohody. Tento způsob vyjednávání se používá zejména mezi příbuznými a přáteli. O skutečnosti, že strany dojdou k dohodě, není pochyb. Ne vždy je ale tato dohoda to nejlepší. Zamluvíte stůl v pekelně drahé restauraci právě v okamžiku, kdy vaše žena otevírá dveře, aby vyzvedla objednanou pizzu. (Fisher, Ury, Patton, 2004)

### **Přehled stylů vyjednávání**

Plamínek definoval základní styly vyjednávání, kterými se snaží ukázat, že smíru lze dosáhnout vždy. Jen je nutné umět tyto základní styly rozpoznat a umět se v nich orientovat.

### **Kompetitivní vyjednávání**

Už název napovídá, že se jedná o soutěživý způsob vyjednávání. Jedna strana chce prosadit svůj zájem za každou cenu, bez ohledu a na úkor druhých. Podstatou kompetitivního stylu vyjednávání je soupeření, kdy musíme velmi opatrně vážit každé slovo a ústupek, který hodláme učinit. Při tomto způsobu jednání se často účastníci dopouští i nekorektních způsobů jako jsou lži či záměrné zastírání skutečnosti. Jedná se o velmi psychologicky náročný styl jednání. Lidé, kteří umějí ve vyjednávání „chodit“ tento způsob u protistrany dokáží odhalit a většinou se ho snaží převést např. do kooperativního jednání.

### **Kooperativní jednání**

Jedná se velmi altruistický styl jednání, kdy se pod vlivem zájmů a cílů protistrany snažíme prosadit i zájmy vlastní. Prioritou je zde spolupráce. I přesto, že tento styl je považován za nejúspěšnější, je zároveň nejcitlivější co se týče protistran. Jde zde totiž zejména o absolutní důvěru na obou stranách, což někdy není možné.

### **Virtuální vyjednávání**

Jedná se o způsob jednání, kdy jedna ze stran nemá zájem na uzavření dohody, ale chce pouze získat informace. Pod záminkou např. zjištění výše platu u konkurence může potenciální uchazeč o zaměstnání vyjednávat o pracovních podmínkách, výši mzdy, může dojít až na jednání o jednotlivých paragrafech v pracovní smlouvě. Výsledkem ale je to, že tento uchazeč následně přichází za svým stávajícím zaměstnavatelem a pod výhrůzkou podání výpovědi docílí navýšení platu.

### **Destruktivní jednání**

Příkladem destruktivního jednání může být případ dělení majetku manželského páru při rozvodovém jednání. Dle nařízení soudu měl manžel po rozvodu prodat majetek a dát bývalé manželce polovinu získaných peněz. Majetek prodal místo ceny tržní jen za symbolickou cenu a žena i on se podělili jen o nepatrnou částku.

### **Obětavé jednání**

S tímto typem jednání se setkáváme nejčastěji při kamarádských a sousedských jednáních. Jedná se o služby, které si poskytují známí lidé vzájemně a je jim nepříjemné si říci o zaplacení za provedené služby, může se jednat o formu, jak si nenásilně protistranu zavázat do budoucna, nebo jak prokázat protislužbu za nějakou dříve prokazanou službu. Při pracovních jednáních se s tímto typem vyjednávání setkáme jen ojediněle, zpravidla se může jednat jen o součást obchodní strategie při komplikovaných obchodních jednáních.

Odborníci považují za nejúspěšnější a nejlepší způsob jednání tzv. principiální vyjednávání. „Otcem“ tohoto způsobu je vyjednávání je Fisher, který ho definuje takto: „Principiální vyjednávání rozpracované na Harvardově univerzitě by mělo umožnit řešit problémy spíše analýzou jejich podstaty, než dohadováním se o tom, co která strana kdy prohlásila, že chce či nechce udělat. Tato metoda vychází z hledání společných cílů všude tam, kde je to možné. Pokud dochází ke střetu zájmů, měly by strany trvat na tom, aby byl výsledek v souladu s určitými objektivními normami. Principiální vyjednávání je tvrdé, jde-li o podstatu věci, je ale měkké, jde-li o lidi. Nepoužívá ani triky, ani přetvářku. Ukazuje, jak je možné získat, na co máte nárok, a přitom se chovat slušně. Umožňuje jednat čestně a chránit se proti těm, kteří by z vašeho čestného jednání chtěli těžit“ (Fisher, Ury, Patton, 2004, s. 10)

Vyjednávat je nutné, ať již je to vaše oblíbená činnost nebo ne. Každý den jsme postaveni před úkol vyjednávat. Snažíte si vyjednat u nadřízeného vyšší mzdu, s realitním agentem diskutujete o snížení ceny kupovaného domu, právníci se snaží při soudním přelíčení objasnit okolnosti automobilové nehody. Ale vyjednávání může mít i mnohem „jednodušší“ podobu. Doma se svým protějškem se domlouváte, kde oslavit narozeniny, se svými dětmi, zda si před spaním vyčistí zuby. Tento způsob vedení komunikace směřuje k tomu, abyste dosáhli toho, čeho chcete. Zároveň ale je nutné respektovat zájmy druhé strany. Vyjednávání je tedy forma komunikace, při níž se snažíme dosáhnout dohody tak, aby obě strany byly spokojeny.

Vlivem vyšší vzdělanosti populace, rozvojem proškolení zaměstnavatelů i zaměstnanců se mnohdy může vyjednávání stát velmi složitou záležitostí. Rozhodovat chce každý, ale ne každý je ochoten respektovat rozhodnutí druhého. Správně vést vyjednávání je složité. Často může končit tak, že ani jedna strana není spokojená a přitom jsou všichni účastníci unavení a otrávení.

Vyjednavači většinou na počátku rozhovoru řeší, zda zaujmout měkkou nebo tvrdou strategii vyjednávání. Kdo přistupuje k jednání měkce, je ochoten činit ústupky pod vidinou dosažení shody, nechce konflikty. Příjemným a přátelským jednáním ale často dosáhne jen toho, že má pocit využití a znechucení. Tvrdý vyjednávač naopak „jde přes mrtvoly“. Za každou cenu chce vyhrát, i přesto, že vyvolá na druhé straně stejnou reakci. Vyjednávání pak může nevratně narušit vztahy na obou stranách a jednání vede jen k naprostému vyčerpání. (Fisher, Ury, Patton, 2004)

### **3.4 Lobbying**

Definici lobbyingu můžeme najít bezpočet. V naší společnosti má tento pojem poměrně negativní nádech, ostatně k takovému pochopení výrazu lobbyng nabádá i slovník cizích slov, který uvádí, že „Lobbismus - zákulisní, kuloárové ovlivňování poslanců, úřadu, sledující prosazení zájmů určité skupiny. Lobby - vlivná skupina prosazující svoje nebo cizí zájmy a snažící se ovlivnit rozhodnutí ve svůj prospěch“. (Klimeš, 2005, s. 430)



Dle Svobody: „Lobbying (lobování) je metoda, kterou působí subjekt interpersonálním dialogem k dosažení souladu s určitou částí veřejnosti. V lobbyingu vystupují jako prostředníci jednotlivých stran tzv. lobbyisté.“ (Svoboda, 2006, s. 229)  
Tato definice, dle mého názoru, není tolik zavádějící a myslím, že pravdivěji vypovídá o skutečné podstatě této formy public relations.

Původ pojmu lobbying bychom hledali v první polovině 19. století, kde se slovem lobby označovalo veřejné místo, na kterém docházelo k jednání jednotlivců. Z prostředí pak bylo patrné, o čem jednání probíhají. Vždy se ale jednalo o jednání kontrolovatelné a legální. Lobby bylo původně rovněž synonymum pro určité skupiny lidí, které se snažily ovlivňovat zákonodárce ve prospěch různých společenství lidí.

Lobbying je způsob, kterým se politici a zákonodárci dostanou k informacím, ke kterým by se pravděpodobně jinou cestou nedostali. (Bystrov, Růžička, 2006)

Na půdě Evropského parlamentu mají lobbyisté svoje pevné a nezastupitelné místo. V současné době je zde registrováno na 3000 různých lobbyistických a zájmových skupin a organizací. Na lobbyisty je zde pohlíženo jako na poradce či reprezentanty a jsou pravidelně zváni na schůze výboru Evropského parlamentu.

V České republice je snad nejtypičtějším příkladem lobbyingu oblast regulace nájemného, kdy proti sobě stojí Občanské sdružení majitelů domů a Sdružení na ochranu nájemníků. Vždy, když přichází doba realizování změn, tlak z obou stran těchto zájmových skupin na naše zákonodárce zesiluje a možnost vzájemného pochopení se stává méně a méně reálnou. (Černá, Kašík, Kunz, 2006)

### **Nástroje v lobbyingu**

Podle způsobu využití informací můžeme lobbying rozdělit do čtyř základní oblastí:

V první řadě se jedná o využití osobních vazeb a kontaktů. Tato schopnost vychází zejména z osobních vlastností a schopností každého lobbyisty. Je na každém lobbyistovi, aby vybudoval okruh kontaktů na důležitých postech, tyto kontakty udržoval a pracoval s nimi za účelem prosazení svých zájmů. Nebude asi s podivem, že

velká většina lobbyistů vychází zejména z bývalých představitelů různých politických stran nebo státních funkcionářů.

Na druhém místě je monitoring a analýza daného prostředí a procesů, které v něm probíhají. K čemu budou osobní kontakty a vazby na důležité osoby, když se lobbyista nebude umět pohybovat v tomto prostředí plném zákulisního boje a neustálých politických manévřů. Lobbyista musí být neustále v obraze, musí sledovat aktuální dění konkrétních legislativních procesů, které mají souvislost s jeho prosazovaným zájmem. Není v silách jednoho člověka tohle zvládnout, proto tuto práci často obstarávají lobbyistické firmy nebo jiná zájmová sdružení.

Dalším neméně důležitým aspektem pro úspěšnou lobbyistickou akci může být mobilizace širší skupiny sympatizantů. Zejména pak v případech, kdy se prosazení určitého zájmu týká širší vrstvy obyvatelstva. Způsobů, kterými lze prokázat soudržnost obyvatel je spousta – petice, demonstrace, telefonické kampaně. Zvláště mezinárodní ekologická sdružení jsou mistry ve vyjadřování nesouhlasu, který je díky médiím „vidět“.

Realizace standardních komunikačních kampaní je posledním nástrojem lobbyingu. Stále častěji se marketingové komunikace používá k získání názoru veřejnosti na konkrétní záležitosti a tyto zjištěné názory a argumenty se použijí dále za účelem podpory prosazení zájmů u politiků a státních úředníků. Význam názoru veřejného mínění totiž neustále roste a s ním i důležitost názorů voličů k rozhodnutím státních představitelů. (Bystrov, Růžička, 2006)

„Nástroje z první a druhé skupiny jsou diskrétní a v zásadě svým charakterem vyhovují politikům a státním úředníkům. Využívají je zejména subjekty z ekonomické sféry, které tak hájí svoje zájmy, a to včetně získávání zakázek z veřejných prostředků. Nástroje, jež obsahuje třetí a čtvrtá skupina, jsou primárně určeny pro masovou komunikaci, a proto je nalezneme především v rejstříku nátlakových skupin, které se snaží prostřednictvím sdělovacích prostředků vzbudit emoce a zájem o danou problematiku u nejširších skupin veřejnosti.“ (Bystrov, Růžička, 2006, s. 64)

Jak je již výše uvedeno, na našem území má lobbying pejorativní podtext. Právě z tohoto důvodu jsou neustále vedeny diskuse o tom, zda je lobbying etický či nikoli. Spousta lidí si totiž neustále plete korupci s lobbyingem a naopak. Pro definování jednoznačného rozdílu mezi korupcí a lobbyingem bych zde uvedla opět citaci ze slovníku cizích slov, který uvádí, že „Korupce – korumpování (zprav. podplácení) ve veřejném životě; úplatkářství umožňující získávat neoprávněné výhody.“ (Klimeš, 2005, s. 394)

„Právě požadavek na bezúplatnost a důraz na veřejnou kontrolu odděluje korupční chování od lobbyingu.“ (Bystrov, Růžička, 2006, s. 65)

Je však třeba podotknout, že i přes jasné definice a neoddiskutovatelnou znalost politiků i lobbyistů obou těchto pojmů, si neustále můžeme přečíst v seriozních denících a na stránkách bulvárních plátků o luxusní večeři politika a zástupce některé zájmové skupiny. Jedná se ještě o zdravé prosazení zájmů či snad už o působení jinými, než legálními a nekorupčními prostředky. (Bystrov, Růžička, 2006)

„ Z různorodé situace v otázce regulace lobbyingu v jednotlivých členských zemích vyplývá i poměrně liberální přístup orgánů Evropské unie. Aktivita lobbyistů je zde vítána jako významná forma dialogu s veřejností. Regulace je zde omezena zejména na definování zásad pro chování jak reprezentantů zájmových skupin na straně jedné, tak politiků a úředníků na straně druhé.“ (Bystrov, Růžička, 2006, s. 65)

## 4 Průzkum

Praktickou část své diplomové práce jsem zaměřila na vytvoření a zpracování dotazníku tak, abych s jeho pomocí podpořila nebo vyvrátila své hypotézy. Soubor otázek k přijetí nebo odmítnutí hypotéz obsahoval 19 otázek, z nichž úvodní otázky byly zaměřeny na charakteristiku respondentů. Následovaly otázky zaměřené na povědomí veřejnosti o sledované organizaci. Druhá polovina otázek se týkala samotné komunikace v organizaci, názoru respondentů na kvalitu komunikace a komunikační prostředí mezi managementem a řadovými pracovníky. Závěr dotazníku byl zaměřen na zjištění úrovně pracovní pohody mezi pracovníky a určení míry vlivu zdravého komunikačního prostředí na pracovní výkon.

Kompletní dotazník je uveden jako příloha č. 1 této diplomové práce.

### 4.1 Formulace hypotéz a metodika průzkumu

Cílem prováděného průzkumu bylo zjistit orientaci pracovníků v problematice public relations své organizace a jakým způsobem pracovníci vnímají význam public relations a zda sami nějakým způsobem přispívají k vytváření pozitivního obrazu o organizaci u veřejnosti. Za tímto cílem byla zvolena první hypotéza.

Druhá hypotéza byla zaměřena na pracovní prostředí a úlohu komunikace zejména v souvislosti s pracovním výkonem a celkovou pracovní pohodou mezi zaměstnanci.

1. Public relations jsou důležitou součástí firemní strategie a přispívají k vytváření pravdivého obrazu organizace u veřejnosti.

2. Zdravé komunikační prostředí přispívá k lepší pracovní pohodě a výkonnosti.

Za účelem zjištění potřebných dat k dosažení cíle celé empirické části této diplomové práce jsem zvolila dotazníkovou metodu. Každý dotazník obsahoval 19 otázek, z nichž otázka č. 1 až 3 se týkala rozdělení respondentů. Otázky č. 4 až 19 byly zaměřeny na potvrzení nebo vyvrácení výše uvedených hypotéz.

Otázka č. 1 byla v dotazníku uvedena za účelem rozdělení dotazovaných dle pohlaví.

Otázka č. 2 se týkala výše dosaženého vzdělání respondentů – základní vzdělání, středoškolské vzdělání a vysokoškolské vzdělání.

Otázka č. 3 se dotazovala na postavení v organizaci – vedoucí či řadový zaměstnanec.

Otázka č. 4: Veřejnost má povědomí o existenci naší organizace.

Tato otázka se vztahuje k 1. hypotéze a zjišťuje, zda zaměstnanci vnímají, jestli veřejnost ví o existenci organizace, ve které pracují.

Otázka č. 5: Naše organizace je veřejností vnímána pozitivně.

Tato otázka byla zařazena z důvodu zjištění domněnky zaměstnanců o tom, zda je organizace veřejností vnímání pozitivně či negativně. Tato otázka se vztahuje k 1. hypotéze.

Otázka č. 6: Propagace naší organizace je u veřejnosti dostatečná.

Zde zjišťuji subjektivní pocit zaměstnanců na otázku propagace zkoumané organizace u veřejnosti, a zda si vůbec zaměstnanci propagaci organizace uvědomují nebo ne. Otázka se vztahuje k hypotéze 1.

Otázka č. 7: Naše organizace by měla více času věnovat neziskovým akcím.

Neziskové akce jsou u řady organizací oblíbeny právě z důvodu pozitivní propagace. Touto otázkou se proto snažím zjistit, zda i zaměstnanci mají pocit, že je třeba se těmto akcím věnovat či ne. Otázka se vztahuje k hypotéze 1.

Otázka č. 8: Snažím se já sám vytvářet pozitivní obraz o naší organizaci u veřejnosti.

Otázka je zaměřena na zjištění stavu vlastního uvědomění potřeby zaměstnanců působit kladně navenek. Otázka se vztahuje k hypotéze 1.

Otázka č. 9: Organizace se prezentuje na veřejnosti pravdivým způsobem.

Domnívám se, že otázka pravdivé prezentace organizace na veřejnosti přímo souvisí s tím, zda zaměstnanci cítí sami potřebu k pravdivému povědomí o organizaci u veřejnosti přispívat. Pokud nebudou ztotožnění s vystupování organizace na

veřejnosti, pravděpodobně se k tomuto obrazu nebudou sami chtít hlásit. Otázka se vztahuje k hypotéze 1.

Otázka č. 10: Interní komunikace mezi vrcholným managementem a organizací je dostačující.

Otázka má zjistit úroveň komunikace v organizaci mezi řídicími články a řadovými zaměstnanci. Otázka se vztahuje k hypotéze 2.

Otázka č. 11: V zaměstnání jsem spokojený.

Otázka má zjistit subjektivní pocit spokojenosti zaměstnance v organizaci. Otázka se vztahuje k hypotéze 2.

Otázka č. 12: Znáám svoje pracovní povinnosti.

Vložení této otázky do dotazníku slouží k dotvoření obrazu o zjištění znalosti pracovních povinností zaměstnanců, z čehož vyplývá kvalita předávání informací směrem od vedoucích k podřízeným. Otázka se vztahuje k hypotéze 2.

Otázka č. 13: Můj nadřízený se mnou dostatečně komunikuje.

Tato otázka má za úkol doplnit a rozvinout předchozí otázku. Zjišťuji kvalitu toku informací mezi vedoucím a podřízenými. Otázka se vztahuje k hypotéze 2.

Otázka č. 14: Zajímá ho můj názor.

Touto otázkou se snažím zjistit způsob vedení v organizaci, zda vedoucí pracovníci projevují zájem o názory či pracovní problémy podřízených. Otázka se vztahuje k hypotéze 2.

Otázka č. 15: Můj nadřízený si se mnou dokáže popovídat i nepracovně.

Zde zjišťuji úroveň mimopracovních vztahů mezi nadřízeným a podřízeným. Otázka se vztahuje k hypotéze 2.

Otázka č. 16: Cílem naší organizace je spokojenost zaměstnanců.

Tato otázka má zjistit subjektivní pohled zaměstnanců na záležitost celkové péče managementu VÚVeL o svoje zaměstnance. Otázka se vztahuje k hypotéze 2.

Otázka č. 17: Komunikaci v naší organizaci bych nazval jako bezproblémovou.

Otázka má za úkol zjistit úroveň komunikace na všech stupních v organizaci. Otázka se vztahuje k hypotéze 2.

Otázka č. 18: Panuje mezi spolupracovníky pohoda.

Tato otázka odpovídá na to, jestli pracovníci mají v organizaci s ostatními spolupracovníky pocit sounáležitosti. Otázka se vztahuje k hypotéze 2.

Otázka č. 19: Pohodová komunikace na pracovišti zlepšuje můj pracovní výkon.

Otázka má za cíl zjistit, jestli bezproblémová komunikace a pohoda na pracovišti mohou ovlivnit míru pracovního nasazení a celkovou úroveň odvedené práce. Otázka se vztahuje k hypotéze 2.

## **4.2 Charakteristika výběrového souboru**

Průzkum byl prováděn ve Výzkumném ústavu veterinárního lékařství, v.v.i. (veřejná výzkumná instituce), (dále jen VÚVeL). Tato instituce byla založena v roce 1955 rozhodnutím ministerstva zemědělství jako ústav tehdejší Československé akademie zemědělských věd. Vznikal jako nové pracoviště, jehož hlavním posláním byl výzkum v oboru veterinární medicíny. Jeho činnost byla zaměřena na zabezpečení exaktních experimentů k řešení problematiky zdraví hospodářských zvířat, ochrany člověka před zoonózami a zajištění zdravotně nezávadných potravin a surovin živočišného původu.

Od 1. 1. 2007 se stal veřejnou výzkumnou institucí zřízenou Českou republikou, přičemž funkci zřizovatele plní za Českou republiku Ministerstvem zemědělství České republiky. Ústav má 248 zaměstnanců a spolupracuje s řadou českých i mezinárodních výzkumných institucí a státních výkonných orgánů. VÚVeL je jediným profesionálním výzkumným ústavem v České republice zaměřeným na výzkum v oblasti veterinární medicíny s významným podílem aplikovaného výzkumu.

Pro potřeby průzkumu bylo distribuováno celkem 120 dotazníků, z nichž 89 bylo nakonec respondenty vyplněno. Jednalo se o 61 žen a 28 mužů. VÚVeL je především vědecké pracoviště se zaměřením na neklinické obory, z čehož vyplývá velké laboratorní zázemí. V těchto laboratořích drtivou většinu pracovníků tvoří ženy, z toho důvodu dvě třetiny respondentů byly ženy. Respondenti byli dále rozděleni na pracovníky se základním vzděláním, středoškoláky a vysokoškoláky. Mezi ženami byly 3 se základním vzděláním, 24 středoškolaček a 34 vysokoškolaček. Muži byli zastoupeni 4 se základním vzděláním, 9 středoškoláků a 15 vysokoškoláků. Další rozdělení respondentů se týkalo postavení v organizaci. Dotazovaní měli uvést, zda zastávají ve VÚVeL vedoucí pozici nebo jsou řadovými zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že z vyplněných dotazníků vyšlo najevo, že jak mezi muži, tak mezi ženami jsou pouze 4 vedoucí pracovníci, nebylo ve vyhodnocování výsledků průzkumu k tomuto rozdělení přihlíženo.

### **4.3 Výsledky průzkumu**

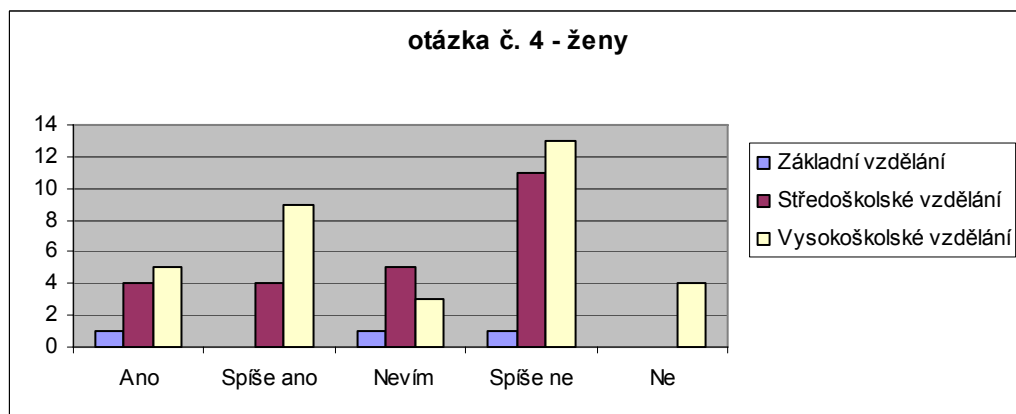
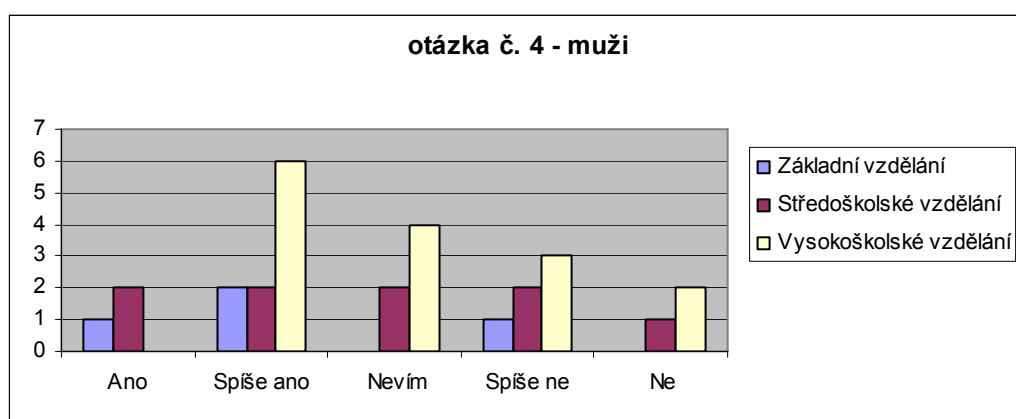
Jak bylo již výše uvedeno, konečný počet vyhodnocovaných dotazníků byl 89. Dotazník obsahoval celkem 19 otázek, přičemž první 3 otázky se týkaly rozdělení podle pohlaví, dosaženého vzdělání a pracovní pozice. Dotazník byl pochopitelně zcela anonymní, odpovědi na otázky byly uzavřené, kdy byla možnost výběru z 5 možných, vždy stejných, odpovědí – ano, spíše ano, nevím, spíše ne, ne. Celkem odpovídalo 7 respondentů se základním vzděláním, 33 středoškoláků a 49 vysokoškoláků.

Skupina respondentů se základním vzděláním mužů i žen byla oproti středoškolákům a vysokoškolákům natolik málo početná, že v komentáři jednotlivých odpovědí na otázky nebyla samostatně vyhodnocována ve vztahu k ostatním skupinám, ale při grafickém vyjádření byla tato skupina použita pro dokreslení celkové struktury organizace při jednotlivých odpovědích.



#### Otázka č. 4: Veřejnost má povědomí o existenci naší organizace.

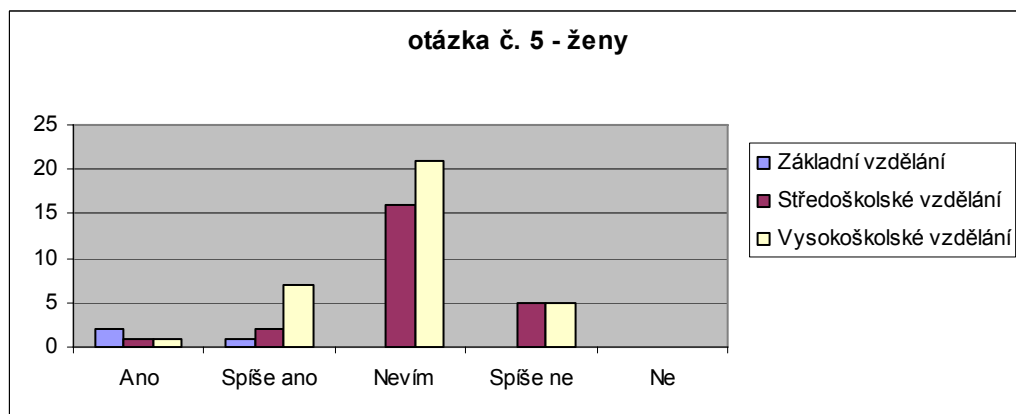
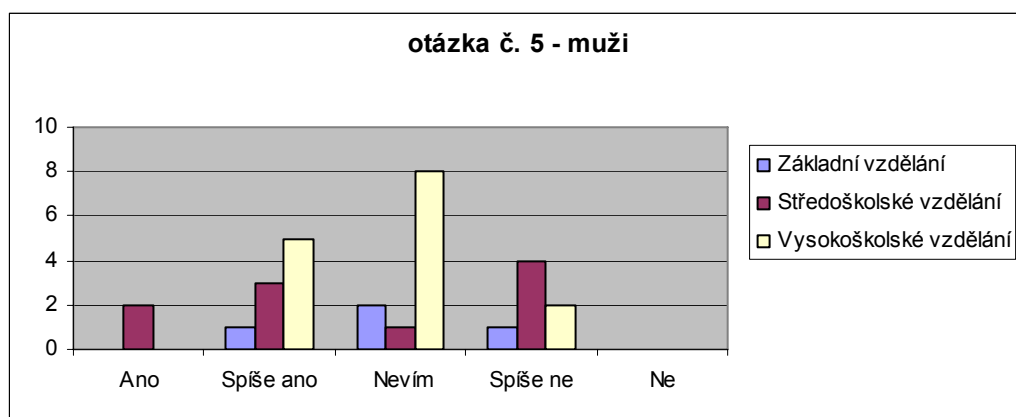
možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	1	1	2	4	0	5
spíše ano	2	0	2	4	6	9
nevím	0	1	2	5	4	3
spíše ne	1	1	2	11	3	13
ne	0	0	1	0	2	4



Ze získaných dat je zřejmé, že většina vysokoškolsky vzdělaných mužů se domnívá, že veřejnost má povědomí o existenci VÚVeL. Oproti tomu největší skupina vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných žen odpovídá, že veřejnost spíše nemá povědomí o existenci organizace VÚVeL. Odpovědi středoškolsky vzdělaných zaměstnanců, žen i mužů, je rovnoměrně rozvrstvena mezi všechny nabízené možnosti.

**Otázka č. 5: Naše organizace je veřejností vnímána pozitivně.**

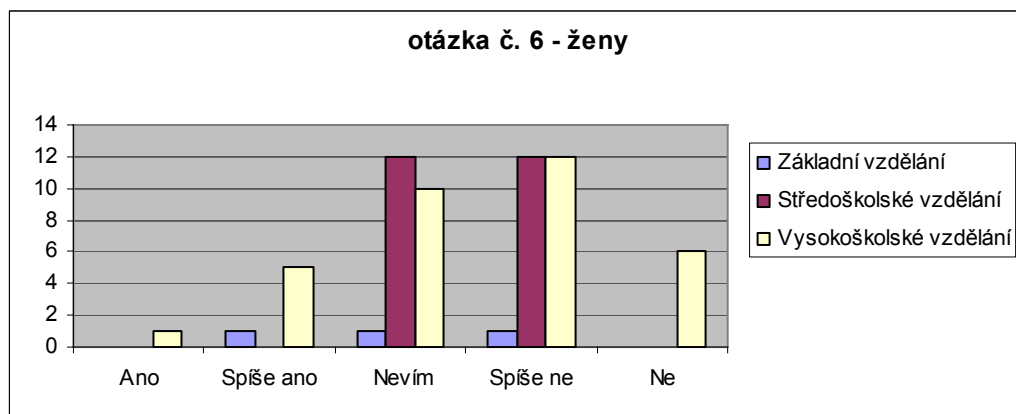
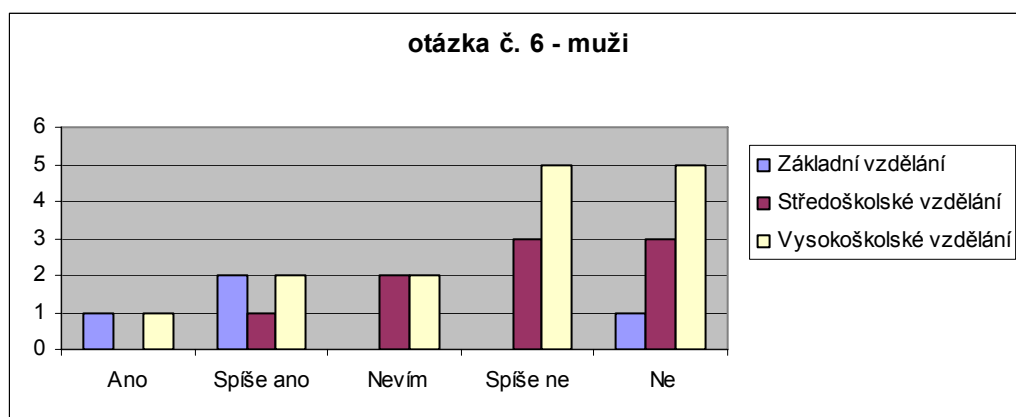
možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	0	2	2	1	0	1
spíše ano	1	1	3	2	5	7
nevím	2	0	1	16	8	21
spíše ne	1	0	4	5	2	5
ne	0	0	0	0	0	0



Z výsledků odpovědí na tuto otázku vyplývá, že ve skupině mužů i žen vysokoškolsky vzdělaných je největší podíl respondentů, kteří nemají představu, jakým způsobem veřejnost organizaci VÚVeL vnímá. Středoškolsky vzdělané ženy vykazují také nevyhraněnost svého názoru na tuto otázku.

**Otázka č. 6: Propagace naší organizace je u veřejnosti dostatečná.**

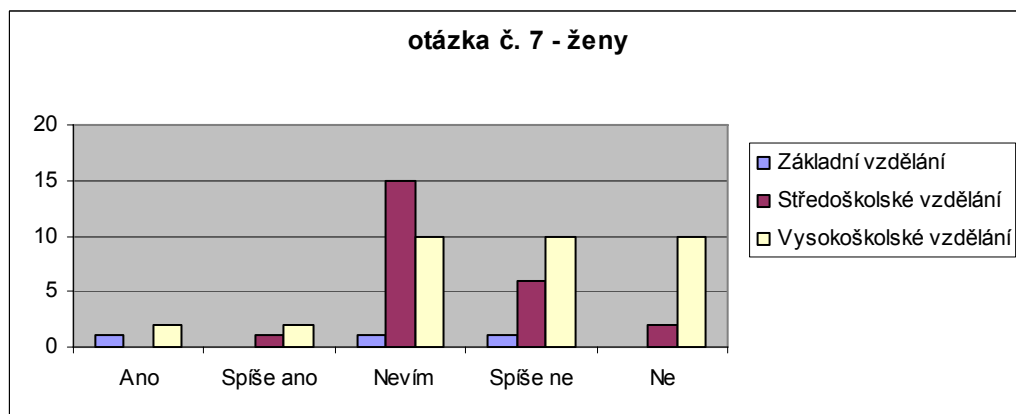
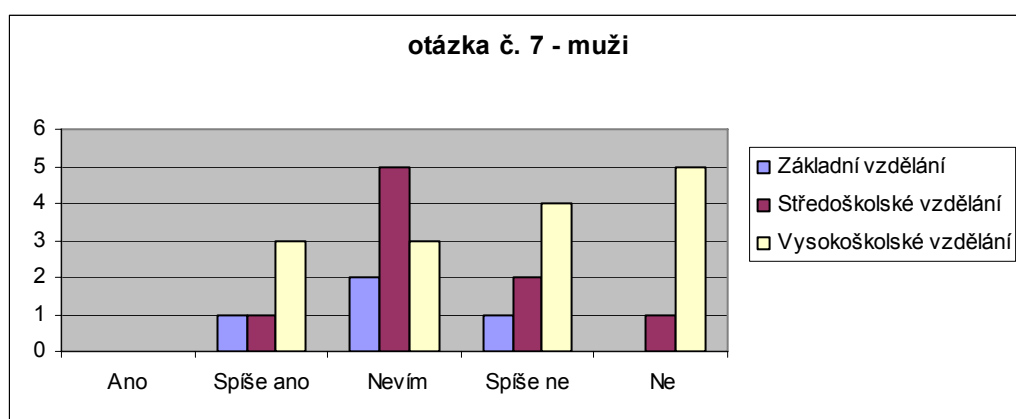
možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	1	0	0	1	1	1
spíše ano	2	1	1	5	2	5
nevím	0	1	2	10	2	10
spíše ne	0	1	3	12	5	12
ne	1	0	3	6	5	6



Zjištěné počty respondentů na tuto otázku odpovídají tomu, že skupiny vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných mužů shodně odpovídají negativně. U žen tyto dvě skupiny odpovídají nerozhodně nebo jsou spíše nepřesvědčeny, že propagace organizace u veřejnosti je dostatečná.

**Otázka č. 7: Naše organizace by měla více času věnovat neziskovým akcím.**

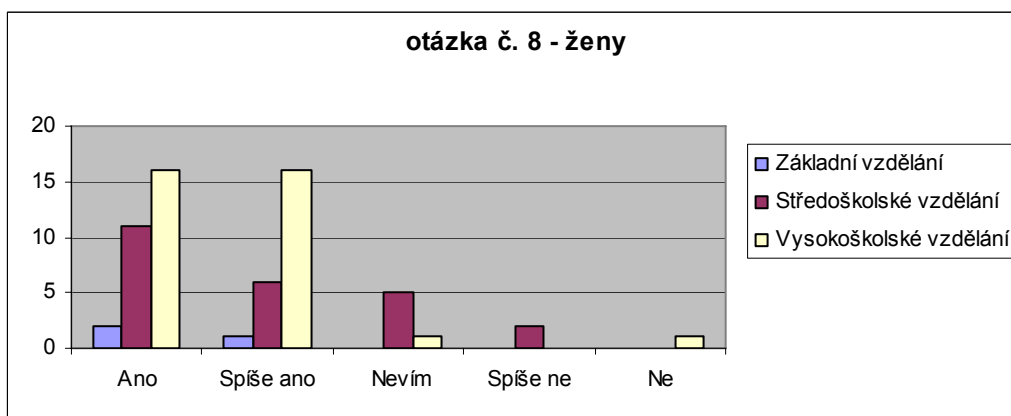
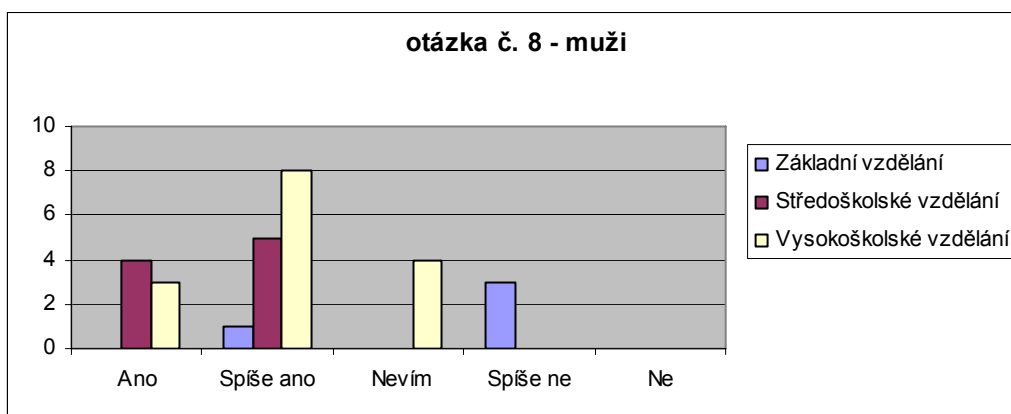
možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	0	1	0	0	0	2
spíše ano	1	0	1	1	3	2
nevím	2	1	5	15	3	10
spíše ne	1	1	2	6	4	10
ne	0	0	1	2	5	10



Skupiny vysokoškolsky vzdělaných žen a mužů se staví k této otázce spíše negativně. Společně se dá posoudit nerozhodná odpověď mužů i žen středoškolsky vzdělaných.

**Otázka č. 8: Snažím se já sám vytvářet pozitivní obraz o naší organizaci u veřejnosti.**

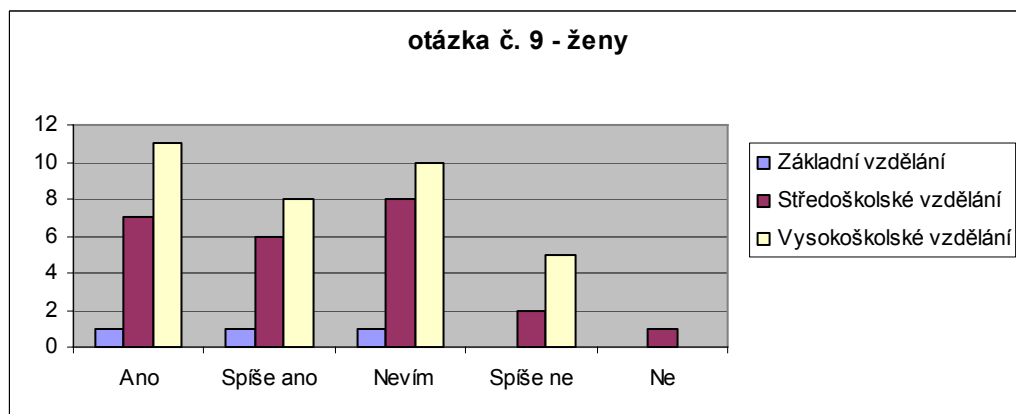
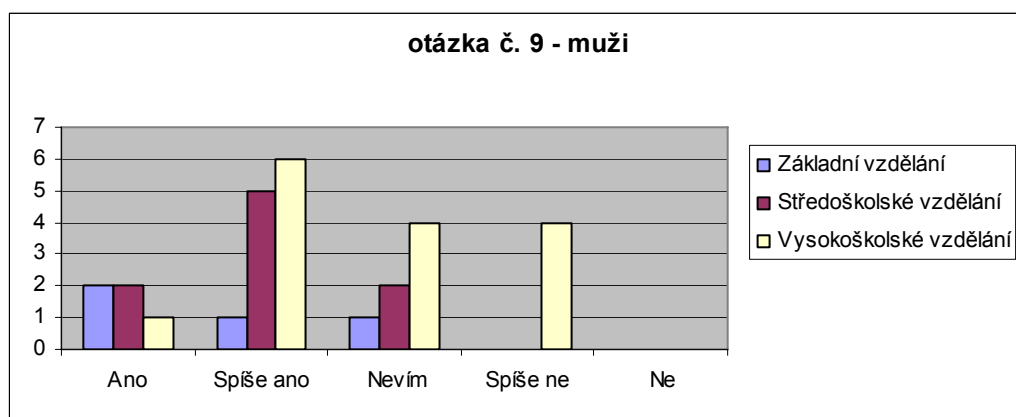
možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	0	2	4	11	3	16
spíše ano	1	1	5	6	8	16
nevím	0	0	0	5	4	1
spíše ne	3	0	0	2	0	0
ne	0	0	0	0	0	1



Počet kladných odpovědí vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných mužů i žen jednoznačně vypovídá o snaze vytvářet pozitivní obraz o organizaci na veřejnosti. Za zmínku stojí skupina mužů se základním vzděláním, kterým je snaha vytváření pozitivního obrazu o organizaci spíše lhostejná.

**Otázka č. 9: Organizace se prezentuje na veřejnosti pravdivým způsobem.**

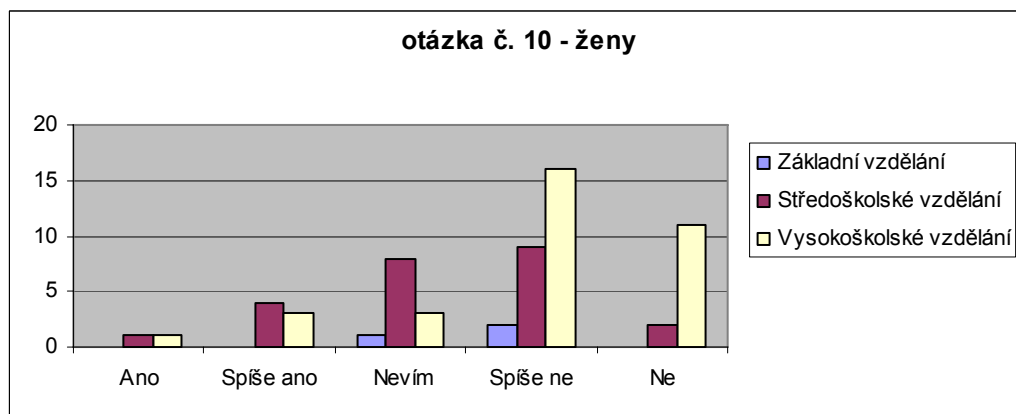
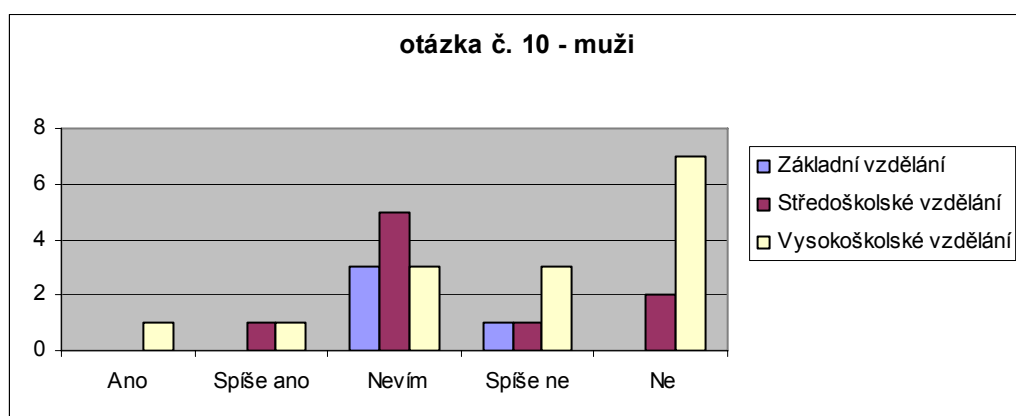
možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	2	1	2	7	1	11
spíše ano	1	1	5	6	6	8
nevím	1	1	2	8	4	10
spíše ne	0	0	0	2	4	5
ne	0	0	0	1	0	0



Ze získaných odpovědí vychází najevo, že skupina mužů se v otázce prezentace organizace na veřejnosti rozvrstvila nejvíce mezi rozpětí otázek spíše ano až spíše ne. Odpovědi žen všech stupňů vzdělání jsou rovnoměrně rozděleny mezi odpovědi ano, spíše ano a nevím.

**Otázka č. 10: Interní komunikace mezi vrcholným managementem a organizací je dostačující.**

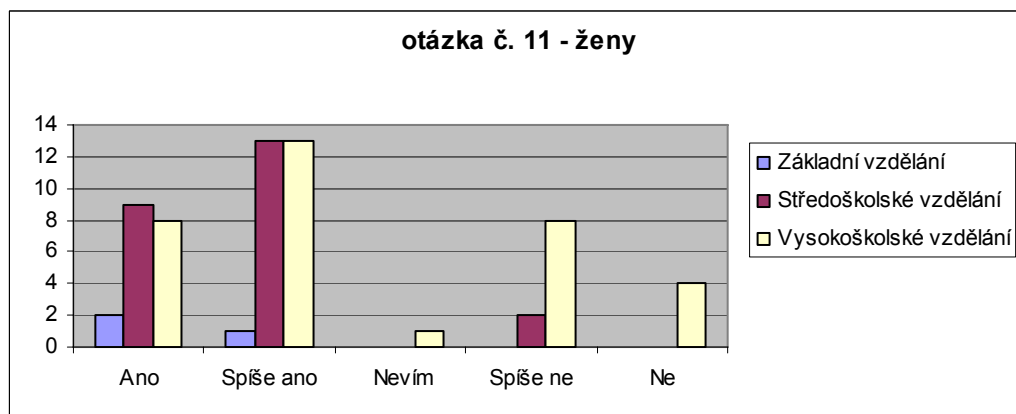
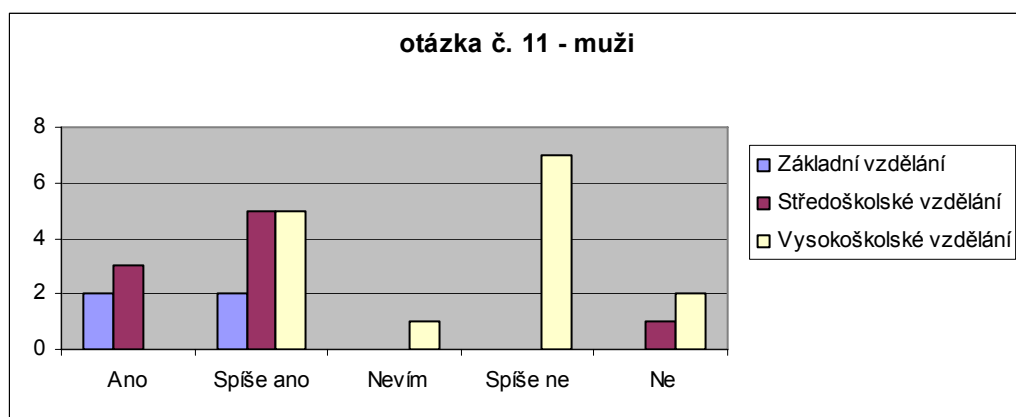
možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	0	0	0	1	1	1
spíše ano	0	0	1	4	1	3
nevím	3	1	5	8	3	3
spíše ne	1	2	1	9	3	16
ne	0	0	2	2	7	11



V této otázce se promítlo, že vysokoškolsky vzdělaní muži i ženy se nedomnívají, že interní komunikace mezi vrcholným managementem a řadovými zaměstnanci organizace je dostačující. Skupina zaměstnanců s nižším vzděláním se k této otázce staví spíše lhostejně.

### Otázka č. 11: V zaměstnání jsem spokojený.

možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	2	2	3	9	0	8
spíše ano	2	1	5	13	5	13
nevím	0	0	0	0	1	1
spíše ne	0	0	0	2	7	8
ne	0	0	1	0	2	4

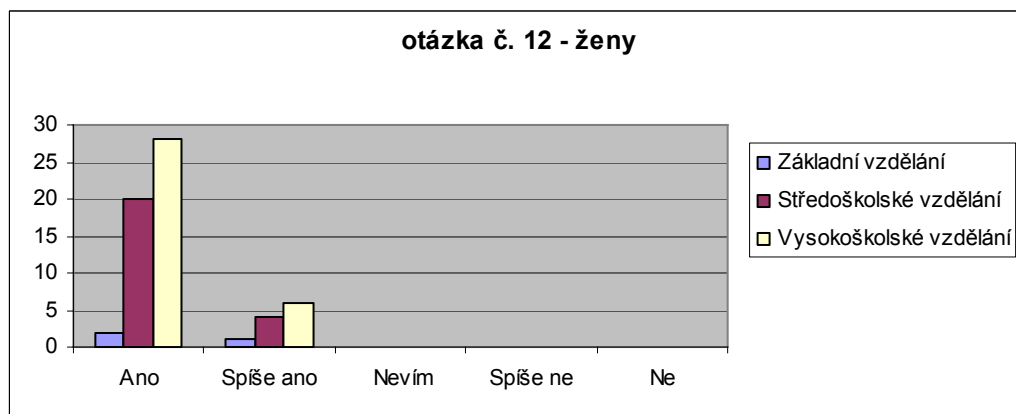
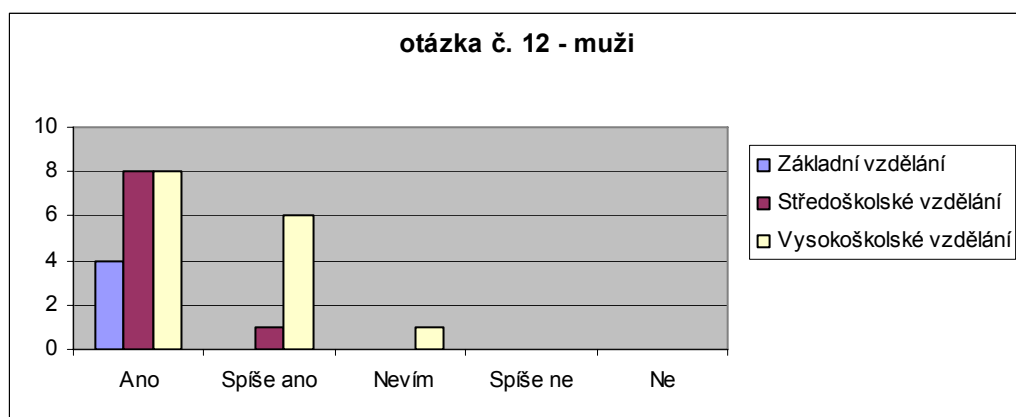


Otázka spokojenosti zaměstnanců VÚVeL se výrazně liší z hlediska pohlaví u vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, kde muži jsou spíše nespokojeni, oproti spíše spokojeným vysokoškolačkám. Středoškolsky vzdělaní muži i ženy odpovídají shodně, že jsou spíše spokojeni. Opět zmíním skupinu zaměstnanců se základním vzděláním, kde u obou zaměstnanců převládá spokojenost.



**Otázka č. 12: Znáš svoje pracovní povinnosti.**

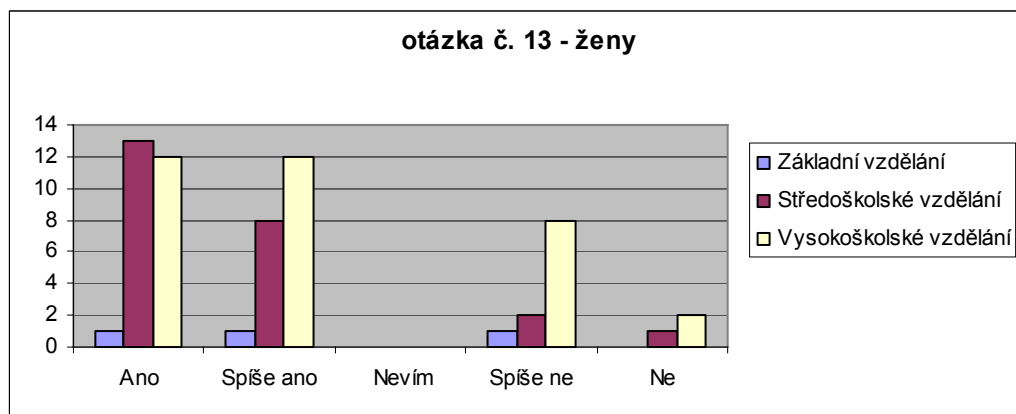
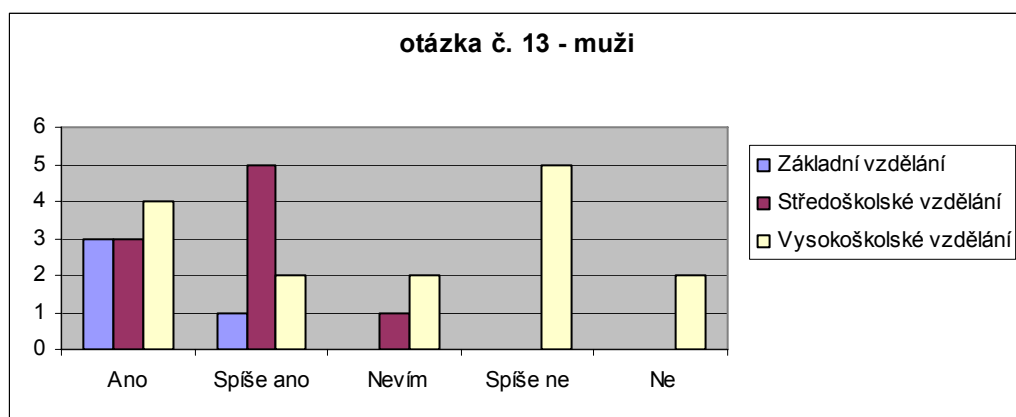
možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	4	2	8	20	8	28
spíše ano	0	1	1	4	6	6
nevím	0	0	0	0	1	0
spíše ne	0	0	0	0	0	0
ne	0	0	0	0	0	0



Na tuto otázku se dá, jako na jednu z mála, odpovědět jednoznačně, že zaměstnanci všech stupňů vzdělání i obou pohlaví znají svoje pracovní povinnosti.

**Otázka č. 13: Můj nadřízený se mnou dostatečně komunikuje.**

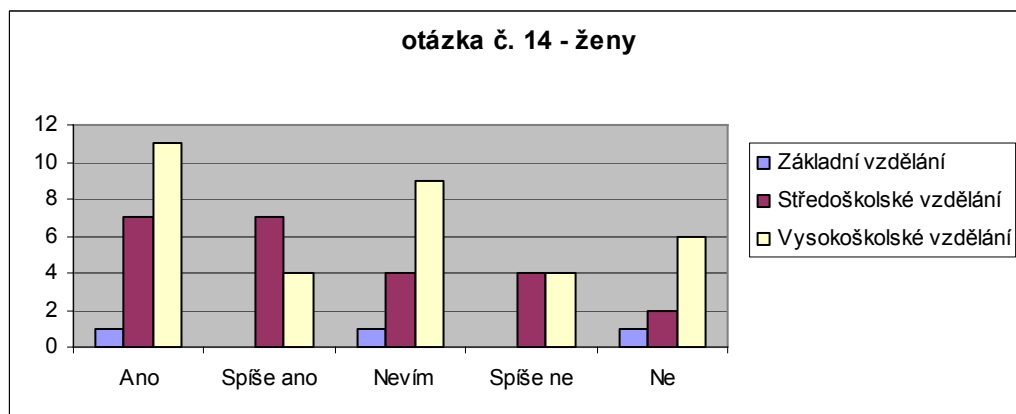
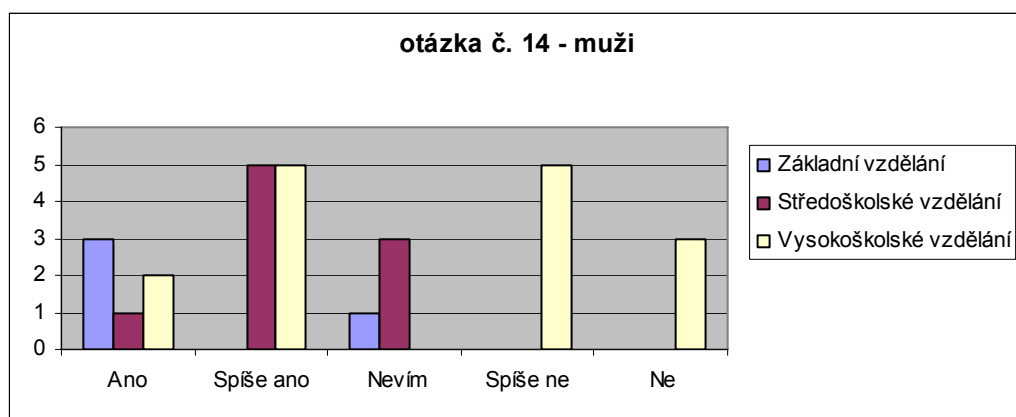
možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	3	1	3	13	4	12
spíše ano	1	1	5	8	2	12
nevím	0	0	1	0	2	0
spíše ne	0	1	0	2	5	8
ne	0	0	0	1	2	2



Ze zjištěných odpovědí vyplývá, že skupina mužů vysokoškoláků nemá jednoznačný názor na tuto otázku, protože polovina mužů odpovídá kladně a polovina mužů odpovídá záporně. Naopak ženy středoškolsky a vysokoškolsky vzdělané jsou přesvědčeny o dostatečné komunikaci nadřízeného s podřízeným.

### Otázka č. 14: Zajímá ho můj názor.

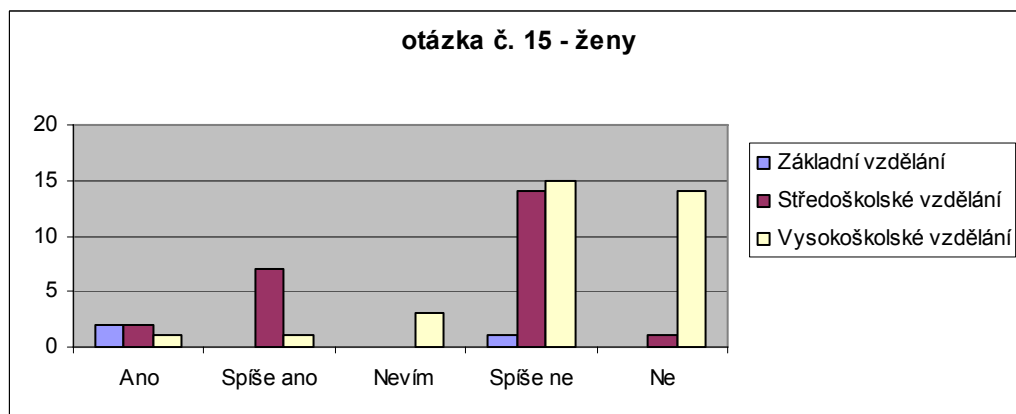
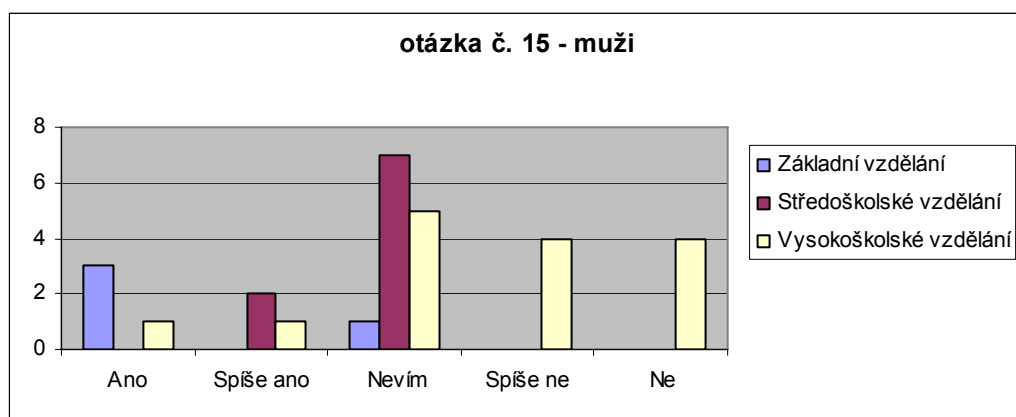
možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	3	1	1	7	2	11
spíše ano	0	0	5	7	5	4
nevím	1	1	3	4	0	9
spíše ne	0	0	0	4	5	4
ne	0	1	0	2	3	6



U této otázky nemůžeme jednoznačně interpretovat skupinu vysokoškolsky vzdělaných mužů, neboť jejich odpovědi jsou celkem rovnoměrně rozvrstveny mezi kladné a záporné odpovědi. Podobně je tomu u vysokoškolsky vzdělaných žen, kde pouze malá část této skupiny respondentek se domnívá, že nadřízeného zajímá jejich názor. Středoškolsky vzdělaní muži jsou spíše přesvědčeni o zájmu nadřízeného o názor podřízených. Naopak středoškolsky vzdělané ženy nejsou takto jednoznačně o tomto zájmu přesvědčeny.

**Otázka č. 15: Můj nadřízený si se mnou dokáže popovídat i nepracovně.**

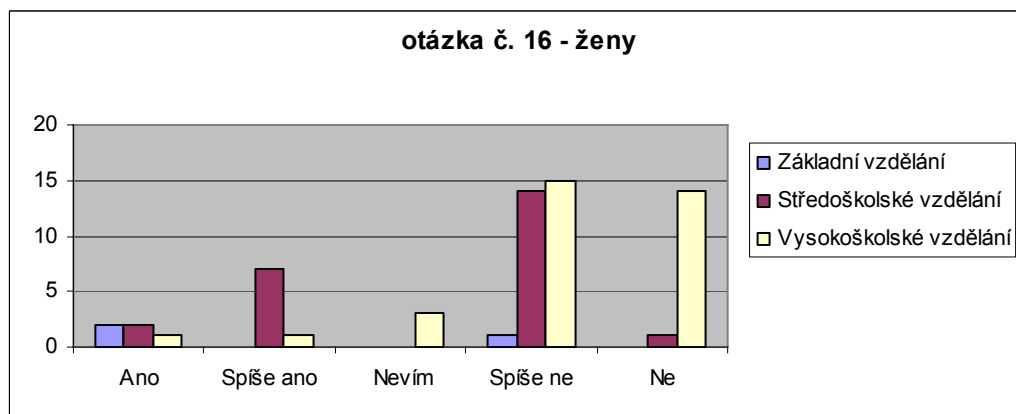
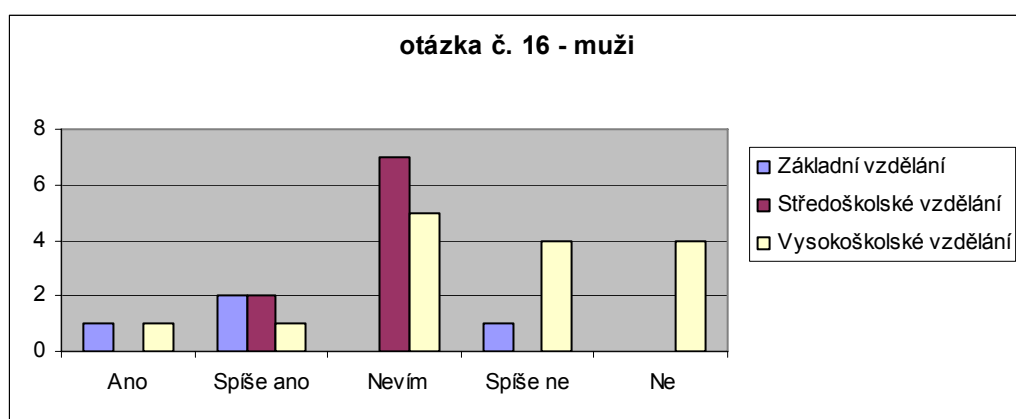
možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	3	2	4	11	3	12
spíše ano	0	0	3	5	2	7
nevím	1	0	0	3	1	1
spíše ne	0	1	1	1	7	5
ne	0	0	1	4	2	9



Vysokoškolsky vzdělaní muži, ženy a středoškolačky se k této otázce staví spíše negativně, muži středoškoláci jsou nerozhodní. Je zajímavý výsledek odpovědi mužů se základním vzděláním, kteří téměř všichni odpovídají na tuto otázku kladně.

**Otázka č. 16: Cílem naší organizace je spokojenost zaměstnanců.**

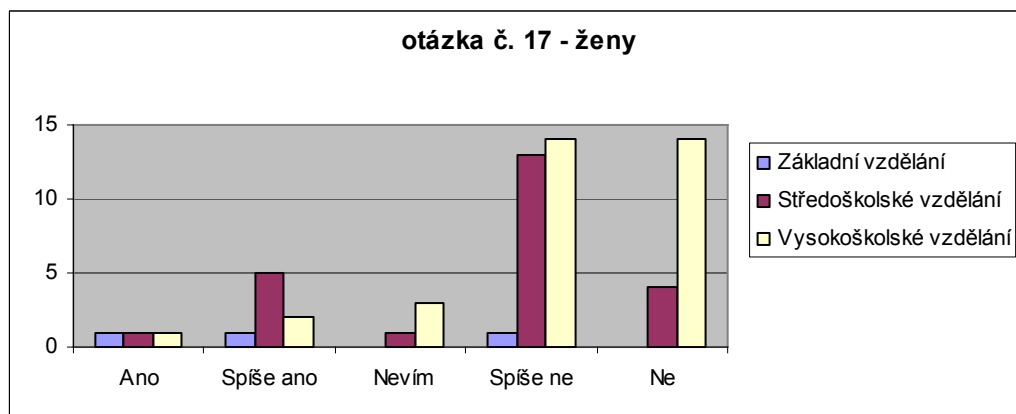
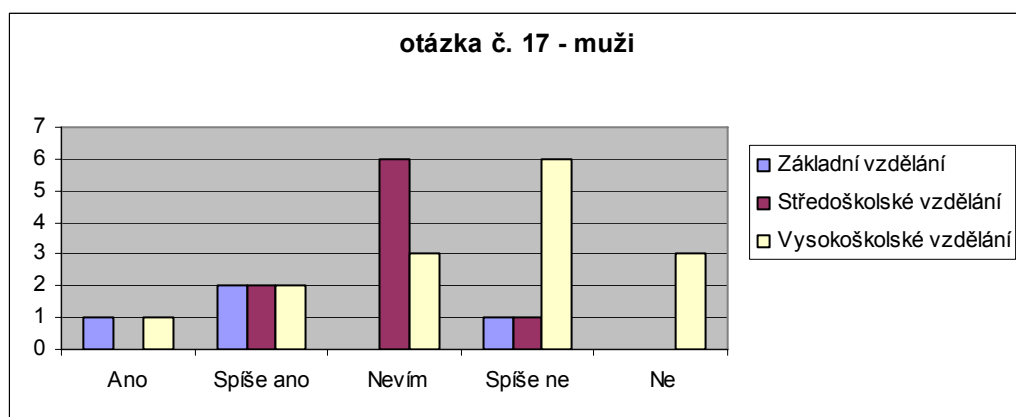
možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	1	2	0	2	1	1
spíše ano	2	0	2	7	1	1
nevím	0	0	7	0	5	3
spíše ne	1	1	0	14	4	15
ne	0	0	0	1	4	14



Muži vysokoškoláci a ženy se středním a vyšším vzděláním odpovídají na tuto otázku spíše záporně. Muži středoškoláci nemají jednoznačný názor na tuto problematiku. Opět zde vyvstává protiklad kladných odpovědí zaměstnanců se základním vzděláním oproti všem ostatním sledovaným skupinám.

**Otázka č. 17: Komunikaci v naší organizaci bych nazval jako bezproblémovou.**

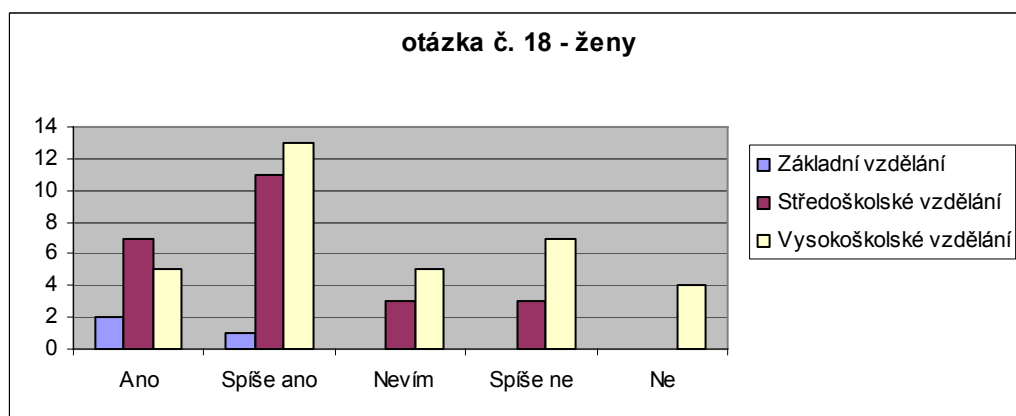
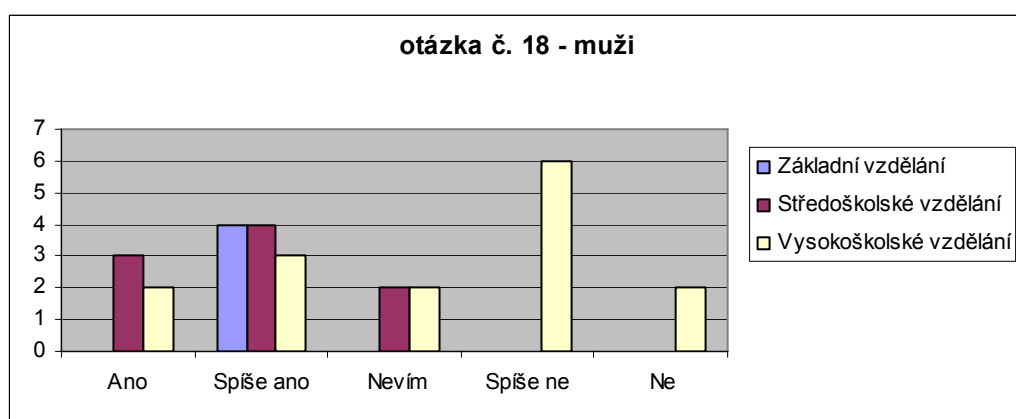
možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	1	1	0	1	1	1
spíše ano	2	1	2	5	2	2
nevím	0	0	6	1	3	3
spíše ne	1	1	1	13	6	14
ne	0	0	0	4	3	14



Výsledky odpovědí na tuto otázku prakticky kopírují odpovědi na otázku předešlou, kdy opět pouze skupina středoškolsky vzdělaných mužů je nerozhodná. Ostatní skupiny jsou víceméně negativního názoru na problematiku komunikace v organizaci.

### Otázka č. 18: Panuje mezi spolupracovníky pohoda.

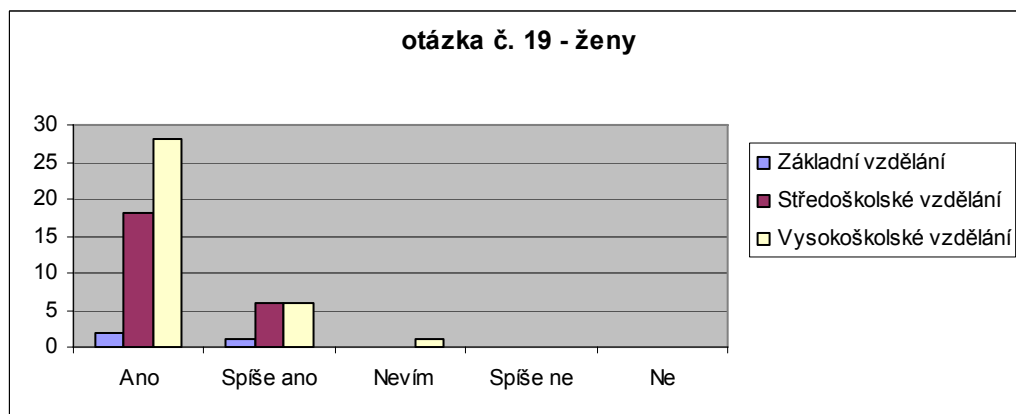
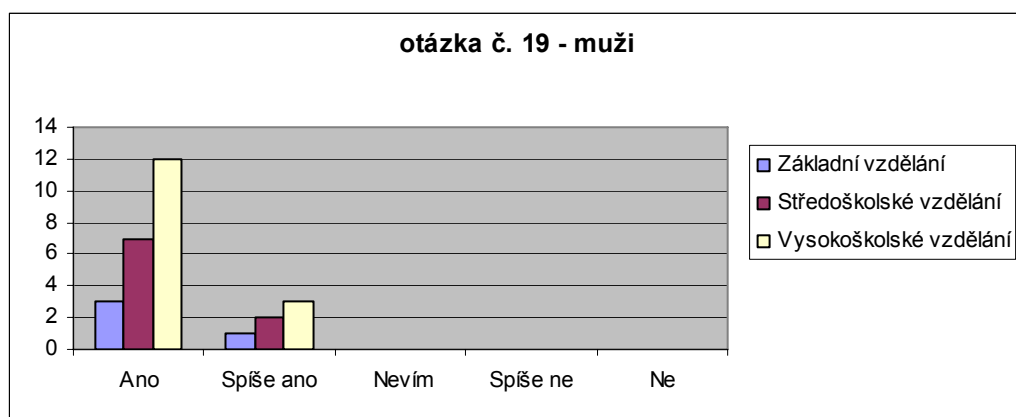
možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	0	2	3	7	2	5
spíše ano	4	1	4	11	3	13
nevím	0	0	2	3	2	5
spíše ne	0	0	0	3	0	7
ne	0	0	0	0	0	4



V otázce pohody mezi spolupracovníky se nejvíce liší skupina vysokoškoláků, oproti vysokoškolačkám, které odpovídají spíše o přítomnosti pohody na pracovišti. Skupiny s nižším vzděláním hovoří o spíše pohodových vztazích mezi spolupracovníky. Opět bych zmínila skupinu mužů se základním vzděláním, která se jeví jako nejkompaktnější ve svých odpovědích.

**Otázka č. 19: Pohodová komunikace na pracovišti zlepšuje můj pracovní výkon.**

možné odpovědi	základní vzdělání		středoškolské vzd.		vysokoškolské vzd.	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
ano	3	2	7	18	12	28
spíše ano	1	1	2	6	3	6
nevím	0	0	0	0	0	0
spíše ne	0	0	0	0	0	0
ne	0	0	0	0	0	0



V otázce kvality pracovního výkonu souvisejícího s pohodovou komunikací se všechny skupiny vyrovnaně shodují.



Na základě provedeného průzkumu a získaných výsledků měly být potvrzeny nebo vyvráceny stanovené hypotézy.

Hypotéza č. 1: PR jsou důležitou součástí firemní strategie a přispívají k vytváření pravdivého obrazu organizace u veřejnosti.

Na základě provedeného šetření a zjištěných výsledků nemůžeme jednoznačně hypotézu č. 1 potvrdit ani vyvrátit.

Hypotéza č. 2: Zdravé komunikační prostředí přispívá k lepší pracovní pohodě a výkonnosti.

Na základě provedeného šetření a zjištěných výsledků lze konstatovat, že hypotéza č. 2 byla potvrzena.

## Závěr

Problematika public relations a zejména komunikace na pracovišti jsou témata, která mi byly vždy velmi blízká. Proto jsem si za téma svojí diplomové práce zvolila public relations a komunikace v organizaci. Snažila jsem se zejména zdůraznit důležitost public relations v současném konkurenčním prostředí a současně vyzdvihnout úlohu zdravého komunikačního prostředí v organizacích. Podíl public relations není v dnešní době ve většině organizací ještě stále doceněn. Pod stále rostoucím tlakem médií si organizace začínají uvědomovat, že je pouze na nich, aby věnovaly dostatečný prostor public relations a nevytvářely tak podmínky ke zkreslení skutečného obrazu o nich institucích prostřednictvím médií. S přibližováním se naší ekonomiky světové úrovni vyvstává stále větší potřeba se této otázce věnovat. Organizace si čím dál tím více, zejména v době ekonomické recese, tuto otázku uvědomují. Ať už se jedná o organizaci s jakýmkoli zaměřením činnosti, je jednoznačné, že bez kvalitních public relations se v dnešní době neobejde.

Cílem provedeného průzkumu bylo zhodnotit úroveň public relations v současném segmentu středně velkých institucí. Zároveň jsem sledovala, zda zdravé komunikační prostředí může ovlivnit míru pracovní výkonnosti. K tomuto účelu byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: PR jsou důležitou součástí firemní strategie a přispívají k vytváření pravdivého obrazu organizace u veřejnosti.

Hypotéza č. 2: Zdravé komunikační prostředí přispívá k lepší pracovní pohodě a výkonnosti

Vzhledem ke skutečnosti, že průzkum byl prováděn ve vědecky zaměřené organizaci, může nejednoznačnost ve vyvrácení nebo podpoření hypotézy č. 1 korespondovat s nekomerčním zaměřením této instituce. Ukazuje se zde, že názory vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců se diametrálně rozcházejí s názory zaměstnanců se základním vzděláním, kteří zajišťují spíše podpůrnou činnost organizace a aktivně se nepodílejí na vnějších aktivitách svého zaměstnavatele a ani se o ně příliš nezajímají. Povědomí o existenci této instituce mezi vědeckou obcí je bráno

automaticky, z toho důvodu může vznikat nejednotnost v názorech na potřebu rozvíjet kvalitu vztahů se širokou veřejností.

Z prováděného průzkumu jednoznačně vyplynulo potvrzení hypotézy č. 2, což jednoznačně vypovídá o potřebě všech zaměstnanců při vykonávání své práce komunikovat a to nejen mezi sebou, ale rovněž na úrovni nadřízený – podřízený. Dále můžeme z provedeného průzkumu vyvodit obecný závěr, že čím vyšší dosažené vzdělání, tím vyšší nároky na úroveň komunikace jak horizontálně, tak vertikálně. Průzkum provedený ve zmíněné organizaci poukázal na značné rezervy v kvalitě komunikace i celkové spokojenosti pracovníků s pracovním prostředím. Nejvíce spokojenou sledovanou skupinou se jeví muži se základním vzděláním.

Získané výsledky průzkumu budou po předchozí dohodě předány vedení VÚVeL, v.v.i. Věřím, že vyvozené závěry z provedeného průzkumu přispějí ke zkvalitnění komunikace v rámci organizace i k většímu zaměření se na oblast public relations, které se jeví jako oblast s největším prostorem pro vylepšování.

# Resumé

Tato diplomová práce se zabývá problematikou public relations a komunikací v organizaci. Diplomovou prací jsem se snažila poukázat na nezbytnost public relations potažmo komunikace v organizaci jak v rovině interní, tak externí. Zabývala jsem se zejména komunikací na úrovni zaměstnavatel a zaměstnanec nebo zaměstnavatel a veřejnost. Zdůraznila jsem hlavní zásady komunikace, možnosti a způsoby vedení rozhovoru a také hlavní chyby při vyjednávání.

Celá diplomová práce je rozčleněna do čtyř kapitol, z nichž první se týká tématu public relations. Snažím se zde o vymezení obecného pojmu public relations, přehled jeho historického vývoje a dále o identifikaci důležitých pojmů z oblasti public relations. Část textu je zde věnována důležité oblasti účinnosti public relations v současném prostředí konkurenčního obchodního prostředí.

Druhá kapitola je zaměřena na komunikaci v organizaci, s podrobnějším popsáním jednotlivých komunikačních přenosů. Podrobně se zde věnuji komunikaci se zákazníky a zaměstnanci, přičemž se snažím přiblížit rozdílnost jednotlivých přístupů v komunikaci k těmto skupinám.

Třetí kapitola je věnována osobním kontaktům, zásadám při vyjednávání s různými osobnostními typy. Jedna samostatná podkapitola je věnována nejčastějším chybám při vyjednávání, které mohou narušit hladký průběh jednání. Na závěr této kapitoly jsem zmínila i otázku lobbyingu.

Ve čtvrté kapitole se věnuji formulaci hypotéz k prováděnému průzkumu, v němž jsem se zaměřila na praktické provedení průzkumu, v němž jsem měla za cíl potvrdit nebo vyvrátit dvě stanovité hypotézy týkající se tématu méj diplomové práce: Hypotéza č. 1: PR jsou důležitou součástí firemní strategie a přispívají k vytváření pravdivého obrazu organizace u veřejnosti.

Hypotéza č. 2: Zdravé komunikační prostředí přispívá k lepší pracovní pohodě a výkonnosti

Výzkum byl proveden pomocí dotazníků, které vyplnili zaměstnanci Výzkumného ústavu veterinárního lékařství, veřejné výzkumné instituce. Hypotézu č. 1 se nepodařilo jednoznačně vyvrátit ani potvrdit. Hypotéza č. 2 byla na základě zpracovaných dat potvrzena.

Ze získaných závěrů a dat lze tedy uvést, že problematika public relations je stále velmi nedocenená a pro každou organizaci skýtá široké pole k vytvoření kvalitnější prezentace směrem k veřejnosti. Otázka komunikace, byť je známá a propracovaná, je v málokteré organizaci dokonalá a odkrývá značné rezervy ve vnitropodnikové komunikaci, což potvrdily odpovědi respondentů.

## **Anotace**

Tato práce se zabývá problematikou public relations a komunikací v organizaci. Snaží se zejména poukázat na důležitost obou pojmů v současném prostředí tržního hospodářství a popsat jakým způsobem by s oběma pojmy měly firmy zacházet. Zdůrazňuje významnost zdravého komunikačního prostředí jak na úrovni veřejnost a organizace, tak uvnitř firem samotných.

## **Klíčová slova**

Public relations, komunikace, organizace, zaměstnavatel, zaměstnanec, zákazník, vyjednávání.

## **Annotation**

This thesis deals with public relations and communications within companies. Above all, it tries to point out the significance of these terms under the current conditions of the market economy and describes how the companies should deal with them. It emphasizes the importance of healthy communications within the companies, as well as between the public such organizations.

## **Keywords**

Public relations, communications, organizations, employer, employee, client, negotiation.

# Seznam použité literatury

## Monografie:

1. BAKOŠOVÁ, Z., *Sociálna pedagogika ako životná pomoc*. Vydavateľstvo public promotion, s.r.o., 2008, 250 s. ISBN 978-80-969944-0-3
2. BLACK, S., *Nejúčinnější propagace: public relations*. Grada Publishing, 1994, 203 s. ISBN 80-7169-106-2
3. BOOHER, D., *Komunikujte s jistotou*. Brno: Computer Press, 2003, 336 s. ISBN 80-7226-762-0
4. BORG, J., *Umění přesvědčivé komunikace: Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. Grada publishing, 2007, 184 s. ISBN 978-80-247-1971-9
5. DEVITO, J.A., *Základy mezilidské komunikace*. Grada Publishing, 2008, 512 s. ISBN 978-80-347-2018-0
6. FISHER, R., URY, W., PATTON, B., *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. Praha: Management Press, 2004. 173 s. ISBN 80-7261-100-3
7. FORET, M., *Jak komunikovat se zákazníkem: co a jak chci sdělit, jakou cestou, příklady z českého prostředí*. Praha: Computer Press, 2000, 200 s. ISBN 80-7226-301-3
8. HLAVÁČEK, L., *Public relations nejsou reklama*. Praha: Vojenský zeměpisný ústav Praha, 1999, 97 s. ISBN 80-7278-023-9
9. HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., *Strategie firemní komunikace*, Praha: Management Press, 2000, 230 s. ISBN 80-85943-99-9
10. KLIMEŠ, L., *Slovník cizích slov*, Praha: SPN-pedagogické nakladatelství, 2005, 864 s. ISBN 80-7235-272-5
11. KOHOUT, J., *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press, 1999, 122 s. ISBN 80-7261-006-6
12. LESLY, Ph., *Public relations, teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 240 s. ISBN 80-85865-15-7
13. MACHALOVÁ, M., *Psychológia vo vzdelávaní dospelých*. Bratislava: Gerlach Print, spol. s r.o., 2006, 224 s. ISBN 80-89142-07-9

14. NĚMEC, P., *Praxe komunikace s veřejností*. Praha: Management Press, 1996, 167 s. ISBN 80-85943-20-4
15. NĚMEC, P., *Public relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999, 124 s. ISBN 80-85943-66-2
16. PLAMÍNEK, J., *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada, 2006, 127s. ISBN 80-247-1591-0
17. SVOBODA, V., *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada, 2006, 244 s. ISBN 80-247-0564-8
18. VYBÍRAL, Z., *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2009, 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1
19. VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing, 2008, 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4
20. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-2790

### **Učební texty:**

21. BALÍK, S., NEČAS, J., MATAJ, Z., *Komunikace s veřejností a sdělovacími prostředky*. Vojenská akademie Vyškov, 2000, 64s.
22. BYSTROV, V., RŮŽIČKA, M., *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 129 s. ISBN 80-210-4104-8
23. ČERNÁ, J., KAŠÍK, M., KUNZ, V., *Public relations (komunikace organizací)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006, 87s. ISBN 80-86754-65-0
24. FORET, M., *Komunikace s veřejností*. Brno: Masarykova univerzita, 1994, 206 s. ISBN 80-210-1034-7
25. SVOBODA, V., *Základy public relations*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, 152 s. ISBN 80-7318-172-X

### **Informace získané z internetu:**

26. ([http://cs.wikipedia.org/wiki/Public\\_relations](http://cs.wikipedia.org/wiki/Public_relations))



## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1: Dotazník k prováděnému průzkumu.

## Příloha č. 1

**Dotazník k získání dat potřebných ke zpracování diplomové práce na téma:**

### **Public relations a komunikace v organizaci**

Předem děkuji za pravdivé vyplnění tohoto dotazníku, kdy všechny Vámi sdělené informace budou použity pouze jako podklady k průzkumu provedenému pro potřeby mé diplomové práce.

Vyznačte, prosím, tu odpověď, která se Vám nejvíce hodí.

Děkuji Jana Göpfertová

- 1) Pohlaví  muž  
 žena
- 2) Vzdělání:  základní  středoškolské  vysokoškolské
- 3) Pracovní pozice:  vedoucí pracovník  řadový zaměstnanec
- 4) Veřejnost má povědomí o existenci naší organizace.  
 ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne
- 5) Naše organizace je veřejností vnímána pozitivně.  
 ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne
- 6) Propagace naší organizace u veřejnosti je dostatečná.  
 ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne
- 7) Naše organizace by měla více času věnovat neziskovým akcím.  
 ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

- 8) Snažím se já sám vytvářet pozitivní obraz o naší organizaci u veřejnosti.  
 ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne
- 9) Organizace se prezentuje na veřejnosti pravdivým způsobem.  
 ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne
- 10) Interní komunikace mezi vrcholným managementem a organizací je dostačující.  
 ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne
- 11) V zaměstnání jsem spokojený.  
 ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne
- 12) Zním svoje pracovní povinnosti.  
 ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne
- 13) Můj nadřízený se mnou dostatečně komunikuje.  
 ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne
- 14) Zajímá ho můj názor.  
 ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne
- 15) Můj nadřízený si se mnou dokáže popovídat i o nepracovně.  
 ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne
- 16) Cílem naší organizace je spokojenost zaměstnanců.  
 ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne
- 17) Komunikaci v naší organizaci bych nazval jako bezproblémovou.  
 ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne
- 18) Panuje mezi spolupracovníky pohoda.  
 ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne
- 19) Pohodová komunikace na pracovišti zlepšuje můj pracovní výkon.  
 ano       spíše ano       nevím       spíše ne       ne

