

Public Relations ve státní správě

Public Relations in public sector

Štěpánka Mikešová

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Katedra marketingových komunikací
Akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Štěpánka MIKEŠOVÁ**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové a sociální komunikace**

Název tématu: **Public relations ve státní správě**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definujte problém a stanovte cíle diplomové práce.
2. Analyzujte public relations státní správy na výzkumném vzorku 15-20 subjektů PR z této oblasti. Vysledujte podle komunikačního procesu public relations zejména:
 - používané prostředky a formy PR ve státní správě
 - způsoby zpětné vazby a sledování účinnosti procesů public relations zkoumaných subjektů
3. Vyhodnoťte výsledky výzkumu a posuďte přínos práce pro aplikaci public relations ve státní správě
4. Navrhněte příp.další tématické pokračování práce.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Black, S. Nejúčinnější propagace - Public relations, 1. vyd. Praha, Grada Publishing 1994

Crha, I., Křížek, Z., Jak psát reklamní text, 2. vyd. Praha, Grada Publishing 2003

Caywood, Clark, I., Public relations - řízená komunikace podniku s veřejností, 1. vyd. Brno, Computer Press 2003

Hanzl, V., Účinnost propagace a její hodnocení, Praha 1983

Kotler, P., Marketing management, 1.vyd. Praha, Victoria Publishing 1992

Kotler, P., Marketing od A do Z, 1.vyd. Praha, Management Press 2003

Jay, A., Lynn J., Jistě pane ministře, 1.vyd. Praha, Aurora 2002

McLuhan, M., Jak rozumět médiím: extenze člověka, 1.vyd. Praha, Odeon 1991

Svoboda, V., Ucelené akce public relations, Praha, Akademie Mospra 2000

Svoboda, V., Základy public relations - učební text, UTB Zlín, 2001

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Václav Svoboda

Katedra marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. prosince 2004

Termín odevzdání diplomové práce:

6. května 2005

prof. ak. soch. Pavel Škarka
děkan

Ve Zlíně dne 1. prosince 2004



PhDr. Magda Gregarová
vedoucí katedry

„Učení je jako proto proudu plavání: ustaneš na chvíli, vrátíš se o míli.“ (Čínské přísloví)

Děkuji všem přednášejícím z FMK UTB – zejména svému konzultantovi PhDr. Václavu Svobodovi, kteří mi „plavání“ umožnili, svým přístupem mě motivovali ke stovkám uplavaných kilometrů a ukázali mi, že „sport“ jménem učení může být celoživotní zábavou.

Děkuji všem, kteří mě při studiu na FMK UTB podporovali, včetně rodiny a kolegů z České správy sociálního zabezpečení i členům dobrovolného sdružení Happy car – Barboře Augustové, Kateřině Beránkové, Martinu Droppovi a Evě Všetíčkové.

Prohlašuji, že jsem na celé diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně, 1. 5. 2005

.....

Štěpánka Mikešová

ABSTRAKT

ABSTRAKT (ČESKY)

Diplomová práce se zabývá public relations ve státní správě České republiky. Stanovuje teoretická východiska efektivních PR a na výzkumném vzorku 20 subjektů analyzuje situaci PR v české státní správě. Výzkumná sonda se zaměřuje především na používané prostředky a formy PR ve státní správě a sleduje způsoby vyhodnocování zpětné vazby. Její závěry slouží jako východisko praktické část práce, kterou je stanovení koncepce komunikace nové služby České správy sociálního zabezpečení – elektronických podání dokumentů.

ABSTRACT (ENGLISH)

The Master Thesis deals with Public Relations in the public sector in the Czech republic. It defines the essential theoretical guidelines for effective PR and analyses the PR situation in the Czech public sector on experimental sample of 20 subjects. The research focuses on the extensively used PR devices in the public sector and examines feedback evaluation. The research conclusions form a basis for the practical part. It is a definition of communication strategy for the new service offered by the Czech Social Security Administration – electronic form submission.

OBSAH

ABSTRAKT	5
ABSTRAKT (ČESKY).....	5
ABSTRACT (ENGLISH)	5
ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1. INTERPRETACE POJMU	12
2. PUBLIC RELATIONS JAKO FORMA PROPAGACE.....	13
2.1 Hlavní cíle PR	15
2.2 Úloha veřejnosti	16
3. AKTIVITY PR.....	18
3.1 Interní komunikace.....	18
3.1.2 Corporate identity (CI).....	18
3.1.2.1 Corporate design (CD)	19
3.1.2.2 Corporate communication (Ccom)	19
3.1.2.3 Corporate culture (CC)	19
3.1.2.4 Produkt organizace	19
3.2 Reputation a impression management	20
3.3 Press relations.....	21
3.3.1 Pravidla spolupráce s médii	21
3.3.2 Získání mediálního prostoru	23
3.4 Organizování akcí	24
3.5 Sponzoring	25
3.6 Krizový management	26
3.7 Lobování	26
3.8 Vztahy s ostatními subjekty	27
4. NÁSTROJE PUBLIC RELATIONS	27
4.1 Zprávy	27
4.2 Tištěné materiály	29
4.3 Propagační předměty.....	30

4.4 Audiovizuální materiály	30
4.5 Vystoupení na veřejnosti	30
4.5.1 Typy pro přesvědčivou prezentaci	31
4.5.1.1 Předvádějte pomůcky, nástroje a výsledky nabízené služby	31
4.5.1.2 Používejte věrohodné vizuální pomůcky	31
4.5.1.3 Při výkladu pište a kreslete	32
4.5.1.4 Konkretizujte číselné údaje a abstraktní pojmy	32
4.5.1.5 Reference uvádějte přesně a obrazně	32
4.6 Podporování služeb pro veřejnost	32
5. PR VE STÁTNÍ SPRÁVĚ	33
5.1 Specifika PR ve státní správě	34
5.2 Fenomén nezkušeného klienta	36
5.3 Důvody existence PR ve státní správě	37
6. CORPORATE IDENTITY ČESKÉ REPUBLIKY	39
6.1 Česká republika versus Česko	39
7. ORGANIZACE PR AKTIVIT V ČESKÉ STÁTNÍ SPRÁVĚ	40
7.1 Základní přístupy k PR v české státní správě	41
7.1.1 Politická komunikace	41
7.1.2 Informační servis	41
7.1.3 Vytváření a ochrana pozitivního institucionálního image	42
7.1.4 Generování zpětné vazby	42
7.2 Úloha komunikační koncepce	42
7.3 Úloha tiskových mluvčích	43
7.3.1 Základem je spolupráce	44
7.3.2 Zásady a typy	44
7.4 Úloha vztahů s médii	46
7.5 Úloha internetu	46
7.5.1 Výhody a nevýhody elektronické komunikace služeb	47
7.6 Úloha výzkumu	47
II. PRAKTICKÁ ČÁST	49
1. METODOLOGIE	50
2. VÝSLEDKY VÝZKUMU NA TÉMA PR VE STÁTNÍ SPRÁVĚ	51

3. INTERPRETACE ZÁVĚRŮ	62
4. NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZÁKLADĚ VÝSLEDKŮ	64
III. PROJEKTOVÁ ČÁST.....	65
1. UVEDENÍ DO PROBLÉMU.....	66
2. STANOVENÍ CÍLŮ	67
2.1 Taktické cíle pro rok 2004	67
2.2 Taktické cíle pro rok 2005	67
2.3 Strategické cíle na období 2004 - 2006	67
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	68
3.1 Výsledky vlastních analýz.....	68
3.1.1 Počet ELDP.....	68
3.1.2 Počet mzdových softwarů	68
3.2 Výsledky dostupných průzkumů.....	69
3.2.1 Připojení na internet.....	69
3.2.2 Služby nabízené pomocí IKT ve státní správě.....	69
3.2.3 Vztah médií k PR informacím	69
3.3 SWOT analýza	71
4. STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CEST A CÍLOVÝCH SKUPIN	71
5. VOLBA KOMUNIKAČNÍCH TÉMAT A PROSTŘEDKŮ	72
6. STANOVENÍ ČASOVÉHO HARMONOGRAMU	74
7. ROZPOČET.....	75
8. ZPŮSOBY HODNOCENÍ EFEKTIVITY KONCEPCE	77
8.1 Hodnocení taktických cílů roku 2004	77
8.2 Taktické cíle pro rok 2005	78
9. NÁSTIN BUDOUCÍCH CÍLŮ ČSSZ V OBLASTI E - PODÁNÍ.....	80
ZÁVĚR.....	81
SEZNAM LITERATURY	84

ÚVOD

Slovo „úředník“, tedy zaměstnanec státní správy, má v poslední době spíše hanlivý podtext. Stejně tak všechna slova, která s úřady a „úřednicinou“ souvisí. Cítíte ten nádech odmítavého patosu, když redaktor televize Nova říká, že ministerští úředníci nepomohli babičce ze zapadlé vísky kdesi v horách? V reportáži ale často chybí fakt, že úřady pomohly tam, kde to zákon umožnil a další věci prostě nešlo udělat, protože dotyčná paní na ně neměla právní ani jiný nárok.

Je vůbec možné ovlivnit způsob, kterým média o úřadech, tedy státní správě, informují? Je vůbec možné docílit toho, aby slovo „úřad“ mělo stejný zvuk jako ve 30. letech 20. století, kde být úředníkem znamenalo společenskou prestiž, nezbytné morální i vzdělanostní kvality a úctu veřejnosti? Zřejmě vás napadne a je to tak správné: dobrou prací. Jenže v dnešní době kvalitní výsledky činností jednotlivých institucí nestačí. Kromě dobré práce hrají velmi významnou roli kvalitní vztahy s veřejností (PR). V tuzemských podmínkách to ale ne vždy orgánům státní správy vychází. Důvody jsou různé – třeba obvyčejný fakt, že české instituce ještě nedospěly do stádia, kdy na vztahy s veřejností kladou takový důraz, jaký by si zasloužily a spoléhají na to, že budou uznávány pouze na základě dobré práce. Tato rovnice ale v době obrovského objemu informací, které musí každý z nás během jediného dne vstřebávat, nefunguje bez toho, aby jí státní správa sama nepomáhala.

I ve státní správě je třeba budovat public relations, zjišťovat nároky veřejnosti a podle nich upravovat své komunikační prostředky a způsob poskytování služeb. Budou – li tak činit všechny orgány státní správy, je ještě šance, že se slovo úředník opět stane označením práce, které si veřejnost váží. Je ještě šance, že i redaktor televize Nova ve své reportáži zmíní fakt, že babička na to, co požaduje, nemá nárok, protože to není správné ve vztahu k ostatním lidem a úřad na to přišel a rozhodl tedy správně. Zní vám to jako sci – fi? Možná ne tak docela. Z výzkumu, který je součástí této práce, vyplývá, že cca. 67 % orgánů státní správy má komunikační koncepci v písemné podobě. Koncepce je základ, s kterým bude – li dobře nakládáno, mohou úřady opět získat své téměř ztracené renomé. Lidé by tak opět mohli úřady chápat jako klientské instituce, které jsou na jejich straně. Nikoliv tak jako v nejmenovaném pořadu na jejich straně bez znalosti pravidel, úřady by opět mohly být vnímány na straně veřejnosti se vši odpovědností jednoho každého úředníka, potřebnou znalostí předpisů a zákonů a nezbytnou schopností komunikovat a snahou pomáhat.

Cílem této práce je na základě teoretických poznatků a praktických zkušeností ukázat cestu, **jak zlepšit PR ve státní správě**. Popsat **nástroje a prostředky PR**, které tuzemská státní správa využívá a těchto poznatků – získaných mimo jiné vlastní výzkumnou sondou - využít pro zpracování vlastní komunikační koncepce uvedené v projektové části.

Orgány státní správy a samosprávy jsou institucemi zvláštního druhu. Jsou vlastně jakousi „prodlouženou rukou veřejnosti“. Už proto by měly dbát na to, jak je veřejnost vnímá a jejím potřebám a požadavkům přizpůsobovat své záměry a cíle. A to nejen v předvolebním období či v dobách, kdy osud vlády visí na vlásku. Úřady by měly být klientsky orientované vždy, protože je to jejich poslání. Navíc: veřejnost se na rozdíl od politických špiček tak rychle nemění a služby státních úřadů všichni potřebujeme během celého života.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. INTERPRETACE POJMU

Public relations (PR) je celosvětově používaný termín. Popisuje celou řadu činností a problematiky. Vzhledem k jejich šíři se odborníci z celého světa shodují pouze v jednom: definici PR nelze v současné době přesně stanovit. Proto existuje celá řada specifikací PR, některé prameny dokonce uvádějí, že jich je víc než tisíc. Účelem této práce není citovat terminologii, nicméně na vybraných definicích uvedených níže ukázat hned v úvodu, že techniky, cíle, aktivity i formy PR jsou skutečně velmi obsáhlé.

„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 vzájemného porozumění a důvěry. Public relations se také uplatňují jako nástroj managementu organizací.“ (Svoboda, V., 2001, s. 19.)

„PR jsou formou komunikace, která korporaci pomáhá přizpůsobit se okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení vlastních cílů.“ (Němec, P., 1999, s. 13.)

„Public relations disponují celou řadou nástrojů, jak upoutat pozornost a vytvořit příznivou atmosféru, aby se o výrobcích „začalo mluvit“. Souboru těchto nástrojů říkáme PENCILS:

Publikace (Publications)

Události (Events)

Zprávy (News)

Zapojení do místní komunity (Community affairs)

Identifikační média (Identity media)

Lobování (Lobbying)

Služby veřejnost (Social investments).“ (Kotler, P., 2003, s. 106 – 107.)

„PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.“ (Věřčák, V., Gírgašová, J., Liškařová, R., 2004, s. 14.)

„Public relations rozšiřují příznivé informace o podniku a „omezují škody“ způsobené nepříznivými informacemi.“ (Kotler, P., 2004, s. 102.)

„Public relations je neosobní forma komunikace, jejímž cílem je splnění cílů organizace vyvoláním kladných postojů veřejnosti. Kladný postoj veřejnosti k organizaci se přenáší i na její výrobky či nabízené služby a vyvolává žádoucí pozornost či zájem o ně ze strany potenciálních zákazníků.“ (Světlík, J., 2003, s. 77.)

„PR v praxi jsou umění a sociální věda analyzující trendy a jejich dopady a také poradenské služby managementu firem při provádění naplánovaných programů a aktivit, které poslouží jak zájmům organizace, tak zájmu veřejnosti.“ (Světové shromáždění asociací PR, 1978,)

„Public Relations chápeme jako samostatnou řídicí funkci, jejímž posláním je vytváření a udržování komunikačních kanálů, usilování o vztahy důvěry a porozumění mezi firmou a příslušnou částí veřejnosti, a to vnější i vnitřní.“ (APS, 2003, <http://www.apsbrno.cz/public_relations.html>.)

„PR je cílevědomá, plánovaná a nepřetržitá snaha o vytvoření a udržení vzájemného porozumění mezi organizací a její veřejností.“ (Kozáková, S., Public Relations, 2003, <<http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/1marketingvevs.html>>.)

„PR slouží společnosti zmírňováním konfliktů a budováním vztahů, které jsou podstatné k vytváření dynamického konsensu, na němž je založen společenský řád. Konečným výsledkem PR je úprava a udržování takového sociálního systému, který nám zajišťuje fyzické a sociální potřeby. Jejich společenská funkce spočívá v nahrazování nevědomosti, násilí a radikalismu znalostmi, kompromisem a vzájemným přizpůsobením.“ (Kozáková, S., Public Relations, 2003, <<http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/1marketingvevs.html>>.)

2. PUBLIC RELATIONS JAKO FORMA PROPAGACE

Stejně jako se světoví odborníci neshodnou v jednoznačné definici PR, nelze jednou větou říci, co to vlastně PR jsou. Budeme – li vycházet z marketingových teorií, můžeme se shodnout na tom, že se jedná o specifickou oblast podnikání. Proto, aby jakýkoliv podnikatel přežil a ve své činnosti uspěl, musí vytvářet zisk. Zisk se dá vytvářet tehdy,

když o něj usiluje celá organizace včetně vedení. Musí se přitom řídit jasným plánem a mít dostatek prostředků.

Kam tedy PR do marketingu zařadit? Je totiž nanejvýš jasné, že jejich zásah jde hlouběji než například reklama či jiný způsob propagace. Zmínili – li jsme propagaci a na chvíličku zapomněli, že pohledy mohou být různé, přidejme se na stranu marketingového nestora Philipa Kotlera. Ten PR řadí mezi formy propagace a staví je přitom na stejnou úroveň jako reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, sponzoring, výstavy a internet. Jenže: na rozdíl například od reklamy či podpory prodeje není přímým cílem PR zvýšit prodej výrobků či služeb. Hlavním úkolem je vytváření příznivých představ (image), kterou organizace bude na veřejnosti mít.

Jak ale toho pomocí PR docílit? Jednoduše, jde jen o to:

- správně namíxovat komunikační techniky a informace,
- správně načasovat zveřejňování novinek a přitom dodržovat taktiku (například exkluzivně dávat čas od času některé informace konkrétnímu novináři),
- dlouhodobě budovat vztahy, dobré jméno a databázi kontaktů,
- kreativně pracovat s pravdivými informacemi.

Aby to nebylo zase tak jednoduché, je třeba upozornit na to, že PR mají na rozdíl od placených forem propagace několik rizik. Protože za výsledky aktivit PR neplatíte, nemůžete řídit a kontrolovat skutečný obsah informace, která o vás například na základě tiskové zprávy vyjde. Musíte se spoléhat na to, že novinář váš materiál pochopil, nemá proti vám „pífků“, či nemá za úkol vaši organizaci pohanět a informaci postoupí lidem tak, že vyzní stejně, jak jste ji mínili.

Když už se to podaří, radujte se. Informací zveřejněnou díky PR totiž lidé vnímají lépe než placené sdělení, tedy reklamu. Platí totiž pravidlo, že veřejnost více čte a více důvěřuje tomu, co není zaplacené určitou organizací, tedy článkům mimo reklamní bloky. PR tak mají větší efektivitu než placená forma propagace a organizaci vyjdou zpravidla levněji.

Příklad z praxe:

Spočítejte si to: tiskovou zprávu (TZ) jste e - mailem poslali desítkám redakcí. V pěti z médií pak vyšel článek, který z TZ vycházel, o rozsahu 1/3 novinové strany. Kdybyste si tento prostor koupili jako reklamní, zaplatili byste za něj například v Lidových novinách cca. 55 000 až 70 000 Kč, v Právu dokonce cca. 70 000 až 90 000 Kč. Pokud se vám tedy pomocí PR podaří získat publicitu, vyhráli jste dvě U: ušetříte a uvěří vám.

2.1 Hlavní cíle PR

Don Marquis: „Žijeme ve světě, kdy lidé nevědí, co chtějí a jsou ochotni projít peklem, aby to získali.“ (Kuras, B., 1998, s. 52)

Aby společnost něčeho dosáhla, musí vědět, čeho dosáhnout chce. Proto i Public Relations mají jako každá vědní a v praxi stále živá, či lépe v poslední době čím dál živější, disciplína své základní cíle. Mezi pět základních patří:

a) Posilování vnitřní komunikace a motivace zaměstnanců organizace

Ne nadarmo se říká, že komunikace začíná doma. Sebelepší PR pracovník by nic nesvedl, pokud by ho v jeho činnosti nepodporovali všichni ostatní zaměstnanci. To znamená, že vlastní zaměstnanci musí znát záměry PR organizace, musí je podporovat a musí být přesně stanovená pravidla co, kdo, kdy, jak a proč tak může činit.

b) Budování povědomí organizace a jejich produktů

Tento cíl vychází z prosté skutečnosti, že PR jsou formou propagace a jako takové mají za úkol informovat dostupnými prostředky co nejširší veřejnost o tom, že firma existuje, co dělá a v čem může být lidem prospěšná, užitečná a přínosná.

c) Budování větší důvěryhodnosti organizace

Kromě informací například o výrobcích společnosti je třeba komunikovat i jiná témata proto, aby lidé začali firmu chápat jako důvěryhodného partnera. Dá se to například pomocí konkrétních osob. Typickým příkladem může být například lídr společnosti Microsoft Bill Gates. Díky dobrým PR se podařilo jeho osobu téměř odosobnit od samotné společnosti a vytvořit z něj odborníka a dárce pomáhajícího rozvoji komunikačních technologií na celém světě. A tak, přestože Microsoft má zejména v Evropě téměř monopolní postavení, návštěvy Billa Gatese v České republice jsou vždy celospolečenskou událostí, kterou sleduje široká veřejnost.

d) Stimulování zájmu veřejnosti o aktivity organizace, zájem partnerských organizací (například dodavatelů, distributorů atd.) na spolupráci

I v tomto případě se jako příklad hodí firma Microsoft. Navenek se může zdát, že aktivity PR příliš neoplývá, nicméně opak je pravdou. Na jejím webu najdete celou řadu například případových studií, kdy se do realizace určitého projektu firma pustila s jinou

organizací, která je vlastně jejím konkurentem. Není ojedinělá spolupráce se společnostmi Siemens či Hewlett Packard či podíl Microsoftu na různých projektech státní správy ve spolupráci s konkurenčními společnostmi. Za všechny jmenujme Portál veřejné správy. V něm se podařilo skloubit zájem veřejnosti o aktivity organizace se zájmem partnerských institucí.

e) Snižování nákladů na efektivní komunikaci organizace s veřejností

Náklady se daří snižovat v okamžiku, kdy se vzbudí zájem veřejnosti. Pokud se podaří rozdmýchat pomyslný oheň a jeho plamen patřičně přiživovat, třeba přiměřeným dávkováním tiskových zpráv či zajištěním exkluzivního vystoupení nejvyššího představitele organizace v jednom konkrétním sdělovacím prostředku, je vyhráno. Alespoň do té doby, než oheň uhasne. Správný PR pracovník by proto měl mít v zásobě vždy dostatečné množství paliva.

Z průzkumů mimo jiné vyplývá, že náklady na PR jsou zpravidla cca. 30 % marketingového rozpočtu organizace, přičemž u reklamy je to až 70 %. Aby marketingové činnosti byly efektivní, tvrdí odborníci, že by na ně měla organizace pamatovat cca. 15 % z celkového rozpočtu firmy.

2.2 Úloha veřejnosti

„Charitativní, sponzorské či jiné veřejnosti prospěšné aktivity pomáhají vybudovat pozitivní představu o firmě jako o podniku, kterému se nejedná pouze o jeho vlastní prospěch, ale i o prospěch veřejný.“ (Pavlů, D., 2003, s. 16)

Žádná organizace nežije ve vzduchoprázdnu a musí reagovat na podněty zvenčí, podněty veřejnosti. Odborně řečeno: *„Veřejnost je jedním z faktorů podnikového mezoprostředí, které ovlivňuje chování podniku.“ (Světlik, J., 2003, s. 16)* Veřejností tedy rozumíme určité skupiny obyvatelstva, dělit ji můžeme na pět základních skupin:

- **zaměstnanci podniku** - zejména u větších a velkých firem jsou velmi důležitým prvkem nejen vnitřního, ale i vnějšího prostředí firmy. Jestliže zaměstnanci mají ke své firmě pozitivní vztah, vystupují vůči vnějšímu prostředí pozitivně, vhodně firmu reprezentují, vytváří dobrý "image firmy". Je třeba brát v potaz, že každý zaměstnanec má vazby na desítky lidí z vnější veřejnosti, proto jeho názor neovlivňuje pouze jeho samotného či nejbližší rodinu.

- **místní komunitu** – tvoří ji lidé, kteří bydlí v oblasti, kde je podnik situován. Do této skupiny také patří tamní organizace a úřady.
- **zájmové skupiny** – v nich se shromažďují lidé, kteří mají snahu prosazovat buď celospolečenské zájmy, či zájmy určité skupiny občanů, například hnutí zelených, ochrana spotřebitelů, hnutí na ochranu zvířat aj.
- **sdělovací prostředky** – velmi ovlivňují pohled široké veřejnosti na danou organizaci. Proto v organizacích často existují tiskoví mluvčí či útvary, které mají na starosti kontakt s médii. Ti všichni se pak aktivně snaží ovlivnit mediální obraz organizace.
- **široká veřejnost** – tato poslední skupina nevystupuje vůči podniku organizovaně jako některé z předcházejících skupin. Představuje ale celkový pohled veřejnosti na postavení podniku ve společnosti, což může významně ovlivňovat jeho aktivity.

Vztahy mezi společností a podnikem mohou být pozitivní i negativní. V prvním případě například tehdy, když společnost prokazuje dobrou vůli, a to nejen ve vztahu k zaměstnancům, ale i ke svému okolí a například sponzoruje některé aktivity různých skupin veřejnost (u místní veřejnosti to může být třeba škola, nemocnice, dům pro престárlé aj.).

Kladný vztah je možné získat i tím, že podnik nabízí občanům pracovní příležitosti. Naopak negativní vztah některých skupin k určitým podnikům může být dán třeba tím, že podnik dle například ekologických aktivistů poškozuj e životní prostředí.

Příklad z praxe:

Různá ekologická sdružení už řadu let čas od času demonstrují u neratovické Spolany s tím, že je chemička údajně nebezpečná a škodí životnímu prostředí. Faktem ale je, že toto dosud nebylo přesvědčivě prokázáno a rovněž to, že město Neratovice se v minulosti rozvíjelo právě díky Spolaně, která stovkám lidí nabídla pracovní příležitosti. Protože se ale Spolaně nepodařilo s touto zájmovou skupinou navázat dobré vztahy, je pouze otázkou času, kdy její členové budou opět protestovat před branami závodu. Není třeba zdůrazňovat, že to dobrému image podniku nepřidá. Spolana je tak bohužel v posledních několika letech spíše symbolem „podniku, který má problém“.

3. AKTIVITY PR

3.1 Interní komunikace

„Říkejte jen část důležitých informací a ještě je zaobalte tak, aby sdělení nebylo moc jasné. Směrnice a další dokumenty pište co nejméně srozumitelným jazykem.“

Věřím, že citaci výše chápete tak, jak je myšlena, tedy jako lehce ironickou nadsázku. Tak by totiž interní komunikace měla vypadat pouze v těch nejstrašnějších nočních můrách, a je třeba říci, že bohužel často tak vypadá v některých orgánech státní správy. Ale jak se dozvíte z praktické části této práce, blýská se na lepší časy. I orgány státní správy si uvědomují, že především v počáteční fázi stanovení taktiky a strategie PR má interní komunikace zásadní a nenahraditelný význam.

Vlastní zaměstnanci potřebují mít přístup k informacím, díky tomu mají větší pocit sounáležitosti s organizací, kde pracují. Jsou pak více loajální, mají větší zájem o dosahování dobrých výsledků firmy. Díky zdravému soutěživému prostředí se rovněž zvyšuje produktivita práce, za níž jsou zaměstnanci spoluodpovědní. Interní komunikace je tedy zárukou dobrého podnikového klima. Jednoduše řešeno: PR začíná doma a motivovaný a informovaný zaměstnanec je základem každé další komunikace a PR.

Pro dobrou interní komunikaci nestačí to, že vedení firmy občas pošle všem zaměstnancům oběžník či nařízení. Nestačí ani porady nejužšího vedení, kam má přístup pouze top management. Jako v každé komunikaci jde o zpětnou vazbu. Důležitá je informovanost, jak aktivity jednotlivých skupin i jednotlivců přispívají k plnění poslání a cílů celé organizace. Dobrá interní komunikace využívá všechny dostupné prostředky (osobní, písemné, elektronické, telefonické) od intranetu, firemní nástěnky, setkání zaměstnanců po například vnitřní diskusi řadových zaměstnanců s nejvyššími představiteli organizace.

3.1.2 Corporate identity (CI)

Interní komunikace tvoří základ corporate identity. Někteří odborníci tuto činnost považují za zcela samostatnou aktivitu v rámci PR, jiní ji vnímají – stejně jako tato práce - jako nezbytnou součást interní komunikace v širším slova smyslu. Tomu odpovídá i časté označování CI, tedy jednotného firemního stylu, za filozofii či politiku organizace.

CI má cíle vnitřní i vnější a dotýká se všech kvalit firmy. Vnitřním cílem je identifikace zaměstnanců s firmou, vytvoření pocitu vnitřního sepětí. Základním vnějším cílem je pak celková profilace firmy na trhu, na veřejnosti, tedy image firmy.

Správně uskutečňovaná strategie jednotného firemního stylu má přímý vliv na image podniku, který se stává odrazem skutečné pozice firmy v jejím vnímání okolním světem. Corporate identity působí silně na emocionalitu - jejím cílem je navození určité atmosféry uvnitř i navenek organizace.

Jednotný firemní styl zahrnuje čtyři základní složky:

3.1.2.1 Corporate design (CD)

Jedná se o jednotný vizuální způsob, jakým se firma představuje veřejnosti. Corporate design bývá zpravidla stanovován grafickým (design) manuálem, která stanovuje základní vizuální konstanty a pravidla organizace.

3.1.2.2 Corporate communication (Ccom)

Jde o jednotný způsob komunikace firmy, která má svou vizuální, verbální, písemnou a behaviorální složku. Zastřešuje všechna komunikační opatření firmy navenek i dovnitř.

3.1.2.3 Corporate culture (CC)

Je souhrn materiálních i nemateriálních hodnot, jimiž se firma ve svém životě řídí. Jde o společně sdílené představy, přístupy, cíle, hodnoty, priority. Firemní kultura má velmi dlouhou a silnou setrvačnost. Mohou do ní patřit jak výstavy prací zaměstnanců, které upevňují soudržnost jednotlivců se společností, tak firemní nástěnky, které kromě své nesporné informační hodnoty díky jednotnému grafickému stylu říkají, že je organizace jednotná a i svou vizuální prezentací jedinečná.

3.1.2.4 Produkt organizace

Služba nebo produkt (firemní nabídka), kterou organizace poskytuje, by měla být nabízena a poskytována jednotným způsobem. To znamená, že například klientská centra bank mají podobné uspořádání prostředí tak, aby se klient rychle zorientoval nezávisle na tom, zda si své věci vyřizuje v Brně či v Praze.

Příklad z praxe:

Ministerstvo práce a sociálních věcí stejně jako Česká správa sociálního zabezpečení v roce 2004 přijaly jednotný grafický manuál své organizace. Zatímco barvou MPSV je modrá, kterou organizace používá i ve svém logu, barvou ČSSZ je zelená obecně považována za barvu energie, která symbolizuje rovnováhu, harmonii, životní sílu a má uklidňující účinek. Barevné konstanty vycházejí z cílových skupin obou organizací. Grafické manuály organizace přijaly proto, že: (cituji z materiálů ČSSZ doprovázejícího Grafický manuál z listopadu 2004) *„Jasná grafická podoba organizace podporuje tvorbu jejího jednotného obrazu na veřejnosti a zaměstnancům umožňuje identifikaci a ztotožnění se s domovskou organizací.“*

3.2 Reputation a impression management

Jakési „dokonalejší synonymum“ pro image, trend poslední doby, je reputace (dobrá pověst). Její formy a prostředky se od vytváření image příliš neliší, rozdíl je v tom, že tzv. reputation management hledá dlouhodobá řešení přijatelná pro všechny komunikační strany. Reputace totiž vzniká tak, že obraz organizace zpravidla vytvářejí jiné osoby, a to ty, které ji nejlépe znají. U reputace jde o vybudování znalostí, vytvoření důvěry v organizaci, s cílem důvěru veřejnosti zachovat. Aby organizace měla dobrou reputaci, musí splňovat čtyři základní atributy: věrohodnost, spolehlivost, důvěryhodnost a vědomí odpovědnosti. Díky nim veřejnost organizaci vnímá jako „společnost s dobrou pověstí“. Vytváření reputace tedy jde řídit, protože víme, co společnost od organizací očekává, nebo si to můžeme zjistit například pomocí průzkumu.

Podobně jde řídit i další z trendů poslední doby: vytváření dojmů. Tzv. impression management je pokusem osob a institucí řídit a kontrolovat dojem, kterým působí na veřejnosti. Jde tedy o strategii inscenování, která vysvětluje a popisuje vytváření image. Při vytváření dojmů hrají významnou roli symboly a symbolická jednání, osobní zjev každého „účinkujícího“ aj. Přitom je třeba zdůraznit, že impression management nefunguje bez toho, aby dojem, jehož vytváření inscenujete, nebyl potvrzený činy. Nekonsistentní a odporující si jednání budí nedůvěru, kterou sebelepší „inscenace“ nemůže zachránit. Podrobněji Svoboda, V., Komunikační management – public relations 21. století, Grada, 2003.

3.3 Press relations

Podle některých průzkumů tvoří až 80 % práce PR právě press nebo také media relations. Jsou jedním z prostředků PR a jejich prostřednictvím organizace oslovují cílové skupiny veřejnosti (zejména sdělovací prostředky) a předávají jim informace. Výsledkem dobrých press relations je publicita, která je zdarma a účinnější než placené formy propagace.

Publicita ovšem nemusí být zdaleka jen kladná a jejím zdrojem nebývají jen informace, které organizace sama vytváří. Proto je obtížné, dokonce nemožné, mít publicitu organizace zcela pod kontrolou. Nicméně cílem každé organizace by měla být snaha o získání co nejlepší publicity. Organizace tak samy vymýšlejí a hledají témata a příležitosti, které by mohly média zajímat.

3.3.1 Pravidla spolupráce s médii

Publicitu je možné dosáhnout díky spolupráci s médii. Aby byla pozitivní a negativní zprávy se co nejvíce eliminovaly, v optimální případě zcela zmizely, je třeba ctít několik základních pravidel (viz Svoboda V., 2001, s. 72 - 73):

a) Pravidlo pravdivosti

Informace musí optimálně odpovídat skutečnosti. Pravdivost má být co nejvíce ověřitelná a blízká fiktivní i absolutní pravdě.

Porušení tohoto pravidla může vést k velkým nepříjemnostem, u soukromých subjektů až ke ztrátě zákazníka, u organizací veřejné správy, kde lidé nemají ze zákona jinou možnost, než se na ni spolehnout, k negativnímu image instituce. A s image, které mimo jiné tvoří důvěra, je to, jak je známo, složité. Vytváří se nepřetržitě, roky a dá se ztratit během několika hodin, dnů.

b) Pravidlo jasnosti

Pravidlo jasnosti má dvojí podobu: jasnost v myšlení subjektů PR a jasnost v obsahu a formě jejich komunikace. Z hlediska tvůrčího musí být sdělení press relations formulováno tak, aby recipienta (objekt) PR skutečně zasáhlo. Proto musí být výpověď sdělení přesná a jednoduchá, srozumitelná v duchu *"zdravého lidského rozumu"*.

Pro každého člověka existují sdělení úplně srozumitelná, tedy jasná, méně srozumitelná a sdělení, která nechápe. Srozumitelnost vychází z mnoha faktorů, mimo jiné například ze vzdělání, profese, věku aj. To vše by měl brát v potaz každý pracovník PR při komunikaci

s médii, potažmo s veřejností. Je třeba tedy volit jazyk odpovídající cílové skupině, kterou chceme PR sdělením oslovit.

c) Pravidlo jednoty slova a činu

Jednota slova a činu se považuje za rozhodující požadavek. Důvěra a porozumění mezi organizací a cílovou skupinou vzniká tehdy, pokud lze slova, která PR pracovníci říkají či píší, ověřit v běžném životě. Pokud totiž média zjistí, že se věci ve skutečnosti mají jinak, než organizace tvrdí, vrátí se k již publikovanému tématu a napíše nový článek s novými informacemi. Klamající organizace pak negativní publicitě zcela jistě neunikne.

Příklad z praxe:

Výše uvedených pravidel může PR pracovník v některých případech využít ve svůj prospěch. Například, poskytne – li televizi informaci, že nějaká osoba dostane peníze, které si zaslouží. Mediálně vděčné (samozřejmě musí občan souhlasit) pak bývá, zavolat novináři v den „D“, aby si natočil situaci, kdy si občan na úřadě přebírá složenku opravňující k výplatě, v optimálním případě přímo peníze, ke kterým mu televize pomohla. Spokojení jsou pak všichni – občan, protože dostal, na co měl nárok, televize, protože pomohla a může i dalším lidem ukázat, jakou má moc a také úřad, který v souladu se zákonem pomohl člověku a dal mu, co mu náleželo.

Lexikon Public Relations pod synonymem publicity uvádí vedle výše uvedených tří pravidel další zásady press relations. Jsou jimi:

a) Zásada kontinuity

Práci s tiskem je třeba dlouhodobě, často léta plánovat. Organizace státní správy tak vytvářejí komunikační koncepce, v nichž si stanovují strategické a taktické cíle a poté provádějí průzkumy, zda je koncepce správná, či ne.

b) Zásada systematičnosti

Plánovaná práce s tiskem má daleko lepší vyhlídky než nahodilé press relations. To platí o komunikaci obecně. Když jednou začnete a snažíte se dobrat určitého cíle, s vědomím provázanosti vaší činnosti a tedy provázanosti témat pro média, po určité době máte na co navázat a můžete sklízet plody své dobré práce. Vyplatí se například dávat na webové stránky organizace všechny vydané tiskové zprávy a důležité statistiky. Chtějí – li

po vás média nějakou starší informací, o které jste informovali už dříve, není nic jednoduššího, než jim říct: podívejte se na adresu ...

c) Zásada svázanosti s institucí a osobnostmi

Press relations vznikají z vůle organizace, s přáním medializovat subjekt. Subjekt není anonymní a měl by mít pro spolupráci s médii své představitele – osobnosti. Prakticky jde o to, že tyto osoby dávají neživým faktům „lidskou tvář“.

Příklad z praxe:

V tuzemských podmínkách se tiskovými mluvčími často stávají bývalí televizní redaktoři. Jejich tvář je dobrým a lépe zapamatovatelným „prodejním artiklem“, navíc mají školený hlas, umí se dobře vyjadřovat na kameru a většinou umí stručně říct podstatu věci. Stávají se tak onou osobností organizace, s kterou si veřejnost spojuje její činy.

d) Zásada koordinace všech aktivit

Znamená, že není možné, aby např. někdo jiný kromě pověřených osob v podniku pracoval s médii, nebo, aby si jednotlivé útvary organizace samy vyhledávaly novináře.

Organizace, kde si každý zaměstnanec říká médiím, co ho napadne, daleko nedorazí. Nesystematičnost a různá sdělení poškodí její obraz na veřejnosti, který bude nejasný a rozpolcený. Efektivní je v koncepci komunikace stanovit, kdo může za organizaci mluvit v médiích, případně kdo má pravomoc určovat další osoby mimo stanovených mluvčí. Tato nařízení je třeba dodržovat tak, aby informace, které organizace dává veřejnosti, byly pravdivé, jasné a jednotné s činy.

3.3.2 Získání mediálního prostoru

Budete – li ctít všechna předchozí pravidla, není to ještě zárukou, že se například vaše tisková zpráva druhý den objeví ve všech denících. Kromě jiného si totiž musíte volbu tématu vaší zprávy důkladně promyslet. Prostor v médiích totiž získáte pouze tehdy, budete – li:

- distribuovat zajímavé informace,
- vaše téma bude zajímat čtenáře a redaktora,

- vaše informace budí vysokou důvěryhodnost, a to z toho prostého důvodu, že komunikujete prostřednictvím třetích stran (k vaší cílové skupině, tedy k veřejnosti, se informace dostane prostřednictvím médií),
- vydání informací je vhodně načasováno.

Příklad z praxe:

Co myslíte, že média zaujme víc: tisková zpráva o tom, že vedení vaší společnosti jelo na služební cestu či fakt, že na služební cestě váš ředitel uzavřel smlouvu o výstavbě nových bytů, což se významně dotkne veřejnosti? Při tvorbě tiskové zprávy musíte myslet jako novinář a ti mají rádi lidské příběhy, protože právě pro veřejnost píší. Zcela jistě tak spíš uspějete s tiskovou zprávou s titulkem: „Vznikne dvě stě nových bytů“ než s titulkem: „Vedení firmy jednalo na jihu Čech“.

3.4 Organizování akcí

„Dobře propagovaná akce má v očích zaměstnanců i veřejnosti často větší význam než akce kvalitní.“

Mezi PR aktivity patří i organizování akcí, což je součást tzv. eventmarketingu. Event znamená událost a události si většinou pamatujeme, pokud jsme je patřičně prožili. To znamená, že při organizování akcí jde především o zážitek, který by si měli účastníci akce zapamatovat ve spojení s určitou organizací.

Akce organizované v rámci aktivit PR se mohou dělit do čtyř základních skupin, na společenské, benefiční, vzdělávací a prezentační.

Do první skupiny patří různá setkání, rauty, recepce, plesy, sportovní turnaje či umělecké. Jejich cílem je zpravidla posílit či vytvořit dobré vztahy.

Do druhé skupiny - benefiční akce - řadíme ty události, jejichž cílem je získat finanční prostředky pro financování dobročinné instituce (například nadace) nebo pro určitý, konkrétní a veřejně prospěšný účel.

Vzdělávací akce jsou semináře či konference, kde dochází k výměně odborných či společensky závažných témat.

Prezentační akce patřící do čtvrté skupiny umožňují instituci prezentovat své aktivity pomocí reklamy a PR. Zahrnujeme mezi ně organizování nebo účast na výstavách a veletrzích. Patří sem i tzv. Dny otevřených dveří či otvírání nových pracovišť.

Příklad z praxe:

Česká správa sociálního zabezpečení v říjnu 2004 uspořádala mezinárodní konferenci „80 let sociálního pojištění“. Zúčastnilo se jí na sto odborníků z oblasti sociálního pojištění z celého světa. Kromě vzdělávacího charakteru – konference byla rozdělena do tří programových bloků na téma: historie, současnost a budoucnost sociálního pojištění – nechyběla ani společenská část financovaná sponzory a rovněž část prezentační, protože součástí akce byla i výstava dokumentující v dobových materiálech (fotografiích, textech a formulářích) historii sociálního pojištění. Akce byla a i nadále je úspěšná, svědčí o tom články v médiích, a to nejen těsně po konferenci, ale i v současné době, kdy výstava k 80 letům sociálního pojištění putuje po všech krajských pracovištích ČSSZ, kde je dostupná široké veřejnosti.

**3.5 Sponzoring**

Využití sponzorských darů a příspěvků je typické především pro neziskový sektor. Nutí ho k tomu nedostatek peněz na rozvoj kultury, vzdělání, sportu, ochrany životního prostředí atd. Organizace pak žádají firmy o finanční příspěvek.

Sponzoři při dárcovství vždy sledují (nebo by alespoň sledovat měli) své komunikační cíle. Jde jim zejména o maximální zviditelnění jejich loga nebo jména (sponzoring atraktivních televizních pořadů, společenských, kulturních a sportovních akcí). Jinými cíli mohou být podpora produktu (spojení jména produktu s určitými událostmi), posílení corporate image (KB - Pražské jaro, Staropramen extraliga atd.) Dalším cílem je sponzorování akce umožňující neformální kontakty mezi obchodními partnery či se zástupci politických či státních orgánů (s možností lobování). Je třeba říci, že někteří autoři v současnosti vyčleňují sponzoring z PR jako samostatnou část komunikačního mixu.

3.6 Krizový management

Snad každý den se v médiích objeví řada problémových událostí, skandálů, konfliktů a afér. Některé upoutají naši pozornost třeba proto, že jsou vděčným mediálním tématem řadu týdnů a můžou vést až ke změně vlády (například aféra premiéra Grosse s jeho bytem), jiné brzy zapomeneme. Zejména ty déletrvající můžou velmi poškodit obraz organizace, jednotlivce či společnosti. V sázce je vždy dobrá pověst, důvěra veřejnosti a často i celá budoucnost organizace.

V těchto chvílích nastupuje krizový management, někteří tuto činnost v rámci PR označují za krizovou komunikaci. Jejím cílem je znovu vybudovat důvěru. Krizová komunikace vychází z krizového scénáře, který by měla mít každá organizace předem připravený a měl by kromě stanovených postupů obsahovat i nezbytné kontakty a seznam osob z tzv. krizového štábu.

Základem krize je komunikovat tam, kde je to možné, tam, kde to možné není, racionálně a bez vytáček zdůvodnit, proč to možné není. Pro krizovou komunikaci tedy platí v zásadě stejná pravidla jako pro komunikaci běžnou, nicméně tady je třeba velmi zdůraznit, že z jedné instituce nesmí jít z různých či dokonce stejných úst různé informace.

Příklad z praxe:

Zmiňovaná aféra s bytem premiéra ČR Stanislava Grosse počátkem roku 2005 se do „obludných“ rozměrů rozrostla mimo jiné proto, že PR pracovníci předsedy vlády neměli zvládnutou krizovou komunikaci. Pokud by tomu tak bylo, nemohlo by dojít k tomu, že se způsob, jak Stanislav Gross získal finanční prostředky na svůj byt během jediného týdne mnohokrát změnil, až na konec vyústil v úsměvnou situaci, kdy si premiér podal inzerát, aby našel svého věřitele. Veřejnost tyto nesrovnalosti vnímala velmi citlivě a obliba Stanislava Grosse, který ještě v roce 2004 byl v preferencích lidí na předním místě, šla radikálně dolů a vedla až k výměně vlády.

3.7 Lobování

Soukromé organizace se často snaží získat veřejný sektor na svou stranu. Přestože v České republice má lobování ještě stále příchut' něčeho nevhodného, v zahraničí jde o samostatnou oblast PR, kterou lobisté studují a řada z nich tuto činnost úspěšně vykonává za pěkné peníze.

V public relations se lobováním rozumí přesvědčování pomocí informací a argumentů. Lobování se kdysi vyvinulo jako legitimní součást politického systému v USA. Může být

užitečné tím, že ukazuje poslancům a zástupcům státní správy přednosti a nedostatky určitého legislativního záměru.

3.8 Vztahy s ostatními subjekty

Do aktivit PR můžeme více či méně zařadit i další činnosti jako třeba komunikaci s dodavateli, odběrateli, partnery, komunikaci o značce či vztahy k místním orgánům a komunitám, vztahy finanční, v mezinárodních organizacích či vztahy k ekologii. Je vždy na uvážení PR oddělení, pomocí jakých nástrojů vztahy s veřejností buduje. Nástroje totiž v klasifikaci aktivit hrají velmi významnou roli. Jaké jsou nástroje PR se můžete dočíst v další kapitole.

4. NÁSTROJE PUBLIC RELATIONS

Nástrojů a forem public relations je celé řada. Aby bylo možné realizovat komunikační proces PR, dělíme je na dvě základní skupiny: prostředky a formy individuálního působení a prostředky a formy působení skupinového. Následující část se podrobněji věnuje pouze některým z těchto prostředků, a to zejména těm, které jsou (jak potvrzuje projektová část této práce) hojně využívány ve státní správě.

4.1 Zprávy

Zprávy pro média – nejčastěji v písemné podobě - jsou jedním z nejpoužívanějších nástrojů PR. Kromě toho, že mají obsahovat zajímavé informace pro média a graficky být v duchu jednotného firemního designu, nesmí jim chybět jméno a kontakt na vydávající osobu a základní informace (background) o organizaci. Nezbytnou součástí zprávy je rovněž místo a datum vydání.

Po obsahové stránce snad není třeba říkat, že zpráva nesmí obsahovat gramatické a stylistické chyby a měla by být napsaná srozumitelným a jednoznačným jazykem bez zbytečného vychloubání se „vynikajícími výsledky“.

Pro vlastní zprávu platí to stejné, co pro zprávy v médiích – měla by odpovědět na otázky: co, kdo, kdy, kde, jak a proč, a to nejdůležitější obsahovat hned v úvodu. V přeneseném slova smyslu totiž platí „staré známé“ novinářské pravidlo „krácení odspoda“. V praxi to neznamená, že příjemce vaší zprávy vymaže její spodní část, znamená to, že informacím následujícím po prvním odstavci nevěnuje tolik pozornosti,

tedy vnímá je selektivně. Není se co divit, v každodenním objemu informací ani vše sledovat nejde.

Vydávání tiskových zpráv

Generál Alexander Haig: „To není lež, to je terminologická inexaktituda.“

(Kuras, B., 1998, s. 100)

Velmi důležitý je jazyk tiskové zprávy. A jak zcela jistě potvrdí všechna média, neměl by to být jazyk příliš odborný či úřednický. Ten bývá velmi specifický a někdy nesrozumitelný i pro samotné úřady. Natož pro média, potažmo pro lidi, na která se média obrací. Tiskoví mluvčí, kteří píší tiskové zprávy, by tedy měli hrát roli jakéhosi „jazykového polidšťovače“. Odborné podklady, které dostanou od odborných pracovníků instituce, by měli „převádět“ do jazyka médií. Odborníci to sice zpočátku neradi vidí, ale správný článek v médiích, napsaný na základě srozumitelné tiskové zprávy, je většinou přesvědčí, že tudy vede cesta.

Vhodně interpretovaná tisková zpráva, což je také jeden z vrcholných výsledků práce dobrého PR pracovníka, se pozná podle toho, že novinář převezme tiskovou zprávu do svých novin slovo od slova.

Naopak výsledkem špatné zprávy je situace, kdy média sdělení úplně převrátí. Tiskové zprávě neporozuměla. Na vině přitom nemusí být fakt, že konkrétní redaktor je například v ekonomice naprostý analfabet. Chybou může být špatně a nesrozumitelně napsaná tisková zpráva. Udivené vedení instituce se pak v médiích dozví, že se hospodářský výsledek organizace zhoršil, přitom je to naopak, nebo že lidé nedostanou peníze, přestože je na výplaty vše nachystáno.

Frekvence vydávání tiskových zpráv je závislá na událostech v organizaci. Nepříliš efektivní je vydávat více než jednu tiskovou zprávu denně, na druhé straně jedna zpráva za měsíc také nebude z dlouhodobého hlediska to pravé.

Po vydání tiskové zprávy je třeba sledovat, zda, kdy a v jaké podobě ji média zveřejní, tj. interpretují. Vhodně načasovaná zpráva se pozná podle titulní stránky v deníku druhý den či, ještě lépe, podle zprávy ve večerním televizním zpravodajství.

Úloha titulku

Významnou roli v tiskové i jiné zprávě hraje titulek. Z průzkumů vyplývá, že jej čte v průměru pětikrát víc lidí než celý text. Jak říká kapacita ze světa reklamy David Ogilvy:

„Pokud jste své zboží neprodali už v titulku, vyhodili jste 90 % svého rozpočtu oknem.“ (Ogilvy, D., 1995, s. 32). My můžeme dodat, že tento citát se netýká pouze zboží, týká se i služeb, které organizace nabízejí.

Z praxe dále vyplývá, že titulky, které fungují nejlépe, jsou ty, které slibují lidem nějakou výhodu – jako třeba nový byt. Velmi dobře také fungují titulky obsahující novinky. Může jít o oznámení nového výrobku, zdokonalení původního výrobku nebo o nový způsob použití starého výrobku. Inzeráty, které obsahují nějakou novinku, si v průměru pamatuje o 22 % lidí více než ty, které nic nového nesdělují. Zatímco samotný text si přečte jeden člověk z deseti, nová informace v titulku se neztratí.

Informace v titulku závisejí stejně jako zpráva samotná na cílové skupině. Chcete – li oslovit obyvatele z města, v kterém vaše organizace působí, použijte v titulku název vašeho města. A ještě lepších výsledků dosáhnete, dáte – li titulek do uvozovek. Podle průzkumů se tak zvýší jeho zapamatovatelnost o 28 %.

I u titulku platí pravidlo jednoduchosti. Zapomeňte proto, ať váš to láká sebevíc, na slovní hříčky, patetická slova či metaforu. Čtenáři by vám nemuseli rozumět. Je třeba brát v potaz, že v běžných novinách musí váš titulek soupeřit o pozornost s 350 dalšími, vaše tisková zpráva pak soupeří s dalšími deseti, které novinář denně najde ve svém e-mailu. Platí, že jak média tak čtenář se informační džunglí probíjí velmi rychle. Proto váš titulek musí telegraficky sdělit, co chcete říct.

4.2 Tištěné materiály

Často používaným nástrojem PR jsou tištěné materiály. Podle pravidelnosti vydávání je můžeme dělit na materiály příležitostné či materiály pravidelné. Mezi pravidelné patří například firemní časopis či noviny (můžou být určeny jak pro vnitřní, tak pro vnější veřejnost), výroční zprávy, zprávy o činnosti, každoroční informační CD, vizitky zaměstnanců, kartičky PF či nástěnné a stolní kalendáře.

Příležitostné materiály jsou všechny ostatní, u některých je také možné často vysledovat určitou pravidelnost (například existují firmy, které každým rokem vydávají nové informační letáky, ale protože je vydávají v různých měsících, nejde o pravidelnost v pravém slova smyslu jako třeba u odborného měsíčníku). Neperiodickými tiskovinami jsou kromě zmiňovaných letáků také brožury, plakáty, ale rovněž i dopisní papíry či obálky organizace.

Všechny tištěné materiály by měly respektovat grafický manuál organizace, její poslání a cíle. Mohou totiž stejně jako ostatní nástroje PR ovlivňovat veřejné mínění. Proto by text

všech materiálů měl být maximálně srozumitelný a čtivý, graficky přehledný a na první pohled jednoznačně identifikující vydávající organizaci. Samozřejmostí je potřebná informační, osvětová a v neposlední řadě i propagační hodnota jednotlivých materiálů.

4.3 Propagační předměty

Zejména soukromé společnosti ke své propagaci užívají různé suvenýry s propagačním potiskem. Jde o drobné předměty s potiskem loga, sloganu nebo poslání firmy. Většinou mají charakter užitečných věcí a současně plní funkci suvenýru. Mohou to být propisovací tužky, tašky, trička, záložky do knih aj.

Příklad z praxe:

Více než 100 stránkový grafický manuál Jihomoravské energetiky z roku 2003 obsahuje cca. 26 reklamních předmětů. Jsou rozděleny do čtyř kategorií: laser line, standard line, sport line a top class. Každá kategorie je zaměřena na určitou cílovou skupinu, například top class obsahuje exkluzivní předměty – spisovou tašku a koženou peněženku. Vše samozřejmě s patřičným potiskem. Naproti tomu v kategorii standard line jsou různé druhy propisek, diářů, igelitových tašek, či propagační klasika: hrnek.

4.4 Audiovizuální materiály

Z těchto materiálů se v praxi nejčastěji setkáváme s videokazetami, audiopásky, filmy, diapozitivy či fotografiemi. V poslední době se stále rozšířenějším audiovizuálním materiálem stávají i CD ROM či DVD. U těchto materiálů stejně jako u všech předchozích hraje velmi významnou roli profesionální zpracování. Například neprofesionálně sestříhaný záznam nějaké akce či tmavé téměř nečitelné snímky mohou způsobit více škody než užitku. Dobrá fotografie zase může znamenat, že přestože média nevyužijí třeba vaši tiskovou zprávu, hodí se jim váš snímek. Je – li vaše organizace uvedena jako zdroj, máte vyhráno - zase se o vás trochu víc ví.

4.5 Vystoupení na veřejnosti

Důležitým nástrojem PR jsou vystoupení na veřejnosti. Zpravidla se této činnosti ujímají vrcholní představitelé vaší organizace. Jak jsou úspěšní přitom nezávisí pouze na jejich osobních schopnostech (gestech, mimice, celkové upravenosti, vzhledu či způsobu vystupování). Roli hrají i „podpůrné prostředky“ pro vystoupení na veřejnost. Například to,

zda je při prezentaci používána grafická šablona vaší korporace, či zda se jednotlivé stránky vašeho materiálu přepínají přesně tak, jak klikáte myší.

Prezentování na veřejnosti se dá do určité míry naučit a ošetřit. To, co pohlídat a nacvičit nelze, je celkové charisma řečníka. Děsit vás to ale nemusí, i když charisma vašeho šéfa není ve srovnání třeba s hereckou hvězdou nijak oslňující, váš šéf to může při prezentaci vyhrát připraveností – tzn., že má dokonale promyšlený obsah, délku i strukturu příspěvku a rovněž způsobem projevu. Práce s hlasem, použitý jazyk, intonace, tempo rytmus, mimika i gesta jdou totiž díky dobrému tréninku upravit tak, že si lídr vaší organizace nic nezadá s profesionálním mluvčím.

4.5.1 Tipy pro přesvědčivou prezentaci

V několika bodech se nyní pokusím shrnout způsoby, jak vystupovat na veřejnosti a svým vystoupením přesvědčit příjemce sdělení o kompetenci, výhodné nabídce a konečně o cíli prezentace.

4.5.1.1 Předvádějte pomůcky, nástroje a výsledky nabízené služby

Prezentujete – li službu, ukažte něco, co je pro ni symbolické, či co je pro její využití nezbytné. Například, chce – li Česká správa sociálního zabezpečení propagovat elektronická podání evidenčních listů důchodového pojištění, je vhodné ukázat tiskopis ELDP ve fyzické podobě s poukázáním na to, že: „S e - Podáním papír už nebudete potřebovat.“

Zůstaneme – li u e - Podání ELDP, může prezentující jako výsledek služby, kterou nabízí, ukázat na monitoru počítače stránku, z které lze vyčíst obsah elektronicky podaného formuláře.

4.5.1.2 Používejte věrohodné vizuální pomůcky

Ve výše jmenovaném případě je touto věrohodnou pomůckou už zmiňovaný papírový formulář ELDP, nebo to může být disketa, na které je nahraný elektronický podpis nezbytný pro elektronická podání. Pokud by někdo o obsahu diskety pochyboval, není nic jednoduššího, než ji vložit do prezentačního PC.

Hlavní vizuální pomůckou by měl být samotný prezentující, proto je třeba aby byl upravený, dobře naladěný, dobře se vyjadřující, dobře se pohybující či dobře posazený. Prostě musí být „v pohodě“, nikoliv aby se během svého desetiminutového vystoupení těšil na to, kdy bude konečně konec. Publikum to pozná.

4.5.1.3 Při výkladu pište a kreslete

Pokud prezentujete pomocí počítače a plátna, je vhodné pomocí laserového ukazovátka ukazovat přímo na body, části textu či obrázek, kterých se váš výklad týká. Máte – li k dispozici flipchart, využijte ho a grafy vyjadřující potřebné vztahy týkající se vaší prezentace neváhejte nakreslit, stejně jako rovnice či postavy. Pohybem udržujete pozornost publika, obrázky mu dáváte další podněty kromě slova. Slova, která používáte, by měla být obrazná.

4.5.1.4 Konkretizujte číselné údaje a abstraktní pojmy

Stává se, že prezentující zmiňuje celou řadu číselných údajů. Vysoká čísla si lidé ale často nedovedou představit. Pomozte jim proto! Je o hodně jednodušší si například 30 kilometrů představit jako vzdálenost mezi Prahou a Berounem, než tvrdit, že je například 30 kilometrů zásuvek opravdu hodně.

4.5.1.5 Reference uvádějte přesně a obrazně

Také platí, že reference je třeba zlidštit, tedy například uvést konkrétního člověka z publika, který už vaši službu používá a může potvrdit, že je skutečně dobrá. Taková reference má vysokou hodnotu, je třeba vždy ohlídat, aby byla aktuální a relevantní. Platí také, že z čím vzdálenější oblasti klient, kterého v referencích uvádíte je, tím více bodů získáte.

4.6 Podporování služeb pro veřejnost

Tato činnost bývá někdy označována i jako sociální marketing. Vychází ze sociální odpovědnosti organizací a z jejich snahy ukázat, že jí záležitosti například města, v kterém působí, nejsou lhostejné. Proto se často podílejí na životě města, a to například tak, že zaměstnanci organizace pomáhají a vedou zájmové skupiny mladých lidí, participují na místní charitě, pomáhají při úklidu obce, zajišťují přednášky pro školy či jiné organizace.

Úkolem public relations je takové programy vymyslet, uskutečnit je a zabezpečit, aby se o nich v místní komunitě vědělo.

Příklad z praxe:

Zaměstnanci České správy sociálního zabezpečení se snaží šířit osvětu v oblasti, kterou pro veřejnost spravují. Oslovují přitom nejen zaměstnance, podnikatele či studenty, nezapomínají ani na občany ve výkonu trestu odnětí svobody. V roce 2004 proto několikrát přednášeli v různých věznicích. Diskuse se týkaly především důchodového pojištění. Lidé ve výkonu trestu musejí stejně jako všichni ostatní občané proto, aby měli v budoucnu nárok na starobní důchod, získat potřebných 25 let pojištění. Jinak po dosažení důchodového věku nedostanou penzi. V budoucnosti chce ČSSZ v podobných osvětových akcích nadále pokračovat.

5. PR VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

Albert Einstein: „Na světě nejtěžší věc k pochopení je daň z příjmů.“

(Kuras, B., 1998, s. 135)

Public relations ve státní správě jsou velmi specifickou oblastí. Významnou roli v ní hrají vrcholní představitelé organizací, kteří často balancují mezi veřejným a politickým zájmem, různorodé cílové skupiny, kterým jde o uspokojení vlastních potřeb a v neposlední řadě také tiskoví mluvčí a tiskoví pracovníci, kteří se často ocitají v pozici vývěsního štítu instituce tu s laskavým úsměvem, tu s plnou polní, aby uhasili, pokud možno nepozorovaně, hrozící informační požár.

To jsou ovšem pouze některé složky tvořící PR státního sektoru. Aby vše fungovalo tak jak má, aby veřejnost vnímala resort či úřad pozitivně, musí spolu jednotlivé složky komunikovat, informovat se a vzájemně se ovlivňovat. Zjednodušíme – li komplikovanou rovnici na vztah státní správa a média, tedy tzv. press relations, dojdeme ke zjištění, které slabší jedince od práce v PR ve státním sektoru odradí hned na začátku:

Novináři společně sdílejí negativní pohled na politiku a státní moc.

X

Státní moc a politici chtějí, aby o nich novináři informovali pozitivně.

Matematicky se výše uvedené schéma zřejmě vyřešit nedá a není to ani úlohou této práce. Nástrojem, který umí nesourodý vztah uhladit, jsou právě public relations. Zjednodušeně se dá říci, že jde vlastně o vyrovnávání hladiny. Mělo by vycházet z faktu (bohužel i o ten je někdy těžké se opřít, zvláště v bulvárních médiích), že novinář není

v roli odpůrce státní správy a politiky. Jde mu o informaci důležitou pro lidi. Chce ji od státní správy a politiků. Pokud možno hned (má redakční uzávěrku), jasně, stručně a nejlépe jednoznačně (což například u výkladu zákonů bývá trochu problém...). Je na pracovníkovi PR, jak žádosti o informace vyhoví. Nicméně faktem je, že většinou dostane šanci obrátit veřejné mínění zastupované novinářem na svou stranu. PR pracovník státní správy ji musí umět využít, v optimálním případě otázkám ze strany médií předcházet správně načasovaným vydáním tiskové správy.

Předmět public relations u státní správy má většinou široký dosah a tudíž se dá medializovat relativně snadno. Press relations tak hrají velmi důležitou roli, a proto ve státní správě pracuje daleko více specializovaných tiskových mluvčích, než v marketingových organizacích.

5.1 Specifika PR ve státní správě

Mezi PR ve státním sektoru a soukromou oblastí panuje řada významných rozdílů, které musí brát nejen pracovníci PR v potaz, chtějí - li uspět.

a) Různorodé cílové skupiny, které klasicky dělíme na interní a externí, jsou značně diverzifikované, institucionalizované a mají různé programy.

Cílovými skupinami jsou: vedoucí pracovníci a zaměstnanci ve výkonných, legislativních a soudních orgánech státní moci, skupiny veřejných zájmů, vedoucí představitelé politických stran, politické akční výbory, představitelé místních samospráv, představitelé soukromého podnikatelského sektoru, profesionální zájmové skupiny, pracovníci zájmových médií, obecná veřejnost.

b) Cíle a úkoly všech typů vlád jsou spjaté s vůdčím stylem vedoucího činitele a s jedinečnými kulturními faktory s formálními a neformálními strukturami daného politického systému.

Například v USA platí zákon o svobodě informací, který zajišťuje občanům relativně otevřený přístup k většině informací a záznamů státní správy. Naproti tomu v zemích se složitějším politickým nebo bezpečnostním prostředím, jako je například Egypt nebo Izrael, může vláda za určitých okolností uplatňovat mnohem přísnější systém kontroly informací.

c) Hlavním faktorem je zejména osobní styl komunikace politických či jiných veřejných lídrů.

Vděčným zdrojem vtipů českých médií byly výrazy obličeje někdejšího předsedy vlády ČR Vladimíra Špidly. Různí baviči parodovali jeho výrazy, za které si podle některých zdrojů vysloužil přezdívku Hurvínek. Zprvu úsměvnou, později nepříjemně sarkastickou. Na druhé straně věčný úsměv ministra práce a sociálních věcí Zdeňka Škromacha a jeho pohotové odpovědi na všechny otázky, které často vůbec nespádají pod resort práce a sociálních věcí, mu u médií vynesly nejeden bod, a tím i bod u veřejnosti a tedy bod politický.

d) Komunikace se často mění velmi rychle na základě politických událostí.

Ve státní sféře platí stejně jako v médiích: nic není tak staré, jako včerejší noviny. Dalo by se parafrázovat na: nic není tak staré, jako minulá vláda... V dobách častých změn české politické scény musí státní správa operativně reagovat na změnu svého vedení a přitom se snažit dotáhnout dřívější vládou nastartované změny do konce. Případně je nenápadně zastavit tak, aby nevznikl chaos.

V knize plné nadsázky a typického britského humoru „*Jistě, pane ministře*“ autoři dokonce tvrdí, že zemi jako je třeba Velká Británie tak většinu času řídí spíše stálí úředníci ministerstev než samotní ministři, kteří se do funkce dostali po politickém vítězství své strany ve volbách. Ve čtyřech letech, na které funkci dostanou, jim totiž rok až dva trvá, než práci resortu pochopí a prokouknou systém, ve třetím roce nastartují něco nového a ve čtvrtém se to snaží prosadit, tedy pokud vláda vydrží...

e) Roli hraje rozdělení pravomocí mezi jednotlivými složkami státní moci.

V informování veřejnosti mají informační výhodu nadřízené instituce. Tedy například ministerstva ve srovnání s podřízenými úřady. Jednak mají ministra, který je pro média přitažlivější než například ředitel úřadu, jednak se vždy dá říci, že za danou chybu může podřízený úřad. Na druhé straně mluvčí ministerstev bývají jedni z nejvytíženějších lidí alespoň, co se týče telefonického odpovídání na dotazy novinářů.

f) Aktivita PR ve státním sektoru podléhá ojedinělým právním a kulturním restrikcím, jde o hospodaření s rozpočtovými prostředky.

V českých médiích se jeden čas bouřlivě probírala informace, že si někdejší ministr Petr Lachnit nechal z prostředků svého resortu zaplatit mediální trénink. Což dle médií

neměl dělat a šlo o plýtvání peněz ze státního rozpočtu. Podobná kauza se objevila v roce 1995 i v USA. Tehdy se pod palbou New York Times ocitlo ministerstvo energetiky za najmutí soukromé mediální agentury na monitoring zpravodajství. New York Times tehdy napsaly:

„Bylo to do očí bijící zneužití peněz daňových poplatníků navíc ministerstvem, které disponuje dostatečným počtem vlastních odborníků na propagandu...“ (Caywood, Clarke, L., 2003, s. 491 - 508)

Ve skutečnosti přitom není na zaplacení sledování zpravodajství ze strany vládního úřadu nic nelegálního a u soukromých podniků se taková věc považuje za naprosto normální. Podobné to je i se sponzorstvím. Přestože je evidentní, že některé soukromé firmy sponzorují orgány státní správy od politických stran počínaje, moc se o tom nemluví. Střet zájmů je ošemetná věc.

5.2 Fenomén nezkušeného klienta

Na to, aby mohly organizace státní správy poskytovat služby, musí si uvědomit, že je klienti posuzují zejména podle vlastní zkušenosti, kterou s nimi mají. Proto se zde projevuje velmi výrazně tzv. fenomén nezkušeného klienta, kterému nezbyvá nic jiného než organizaci posuzovat na základě vlastní zkušenosti. Takový klient může být absolutně nadšený – což je pochopitelně ten lepší případ – ale může se i velmi zklamat a ztratit důvěru k dané organizaci. Je proto dobré, aby si organizace státní správy uvědomila, že:

- klient se většinou více spoléhá na to, co se o organizaci hovoří,
- při posuzování kvality se spoléhá na personál a převážně fyzické znaky organizace, resp. jejích služeb,
- pokud je klient se službou spokojený, vyjadřuje se o ní pozitivně před svými kolegy, přáteli, rodinou, tedy před všemi lidmi, s kterými se setkává. U státní správy nespokojený klient nemá možnost, aby si uspokojil své potřeby v jiné instituci. Služby, které jednotlivé organizace státní správy poskytují, jsou většinou jedinečné a lidé nemají možnost výběru.

V demokratické zemi musí public relations ve státním sektoru existovat. Existuje k tomu řada pádných důvodů, z nichž nejdůležitější zřejmě jsou:

a) Demokratická vláda se musí zodpovídat ze své činnosti občanům.

Pokud vláda učiní nějaké rozhodnutí, lidé by to měli v co nejkratší době vědět. Veřejnoprávní České televize proto vždy ve středu, kdy pravidelně zasedá vláda počínaje ranními zprávami přináší informace o tom, co vláda projedná, v poledne co projednala a co z toho plyne a večer pak zprávu obohatí o rozhovor s ministrem, který buď normu navrhl (je - li to dobrý zákon a ministr je v kursu) nebo s ministrem, který zásadně či vtipně oponoval. V optimálním případě se objeví rozhovor s oběma politiky, aby byla informace úplná a ze dvou nezávislých zdrojů.

b) Občané, jakožto daňoví poplatníci, mají právo na informace týkající se státní správy – samozřejmě s jistými výjimkami.

Výjimkami, kdy občané nemohou získat určité informace, jsou například takové faktory jako národní bezpečnost, citlivé obchodní záležitosti či spravedlivý soudní proces.

Poskytování informací veřejnosti v České republice upravuje zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Podle něj například musí státní úřady každý rok zveřejňovat informace o tom, kolik poskytly veřejnosti informací. Tyto povinné zprávy se na jaře (dle právního předpisu do 1. března) objevují na webových stránkách ministerstev a dalších úřadů. Zákon také stanovuje, že úřady ... *mohou za informace žádat úhradu ve výši, která nesmí přesáhnout náklady spojené s vyhledáváním informací, pořízením kopií, opatřením technických nosičů dat a s odesláním informací žadateli* (citace § 17 odst. 1, zák. č. 106/1999 Sb.). V praxi se ovšem peníze za poskytování informací veřejnosti vybírají málokdy, spíš vůbec ne. Jednak z důvodu, že přestože to stanovuje zákon, veřejnost o placení za informace moc neví (zákony studuje málokdo) a přijala by to zřejmě velmi negativně a také proto, že profinancování příjmů přes státní rozpočet je poměrně složitá záležitost.

c) Demokratické vládě nejvíc prospívá volný, obousměrný tok myšlenek a přesných informací, kdy občané i orgány státní správy mohou přijímat kvalifikovaná rozhodnutí.

Tady je činnost oddělení PR ve státní správě nezastupitelná. Kromě toho, že PR oddělení informace poskytuje, také je monitoruje, zpracovává a pravidelně vyhodnocuje.

Na základě vyhodnocení pak může nové informace poskytovat lépe, efektivněji, nebo je třeba správně načasovat.

6. CORPORATE IDENTITY ČESKÉ REPUBLIKY

V PR státní správy České republiky jsou významné rozdíly a jak vyplynulo z průzkumu, kterému se bude věnovat projektová část práce, často existují koncepce i nápady, jenže: nedotahují se do konce. Že tomu tak je, potvrzuje i situace s corporate identity České republiky, kterou má na starosti Ministerstvo zahraničních věcí.

V březnu 2004 vláda schválila materiál, který ve spolupráci s jinými resorty připravilo právě MZV ČR. Jmenuje se „Východiska koncepce jednotné prezentace ČR v zahraničí“ a mimo jiné analyzuje současný obraz ČR v zahraničí a srovnává ho se situací v jiných zemích. Koncepce je velmi ambiciózní, obsahuje řadu strategických cílů:

- oprostit se od stávajícího obrazu postkomunistické země s levnou pracovní silou,
- odlišit se od ostatních zemí bývalého sovětského bloku,
- budovat povědomí o své existenci, neboť znalost naší země je stále spojována s historií Československa.

Koncepce se má týkat i marketingu ČR a jedním z cílů jejích předkladatelů je sjednotit postup státní správy v oblasti prezentace ČR v zahraničí a v tuzemsku a rovněž sjednotit užívání státních znaků. V zákoně č. 352/2001 Sb., který užívání státních symbolů stanovuje jsou totiž například informace o velkém a malém státním znaku nepříliš přesné a nepříliš jednoznačné. V §6 se dočtete, že úřední razítka mají mít velikost 20, 25 či 36 mm a mají obsahovat malý státní znak, nikde se ale nedozvíte, jak velký má onen malý státní znak být. V praxi to často znamená, že jedna organizace, která užívá desítky úředních razítek pro každé své pracoviště, má na každém razítku jinak velký státní znak. O jiném písmu a velikosti textu po obvodu razítka snad raději nemluvme. Úprava státních symbolů si tedy s největší pravděpodobností musí vyžádat změnu zákona.

6.1 Česká republika versus Česko

O tom, že výše zmiňovaná koncepce zůstala „na půli cesty“ svědčí mimo jiné fakt, že se vůbec nezabývá otázkou jednotného názvu, pod kterým by měl náš stát do budoucna vystupovat. Sice byl už v roce 1993 schválen oficiální název Česko, u jehož zrodu stály české marketingové kapacity Jitka Vysekalová a Jiří Mikeš a jehož překlad Czechia byl

v roce 2004 potvrzen v senátu memorandem, jenž se nevžil. Stále se o něj vedou spory, stále se o něm diskutuje, například na veletrhu Reklama Polygraf 2005.

V praxi to vypadá tak, že někteří používají název Česká republika, jiní zase Česko. A jak správně podotýkají lidé z Ministerstva zahraničí ČR – používání více názvů je pro tak malou zemi jako je ta naše kontraproduktivní. Název by bylo třeba sjednotit i proto, že se mílovými kroky blíží expo 2005 v Japonsku.

Názorů, který název se má používat, je několik a pro každou za variant mluví různé důvody. Třeba Česká republika – Czech Republic. Dvojslovný název podporuje vládní agentura CzechTourism. Podle její mluvčí Karin Šeligové logo Česká republika v současné době používají nejen podnikatelé v cestovním ruchu, ale také CzechInvest, CzechTrade, některé ambasády obchodní komory. V neprospěch Česka a hlavně jeho anglického překladu Czechia hraje nedostatečná možnost disponovat s jeho autorskými právy, malá rozšířenost v zahraničí a častá záměna s Čečnou. Představitel Ústavu pro jazyk český Jan Králík ale správně podotýká, že Czech také znamená: mluvím česky. Navíc s dvojslovným oficiálním označením bychom byli jednou z mála zemí, která bude mít přívlastek vymezující státní uspořádání.

Jisté je jediné, že do konce roku 2005 musí MZV ČR předložit vládě zprávu o naplňování koncepce jednotné prezentace ČR v zahraničí. Koncepce se, ale jak už bylo zmíněno, marketingovou značkou České republiky, nezabývá.

Příklad z praxe:

Pro časopis Strategie č. 12/2005 poskytla rozhovor Jana Adamcová, ředitelka odboru komunikační strategie Ministerstva zahraničních věcí ČR: *„Momentálně řešíme dvě záležitosti – problematiku vytvoření marketingové značky České republiky a jednotné používání státních symbolů na výstupech státní správy. Osobně stále trvám na tom, že marketingová značka nemá být nutně spojována se státními symboly. Chybí však také formální či oficiální korporátní identita (CI) státní správy...“*

7. ORGANIZACE PR AKTIVIT V ČESKÉ STÁTNÍ SPRÁVĚ

Aktivita PR může organizace státní správy uskutečňovat prostřednictvím svého oddělení, nebo může využívat služeb agentur PR nebo jejich kombinací. V tuzemské státní správě se situace stále ještě „nastavuje“. Některé instituce už přišly na to, že letáky vyrobené profesionálním studiem mají větší účinnost než materiály vyrobené „lidovou tvořivostí“ na kancelářském PC. Rovněž začínají rozumět tomu, že nezávislý pohled PR

agentury na jejich činnost přináší získat potřebný nadhled, s kterým se lépe sestavuje plán PR aktivit. Vlastní PR oddělení je zase nenahraditelné díky znalosti vnitřních vazeb v organizaci, znalosti všech činností a služeb instituce a potřebným kontaktům. Z toho plyne: některé činnosti nechte vykonávat vaše PR oddělení, na některé si najměte odborníky. Je třeba pečlivě zvažovat, mohlo by se vám stát, že byste si najali firmu a více než polovinu práce by za ni museli odvézt vaši zaměstnanci. A to není v pořádku, že?

7.1 Základní přístupy k PR v české státní správě

V tuzemské státní správě existují čtyři základní strategické přístupy k PR (viz Caywood, Clarke L., 2003., s. 491 - 508.). Jejich základem je stejně jako v PR obecně dvousměrná komunikace, tedy volný tok informací tam a zpět mezi orgány státní správy a občany.

7.1.1 Politická komunikace

Úkolem této komunikace je veřejnost přesvědčit, že navrhovaná politická linie, zákon či opatření vlády či jiného orgánu státní správy je správná. V rámci této komunikace političtí lídři „prodávají“ své politické názory a stanoviska různým cílovým skupinám. Zjednodušeně řečeno – je to bitva o veřejné mínění a získání veřejné podpory.

V tuzemské politické scéně lze vysledovat, že se politická komunikace jednotlivých představitelů mění v závislosti na veřejném mínění, či jsou období, kdy se určití politici vůbec neobjevují ve sdělovacích prostředcích, protože se čeká na to, kam se přidá veřejnost. Typickým příkladem může být informování o KSČM. Představitelé této strany se v médiích objevují nejvíce po volbách, hlas lidu, tedy velmi dobré volební výsledky, totiž nelze jen tak ignorovat.

7.1.2 Informační servis

Tento způsob využívají snad všechny tuzemské orgány státní správy. Snaží se tak informovat veřejnost o službách, které jsou k dispozici, aby k nim občané měli přístup a využívali je. Informace se týkají takových oblastí jako je vzdělávání, nároky občanů, veřejné zdraví, veřejná bezpečnost, veřejná doprava, obchod, zemědělství, zprávy vlády atd.

7.1.3 Vytváření a ochrana pozitivního institucionálního image

Státní organizace se snaží inicializovat a získat krátkodobou nebo dlouhodobou veřejnou podporu pro sebe. Tedy informují o pozitivních věcech, prosazují nové a nové informace o svých činnostech, při nichž využívají prvky corporate identity. Jak bylo uvedeno dříve, mnoho organizací státní správy má grafický manuál, který je základem pro vizuální jednotu a vnímání instituce veřejností jako jednoho celku.

Příklad z praxe:

Relativní nováček v české státní správě - ministerstvo informatiky - důsledně informuje občany o pokrocích v oblasti informačních technologií a elektronických službách, které mohou lidé využívat. Pro propagaci Portálu veřejné správy využívá státní organizace dostupné prostředky, od účasti na různých konferencích (první propagace Portálu se konala na brněnském Invexu v roce 2003, zatím jedna z posledních se uskutečnila v dubnu 2005 na královéhradecké konferenci Internet ve státní správě a samosprávě – ISSS 2005), po vydávání plakátů, letáků, spolupráci s ostatními organizacemi apod. Na všechny akce jsou zvána média, či dostávají informace prostřednictvím tiskových zpráv, nebo plakát či letáček.

7.1.4 Generování zpětné vazby

V mašinérii velkých státních orgánů bývají vedoucí činitelé často izolováni od běžných občanů – tedy od těch, kteří jsou jejich rozhodnutím nejvíce ovlivněni. Pracovníci PR by proto, například díky dennímu kontaktu se širokou veřejností, měli mít představu o tom, co si které segmenty myslí. Zpětná vazba je nezbytná a může mít charakter průzkumu, denního monitoringu médií apod. Je potěšující, že monitoring médií je na denním pořádku většiny státních organizací, některé využívají i nepřetržitě aktualizovaných služeb tiskových agentur (např. ČTK apod.).

7.2 Úloha komunikační koncepce

Komunikační koncepce je základem efektivní práce s médii, s veřejností obecně. Každá organizace by měla mít komunikační koncepci v písemné podobě a každý zaměstnanec by ji měl znát. Koncepce by měla být každoročně aktualizována a pravidelně by měla probíhat kontrola jejího plnění.

Písemná komunikační koncepce by měla obsahovat:

- analytickou část – SWOT analýza (příležitosti a ohrožení, pozitiva a negativa), analýza mediálního obrazu, audit komunikačních kanálů, definování kompetencí osob určených pro komunikaci s médii a struktura managementu),
- strategii – definování požadovaného mediálního obrazu, dlouhodobé cíle, krátkodobé cíle (aktuální, většinou na daný rok), rozbor cílových skupin, komunikační klíč (hlavní myšlenka celoroční strategie), definování mediálních témat na daný rok,
- nástroje PR – doporučené nástroje a akce pro dané období, harmonogram použití jednotlivých cílů,
- metodiku výstupů – způsoby hodnocení použitých nástrojů, definování optimálních hodnot k dosažení cílů, formy a termíny předávání materiálů, koordinačních a hodnotících schůzek atd.,
- návrh rozpočtu,
- přílohy (např. Krizový manuál, harmonogram a témata reklamních kampaní aj.).

7.3 Úloha tiskových mluvčích

„Pořádejte TK, diskuse, oficiální návštěvy a další, aniž byste o tom včas informovali tiskovou mluvčí a oddělení externí komunikace. Pak se divte, že o události neinformují.“

Citát výše je samozřejmě nadsázkou, bohužel v některých organizacích státní správy k podobným věcem dochází. Setkala jsem se s nejedním tiskovým mluvčím, který si stěžoval na to, že se o tiskové konferenci, kterou by měl moderovat, dozvěděl dva dny před akcí a informace mu byla navíc podána slovy: „*Chtěl byste se zúčastnit?*“ To je samozřejmě špatně. Tiskový mluvčí je od toho, aby tiskové konference spoluorganizoval, řídil, moderoval a informoval o nich média. V každé (zejména větší) instituci s nástupem nového tiskového mluvčího trvá zpravidla nějaký čas, než pracovníci organizace začnou brát mluvčího na vědomí, ještě delší je doba, kdy ho organizace začne respektovat a přikládat mu patřičný význam. Tím nechci říct, že je mluvčí všespasitelný, nicméně zejména ve státní správě je jeho role velmi významná.

Mluvčí jsou stejně jako všichni lidé různí a při své práci dosahují různých výsledků. Vystupování, kvalita a rychlost poskytovaných informací aj., tedy kompletní práce tiskových mluvčích, je v České republice hodnocena v různých profesních soutěžích. Třeba

Mluvčí roku, kterou vyhlašuje Klub tiskových mluvčích. V roce 2004 se jí stala mluvčí ministerstva práce a sociálních věcí Kateřina Beránková (původně Prejdová). Jednalo se o druhý ročník této soutěže, v které o nejlepší mluvčí rozhodují profesionálové z oblasti PR ze státní i soukromé sféry, samotní mluvčí a média. První mluvčí roku se v roce 2003 stala někdejší mluvčí Úřadu vlády Anna Veverková (původně Stárková).

7.3.1 Základem je spolupráce

Tiskový mluvčí se neobejde bez podpory ostatních pracovníků organizace, a to jak informační, tak morální. Proto je nezbytné, aby zaměstnanci organizace tiskového mluvčího znali a měli na něj kontakt. Přestože mohou někteří lidé namítat, že mluvčí „cizopasí“ na cizích myšlenkách a nápadech, je třeba říci, že tato činnost je prospěšná. Mluvčí totiž mají na rozdíl od odborných pracovníků často hluboce ponořených do své odbornosti nadhled, který je pro další předávání informací naprosto nezbytný. Zatímco se většina odborných pracovníků snaží informace vysvětlit v kontextu a ve všech souvislostech, což je pro novináře ve výsledku nesrozumitelný „guláš“ informací, mluvčí funguje jako jakési „síto“, které z obrovského množství odborných informací vybere jen ty zásadní a ještě jen naformuluje tak, že jim porozumí i naprostý laik v daném oboru.

Každá organizace by si měla stanovit zaměstnance, kteří mohou vystupovat v médiích a ostatní pak naučit, že pokud se na ně obrátí novinář s žádostí o informace, měli by mu to odmítnout a slušně ho odkázat na tiskového mluvčího a toho o setkání s novinářem ihned informovat.

Pro tiskového mluvčího, ale i pro ostatní pracovníky platí, že by měli být loajální ohledně postupu a názorů na kontakt s médii. Není tedy možné prezentovat stanovisko firmy z vlastního úhlu, ale tak jak rozhodlo vedení firmy.

7.3.2 Zásady a tipy

Každý dobrý tiskový mluvčí ví, že proto, aby je mělo okolí včetně novinářů rádo, měl by dodržovat následující pravidla:

- přiznat chybu – omlouvat by ji měl ale tehdy, když ji udělal někdo jiný,
- být ochotní – tzn. neodmítat rozhovor, komunikovat a být vstřícný,
- oslovovat nejen rozum, ale i city,
- vyjadřovat se přesně, nemlžit a nemluvit okolo,
- otevřenost se vyplatí – žádné tajnosti,

- používat přiměřené výrazy – nepřehánět a nevychvalovat svou organizaci,
- vyjadřovat úctu a v pravou chvíli použít chválu i třeba ve vztahu k novináři.

Sam Black ve své publikaci *Nejúčinnější propagace* píše:

„Kromě dodávání informací existuje ještě mnoho příležitostí, jak může společnost dát podnět k prospěšným zpravodajským námětům a programům. Z toho plyne, že je žádoucí pokusit se vybudovat přátelské vztahy s novináři a vydavateli významných tiskovin. Deníky jsou přitažlivější než odvětvová periodika, třebaže fundovaný komentář v posledně jmenovaném může mít prospěšnější účinek. Dobrou taktikou je budovat se zástupci médií vztah vzájemné důvěry, kdykoliv je to možné.“ (Black. S., 1994, s. 87)

Při kontaktu s veřejností by měl mít tiskový mluvčí na paměti, že často prvním kontaktem je telefon. Proto je třeba ctít pravidla, která telefonickou diskusi obrátí ve váš prospěch. Profesionální telefonisté, tedy tzv. operátoři telemarketingu, se tato pravidla učí na odborných školeních, díky této práci máte výhodu a dozvíte se je i bez školení:

- pro dobré telefonování je třeba mít na pracovním stole vhodně uspořádané pomůcky tak, abyste vždy měli po ruce tužku a papír a důležité informace si mohli zapisovat,
- vždy je třeba sledovat cíl telefonátu a do telefonu se usmívat. I když to tak možná nevypadá, člověk na „druhém konci kabelu“ z vaší intonace úsměv pozná, pozitivně ho to naladí a hned získáte bod ve váš prospěch,
- v telefonu je lepší se několikrát představit, a to nejlépe celým jménem. Je tak větší šance, že si vás telefonující zapamatuje,
- totéž platí i obráceně - raději se několikrát zeptejte, kdo vám volá, než abyste poté pátrali v paměti, s kým jste vlastně mluvili a komu jste informaci slíbili,
- na začátku hovoru, voláte – li vy sám, se zeptejte, zda – li nerušíte, člověka potěší, že respektujete jeho čas, uveďte také, že zdržíte pouze několik minut,
- je třeba mít předem připravené odpovědi na možné námitky,
- je třeba ctít pravidla slušnosti. Pokud si na vás chce někdo „vybít“ svůj vztek, spolehlivě funguje tzv. „pravidlo gramofonové desky“, tedy stále dokola opakovat své stanovisko. I ten nejzatvrzelejší člověk po desátém zopakování pochopí, že je to prostě tak.

7.4 Úloha vztahů s médii

„Informuj svět o svých činech, sebechválu radši vynech.“ (Věřčák, V., Girgašová, J., Liškařová, R., 2004, s. 14)

Základem pro úspěšné budování vztahů se sdělovacími prostředky je porozumění tomu, jak média fungují a jaké jsou jejich požadavky. Schopnost „vcítit se do role novinářů“ je jednou z největších deviz pracovníků PR a tiskových mluvčích. Snaha o vzájemné pochopení potřeb a nároků obou stran nejen ulehčuje práci kolem budování vztahů, ale především zvyšuje efektivitu dosažených výsledků práce.

Úkolem pracovníka PR je kromě jiného udržování vztahů a práce s médii, pracovník PR se tedy stává prostředníkem mezi organizací a médii. V zájmu svého zaměstnavatele nabízí sdělovacím prostředkům informace, které by měly vyvolat zájem u čtenářů, ale zároveň se ho snaží chránit proti zveřejnění informací, které by se veřejnost dozvědět neměla. Pracovník PR by měl aktivně vyhledávat témata a možnost k jejich zveřejnění, např. může nabídnout vyjádření odborného pracovníka k určitému problému. Další důležitou činností je udržování databáze kontaktů se zástupci médií, kterou je třeba neustále aktualizovat. Pracovníci PR tedy s využitím všech dostupných nástrojů spoluvytvářejí obraz instituce navenek.

7.5 Úloha internetu

„Je zbytečné přikazovat řece, aby přestala téci: nejlepší je naučit se plavat po směru jejího proudu.“ (Kotler, P., 2004, s. 102)

Kyberprostor nás uvádí do věku, v němž bude získávání služeb, které zajišťuje státní sektor, automatizovanější a pohodlnější. Jednotlivé organizace státní správy jsou se svými klienty propojeny bezešvou virtuální sítí a čím dál tím víc se propojují i vzájemně. Informace na internetu jsou okamžitě a bezplatně proudí po celé zeměkouli. Padají tak státní hranice, vše je rychlejší a dostupnější.

Na světě je dnes celkem přes sto milionů lidí, kteří mají možnost napojit se na internet. Více než půl druhého milionu účastníků má na internetu registrované jméno domény. Intenzita provozu se podle odhadů zdvojnásobí každých sto dnů. Objem elektronického obchodu činil v roce 1998 dvacet miliard dolarů a očekává se, že do roku 2002 dosáhne 327 miliard dolarů.

7.5.1 Výhody a nevýhody elektronické komunikace služeb

Výhody:

- dostupnost sedm dnů v týdnu, čtyřicet hodin denně,
- odpadá nutnost jízdy autem a parkování, z čehož plyne úspora nákladů a času,
- potencionálně nižší cena za služby.

Nevýhody:

- zákazník si nemůže produkty prohlédnout a osahat,
- v komunikaci chybí lidský faktor, klient tedy zpravidla nezná obličej „svého“ úředníka,
- využití elektronické komunikace pro služby je omezené, některé služby prostě nelze elektronicky nabídnout.

Přesto je právě oblast státní správy pro rozvoj elektronických služeb velmi významná. Umožní – li státní instituce lidem různá podávat různé formuláře pomocí internetu, odpadne chození na úřad a nestíhání různých termínů stanovených zákony. Státní organizace to ví, a tak se nabídky služeb v elektronické podobě čím dál tím víc rozrůstají. Za všechny jmenujme třeba elektronická podání přiznání DPH, přiznání silniční daně či e - Podání evidenčních listů důchodového pojištění prostřednictvím Portálu veřejné správy.

Kromě elektronických podání může státní správa směrem k veřejnosti internet využívat nejméně dalšími pěti způsoby:

- provádět průzkum,
- poskytovat informace,
- organizovat diskusní fóra,
- poskytovat výcvik a školení,
- realizovat on – line nákupy a prodej.

7.6 Úloha výzkumu

„Kdo nezná cíle a směr, ztratí se ve spleti myších děr.“ (Věřčák, V., Girgašová, J., Liškařová, R., 2004, s. 28)

Proto, aby bylo možné analyzovat současný stav PR ve státní správě, je třeba provádět marketingový výzkum. Ten se skládá z pěti základních kroků: definování problému, plán výzkumu, sběr informací, analýza údajů, závěry a doporučení.

Existuje několik metod průzkumu, těmi základními jsou pozorování, průzkum a experiment. Nejrozšířenější metodou je průzkum. Uskutečňuje se prostřednictvím dotazníků a vhodně zvoleného kontaktu s respondenty. Tím může být buď pohovor či písemný dotazník.

Pokud je základní soubor, v němž je třeba zjistit určité informace, velmi rozsáhlý, volí se jeho vzorek. Volí se třemi možnými způsoby:

- náhodným výběrem,
- záměrným výběrem - o základním souboru máme dostatečné informace, vybíráme záměrně jednotky, o nichž předpokládáme, že budou pro daný soubor typické,
- typickým výběrem.

Aby výsledky průzkumu měly význam a byly užitečné pro další práci, je třeba provést jejich důkladnou analýzu, na jejichž základě je možné stanovit jednoznačné závěry. V praxi to může vypadat tak, jak je uvedeno v následující kapitole.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

1. METODOLOGIE

Úkolem této práce není opisovat teorii, ale přinést nový náhled na PR v tuzemské státní správě. Kromě praktických příkladů, které provázejí celý dokument a výzkumům, které sloužily jako odborné podklady a zdroje informací, vznikla výzkumná sonda, jejímž hlavním cílem bylo analyzovat současný stav PR ve státní správě.

Cíle:

- analyzovat PR v tuzemské státní správě,
- získat informace o tom, jaké nástroje a témata PR využívají státní instituce,
- zjistit uplatnění bývalých novinářů v PR útvech státní správy,
- zhodnotit četnost a způsob využití časopisů/novin organizace jako PR prostředku státní správy,
- přispět ke zlepšení vztahů mezi státní správou a veřejností.

Forma výzkumu – výzkumná sonda

Stav PR v tuzemské státní správě zjišťovala zpracovatelka této práce formou výzkumné sondy, konkrétně dotazovacím systémem. Dotazník, který respektuje komunikační proces a obsahuje 12 základních otázek včetně dotazů upřesňujících a kontrolních, rozeslala e - mailem zástupcům PR oddělení či tiskovým mluvčím státní správy.

Způsob odpovědi

Oslovení respondenti měli možnost na dotazník odpovídat dvěma způsoby – elektronicky tak, že platné odpovědi barevně označili, či pokud si dotazník vytiskli, platné odpovědi kroužkovali. Lidé, kteří se výzkumu zúčastnili, ve všech případech zvolili elektronický způsob odpovědi.

Vzorek

Aby byl zajištěn vypovídající vzorek, bylo osloveno 30 organizací státní správy. Celkem 20 dotazníků, tedy cca. 67 %, se zpracovatelce vrátilo vyplněných. Vzorek zahrnuje celou škálu typů orgánů státní správy (pro účely této práce rozumíme státní správou i orgány samosprávného charakteru, tedy krajské, městské či obecní úřady). Skutečné složení vybraného vzorku je uvedeno v následující tabulce. Uveden je také počet

zaměstnanců na jednu organizaci tak, aby bylo na první pohled patrné kolika vlastních zaměstnanců se PR aktivity dané organizace státní správy přímo a bezprostředně týkají.

	počet vyplněných dotazníků	počet zaměstnanců na 1 organizaci
ministerstva	5	9 552,80
policie	2	nelze uvést, počty nezveřejňují
hasiči	1	300
krajské úřady	3	439,7
městské úřady	1	360
obecní úřady	1	112
nezávislé organizace státní správy	3	804,7
organizace státní správy řízené jednotlivými resorty	4	4 027,50

Respondenti

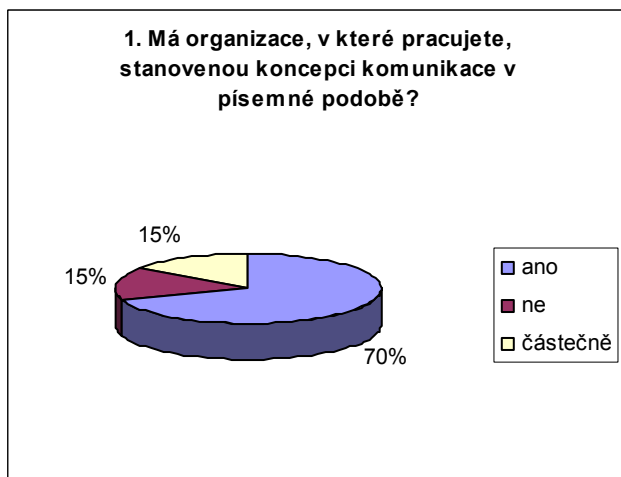
Respondenti byli pracovníci PR oddělení a tiskoví mluvčí, kteří v období leden až březen 2005 vykonávali tuto činnost a mají e - mailovou adresu organizace státní správy. Dotazování proběhlo od 7. 3. do 25. 3. 2005.

2. VÝSLEDKY VÝZKUMU NA TÉMA PR VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

1. Komunikační koncepce

Má organizace, v které pracujete, stanovenou koncepci komunikace v písemné podobě?

	počet odpovědí
ano	14
ne	3
částečně	3



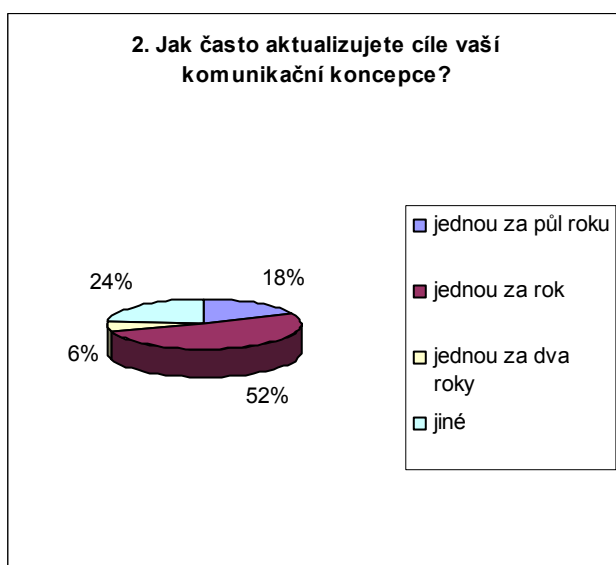
70 % oslovených organizací státní správy má koncepci komunikace v písemné podobě. Vůbec ji v této formě nemá 15 % institucí. Zbývajících 15 % organizací, které uvedly, že koncepci mají částečně to vysvětluje tím, že mají buď pro komunikaci stanovené interní předpisy a postupy, nebo že mají

koncepce na jednotlivé akce, či mají koncepci ke konkrétním segmentům práce, jako je třeba web či časopis.

2. Aktualizace cílů

Jak často aktualizujete cíle vaší komunikační koncepce?

	počet odpovědí
jednou za půl roku	3
jednou za rok	9
jednou za dva roky	1
jiné	4



52 % organizací státní správy, které mají komunikační koncepci, její cíle aktualizují jednou za rok. Častěji, dokonce jednou za půl roku, tak činí 18 %. Necelá čtvrtina organizací (24%) mající komunikační koncepcí uvedla k její aktualizaci: jiné. V praxi to nejčastěji znamená, že cíle koncepce aktualizují podle potřeby či podle momentálního vedení organizace.

Seřad'te nejčastější témata PR vaší organizace od nejvíce časté, po nejméně časté.

[illegible]

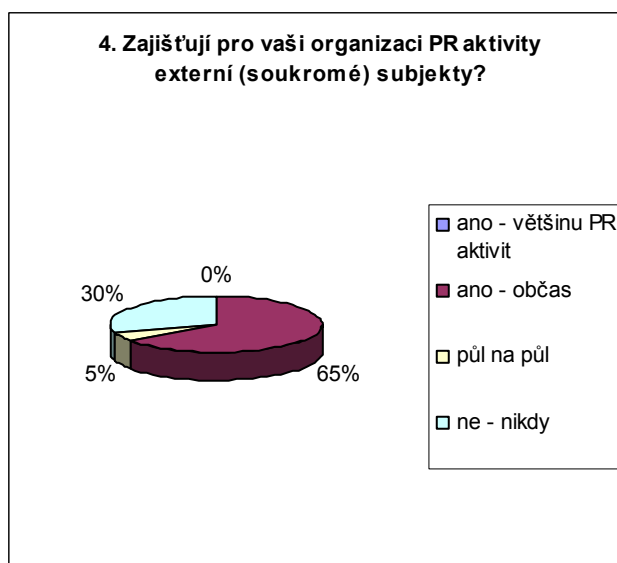
Nejčastějším tématem PR organizací státní správy jsou informace o nových projektech, následující statistické souhrny za určitá období a informace o otvírání nových budov organizace. Jako nejméně časté se ukázala jiná témata, nicméně je třeba říci, že tato odpověď může souviset s tím, že se respondentům jiná témata docela obyčejně nechtělo doplňovat. Z konkrétně uvedených témat PR pracovníci či tiskoví mluvčí státní správy jako nejméně časté uvádějí zaměstnaneckou politiku včetně informací o odborech a zprávy o hospodaření.

4. Úloha externích subjektů

Zajišťují pro vaši organizaci PR aktivity externí (soukromé) subjekty?

	počet odpovědí
ano - většinu PR aktivit	0
ano - občas	13
půl na půl	1
ne - nikdy	6

Pro 65 % organizací státní správy občas zajišťují PR aktivity externí (soukromé subjekty), naopak cca. třetina státních organizací těchto služeb nikdy nevyužila. 5 % organizací státní správy uvedlo, že PR aktivity pro ně z poloviny zajišťují soukromé subjekty, z poloviny si je zajišťují samy. Nikdy se nestává, že by většinu PR aktivit pro státní sektor zajišťovala soukromá firma.



5. Služby dodávané externě

Označte případy, v kterých pro vaši organizaci zajišťují PR externí subjekty

	Počet odpovědí	%	Celkové pořadí
vydávání materiálů v rámci ediční činnosti	10	47,6	1.
grafický manuál	4	19	4.
organizování tiskových konferencí	0	0	8. - 9.
organizování akcí jiného charakteru než tiskové konference	5	23,8	2. - 3.
stanovení a aktualizace komunikační koncepce	1	4,8	6. - 7.
vyhodnocení efektivity PR	1	4,8	6. - 7.
průzkumy veřejného mínění	5	23,8	2. - 3.
plánování a realizace konkrétních mediálních kampaní	3	14,3	5.
jiné	0	0	8. - 9.

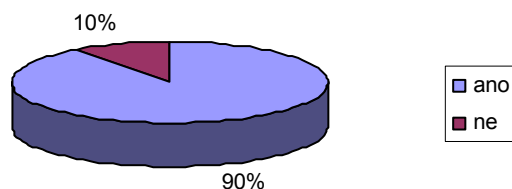
Externí subjekty pro organizace státní správy nejčastěji z PR činností vydávají materiály v rámci ediční činnosti (téměř 48 %). Rovněž organizují akce jiného charakteru než jsou tiskové konference a provádějí průzkumy veřejného mínění (téměř 24 %). V neposlední řadě vytvářejí pro státní správu grafické manuály (19 %)

6. Útvar PR

a) Existuje ve vaší organizaci samostatný útvar, který má na starosti PR?

	počet odpovědí
ano	18
ne	2

6. Existuje ve vaší organizaci samostatný útvar, který má na starosti PR?

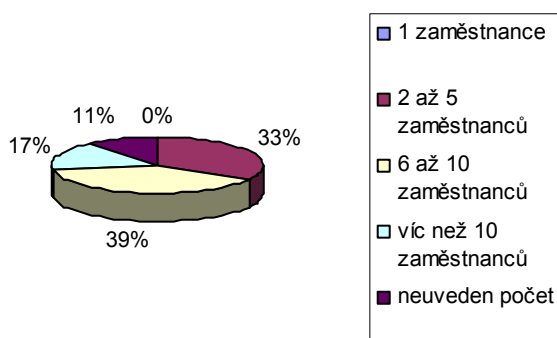


Ve většině (90 %) tuzemských organizací státní správy existuje samostatný útvar PR. Pouze v 10 procentech z nich nikoliv.

b) Samotný PR útvar existuje a má...

	počet odpovědí
1 zaměstnance	0
2 až 5 zaměstnanců	6
6 až 10 zaměstnanců	7
víc než 10 zaměstnanců	3
neuveden počet	2

6b. Samostatný PR útvar existuje a má

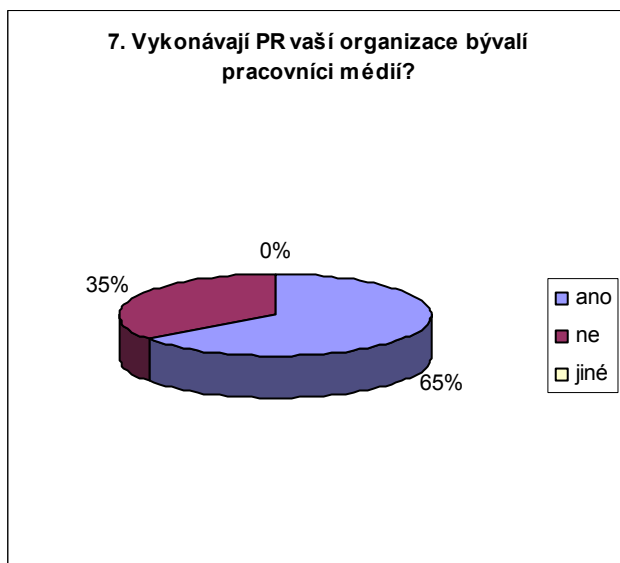


Pokud má organizace státní správy samostatný PR útvar, nejčastěji v něm pracuje 6 až 10 zaměstnanců (39 %). Ve 33 % v tomto útvaru pracuje 2 a 5 lidí, v 17 procentech případů více než 10 zaměstnanců.

7. a 8. Bývalí pracovníci médií

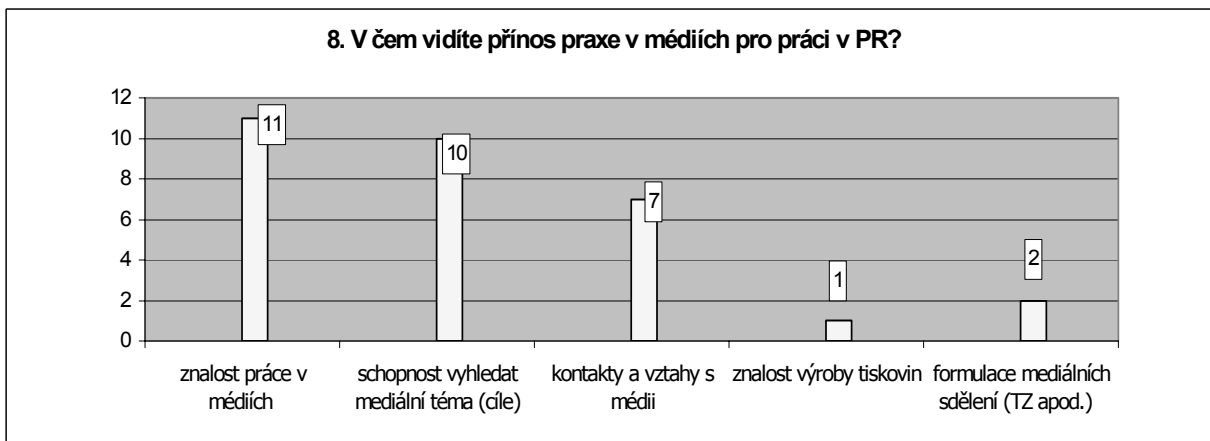
Vykonávají PR vaší organizace bývalí pracovníci médií?

	počet odpovědí
ano	13
ne	7
jiné	0



V 65 % případů vykonávají PR státní organizace bývalí pracovníci médií. Za největší výhodu pro svou práci považují znalost práce v médiích (52 %), schopnost vyhledávat mediální témata a cíle (cca. 48 %) a také kontakty a často neformální vztahy s médii (33 %). Důležitá je podle respondentů i vhodná formulace mediálních sdělení (tiskových zpráv apod.).

V čem vidíte přínos praxe v médiích?



	počet odpovědí	%
znalost práce v médiích	11	52,4
schopnost vyhledat mediální téma (cíle)	10	47,6
kontakty a vztahy s médii	7	33,3
znalost výroby tiskovin	1	4,8
formulace mediálních sdělení (TZ apod.)	2	9,5

9. Časopis organizace

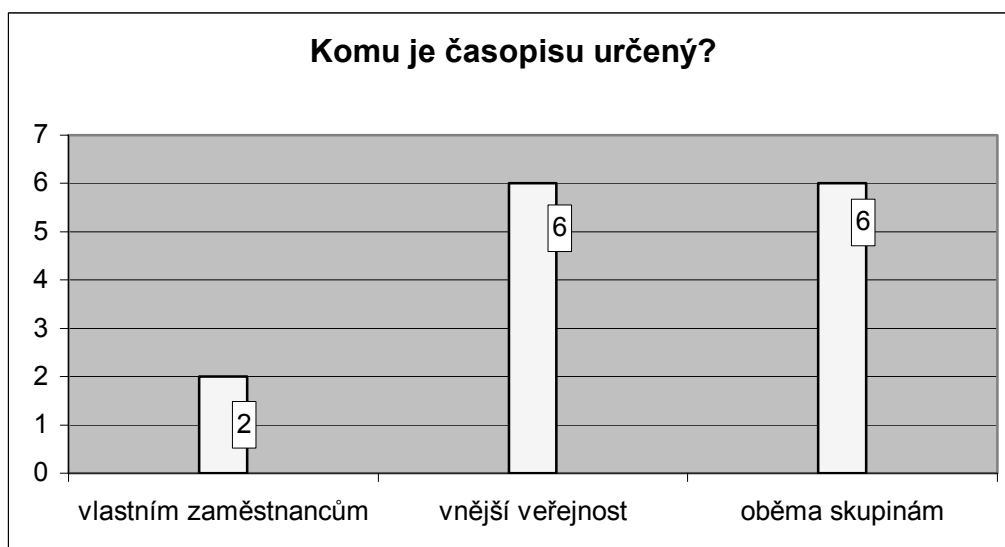
Vydává vaše organizace vlastní časopis?

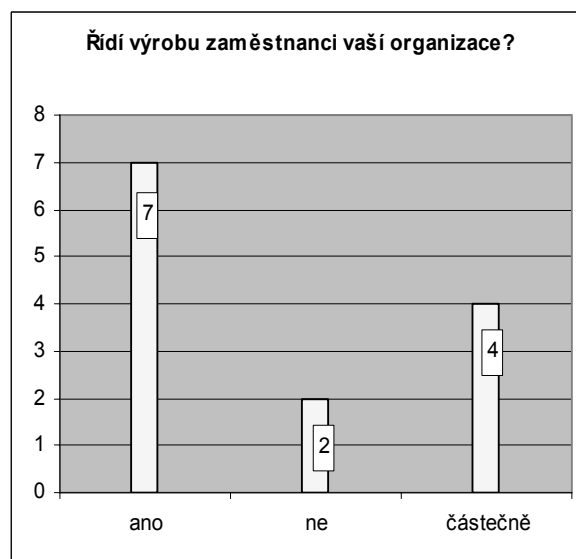
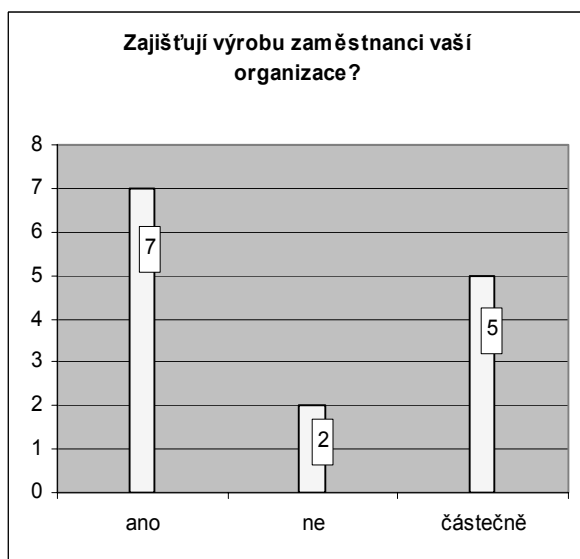
	počet odpovědí	%
ano	14	70
ne	6	30



70 procent organizací státní správy vydává vlastní časopis. Stejným dílem je určený veřejnosti a rovněž veřejnosti ve spojení vlastními zaměstnanci. Výrobu časopisu zpravidla zajišťují vlastní zaměstnanci (33 %) a řídí ji vlastní útvar PR (33 %). Časopis nejčastěji vychází měsíčně (38 %) a jeho náklad je v největším počtu případů (celkem 38 %) od 1001 do 50 000

kusů. Časopis zpravidla stojí od 30 do 60 Kč (38 procent) a nejčastěji jeho distribuci provádí pošta (cca. 24 %).





Náklad časopisu

0 - 500 ks	1	4,8 %
501 - 1 000 ks	1	4,8 %
1001 - 10 000 ks	4	19 %
10 001 - 50 000 ks	4	19 %
50 001 - 100 000 ks	0	0 %
víc než 100 001 ks	3	14,3 %
neuvedeno	1	4,8 %

Periodicita vydávání časopisu

14ti deník	1	4,8 %
měsíčník	8	38 %
čtvrtletník	1	4,8 %
jiné/nepravidelně	1	4,8 %
neuvedeno	3	14,3 %

Cena

zdarma	6	28,6 %
30 - 60 Kč	8	38 %

Způsob distribuce

městská policie	1	4,8 %
pošta	5	23,8 %
vlastními zdroji	4	19 %
externí firmy	4	19 %
elektronicky	1	4,8 %

10. Prostředky PR

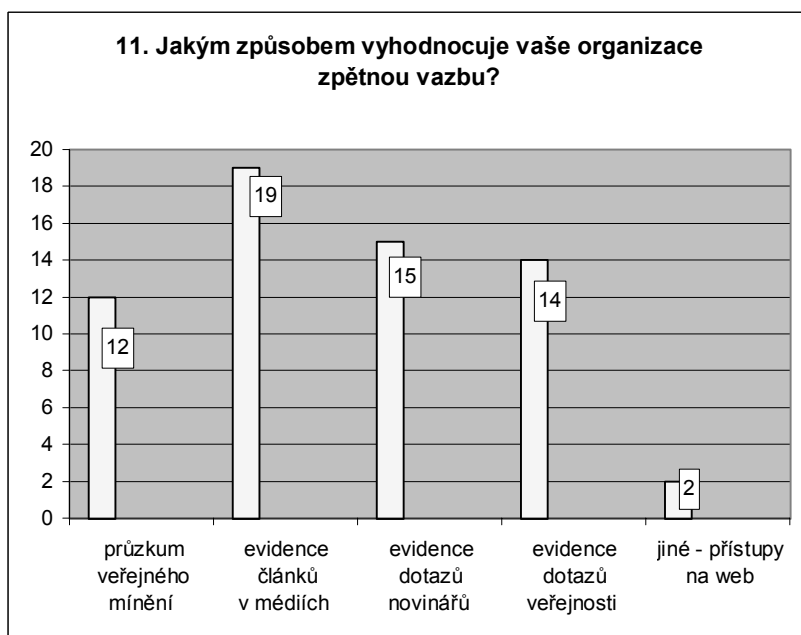
Používáte pro komunikaci s veřejností a uvnitř instituce následující prostředky?

	počet kladných odpovědí		%
firemní nástěnky	11		52,4
firemní časopis	14		66,7
výstavy pro zaměstnance	9		42,9
intranet	19		90,5
webové stránky	21		100
konference včetně tiskových	19		90,5
individuální jednání s médií	20		95,2
neformální setkání s médií	15		71,4
mailování s médií	21		100
vystoupení v audiovizuálních médiích	19		90,5
školení a semináře	18		85,7
společenské akce	13		61,9
lobbying	7		33,3
průzkumy veřejného mínění	13		61,9
inzerce PR	10		47,6
sociální sponzoring	5		23,8
jiné	koncerty	1	4,8
	cílená kampaň	1	4,8
	výstavy	1	4,8
	dětský den	2	9,5

100 % organizací státní správy používá pro komunikaci webové stránky a e - mailování s médií. Cca. 95 % preferuje individuální jednání s médií. Zhruba 91 % organizací využívá jako prostředek PR intranet, konference včetně tiskových a vystoupení v audiovizuálních médiích. Tyto prostředky jsou nejčastěji užívány dle potřeby, pouze v případě webových stránek, e - mailování s médií a intranetu téměř polovina institucí tyto prostředky využívá denně. Jako nepříliš tradiční se ukázaly prostředky PR jiné než v dotazníku předem uvedené, což ale může souviset s tím, že se organizacím nechtěly jiné prostředky vymýšlet..

11. Zpětná vazba

Jakým způsobem vyhodnocuje vaše organizace zpětnou vazbu PR a jak často?



Nejčastějším prostředkem pro vyhodnocení zpětné vazby bývá ve státní správě evidence článků v médiích (cca. 91 %), následuje evidence dotazů novinářů (71 %) a evidence dotazů veřejnosti (cca. 67 %). Průzkumy využívá víc než polovina institucí (cca. 57 procent), mezi jinými zdroji vyhodnocení zpětné vazby

organizace státní správy uvedly evidenci počtu přístupů na webové stránky (cca. 10 %). Většina státních institucí denně eviduje články v médiích a dotazy novinářů, zatímco u průzkumů většina říká: užíváme je dle potřeby.

	%	četnost využití					neuvedeno
		denně	týdně	měsíčně	ročně	dle potřeby	
průzkum veřejného mínění	57,1				4	8	9
evidence článků v médiích	90,5	14		3		2	2
evidence dotazů novinářů	71,4	9				6	6
evidence dotazů veřejnosti	66,7	6		4	4		7
jiné - přístupy na web	9,5			2			19

12. Reakce na zpětnou vazbu

Jak vaše organizace reaguje na výsledky vyplývající z vyhodnocení zpětné vazby?

Pokud organizace vyhodnocuje zpětnou vazbu, téměř 62 % z nich na jejím základě mění svou komunikační koncepci. V potaz je ale třeba brát, že téměř 29 % organizací

odpovědělo, že v současné době hodnotí výsledky zpětné vazby, a proto nemohou fundovaně odpovědět na to, jak s nimi dále naloží. 24 % organizací státní správy plánuje, že bude vyhodnocování zpětné vazby pravidelně opakovat. Celkový počet procent u této otázky dohromady nedává 100, protože mnoho organizací na výsledky zpětné vazby reaguje několika způsoby najednou, viz následující tabulka.

	počet kladných odpovědí	%
měníme svou komunikační koncepci	13	61,9
výsledky bereme pouze jako informaci, nic se nemění	2	9,5
v současné době hodnotíme výsledky zpětné vazby, tzn. nelze nyní posoudit, jak budou výsledky použity	6	28,6
následují další upřesňující metody vyhodnocení zpětné vazby	2	9,5
plánujeme vyhodnocování zpětné vazby pravidelně opakovat	5	23,8
plánujeme využít i další prostředky pro vyhodnocování zpětné vazby	1	4,8
jiné	2	9,5

3. INTERPRETACE ZÁVĚRŮ

Výsledky výzkumu se dají shrnout do několika závěrů a můžeme tak vytvořit model typického využití PR v tuzemské státní správě.

Modelový vztah organizace státní správy k PR:

- PR ovlivňuje mnoho lidí uvnitř organizace – ve státní instituci pracuje průměrně 780 zaměstnanců (bez policie, která počet zaměstnanců neuvádí),
- organizace státní správy má komunikační koncepci v písemné podobě, kterou aktualizuje zpravidla jednou za rok,

- nejčastějším tématem PR jsou nové projekty,
- soukromé subjekty se na PR aktivitách státní organizace podílejí občas, zejména vydávají materiály v rámci ediční činnosti,
- ve státní organizaci existuje samostatný PR útvar a pracuje v něm 6 až 10 zaměstnanců,
- PR činnost vykonávají především bývalí pracovníci médií, výhodou pro ně je znalost práce v médiích a schopnost vyhledat mediální témata,
- organizace vydává měsíčně vlastními silami časopis určený vnější veřejnosti i zaměstnancům, stojí od 30 do 60 Kč, vychází v nákladu od 1 000 do 50 000 ks a distribuuje ho pošta,
- organizace denně komunikuje s veřejností pomocí webových stránek a e - mailem,
- na denním pořádku je evidence článků z médií,
- na základě zpětné vazby mění státní organizace svou komunikační koncepci.

Realita je ale taková, že žádný modelový vztah mezi PR a tuzemskou státní správou neexistuje, každá státní organizace má své specifické potřeby týkající se public relations. Přesto má s ostatními institucemi některé vlastnosti společné a používá podobné nástroje a prostředky. Rovněž informuje o podobných tématech a vyznačuje se podobným způsobem organizace práce PR.

Podtrženo a sečteno: české státní instituce používají podobné prostředky jako komerční instituce, jen jim vše trvá trochu déle možná proto, že mají velký počet zaměstnanců. Také proto, že při vyhodnocování zpětné vazby kladou důraz zejména na články v médiích a evidenci dotazů novinářů, nikoliv na evidenci dotazů veřejnosti či průzkumy veřejného mínění. Média sice mají moc, ale nejsou všespasitelná, proto například častější analýzy veřejného mínění by žádné z organizací státní správy neuškodily.

Rovněž by neuškodila obsahová analýza publicity, která je přinejmenším stejně tak důležitá jako kvantita publicity. Je třeba říci, že se v dotazníku otázka týkající se obsahu článků či vystoupení v médiích neobjevila a nikdo z těch, kteří dotazník vyplňovali ji sám od sebe nedoplnil. Z toho vyplývá, že právě tady jsou možné rezervy a způsob, jak zpětnou vazbu PR státní správy lépe a účinněji vyhodnocovat.

4. NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZÁKLADĚ VÝSLEDKŮ

Z výzkumné sondy mimo jiné vyplývá, že 30 % organizací státní právy buď vůbec nemá, či má pouze částečně stanovenou komunikační koncepci v písemné podobě. Koncepce je přitom základem proto, aby organizace komunikovala cíleně, s využitím dostupných prostředků a nástrojů a měla přitom jasně stanovené cíle, kterých chce komunikací dosáhnout.

Dobrá koncepcie musí odpovídat komunikačnímu procesu. Na základě analýzy stanovit dlouhodobé a krátkodobé cíle, mít dostatečné personální zázemí pro jejich realizaci, stanovit jasná témata a prostředky, jak cílů dosáhnout a jakou cílovou skupinu přitom oslovit a rovněž stanovit prostředky, jak účinnost vlastní koncepce vyhodnotit.

Z výzkumné sondy víme, že koncepci i prostředky většina státních organizací má, horší je to s přesným stanovením cílových skupin, využitím všech nástrojů a témat komunikace a zejména, a to především: s vyhodnocením účinnosti koncepce. Jak by to mohlo vypadat se pokusím nastínit v následující – projektové - části práce. Připravím koncepci komunikace nabídky nové služby České správy sociálního zabezpečení – elektronického podání (e – Podání) dokumentů.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

Koncepce komunikace nové služby ČSSZ: elektronická podání (*e* – Podání) dokumentů

1. UVEDENÍ DO PROBLÉMU

V roce 2006 vzniknou elektronická **individuální konta pojištěnců (IKP)**. Díky nim budou moci obyvatelé České republiky na jakémkoliv pracovišti České správy sociálního zabezpečení (ČSSZ) zjistit všechny informace o dobách a výdělích důležitých pro důchodové řízení. Zruší se tak místní příslušnost. IKP navíc usnadní komunikaci ČSSZ se zahraničními nositeli důchodového pojištění, a to s pomocí moderních informačních a komunikačních technologií.

Zásadní a historickou změnou, která umožní vznik IKP a jejich průběžnou roční aktualizaci, byl v roce 2004 přechod na tzv. **roční evidenční listy důchodového pojištění (ELDP)**. Zaměstnavatelé, kteří ELDP povinně vedou za své zaměstnance, je musí od 1. 1. 2004 povinně uzavírat na konci každého kalendářního roku a zasílat je ČSSZ a současně kopii vydávat zaměstnanci. Záznamy na ELDP jsou důležité při rozhodování o nárocích a výši důchodu.

Lhůty, do kdy musí organizace ČSSZ zaslat roční ELDP, přesně stanovuje zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení. Poslední termín, do kdy organizace zapisuje do ELDP údaje za kalendářní rok, je 30. duben (po účetní uzávěrce – uzávěrce mzdových listů) a do 8 dnů poté je organizace povinna ELDP předložit ČSSZ. Tzn., že právě v dubnu ČSSZ očekává, že jí přijde nejvíc ELDP.

Organizace mohou České správě sociálního pojištění ELDP posílat různými způsoby, mimo jiné elektronicky prostřednictvím Portálu veřejné správy, či na disketách a CD ROM. Právě tento moderní způsob, tedy ***e* - Podání**, ČSSZ jednoznačně preferuje. Jejím cílem je pro tuto aktivitu získat podporu a důvěru veřejnosti. ČSSZ definovala datovou větu, což zjednodušeně řečeno lze chápat jako požadovaný výstup programu, který lze implementovat do mzdových programů organizací. Struktura datové věty, která je univerzální a lze ji proto přidat do všech typů softwarů, je volně dostupná na webu ČSSZ.

Automatizace ČSSZ elektronickým podáváním ročních ELDP nekončí. Od 1. července 2005 začíná Česká správa sociálního zabezpečení od organizací přebírat datové soubory přihlášek a odhlášek zaměstnanců k nemocenskému pojištění. Opět se jedná o novou agendu s četností 1,5 milionů dokladů ročně a opět je datová věta zveřejněna na webových stránkách ČSSZ.

2. STANOVENÍ CÍLŮ

Cíle, kterých chce ČSSZ v souvislosti s *e* - Podáváním dosáhnout, je několik a můžeme je rozdělit na cíle taktické, tedy krátkodobé a cíle strategické, tedy dlouhodobé.

2.1 Taktické cíle pro rok 2004

- definovat datovou větu ELDP a seznámit s ní širokou veřejnost,
- vytvořit veškeré technické podmínky pro *e* – Podání,
- přesvědčit výrobce mzdových a ekonomických softwarů o výhodách a způsobu elektronického podání a o nezbytnosti implementace datové věty do jejich softwarů,
- informovat organizace o možnostech registrace pro *e* - Podání a nástrojích, které jsou pro *e* – Podání nezbytné,
- umožnit registraci zástupců organizací pro *e* – Podání na jednotlivých pracovištích ČSSZ,
- informovat širokou veřejnost o výhodách *e* – Podání dostupnými prostředky,
- realizovat první *e* – Podání ELDP.

2.2 Taktické cíle pro rok 2005

- pokračovat v registracích firem pro *e* – Podání,
- dosáhnout toho, aby alespoň 60 % velkých organizací podalo ELDP elektronicky nejlépe prostřednictvím Portálu veřejné správy,
- pokračovat v informování veřejnosti o výhodách *e* - Podání dostupnými prostředky,
- seznámit a získat podporu veřejnosti pro další *e* – Podání, které ČSSZ umožní od 1. 7. 2005 – přihlášky a odhlášky k nemocenskému pojištění organizací přes PVS,
- vytvoření jednoznačného grafického identifikátorů pro *e* – Podání.

2.3 Strategické cíle na období 2004 - 2006

- veřejnost ČSSZ vnímá jako otevřenou a vstřícnou instituci, která své služby poskytuje s využitím moderních informačních a komunikačních technologií,
- *e* – Podání ČSSZ jsou na první pohled jasně rozpoznatelná od jiných služeb orgánů státní správy,
- nastolit nový vztah mezi státní institucí a tvůrci softwaru: státní instituce definuje podmínky a tvůrci softwaru je naplňují,

- postupně automatizovat ve spolupráci se soukromým sektorem a s podporou veřejného mínění další služby, které ČSSZ svým klientům poskytuje,
- získat podporu veřejnosti pro projekt individuálních kont pojištěnců,
- naučit veřejnost více a pravidelně se starat o své věci.

Taktické cíle pro jednotlivé roky se stanovují vždy na konci roku předchozího na základě analýzy stavu. Proto v tuto chvíli nelze jednoznačně stanovit taktické cíle pro rok 2006, bude je možné stanovit v posledním čtvrtletí roku 2005. Základ taktických cílů pro rok 2006 je součástí cílů strategických.

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pro realizaci cílů provedla ČSSZ několik vlastních průzkumů a rovněž vycházela z průzkumů, které jsou volně dostupné v různých informačních či sdělovacích prostředcích.

3.1 Výsledky vlastních analýz

3.1.1 Počet ELDP

Ke konci prosince 2003 Česká správa sociálního zabezpečení evidovala 28 910 organizací v kterých pracovalo celkem 3 004 465 zaměstnanců, 222 083 malých organizací s 941 023 zaměstnanci a 648 486 OSVČ, které měly povinnost platit zálohy na důchodové pojištění. Celkem se tedy jednalo o více než 4,5 milionů pojištěnců. Toto číslo je důležité pro představu o objemu podaných ELDP v každém roce. Podle evidence ČSSZ se počet pojištěnců od roku 2001 v jednotlivých letech výrazně nemění, proto lze v roce 2005 očekávat, že bude podáno cca. 4,5 milionů ELDP.

3.1.2 Počet mzdových softwarů

Vlastním šetřením ČSSZ zjistila, že v současné době existuje něco málo přes tisíc výrobců mzdových a ekonomických softwarů. Právě ty je třeba přesvědčit o tom, že implementací datové věty k ELDP do svého programu získají nespornou obchodní výhodu.

3.2 Výsledky dostupných průzkumů

3.2.1 Připojení na internet

Ze šetření agentury RCA Research, článků v Lidových novinách a informací České tiskové kanceláře vyplynulo, že v roce 2003, tedy deset let poté, co byl do České republiky internet zaveden, umí jeho služby užívat asi třetina Čechů. Nejčastěji jej užívá v práci, dvacet procent domácností České republiky má internet doma. Celkový výsledek připojení na internet není například ve srovnání s Velkou Británií příliš povzbuzující, tam už před dvěma lety bylo na internet doma napojeno 45 % domácností. Ve srovnání například s Rumunskem je na tom Česká republika dobře, tam internet pravidelně využívá jen 5 % populace. Pro agendu ELDP je připojení na internet zejména v zaměstnání dostačující, právě organizace jsou významnou cílovou skupinou komunikační kampaně ČSSZ.

3.2.2 Služby nabízené pomocí IKT ve státní správě

Je celkem běžné, že si z webových stránek organizací státní správy můžeme stáhnout různé formuláře. O tom často a ráda píše všechna média. Dočtete se v nich i to, že si formulář můžete vyplnit v klidu domova, ovšem cesta na úřad vás nemine: většinu z nich nelze v současné době podat elektronicky, protože je musíte třeba podepsat, nebo k nim dát ověřené kopie různých dokumentů. Nicméně podání, které lze od „A do Z“ vykonat elektronicky bez chození na úřad pomalu přibývá. Už v roce 2003 tak bylo možné například podat přiznání silniční daně, DPH, později i daňové přiznání. Pro stanovení komunikační strategie je tedy důležitým faktem to, že e - Podání ELDP jsou jednou z prvních plně elektronických služeb státní správy a vůbec prvním elektronickým podáním prostřednictvím Portálu veřejné správy.

3.2.3 Vztah médií k PR informacím

Z průzkumu agentury Donath-Burson-Marsteller z roku 2003 vyplynulo:

1. 90 procent novinářů dává přednost elektronické poště nebo kombinaci e - mailu a dalších způsobů komunikace, přičemž poštu preferují jen dvě procenta novinářů. Žádný z dotazovaných neupřednostňuje pouze fax.

2. Pouze třetina novinářů (29 %) čte více než jen titulek, či první odstavec tiskové zprávy, aby si udělala představu, zda zpráva obsahuje zpravodajsky hodnotné informace, či nikoliv.

3. Novinář obdrží průměrně 46 tiskových zpráv týdně. Dvě třetiny novinářů (68 %) jsou spokojeny. Téměř všichni novináři (98,7 %) dostávají tiskové zprávy elektronickou poštou.

4. Dvě třetiny novinářů (68 %) jsou spokojeny s množstvím tiskových zpráv, které obdrží. Šest procent by jich dokonce chtělo víc. Zbylých 26 procent by jich chtělo ve svém inboxu vidět méně.

5. V průměru 59 procent tiskových zpráv obsahuje superlativy. Ovšem, co je důležitější, novináři tvrdí, že v průměru polovina (51 %) tiskových zpráv neobsahuje žádné zpravodajsky hodnotné informace.

6. Jedna pětina tiskových zpráv (21 %) obsahuje podle novinářů nepravdivá sdělení. Pětina zpráv (18 %) se jim zdá být příliš krátká.

7. Většina novinářů (53 %) upřednostňuje tiskové zprávy formou přílohy. Žádný z novinářů neuvedl, že by dal přednost pouze těm tiskovým zprávám, které tvoří součást těla e - mailové zprávy.

8. Ti, kteří využívají tiskové zprávy doručené do společné redakční e - mailové adresy, vedou nad těmi, kteří tyto zprávy nevyužívají. Pouze o šest procent.

9. Většina novinářů (62 %) se domnívá, že jedna strana A4 pro tiskovou zprávu stačí. Šestině (17 %) na rozsahu nezáleží.

Téměř všichni novináři (83 %) se domnívají, že tisková zpráva by neměla být delší než dvě strany A4. V delších tiskových zprávách se podle všeho ztrácí jejich původní smysl: rychlá a účinná komunikace. Výše uvedené výsledky je třeba brát potaz při press relations, kterými ČSSZ s médii komunikuje e – Podání.

3.3 SWOT analýza

Silné stránky: - dobře fungující spolupráce s Ministers-tvem informatiky i soukromými subjekty, - zavedené komunikační nástroje – webové stránky, přímé kontaktní osoby pro e - Podání, fungující spolupráce s médii, vlastní časopis organizace, - podpora v celé České republice, kontakt - ní pracovníky na všech pracovištích ČSSZ, - odbornost a detailní znalost problematiky, - pravidelné investice do projektu.	Slabé stránky: - komunikace s externími subjekty někdy předchází komunikaci uvnitř instituce, - nedostatečné připojení na internet některých cílových skupin, - neochota výrobců softwarů vlastní programy upravovat, snaha dostat vše kompletně a zadarmo, - pracovníci soukromých subjektů nedostatečně znají odbornou problematiku sociálního pojištění, - nedůvěra starších generací k IKT obecně.
Příležitosti: - být první, kdo umožní e – Podání prostřednictvím Portálu veřejné správy, - zjednodušit veřejnosti komunikaci s úřadem a umožnit jí starat se o své věci, - vytvořit obraz ČSSZ jako proklientské moderní instituce využívající informační a komunikační technologie třetího tisíciletí, - jednoznačně oddělit ČSSZ od ostatních institucí státní správy.	Hrozby: - pomalý rozvoj internetu v ČR, - ohrožení budoucnosti Portálu veřejné správy v souvislosti s existencí Ministerstva informatiky, - neschopnost zpracovat tiskopisy klasickým, tzn. papírovým způsobem, - chybějící informace na ELDP, o nichž se v souvislosti s IKP občan dozví, nebude možné v krátké době získat a rekonstruovat,

4. STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CEST A CÍLOVÝCH SKUPIN

Pro komunikaci jsou vždy k dispozici dvě strategické cesty:

- posílit silné stránky a využít příležitostí,
- přehlušit slabé stránky a potlačit hrozby.

Pro komunikaci *e - Podání* je třeba vycházet z výše uvedené SWOT analýzy. Co se týče cílových skupin, je třeba opět vycházet z výše uvedených analýz. Z nich je jasné, že hlavními cílovými skupinami této komunikace jsou:

- organizace,
- malé organizace,
- OSVČ,
- vlastní zaměstnanci organizace,
- výrobci mzdových a ekonomických softwarů,
- ministerstvo informatiky,
- média.

S každou cílovou skupinou je třeba komunikovat jinými prostředky a zpravidla i různá témata, proto aby dosaženo výše uvedených cílů.

5. VOLBA KOMUNIKAČNÍCH TÉMAT A PROSTŘEDKŮ

U všech cílových skupin lze vysledovat shodná témata komunikace a stejně tak prostředky.

Společnými tématy jsou:

- výhody *e – Podání*,
- způsob *e – Podání*,
- registrace na *e – Podání*,
- ČSSZ jako moderní klientská instituce,
- hlavní motiv akce – fotografie „podané ruce“,
- jednotná typografie názvu „*e – Podání*“,
- zdroje informací k *e – Podání*.

Společnými prostředky jsou:

- webové stránky ČSSZ,
- webové stránky MI ČR,
- Portál veřejné správy,
- e – mail,
- časopis ČSSZ „Národní pojištění“,
- média,
- informační letáky,

- vystoupení na konferencích,
- pořádání vlastních konferencí,
- jednání se zástupci jednotlivých cílových skupin.

V tabulce níže jsou navíc uvedena témata a prostředky specifické pro konkrétní cílovou skupinu. Komunikace těchto témat s jinými skupinami by neměla význam například proto, že by těmito tématům jiná cílová skupina nerozuměla. Užití specifických prostředků u konkrétních cílových skupin zase vychází z jejich dostupnosti.

cílové skupiny	témata	prostředky a kanály
organizace, malé organizace. OSVČ	<i>e</i> – Podání v praxi,	- školení na všech pracovištích ČSSZ, - adresné dopisy, - kulaté stoly v ústředí ČSSZ.
vlastní zaměstnanci	zpracování papírových tiskopisů, způsoby náhrady chybějících údajů na dokumentech a jejich rekonstrukce, spolupráce s MI ČR a úloha PVS,	- školení na všech pracovištích ČSSZ, - intranet ČSSZ, - porady uvnitř organizace,
výrobci mzdových softwarů	detailní informace k implementaci datové věty, informace o nejčastějších chybách a problémech při <i>e</i> – Podání, postupy, jak řešit problémy,	- školení a semináře, - adresné dopisy,
Ministerstvo informatiky	informace o počtu registrací na <i>e</i> – Podání prostřednictvím PVS, pracovní, provozní a aktuální informace týkající se vzájemné spolupráce,	- společná jednání, - jednání PR oddělení a tiskových mluvčích obou institucí,
média	pokroky v oblasti <i>e</i> – Podání, výsledky <i>e</i> – Podání, počty zaregistrovaných organizací, počty	- tiskové zprávy, - tiskové konference, - neformální setkání s médii,

	výrobci softwarů s implementovanou datovou větou ČSSZ.	- exkluzivní informace pro konkrétní média, - účast médií na konferencích, seminářích, kulatých stolech a dalších případných akcích.
--	--	--

6. STANOVENÍ ČASOVÉHO HARMONOGRAMU

U mnoha prostředků nelze termíny jednoznačně stanovit, závisí totiž na aktuální situaci. V koncepci je toto řešeno tím, že se stanovila nejmenší četnost. Případná specifika u jednotlivých prostředků jsou vysvětlena v poznámce.

prostředky	termíny	poznámky
webové stránky ČSSZ	průběžně podle potřeby, nejméně však 2 x za měsíc	
webové stránky MI ČR	průběžně podle potřeby, nejméně však 2 x za měsíc	
Portál veřejné správy	průběžně podle potřeby, nejméně však 2 x za měsíc	
e – mail	denně	komunikace závisí na tématu a na tom, jak rychle je třeba vzniklou situaci řešit
časopis ČSSZ „Národní pojištění“	měsíčně – od 1. 1. 2004 do 31. 12. 2006 platí, že v každém čísle časopisu musí být nejméně 1 článek o elektronickém podání	vychází z periodicity časopisu
informační letáky	1. leták se základními informacemi o e - Podání ELDP - červenec 2005 2. leták s informacemi o přihláškách a odhláškách MO k nemocenskému pojištění - červenec 2005 3. leták s informacemi o IKP - leden 2006	

vystoupení na konferencích a veletrzích	1. ISSS – každý rok dva dny – zpravidla březen/duben 2. Invex – každý rok čtyři dny – zpravidla říjen	
organizování konferencí	1. červen 2004 – jeden den – pro vývojáře 2. říjen 2004 – jeden den – pro nositele pojištění a IT odborníky z celého světa 3. září/říjen 2005 – jeden den – pro vlastní zaměstnance a tuzemské odborníky na sociální pojištění a IT	
jednání se zástupci jednotlivých cílových skupin	průběžně podle potřeby, nejméně však 1 za měsíc	
tiskové zprávy	1 x čtvrt roku	
tiskové konference	1 x čtvrt roku	
neformální setkání s médii	nejméně 1 x za rok	
pozvání médií na akce ČSSZ	týká se všech akcí určených široké veřejnosti, o pozvání médií rozhoduje pořadatel akce	
školení a semináře	podle potřeby, nejméně však 2 za rok	
kulaté stoly	podle potřeby, nejméně však 1 za rok	
intranet ČSSZ	podle potřeby, nejméně však 2 x za měsíc	
adresné dopisy	1. pololetí roku 2004 a dále dle potřeby	

7. ROZPOČET

Návrh rozpočtu vychází z předběžných kalkulací nákladů. Celkem jsou finanční prostředky nezbytné na realizaci komunikační koncepce elektronického podávání ČSSZ v letech 2004 až 2006 odhadovány na 2 636 080 Kč. Podrobně následující tabulka.

Odhadované náklady na jednotlivé akce v letech 2004 až 2006

název akce	náklady, četnost, cena za jednotlivé části	cena celkem vč. DPH
letáky	200 000 ks, vydány 3 typy, 250 000 Kč a' 1 typ	750 000 Kč
konference ISSS	každý rok 1 x, kalkulace jedné akce: doprava – 3 360 Kč grafické práce – 50 000 Kč ubytování – 14 000 Kč stravování – 5 000 Kč pojištění – 4 000 Kč celkem – 76 360 Kč	229 080 Kč
veletrh Invex	každý rok 1 x, kalkulace jedné akce: doprava – 7 000 Kč ubytování – 20 000 Kč vlastní stánek – 80 000 Kč stravování – 7 000 Kč pojištění – 5 000 Kč celkem – 119 000 Kč	357 000 Kč
vlastní konference	1. pro vývojáře v roce 2004 – 100 000 Kč 2. 80 let sociálního pojištění na podzim 2004 – 500 000 Kč 3. 15 let ČSSZ na podzim 2005 – 500 000 Kč	1 100 000 Kč
organizace dalších akcí včetně tiskových konferencí		100 000 Kč
ostatní grafické práce		100 000 Kč

8. ZPŮSOBY HODNOCENÍ EFEKTIVITY KONCEPCE

Aby koncepce byla efektivní, je třeba přesně hodnotit zpětnou vazbu. Kromě vyhodnocení realizace konkrétních taktických cílů pro daný rok se tak bude se tak dít na základě:

- průběžné evidence počtu reakcí na informace poskytnuté médiím, konkrétně se bude porovnávat počet vydaných tiskových zpráv a uspořádaných tiskových konferencí a jiných akcí k tématu ELDP ve vztahu k počtu článků či reportáží v médiích na toto téma – hodnoceno vždy k 31. 12. daného roku,
- průběžné evidence organizací zaregistrovaných na *e - Podávání* - hodnoceno vždy k 31. 12. daného roku,
- průběžné evidence počtu *e - Podání ELDP* – hodnoceno vždy ke 30. 6 a k 31. 12 daného roku,
- průzkumu veřejného mínění s cílem zjistit informovanost veřejnosti o *e - službách ČSSZ* – realizace k 31. 3. 2006.

8.1 Hodnocení taktických cílů roku 2004

Všechny taktické cíle roku 2004 byly splněny. A to s pomocí následujících PR prostředků:

- webových stránek ČSSZ, na nichž byla hned začátkem roku 2004 zveřejněna datová věta a poté i všechny potřebné informace k ELDP pro všechny cílové skupiny,
- intranetu ČSSZ – zaměstnanci organizace se tak průběžně dozvídali novinky z této oblasti,
- v březnu 2004 se zástupci ČSSZ aktivně zúčastnili konference Internet ve státní správě a samosprávě 2004, tématem byl vznik IKP a podávání ELDP,
- v červnu 2004 ČSSZ uspořádala konferenci pro výrobce mzdových a ekonomických softwarů, zúčastnilo se jí 200 zástupců z různých firem,
- v říjnu 2004 ČSSZ uspořádala mezinárodní konferenci 80 let sociálního pojištění, jedním z jejích hlavních témat byla i úloha informačních technologií ve státní správě,
- ve všech číslech časopisu Národní pojištění vyšel vždy alespoň jeden článek na téma *e - Podání ELDP*,

- uskutečnily se školení a semináře pro organizace i výrobce mzdových systémů na všech pracovištích ČSSZ,
- byla uspořádána motivační „soutěž“ pro všechna pracoviště ČSSZ – ti pracovníci jednotlivých správ, kteří přesvědčili alespoň 100 organizací pro registraci na *e* - Podání, dostali na konci roku finanční odměnu,
- vyšly 4 tiskové zprávy informujících o ELDP a pokrocích v této činnosti,
- pravidelně se odpovídalo na dotazy médií, organizací, výrobců softwarů i běžné veřejnosti,
- byla uspořádána panelová diskuse pro časopis Národní pojištění, které se zúčastnili kromě zástupců ČSSZ i zástupci MI ČR, organizací a médií,
- na webových stránkách MI ČR je zveřejněn a pravidelně aktualizován seznam firem, jejichž softwary už pracují s ELDP a které už uskutečnily elektronická podání,
- ČSSZ oficiálně navštívil ministr informatiky, aby se osobně seznámil se způsobem vedení záznamů o pojištěních v minulosti a nyní pomocí IKT,
- proběhly desítky osobních jednání s jednotlivými cílovými skupinami a pro zvýšení informační podpory byly rozeslány stovky mailů.

O tom, že komunikace *e* - Podání ELDP byla úspěšná, svědčí mimo jiné článek „Giganty trpaslíkům“, který 20. prosince 2004 vyšel v časopise Euro. Jeho autoři Ondřej Hergesell a Erika Hatašová mimo jiné píší:

„....Tahounem informatizace státní správy je instituce, od níž by to pravděpodobně málokdo čekal, Česká správa sociálního zabezpečení... Letos zavedla elektronické podávání evidenčních listů důchodového pojištění. Ty se jeví jako nepoměrně životaschopnější i proto, že tuto službu využívají firmy, a nikoli občané. S evidenčními listy je přímo spjato i spuštění portálu veřejné správy do ostrého provozu....“

8.2 Taktické cíle pro rok 2005

V době zpracování diplomové práce (duben 2005) byly k dispozici pouze průběžné výsledky, na jejichž základě lze říci, že cíle pro rok 2005 jsou postupně plněny zejména pomocí prostředků PR.

K 28. 4. 2005 bylo pro *e* – Podání ELDP prostřednictvím Portálu veřejné správy zaregistrováno 24 215 organizací, z toho 14 590 organizací nad 25 zaměstnanců, 9 625

tzv. malých organizací (do 25 zaměstnanců) a 459 osob samostatně výdělečně činných (OSVČ). Celkem bylo zaregistrováno 16 281 pověřených pracovníků, z toho 504 s elektronickým podpisem, ostatní využívají podpisový klíč ČSSZ (EP a podpisovém klíči více informací níže). Kdyby všechny organizace registrované pro *e - Podání* takto ELDP podaly, nahradí to více než 2 miliony tiskopisů. Tzn., že by cca. než 45 procent očekávaných ELDP by bylo podáno elektronicky. Je třeba říci, že počet registrovaných organizací každým dnem roste.

Přes PVS se k 28. 4. 2005 podařilo realizovat už 59 704 podání. 33 849 z nich ČSSZ přijala. U ostatních to nebylo možné proto, že například byl uveden nesprávný údaj, či nebyly uvedeny povinné údaje. Elektronicky přijatých ELDP přes PVS tak bylo už více než 1 milion.

Význam PR se projevuje už nyní mimo jiné tím, že:

- ČSSZ se opět aktivně zúčastnila konference ISSS 2005 v Hradci Králové. Přednáška o *e - Podání* měla úspěch a motivovala desítky lidí k návštěvě stánku ČSSZ věnovaného práci *e - Podání* ELDP. Stánek během dvou dnů tak navštívily dvě stovky lidí. Navíc: ČSSZ za projekt *e - Podání* ELDP dostala Cenu ministra informatiky.
- číslo 4 ročníku 2005 časopisu Národní pojištění je z převážné většiny věnováno právě *e - Podání* ELDP,
- v dubnu se konala společná tisková konference MI ČR a ČSSZ na téma *e - Podání* přes PVS, zúčastnilo se jí 14 různých médií z toho dvě televize,
- v týdnu od 25. 4. do 29. 4. vystoupili zástupci ČSSZ třikrát v celoplošné televizi (1 x Dobré ráno s ČT, 2 x Snídaně s Novou) na téma ELDP a IKP,
- na září je plánována konference u příležitosti 15 let ČSSZ pro zaměstnance ČSSZ i odborníky na oblast sociálního pojištění a IKT. Jedním z hlavních témat budou *e - služby* ČSSZ,
- výsledky *e - Podání* ELDP byly prezentovány novému premiérovi Jiřímu Paroubkovi v rámci uvedení do funkce ministra práce a sociálních věcí,
- všechny materiály k *e - Podání* spojuje jednotný grafický identifikátor – fotografie podaných rukou, samozřejmostí je, že jsou v souladu s grafickým manuálem ČSSZ,
- chystá se vydání letáků k *e - Podání* ELDP a k elektronickým přihláškám a odhláškám organizací k nemocenskému pojištění.

9. NÁSTIN BUDOUCÍCH CÍLŮ ČSSZ V OBLASTI *e* - PODÁNÍ

Jak je uvedeno v úvodu: automatizace ČSSZ elektronickým podáváním ročních ELDP nekončí. Od 1. července 2005 začíná Česká správa sociálního zabezpečení od organizací přebírat datové soubory přihlášek a odhlášek zaměstnanců. Opět se jedná o novou agendu s četností 1,5 milionů dokladů ročně a opět je datová věta zveřejněna na webových stránkách ČSSZ.

Jistým prozatímním vrcholem *e* - služeb ČSSZ bude v roce 2006 vznik už zmiňovaných individuálních kont pojištěnců (IKP). V první fázi se s jejich stavem budou moci lidé seznamovat pouze na jednotlivých pracovištích ČSSZ, v další by se do nich měli dostat z kteréhokoliv místa na světě prostřednictvím internetu. Podobně jako elektronické bankovníctví vychází vstříc požadavkům veřejnosti a dnešní době, která je rychlá a nabytá informacemi, stejně tak si budou moci lidé své pojistné věci obstarávat z domova. To vše v souladu s Posláním ČSSZ, které zní:

Transformovaná ČSSZ je moderní úřad, nositel sociálního pojištění, jenž efektivně funguje způsobem, který odpovídá technologiím informační společnosti 3. tisíciletí, a je prodechnut výlučnou orientací na vytvoření maximální hodnoty pro klienta a tím dosažení co nejvyššího splnění jeho očekávání a co nejvyšší míry jeho spokojenosti.

ZÁVĚR

PR ve státní správě České republiky je v současné době „na půli cesty“. Tuzemská státní správa sice používá **nástroje a prostředky PR**, ale neumí s nimi pořádně pracovat. Například víc než polovina orgánů státní správy má komunikační koncepci, cíle v ní uvedené jsou však často velmi obecné. Rovněž prostředky, jak cílů dosáhnout, nejsou jednoznačně definovány či zachycují pouze část aktivit a nástrojů PR. Navíc státní správa vyhodnocuje zpětnou vazbu především na základě článků v médiích, což ale vůbec nemusí znamenat, že se tak věci mají. Situace se ale postupně zlepšuje.

PR oddělení státních institucí se například čím dál tím víc zajímají o průzkumy veřejného mínění. Což je právě jedna z možností, **jak PR ve státní správě** v duchu vytyčených cílů této práce, **zlepšit**. Věřme, že zájem o zpětnou vazbu nezůstane jen na akademické bázi a skutečně vzniknou průzkumy veřejného mínění, které státním organizacím poví, co lidé očekávají a chtějí. Pomoci by tomu měl i fakt, že pracovníci PR oddělení státní správy jsou převážně bývalí novináři, kterým už jejich dřívější praxe jednoznačně ukázala, že je třeba pracovat pro lidi a pravidelně zjišťovat, co veřejnost očekává a proč.

PR ve státní správě je třeba provádět srozumitelně, zodpovědně a se zaměřením na všechny cílové skupiny. Účelem PR ve státní správě není zisk, ale spokojený klient, kterému „jeho“ úředník splní požadavky, na které má nárok, co nejrychleji a co nejlépe v souladu s platnými zákony.

Orgány státní správy by také měly vzít na vědomí, že k tomu, aby je veřejnost uznávala, nestačí pouze dobrá práce, ale je potřeba o své práci informovat a pravidelně seznamovat lidi s novinkami, které se v jednotlivých úřadech dějí. Tyto novinky totiž zpravidla mají zásadní význam i pro veřejnost. Jak vyplynulo z výzkumné sondy, orgány tuzemské státní správy si to uvědomují, a tak témata, o kterých veřejnost nejčastěji informují, jsou: nové projekty, statistické výsledky činností, nové budovy, výsledky běžné činnosti organizace a osvětové materiály (například se vydávají vysvětlující tiskové zprávy k novým zákonům, vyhláškám, nařízením atd.)

V komunikaci státní správy s veřejností hrají nejdůležitější roli moderní komunikační a informační prostředky – webové stránky a e – mail. Ve vztahu k médiím jsou pak velmi důležité osobní kontakty, individuální a neformální setkání s novináři.

U médií ještě zůstanu. I když jsou to právě press relations, které ze složek PR hrají ve státní správě nejvýznamnější roli, paradoxně jí mohou také nejvíc uškodit. Některá média

totiž bez znalosti věci zcela programově vystupují proti úřadům jako takovým, a to i přes to, že jim PR pracovníci státní správy vycházejí vstříc. Mnozí z tiskových mluvčí státních institucí zažili situaci, kdy určitému novináři odpověděli na otázky a ve výsledné reportáži se jejich odpovědi objevily buď k úplně jinému tématu nebo byly účelově sestříhány tak, že dávaly zcela jiný význam. Je jasné, že po takové zkušenosti, se i ten nejvstřícnější tiskový mluvčí stává obezřetnější, ale také „více skoupý na slovo“. Ani jedno není v pořádku a vyvolává to další otázky k zamyšlení.

Jedním z možných tématických pokračování této práce by proto mohla být analýza profesionálních, morálních a znalostních kvalit tuzemských novinářů zaměřená zejména na problematiku státní správy (znalost etického kodexu novinářů, znalost zákonů, znalost práce jednotlivých úřadů a jejich působnosti aj.). Abychom ale byli spravedliví, bylo by vhodné analyzovat i to, zda státní instituce při všech novinkách, o kterých informují, nezapomínají na jednoznačnou identifikaci sebe sama a svých činností. Třeba tím, že mají grafický manuál nebo tím, že mají v každé tiskové zprávě vždy základní informaci o tom, co dělají (tj. profil instituce).

Další možné pokračování diplomové práce je také způsob, jak se mohou orgány státní správy bránit manipulaci svých vyjádření, která poskytly médiím. Jednou z možností je tzv. „bruselský model“: pokud někdo z novinářů akreditovaných v institucích Evropské unie zneužije či překroučí poskytnutou informaci, má díky velmi dobré spolupráci tamních tiskových mluvčích zaručeno, že v Bruselu dlouho nezůstane. Nedostane totiž už žádnou informaci, a proto je doslova donucený skončit. Naskytá se tedy otázka: je česká společnost na tolik vyzrálá a svorná, aby podobný model fungoval i u nás? S některými mluvčími je to podle mých zkušeností bohužel podobné jako se současnou politickou scénou - hledí pouze na své partikulární zájmy. Na druhé straně, existuje řada mluvčích, kteří vzájemně velmi dobře spolupracují...

Z nastíněných tématických pokračování diplomové práce je zřejmé, že PR ve státní správě je velmi širokou a do jisté míry nepříliš probádanou a popsanou oblastí. I přesto - na základě předchozích kapitol - je možné udělat zobecňující závěr: základem pro kvalitní PR ve státní správě je vzájemné pochopení. A to jak potřeb státních úřadů (i jednotlivých státních organizací mezi sebou), tak potřeb médií. Zájem státní správy a médií je přitom v praxi stejný: sloužit veřejnosti a informovat lidi. Často je bohužel stejný i vzájemně nevraživý postoj: někteří novináři a média vystupují za všech okolností proti úřadům a stejně tak někteří pracovníci orgánů státní správy vždy a bez hlubší znalosti kritizují

novináře za jejich povrchnost, neznalost a předpojatost. Situaci by mohla vyřešit vzájemná vstřícnost a tolerance. Slovy jedné televizní klasiky: „*Bud'me na sebe hodní.*“

SEZNAM LITERATURY

- [1] ACTUM, s.r.o. *E-mail marketing: nástroj efektivní elektronické komunikace*. [online]. [cit. 2005- 2- 2]. Dostupný z WWW: <<http://www.actum.cz/>>.
- [2] APS – SLUŽBY APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE. *Public Relations*. [online]. [cit. 2003-10-25]. Dostupný z WWW: <http://www.apsbrno.cz/public_relations.html>.
- [3] BLACK, S. *Nejúčinnější propagace - Public relations*. 1. vyd. Praha: Grada publishing a.s., 1994. 203 s. ISBN 80-7169-106-2, s. 87
- [4] BURKETOVÁ, R. SVATOŠOVÁ J., KALIVODA M. *Pravidla pro komunikace s médii – Manuál kraje Vysočina*. [online]. [cit. 2004 –3- 2]. Dostupný z WWW: <<http://extranet.kr-vysocina.cz/download/pdf/manualprokomsmedii.pdf>>.
- [5] CAYWOOD, CLARKE L. *Public relations – řízená komunikace podniku s veřejností*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2003. 600 s. ISBN 80-7226-886-4., s. 491 - 508
- [6] CRHA, I., KŘÍŽEK, Z. *Jak psát reklamní text*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 190 s. ISBN 80-247-0556-7
- [7] ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. *Interní dokumenty*. 2001 - 05
- [8] DONATH-BURSON-MARSTELLER. *Průzkum mezi českými novináři červen 2003*. [online]. [cit. 2003 –7- 28]. Dostupný z WWW: <<http://www.dbm.cz/>>
- [9] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum – Jak poznávat své zákazníky*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8
- [10] GREGOR, V. *Marketingové noviny: Interní komunikace aneb každý zaměstnanec je velvyslancem firmy* [online]. [cit. 2003- 7- 14]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1247>.
- [11] HANZL, V. *Účinnost propagace a její hodnocení*, 1. vyd. Praha, 1983
- [12] HRDLÍČKA, P., NĚMEC, J. *Optimální sdílení informací ve veřejné správě*. [online]. [cit. 2005- 3- 21]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlada.cz/>>.
- [13] IIR V ČESKÉ REPUBLICE. *Jak vybudovat a udržet image firmy*. [online]. [cit. 2003-10-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.konference.cz/agenda.cfm?EventID=CS351&EventType=a&Day=1&NavbarID=12884>>.

- [14] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0
- [15] JAY, A., LYNN. J. *Jistě, pane ministře I.* 1. vyd. Praha: AURORA, 2002. 277 s. ISBN 80-7299-059-4
- [16] KOTLER, P. *Marketing management*, 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1992. 799 s. ISBN 80-85605-08-2
- [17] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1., s. 106 - 107
- [18] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1.vyd. Praha: Management Press. 2004. 260 s. ISBN 80-7261-010-4., s. 102
- [19] KOZÁKOVÁ, S., *Charakter produktu a jeho realizace* [online]. [cit. 2003-10-25]. Dostupný z WWW: <http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/1produkt.html>.
- [20] KOZÁKOVÁ, S., *Komunikace v marketingu* [online]. [cit. 2003-10-25]. Dostupný z WWW: <http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/1komunikace.html>.
- [21] KOZÁKOVÁ, S., *Marketing ve veřejném sektoru* [online]. [cit. 2003-10-25]. Dostupný z WWW: <http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/1marketingvevs.html>.
- [22] KOZÁKOVÁ, S., *Public Relations* [online]. [cit. 2003-10-25]. Dostupný z WWW: <http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/1pr.html> >.
- [23] KÖPPL, D. Rozhovor s Ing. Michalem Donathem, ředitelem agentury Donath-Burson-Marsteller. časopis *Marketing a media*. Vydává Economia, a.s. 2004, roč. V, č. 2. týdeník. ISSN 1212-9496
- [24] KURAS, B. *Jak přežít padouchy*. 1. vyd. Dobruška: Nový Hrádek, spol. s r.o., 1998. 194 s. ISBN 80-902277-3-2., s. 52, 100, 135
- [25] MC LUHAN, M. *Jak rozumět médiím: extenze člověka*. 1. vyd. Praha: Odeon, 1991. 348 s. ISBN 80-207-0296-2
- [26] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 161 s. ISBN 80-247-0650-4
- [27] MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR. *Koncepce komunikační strategie ČR po vstupu do EU*. [online]. [cit. 2004-6-25]. Dostupný z WWW: <http://www.mzv.cz/>.

- [28] NĚMEC, P.. *Public relations - komunikace v konfliktních a krizových situacích*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999. 125 s. ISBN 80-85943-66-2., s. 13
- [29] OGILVY, D. *Vyznání muže reklamy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 140 s. ISBN 80-85603-88-8
- [30] OGILVY, D. *Ogilvy o reklamě*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 223 s. ISBN 80-7261-047-3 , s. 32
- [31] PAVLŮ, D. Firma jako dobrý spoluobčan?. časopis *Podnikatelské lobby*, Vydává Hospodářská komora ČR, Praha, č. 3/2003, MK ČR E 10663., s. 16
- [32] SVĚTLÍK, J. *Marketing a reklama*. Zlín: UTB ve Zlíně, 2003. 170 s. ISBN 80-7318-140-1, s. 16, 77
- [33] SVĚTOVÉ SHROMÁŽDĚNÍ ASOCIACÍ PR. *Mexická deklarace (Mexican statement)*. 1978
- [34] SVOBODA, V. *Corporate identity*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2003. 67 s. ISBN 80-7318-106-1
- [35] SVOBODA, V., *Komunikační management – public relations 21. století*, Grada, 2003.
- [36] SVOBODA, V. *Ucelené akce public relations*. Praha: Akademie Mospra, 2000
- [37] SVOBODA, V. *Základy public relations*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2001. ISBN 80 –7318-043-X., s. 19
- [38] TOMAN, M. *Marketingové noviny: Marketingové komunikace* [online]. [cit. 2003- 9- 24]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1437>.
- [39] TOSCANI, O. *Reklama je navoněná zdechlina*. 1. vyd. Praha, Slovart, 1996. 173. s. ISBN 80-85871-82-3
- [40] TRYMLOVÁ, M. Česko, jak se vám líbí?. časopis *Marketing a media*. Vydává Economia, a.s. 2005, roč. VI, č. 9. týdeník. ISSN 1212-9496
- [41] VĚRČÁK, V., GIRGAŠOVÁ, J., LIŠKAŘOVÁ, R. *Media relations není manipulace*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2004. 136 s. ISBN 80-86119-43-2., s. 14, 28
- [42] VŠETEČKOVÁ, V. Česko stále hledá svou corporate identity. časopis *Strategie*. Vydává Mladá fronta, a.s. 2005 roč. XII, č.12. týdeník. ISSN 1210-3756
- [43] WAGE, J. L. *Jak získat zakázku*. 1. vyd. Praha: Management press, 1998. 123 s. ISBN 80-85943-47-6

© 2005

