

10 PUBLIC RELATIONS

10.1 Cíle

- Ví, co jsou to vztahy s veřejností a jakými prostředky a metodami je budovat
- Ví, co je to pověst, obraz neboli image a kdo jsou její nositelé
- Ví, jakou roli hraje design a firemní kultura
- Dokáže se orientovat v práci s textem, slogany a hesly
- Dokáže navrhnout komunikační strategii pro jakýkoliv váš projekt nebo akci
- Zná pravidla v komunikaci s novináři a komunikace s médii
- Zná základy práce v krizi

10.2 Úvodem

Public relations patří mezi důležité činnosti, kterými se škola musí zabývat (ať už se jí to líbí, nebo ne). Je lepší public relations řídit, než se jimi nechat řídit (a být vláčen). Je ještě mnoho organizací, v nichž je výraz public relations téměř „sprostým slovem“. *„Tohle si schovej někam do byznysu, člověče! Tady jsi ve škole a public relations sem nepatří. Jo a mluv česky. Nevíme, co to je, a navíc nás to uráží. My tu děláme to poslání, vychováváme, vzděláváme, rozumíš? Nejsme nějaký obchod s dětmi. A jestli to děláme dobře (jako že děláme), tak to ti rodiče poznají a žádný PR nepotřebujeme.“*

Skutečností také je, že se v tomto směru v posledních letech leccos změnilo. Prosadilo se přesvědčení, že public relations je cestou k rodičům, starostovi města nebo sponzorovi, kteří „školy“ do jisté míry živí. Tudíž bude dobré, když se o nich bude pozitivně mluvit, když se bude vědět, že svou práci dělají dobře.

V řadě škol přicházejí na to, že budování dobré pověsti a požívání dlouhodobé důvěry u veřejnosti, na školách, na radnici i u dětí se prostě vyplatí.

Že informovat své okolí o tom, proč, co, kdy a jak, by mělo být každodenní součástí jejich práce. A nejde jen o okolí, o tu tzv. veřejnost. Jde i o správnou komunikaci uvnitř, mezi pracovníky školy. O budování pracovní a důvěryhodné atmosféry, která se jistě projeví i navenek.

Termín public relations se překládá jako „vztahy s veřejností“. V českém prostředí je frekventovanější užívání anglického ekvivalentu nebo zkratky PR. Sděluje nám především, že klíčovým termínem pro public relations - jako pro každý jiný vztah - je komunikace. Nepostihuje však specifika této komunikace, na jejímž základě se vytváří public relations. Do vztahů s veřejností vstupuje, ať chce, či nechce, každý jedinec, skupina či instituce.

10.3 Ze života školy

„My žádné píáár nepotřebujeme,“ říkala Milena, ředitelka (ve středních letech) jedné nejmenované malé a milé školy, zřizované městským úřadem. „To jsou všechno blbosti, které člověka jenom zdržují. Já mám na starosti důležitější věci.“ A dál pokračovala ve velmi dobré práci, o které veřejnost, a bohužel ani zřizovatel, neměla ani potuchy. A to patřila mezi nejlepší ve městě.

Tato utajovaná práce, za kterou by se nemusel stydět lecjaký agent, trvala léta a léta. Navíc - Milena neměla problémy. A to až do doby, kdy rada města rozhodovala o rušení některých svých příspěvkových organizací v rámci optimalizace organizací města. A ta, kterou řídila Milena, byla mezi rušenými. A najednou - Milena měla problémy. A začala je řešit. Najednou si na píáár čas našla.

Vyrobila prezentační materiál o organizaci, který rozeslala všem lidem, kteří o organizaci rozhodovali. Napsala mnoho článků do různých novin a časopisů na různé úrovni (od lokálních až po celostátní). Psala tiskové zprávy o činnosti a stavu organizace. Rovněž se osobně setkávala s novináři a vysvětlovala stávající situaci.

Nebylo týdne, aby nebyla zmínka v médiích o organizaci nebo o Mileně přímo. Navštívila i všechny členy rady města a informovala o činnosti organizace, o jejích výsledcích a také o vizích organizace a způsobu, jak jich

dosáhne. I na krajský úřad a ministerstvo zajela informovat se o situaci a možnosti řešení.

Setkala se s poslancem a senátorkou, zvolenými ve městě. Pro veřejnost uspořádala tzv. den otevřených dveří. Proběhla tisková konference a také mítink s rodiči, na který byl pozván starosta města, aby vysvětlil celou situaci. Ten vysvětlil veřejnosti situaci z objektivního a subjektivního pohledu, vše podložené ekonomickými důvody. Mezi čtyřma očima pak Mileně naznačil, že je příliš pozdě změnit rozhodnutí rady města. „Když jednou rada řekne ne, je to NE, i kdyby NE bylo ANO. Kdybychom však věděli o vaší práci tolik, co víme z médií dnes, tak jsme vás NIKDY nezrušili.“

K PŘEMÝŠLENÍ

Jak byste se na místě Mileny zachovali vy? Přemýšlejte, jaké jsou podle vás nejdůležitější principy, kroky a činnosti, které by vedly k vyvarování se chyb v této malé škole.

10.4 Public relations

10.4.1 O public relations

Public relations je soubor metod a technik, které slouží pro styk s veřejností. Tento výraz vychází z angličtiny a překládá se jako „vztah k veřejnosti“.

Public relations má dva základní směry - vnitřní a vnější. Vnitřní směr je nezbytný pro informovanost a výměnu názorů mezi členy organizace. Vnější směr je zaměřen na podávání informací o stavu a činnosti organizace.

Jedním z hlavních úkolů public relations je vzbudit zájem. Zájem o názory, které organizace podporuje. Zájem o změny, které chcete uskutečnit. Vzbudit zájem o organizaci u potenciálních členů. Vzbudit zájem, protože vaše organizace je toho hodna.

A právě public relations jsou vědou a uměním, jak chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění. Jejich hlavním nástrojem jsou hromadné sdělovací prostředky. Public relations v sobě zahrnují prvky psychologie, politiky,

ekonomiky, společenského pohybu a další složky, avšak stojí mimo ně. Jsou jedinou společenskovední disciplínou, která zkoumá podstatu toho, proč a jak budou masy lidí jednat a jak budou akceptovat své sociální prostředí, kam budou směřovat jejich reakce. Public relations jsou tudíž dnes hlavním nástrojem vnějších vztahů každé země, regionu, skupiny, každé organizace a instituce.

Cílem public relations je pomoc organizacím a institucím v jejich chování tak, aby byly příznivě akceptovány veřejností, a úlohou pracovníků působících v této oblasti je ovlivňování příznivého přijetí veřejností, a to přímým ovlivňováním jejich postojů co nejefektivnějšími způsoby směrem ke stavu, který je nejpříznivější pro zákazníky, zaměstnavatele a societu, ve které provozují svoji činnost.

V organizaci je za uplatňování public relations zodpovědný každý řídicí pracovník a dokonce každý člen organizace. Zodpovědnost za public relations nemůžeme delegovat na některého z pracovníků zařízení a tím na ni zapomenout. Naopak je třeba angažovat nebo vyškolit pracovníky, kteří budou připraveni jako specialisté, starající se o usměrňování a realizaci akcí v oblasti public relations.

Je nutné se zmínit ještě o tom, že pracovník zodpovědný za public relations musí být ve struktuře organizace zařazen „pod ředitele“. V každém jiném případě je práce v této oblasti na nižším stupni efektivity.

Téměř nejdůležitější silou, která dnes působí na každou organizaci a instituci, je názor, který na ni lidé mají. Důvěra však neznamena pouze postoj zákazníka ke službám organizace, ale závisí také v našem případě na tom, jaké postoje k organizaci zaujímají zaměstnanci, nadřízené úřady, rodiče, v našem případě i externí pracovníci a další. Všechny tyto skupiny jsou životně důležité pro úspěch organizace. Důvěra kterékoli skupiny je nepostradatelná.

Hodnota důvěry je nejzjevnější v případech, kdy zcela chybí. A každá organizace musí o svoji důvěru bojovat každý den. Příznakem nedostatku důvěry může být horší produktivita práce zaměstnanců, fluktuace a abnormálně vysoká absence - to způsobí vyšší nákladovost, nižší produkci a neschopnost konkurovat firmám s vyšším stupněm důvěry svých zaměstnanců.

Public relations:

- **jsou souborem metod a technik**, které slouží pro styk s veřejností. Tento výraz vychází z angličtiny a překládá se jako „vztahy s veřejností“;
- **jsou formy komunikace** firmy či organizace, které jí pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů firmy;
- **jsou vzbuzení zájmu** - vzbudit zájem (o firmu, její názory, filozofii, produkty, o změny, které chce uskutečnit ...). Cílem PR je změna obrazu organizace nebo jejích služeb u veřejnosti tak, aby byly příznivě akceptovány;
- **jsou dialog** - vysvětlují, čím se organizace zabývá a proč, a reagují na zpětnou vazbu;
- **jsou důvěra** - důvěra zákazníka ke službám organizace, k výrobku firmy. Důvěra kterékoli skupiny je nepostradatelná (zaměstnanci, rodiče, žáci, úřady, externisté, sponzoři atd.).
Hodnota důvěry je nejzjevnější v případech, kdy zcela chybí. Příznakem nedostatku důvěry může být horší produktivita práce zaměstnanců, fluktuace a abnormálně vysoká absence;
- **umění a věda** – PR vycházejí z připraveného plánu, na základě analýzy, definovaných cílů a skupin. Celý proces je následně vyhodnocován. Není-li koncepce a plán, nejedná se o PR, ale o nahodilé akce;
- **nejsou propagandou** – PR nelžou a nelakují věci na růžovo. PR předkládají informace, a to ne vždy ty pozitivní. PR bojují o důvěru. A o ní rozhodne veřejnost.

Hlavním nástrojem PR jsou **hromadné sdělovací prostředky**. Ale i další nástroje, jako plakát, inzerát, den otevřených dveří, nástěnka, školní časopis, dopis rodičům, výstava, slavnostní zakončení školního roku, besídka, internet, tisková zpráva...

Čeho můžete pomocí public relations dosáhnout?

- Podpory akcí a cílů, které jsou závislé na okolí
- Získání partnerů
- Získání podpory ze strany veřejnosti
- Ovlivnění obrazu „o nás“
- Správného pochopení (změn, opatření, nové nabídky, filozofie organizace)
- Příznivého obrazu v krizových situacích

10.4.2 Image

Výraz image již v češtině téměř zdomácněl. Dostal se k nám z angličtiny a dá se přeložit jako celkový dojem z něčeho nebo představa o něčem. Přeneseno na naši problematiku to znamená, jak je škola viděna svým okolím, kterým jsou žáci, rodiče, školský, městský a okresní úřad, Česká školní inspekce, sponzoři a veřejnost vůbec. Tento vnější obraz organizace je mozaikou mnoha faktorů a vlivů. Například již to, jak se učitel školy chová k žákům, jak vyřizuje sekretářka vzkazy, jak působí veřejní činitelé organizace ve sdělovacích prostředcích, jak se pracovníci školy chovají ve svém volném čase, jak o škole mluví, jak jsou „uspokojeni“ rodiče dětí jejich znalostmi, jakou reklamu škola má, jak rychle reaguje na dopisy a iniciativu těch, kteří se na ni obracejí atd.

Jedná se tedy v podstatě o názor na školu, jak je zapsána do povědomí svých žáků a jejich rodičů a také dalších partnerů. Každá organizace, a tedy i škola, která přichází do styku s dalšími subjekty, získává určitou image. Jistě by bylo chybou ponechat tuto otázku osudu a nesnažit se o to, mít takovou image, která do naší školy přivede co nejvíce žáků a také peněz.

Prvotním problémem pro každou organizaci je utvořit si názor na to, **jak bychom chtěli být viděni**. Odpovědět na tuto otázku není jednoduché. Vychází se přitom z celkové koncepce, za jakým účelem byla vytvořena, jaké jsou její hlavní cíle. V této fázi musí být zároveň vyřešena další velmi podstatná

otázka, a sice **čím se bude vaše škola odlišovat od ostatních**. Školy s moderním řízením se stále více soustřeďují na **princip diference**, protože v něm je podstata úspěchu. Pozornost na sebe upoutáme nejen tím, že jsme dobří, ale i tím, že jsme jiní. Naše odlišnost od jiných škol je naší silnou stránkou, kterou je třeba propagovat při každé příležitosti ve styku s veřejností a také při jednání se sponzory.

Tvorba image nemůže být ponechána náhodě, to znamená nemůže se tvořit sama bez promyšlené strategie ze strany školy, především pak vedení školy. To si nejprve udělá nebo nechá udělat analýzu toho, jak veřejnost školu vnímá. Pak definuje, jak si představuje, že veřejnost bude školu vnímat, a konečně vytvoří strategii k dosažení tohoto cílového stavu.

10.4.2.1 Organizační kultura

Žádná škola nemůže realizovat to, na co nemá. To se netýká jenom vzdělávacího programu, ale i určitých hodnot a zásad, které chceme uplatňovat. To znamená, že vnější aktivity školy musí být v souladu s jejím vnitřním zázemím. Vnitřní zázemí školy představuje její **organizační kultura**. Zastavme se krátce u tohoto pojmu. Víme, co se nám vybaví pod pojmem **kultura národa**.

Aplikujeme-li tyto pojmy na školu, můžeme sem zahrnout všechny aktivity spojené s řízením a tvorbou strategie, způsob komunikace a přenos informací, otázky lidských zdrojů, včetně motivace a angažovanosti pracovníků a jejich sounáležitosti se školou, styl a úroveň jednání lidí ve škole na jednotlivých stupních, efektivitu a racionálnost pracovních postupů, technické vybavení a estetickou úroveň školy. Vyjdeme-li z antropologie, je kultura národa posuzována podle jejích **hrdinů**, obecně **sdílených hodnot, rituálů a symbolů**. Tyto parametry můžeme uplatnit i při posuzování kultury školy.

Sdílené a rozvíjené **představy, přístupy a hodnoty** podmiňují budoucí kvalitní činnost ve škole a její výsledky. Tyto faktory dokáží podpořit nebo naopak zhatit úsilí o účelné řízení školy. Vliv podnikové kultury se ve svých

důsledcích promítá především do dvou oblastí - kultura firmy má dvě základní funkce:

- **vnější**, kterou je tvář organizace, její image (způsob, jakým se škola prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímána), a také jaký je způsob adaptace školy na okolní podmínky (sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se škola dokáže přizpůsobit změněným podmínkám ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže zareagovat na změněnou situaci, a to jak místní - město, region, tak v resortu školství; častokrát sebelépe míněné a sebeúčelnější snahy vedení organizace nepřinesou výsledek, narazí-li na bariéru nepříznivě orientované kultury organizace)
- **vnitřní**, kterou je způsob integrace uvnitř organizace (způsob, kterým někdo nebo něco - nový zaměstnanec, nový vztah k práci, nové řídicí metody, nové vzdělávací postupy, nové strategické záměry - do školy „zapadnou“ nebo naopak, ujmou se nebo odumřou; mimořádně důležité jsou v této souvislosti normy chování, které kolektiv z uznávaných představ, přístupů a hodnot odvozuje)

Druhým faktorem je průbojnost strategie školy (strategické záměry čerpají svou životaschopnost nejen z profesionality tvůrců při hledání nových příležitostí, ale také z toho, nakolik jsou v souladu s podstatou kultury organizace. Shodná orientace strategie a kultury - neboli situace, kdy vžitá kultura organizace splývá se strategicky potřebnou kulturou - dává strategickým záměrům nebyvalou průbojnost. Při rozporu v orientaci strategie a kultury je osud výsledků strategických snah takřka zpečetěn.)

Typy

Firemní kultura je věcí každé organizace, je věcí maximálně individuální, osobitou a vzpírající se jakýmkoliv škatulkám, nevhodnou pro kategorizaci.

Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje jakýsi

ideální model, ke kterému je možné se přibližovat, nebo kterému je naopak třeba se vyhnout.

Typy kultury podle míry rizikovosti a rychlosti zpětné vazby

Mírou rizikovosti při činnosti školy rozumíme intenzitu ohrožení další prosperity školy jedním neúspěchem v některé z aktivit školy, rychlost zpětné vazby veřejnosti (žáci, rodiče, veřejnost...) vyjádříme dobou, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve škole (zavádění nového vzdělávacího programu, nabídky nového volitelného předmětu, snížení zápisného v mimoškolních aktivitách, technické nebo jiné inovace, volby nové propagační techniky) do chvíle, kdy je ve škole známo, jak tuto aktivitu hodnotí veřejnost.

Z toho, jak jsme vymezili míru rizikovosti činností a rychlost zpětné vazby veřejnosti, je - stejně jako z mírně nadnesených označení jednotlivých čtyř typů kultur - poměrně zřejmé, čím jsou jednotlivé typy kultury školy podle tohoto rozdělení charakteristické.

Kultura driverů

Tato kultura je typická pro školy s vysokou mírou produktivity a inovace. Jedná se o svět individualistů, kteří jsou zvyklí rychle reagovat, provádět změny, zavádět nové metody, včetně vzdělávacích. Potřebují zpětnou vazbu svých úspěchů, ale i neúspěchů. Je to kultura orientovaná na individuální špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci, spíše vyvolává potřebu krytí vlastních zad.

Příklad:

Pracovníci školy se dozvídají o nových metodách výuky. Okamžitě jednají - zajistí stáž nebo školení svých pedagogů a v nejbližší možné době tyto metody zavádějí na své škole nebo ve třídě. Neúspěch znamená osobní prohru a tradiční pranýřování, které je součástí této kultury.

Je vyhlášeno výběrové řízení na projekty (OPRZSŠ) nebo jiná možnost, jak získat finance, a pracovníci školy okamžitě jednají. Vyskytne se nějaký problém a okamžitě se řeší. Nic není problém.

Uvolňuje se místo ředitele a okamžitě se rozjíždí tvrdý a nelítostný souboj, kde se neohlíží moc na pravidla, ale ctí se splnění vytčeného cíle. Není zde mnoho místa pro pracovníky se zaměřením na lidi nebo sociálním cítěním. Ty se v této kultuře mnoho neprosazují.

Kultura přátelských experimentů

Kultura přátelských experimentů je postavená na práci se zaměřením na výsledek a legraci s minimální měrou ohrožení neúspěchem a současně s rychlou zpětnou informací o tom, co se povedlo a co ne; je příznivá pro inovace, experimentování. Přitom dovoluje rozvíjet i lidskou stránku práce, budovat sešnané týmy. Dobré výkony bývají oceňovány (s ohledem na školský systém odměňování - věkový automat), při neúspěchu se „svět neboří“ - hlavně aby se to povedlo zítra...

Příklad:

Při zavádění nového vzdělávacího programu se neformálním způsobem sestaví tým pracovníků školy (v jehož čele nemusí stát ředitel), který se pravidelně schází k řešení tohoto problému, a to i na neformálních místech, zpravidla bez ohledu na čas, kde si společně užijí i mnoho legrace a prožijí společně spoustu příjemných chvil. Pokud se realizace úkolu nezdaří - nic se neděje a tým pracuje dál jiným způsobem a jinými metodami až ke zdárnému konci. Následuje pochvala před „nastoupenou jednotkou“.

Analytická kultura

Kultura analytická se vyznačuje dlouhodobým plánováním, kdy jsou tvořeny koncepce dlouho dopředu. K tomu jsou svolávány řady porad a jednání. Realizace je však pomalejší a často se mění. Jde o školy s myšlením ohroženým potenciálním neúspěchem i skutečností, že chyba, kterou uděláme

dnes, se projeví bůhví kdy, zato s tím větší parádou. Eliminace rizik, nechť k neosvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy této kultury.

Příklad:

Škola chce zavést nový vzdělávací program a nejprve se svolá přípravný výbor, jenž vytvoří písemný materiál, který se několikrát připomínkuje. Pak se seze kolektiv pracovníků školy a diskutuje o tom, kdo pojede na školení, kdo vyškolí další učitele, kdo sežene didaktické pomůcky a jak to bude zaplacené. Takovýto jednání proběhne celá řada, než se nový vzdělávací program začne realizovat.

Kultura mašliček

Při tomto typu kultury nic moc nehrozí a časová prodleva zpětné vazby je velká - typická kultura pro resort školství... Svět bez zpětné vazby, kde je těžké posoudit výsledky práce. Proto se pracovníci soustřeďují na proces, kterým se práce dělá, spíše než na výsledek. Tato kultura směřuje k byrokracii. Pozornost se tedy soustředí na výkaznictví, neboť „není důležité, co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení...“ Chybí ohrožení, chybí bohužel i motiv (a často i prostředky) ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet.

Příklad:

Pracovníci školy se dozvědí o nových vzdělávacích metodách. Na poradě se dokonce ozve mladý (ještě do práce nadšený) kantor, že by bylo fajn něco takového zkusit. Odpovědí jsou mu nechápavé úsměvy, ťukání na hlavu, zděšení dalších kolegů a kolegyně a také ředitelova slova, že standardním způsobem učíme už od války, což je „to pravé a navíc ořechové“, na nové věci nejsou peníze a ani lidi. A čas učitelů by se měl věnovat něčemu užitečnému a pro žáky přínosnému, například vyplnění formuláře B13/SKU 1996 09 kr. hsl. Š.A.K.A.L., který pan učitel ještě neodevzdal a žáci tím utrpěli velkou újmu.

Typy kultury podle zaměření

Jiný pohled na typy kultury organizace poskytuje kritérium směru, kam se nejvíce upínají snahy v organizaci.

Kultura zaměřená na moc

Kultura zaměřená na moc vyrůstá ze snah po dosažení dominantního postavení - často nejen jednotlivců, ale i organizace jako celku. Vedoucí vědí všechno a mohou všechno - podřízení pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu. Snaha dosáhnout úspěchu bývá houževnatá, pro organizaci však takováto kultura nese zárodek nestability a celkového kolapsu při selhání vrcholového vedení. Tato kultura je vhodná pro mafiánské typy organizací.

Kultura zaměřená na role

Kultura zaměřená na role upřednostňuje respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů a procedur. Nepřeje improvizaci a pružnosti, bývá však průhledná a chování organizace žijící touto kulturou lze snadno odhadnout i za krizových okolností. Celá organizace má tvar pyramidy; čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno. Slovo „role“ vyjadřuje způsob jednání, jaký se očekává od zastavatele každé pozice. Kultura zaměřená na role zdůrazňuje konformitu vůči očekáváním.

Kultura zaměřená na výsledky

Kultura zaměřená na výsledky oceňuje zvládnutí úkolů, které před jedincem nebo skupinou leží, hodnotí vysoce odborné znalosti a dovednosti, pěstuje pružnost. Škola s tímto typem kultury se daleko více soustřeďuje na cíle, kterých má být dosaženo, než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělané práce. Křehkost této kultury vyvstává ve chvílích déletrvajících pracovních nezdarů.

Kultura zaměřená na člověka

Kultura zaměřená na člověka respektuje prostor pro seberealizaci a osobní růst, váhu má rada, schopnost jít příkladem. Poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci, pocit sounáležitosti. Lidé se cítí v prvé řadě členy sboru a pociťují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu. Uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců a dobré vztahy mezi nimi jsou jak silnou stránkou kultury, tak i momentem nebezpečí při přehnaném akcentování těchto hodnot.

Prostředky podnikové kultury

Rozhodujícím prostředkem podnikové kultury jsou **symboly**. Symbol je znak mající komplexní komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení. Může mít ideální i materiální podobu (mýty, historky, ceremoniály, obřady, rituály, projevy úcty, logo, schémata, organogramy, vyznamenání, materiální odměny, vybavení pracoviště, architektura a další symboly). Představuje základní element i nejjednodušší komunikace, která bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky není možná. Pro podnikovou kulturu jsou důležité:

1. Verbální symboly

Řeč

Řeč jako přirozený nástroj lidské komunikace je považována současně za rozhodující prostředek zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury. Řeč a podniková kultura jsou neoddělitelné, a to zvláště v podobě **vyprávění příběhů a historek**.

Historiky, příběhy

Historiky, příběhy a nejrůznější vyprávění jsou „přikrášlené zprávy“ o minulých událostech v organizaci, kterým se v organizaci přikládá mimořádný

význam. Je to vždy forma určitého propojení minulosti organizace s aktuální situací a s implicitním imperativem do budoucnosti.

Slouží pro přenos kultury (časově i místně) a nejvíc jde o takovou formu komunikace, která má větší přesvědčovací sílu než různé explicitní formy ovlivňování.

Pro tvorbu příznivé image je bezpodmínečně nutné, aby všichni pracovníci školy prezentovali organizaci kladně - v pozitivním světle. Je velice špatné pokud na veřejnost „prosakují“ negativní informace o škole, navíc zkreslené, které dalším a dalším předáváním jsou zkreslenější a zkreslenější, stávají se z nich fámy a je velice těžké je následně vyvracet. Je proto nutné, aby vedení školy mělo nástroje k tomu, aby si zjišťovalo postoje veřejnosti ke škole a také to, na jakých základech jsou tyto postoje tvořeny. Ideálním stavem je provádět výzkum těchto názorů na školu, který často odhalí nečekané výsledky, a právě na základě těchto výsledků ovlivňovat veřejnost směrem, který škola potřebuje k vytvoření příznivé image.

Mýty

Mýty jsou dalším symbolem - a tedy i prostředkem - k objasnění norem a hodnot podnikové kultury.

Výraz „mýtus“ označuje skutečnost, že tato myšlenková schémata nemají ve všech směrech racionální základ. Spíše jde o lidové teorie, jejichž obsah je velmi silně subjektivní. Víra a vnitřní přesvědčení zde hrají větší roli než vědění. Proto je lze velmi těžko objektivně evidovat, tím spíše pak je nelze změnit racionální a logickou argumentací nebo empirickým přezkoušením.

Jde o určitý způsob uvažování odrážející existující **normy a hodnoty organizace**, který má bezprostřední souvislost s jednáním spolupracovníků.

Příklad:

Pracovník si nahlas stěžuje na cokoli v organizaci a nyní záleží na tom, jakou má organizace podnikovou kulturu a s ní i mýty. Jeden mýtus říká, že je to kurážný člověk, a kultura je taková, že vedení připomínky tohoto pracovníka

vezme k diskusi a dojde k následnému řešení. Druhý mýtus říká, že vedoucí jedná vždy dobře a následné jednání je takové, že pracovník je podroben kritice a dostane napomenutí.

Mýty v souvislosti s podnikovou kulturou mohou a mají plnit některé důležité funkce, a to zejména funkci selektivní, to znamená, že umožňují vybírat z možných variant jednání. Druhou funkcí je funkce manifestační, která zvýrazňuje zvolenou variantu, třetí je návod k jednání, kde mýtus poměrně přesně určuje, co a jakým způsobem - pokud nastane shodná situace - zde plní funkci určitého neformálního předpisu.

Symbolická jednání

Vedle slovně verbálních symbolů mají mimořádně velký význam pro utváření, upevňování a zejména časoprostorový přenos podnikové kultury slovně symbolická jednání neboli symbolické artefakty jednání. Jde především o **rituály, ceremoniály a obřady**. Každý z nich má značný praktický význam, v podnikové realitě je však složité je vzájemně od sebe odlišit.

Rituál

Rituálem rozumíme určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam. Rituály zde můžeme rozdělit do dvou rovin. První rovina probíhá na úrovni celé školy, jedná se o rituály týkající se pracovníků školy - to je například vyznamenávání nejlepších pracovníků, odchod do důchodu apod. - nebo žáků školy - zde je to například každoroční vyřazování maturantů, vyhlašování talentů roku v nejrůznějších oblastech (matematika, cizí jazyk, technika, umění...).

Druhá rovina rituálů probíhá na úrovni jednotlivých tříd školy, kde si postupem let třída vytváří své specifické rituály, které však končí s odchodem žáků ze školy.

Rituály jsou značně formalizovány, institucionalizovány a v určitém čase stále opakovány. Samy sobě jsou symbolem, avšak v jejich rámci jsou

používány další symboly, kterými se vyjadřují a definují zcela konkrétní sociální vztahy. V každém případě potvrzují a upevňují dosud platné, stávající mocenské struktury a vedou ke stabilizaci existujících podnikových norem a hodnot. Ne náhodou dochází při změně podnikové kultury v první řadě k odmítnutí původních a konstituování nových forem rituálů.

Ceremoniál

Obdobná charakteristika, jaká platí u rituálů, platí pro **ceremoniály**, které na rozdíl od rituálů slouží navíc k uvolnění emocí, a mají tudíž méně formalizovanou podobu. Jde o oslavy výročí založení školy, poslední zvonění, školní akademie, oslavy vánočních svátků, Nového roku apod.

Symboly

Velmi důležitými **symboly** z řady těch, které formují a interpretují podnikovou kulturu organizace, jsou takové, které vyjadřují sociální postavení pracovníka. Jsou to tzv. statusové symboly, jež je možno zařadit někde mezi symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy (označení některých funkcí, vizitky, velikost a vybavení kanceláře, služební automobil, satelitní telefon nebo finanční odměna umožňující vyšší životní standard, nejrůznější tituly, např. nejlepší pracovník organizace).

Příklad:

Ředitel školy, nesoucí název „Juing skool“, odjíždí po deváté hodině do školy svým služebním vozem (posledním typem BMW). Cestou hovoří mobilním telefonem (samozřejmě nejmodernějším typem) s vysokými úředníky MŠMT o nové koncepci ve školství. Domlouvá si také společný zápas v tenise či golfu, kde naznačuje, že chce zkonzultovat své projekty týkající se školy.

U školy předává klíčky od vozu školníkovi, který jej zaparkuje na určené místo, to je nejbližší k východu školy. Jedním očkem si všímá, že mercedesy jeho zástupců a fordů pedagogů jsou zaparkovány na svých místech. Všichni jsou tedy přítomni.

Do své kanceláře prochází kanceláří sekretariátu, kde všichni vstávají a zdraví ředitele a postupně hlásí nejnovější a předem dohodnuté informace. Pak vchází do kanceláře svého asistenta, kde proberou odpolední zasedání školní rady. Za touto kanceláří je zasedací místnost určená pro nejrůznější jednání a z této místnosti vedou dveře do kanceláře ředitele - architektky účelně zařízená kancelář podle nejmodernějších trendů. Na zdi spousty prestižních diplomů, které ředitel obdržel. Sedá si do křesla vyrobeného na míru a mačká knoflík a na zdi se objevují obrazovky, na kterých pak ředitel sleduje výuku v jednotlivých třídách. Pomocí videotelefonu pak výuku konzultuje se svými pedagogickými zástupci.

K PŘEMÝŠLENÍ

Podniková kultura je důležitý faktor při vnímání školy veřejností. Zde je důležité uvědomit si, že veřejnost vnímá i sebemenší zdánlivé detaily, jako je to, jak pracovníci školy hovoří o škole, jaké jsou vztahy mezi učiteli a žáky atd.

Při tvorbě podnikové kultury je třeba jasně definovat pravidla, se kterými musí být seznámeni všichni pracovníci školy, aby se jimi mohli následně řídit. Zkuste si sami pro sebe odpovědět na následující - na první pohled bezvýznamné - otázky:

Za jak dlouho se musí vyřídit stížnost?	
Na kolikáté zazvonění se bere telefon?	
Jak se představujete do telefonu?	
Jak pozná návštěvník školy pracovníka školy?	
Co je ve škole největší uznání?	
Co je ve škole největší sankce?	
Pracují pracovníci školy individuálně nebo týmově?	
Co se ve škole preferuje (rychlost, kvalita, klid a pohoda)?	

Jaké jsou ve škole vztahy?	
Proč vlastně škola existuje?	
Jaké jsou záměry vedení školy?	
Co a proč se očekává od práce každého pracovníka?	
Kdo a jak hodnotí jejich práci?	
Za co budou pracovníci chváleni?	
Za co budou pracovníci káráni?	
Co jim projde?	
Co se nikdy netoleruje?	
Na jaká pravidla nelze ve škole zapomenout?	
Jaké je vhodné chování k vedení?	
Jaké je vhodné chování ke kolegům, jaké k podřízeným?	
Co znamená mít úspěch, co k tomuto úspěchu vede?	
Co znamená prohrát? Díky čemu?	
Jak se dozvídají pracovníci o změnách ve škole?	

Nositelé image

Pod pojmem **nositelé image firmy** rozumíme, jak a čím můžeme bezprostředně ovlivnit zákazníka, čím vchází firma do jeho povědomí, ať už pozitivně, nebo negativně.

Činnost školy

Dobrá image se dá získat několika způsoby, ale mezi nejúčinnější patří kvalita všech činností školy. Dobré vztahy mezi učiteli a žáky jsou založeny na vzájemném respektu. Žáci si váží učitele pro jeho učitelské schopnosti, osobní kvality, znalosti a profesionalitu. Naopak učitel ctí individualitu každého žáka a váží si jeho studijního úsilí.

Pro image školy nemůže být nic lepšího, než stát se měřítkem přitažlivosti pro perspektivní pracovníky. Je velice příjemné, když přicházejí lidé, především pak mladí lidé, kteří mají schopnosti a jsou perspektivní, s tím, že by rádi u nás nastoupili proto, že naše škola u nich stojí nejvýše na žebříčku a chtějí tvůrčí práci a spolupracovat s našimi pedagogy na dalších vzdělávacích projektech. Také touto formou lze vytvořit příznivou image, a udělat tak ze školy známý a respektovaný subjekt.

Kredit se dá také získat pestrou nabídkou mimoškolních aktivit - pravidelnou zájmovou činností, nepravidelnou, příležitostnou činností, tradičními akcemi, víkendovými akcemi, prázdninovou činností a dalšími činnostmi, které škola realizuje.

Tyto činnosti napomáhají utvářet více nebo méně pozitivní vztah veřejnosti ke škole, a to především z řad rodičů, pokud se v ní buduje určitý zdravý patriotismus. Právě na takových akcích, kde se setkávají děti, rodiče, sponzoři, funkcionáři a další, se vytváří příznivá image.

Své sehrává i školní jídelna svými produkty i svým přístupem ke strážníkům. Zde jsou dva rozdílné příklady z praxe - školní jídelna, kde strážník přichází jen proto, aby dělal problémy a věčně se mu něco nelíbilo (včetně pedagogického sboru a ředitele školy), a proto je nutné je okamžitě po příchodu seřvat a udělat ze strážníků „pokorné ovce“. Druhý případ je diametrálně jiný. Strážníci jsou zde respektováni a veškeré snažení personálu je směřováno k jejich spokojenosti. Jsou i případy, kdy strážník přichází do jídelny, sedá si ke stolu a je obslužen ke své spokojenosti - to potom image roste.

Inovace

Ve všech těchto činnostech hrají důležitou roli inovace, které jsou životně důležité pro každou školu. Pro školu není nic nesmyslnějšího, než žít v přesvědčení, že staré zavedené způsoby musí být ty nejlepší. Škola, která se zakonzervuje, zůstává stát na místě a není pro žáky velkým přínosem.

Inovace je ohromný pomocník při tvorbě příznivé image, kdy stačí „jen“ směs tvořivosti, jasného myšlení a schopnost dovést věci k úspěšnému zakončení. Vyžaduje těsnou spolupráci lidí, kteří myslí, s lidmi, kteří dokáží myšlenky uskutečnit. Vedení školy musí vytvořit klima, v němž kantoři a další pracovníci mají prostor k rozvíjení nových nápadů a prostředky k jejich uskutečnění.

Důvěra státních institucí

Postoje státních úředníků vycházejí z poznatků a náhodně sebraných informací, které o škole zaslechli. Každý úřad (školský, okresní, městský, Česká školní inspekce, MŠMT apod.) je ovlivňován názory a postoji veřejnosti. Image školy je v tomto případě tvořena jejími vztahy k oficiálním představitelům. Jestliže jsou představitelé těchto institucí trvale informováni o organizaci a jestliže cítí, že organizace působí ve prospěch veřejného zájmu, úřad s daleko menší pravděpodobností vznesе přemrštěné požadavky nebo přijme nepřiměřené restriktce. Důvěra těchto institucí je založena na dvou faktorech: na důvěře veřejnosti a na opravdovém úsilí udržujícím dobrou informovanost úřadů o organizaci.

Design

Design je velmi důležitá složka image. Při jeho tvorbě vycházíme z identity organizace. Nejprve bychom měli mít vytvořenou vnitřní kulturu organizace (budeme se „tvářit jako tradiční škola“, nebo z našeho výrazu bude vyzařovat novátorství a avantgardnost apod.). Teprve pak se můžeme pustit do tvorby designu.

Architektura budov organizace, vnitřní vybavení, zařízení kanceláří, logo, barvy školy, dopisní papíry, vizitky, formuláře, časopisy a propagační materiály vytvářejí u vnějšího pozorovatele určité představy o škole, které by měly korespondovat s věcnými cíli a strategiemi školy.

Je třeba, aby se pracovníci školy se všemi atributy designu ztotožnili. Tím dojde k silnější identifikaci se školou, posílení vědomí „my - naše škola“ a odlišení od jiných subjektů.

Důsledný designový program sjednocuje vnitřní i vnější pohled na organizaci. Jednotlivé objekty, jejich vybavení a barevná úprava získávají jednotnou podobu. Pro pracovníky školy vytváří vnitřní homogenita větší pocit jednotnosti, přehlednosti a srozumitelnosti, pro vnějšího pozorovatele pak nezaměnitelnost a snazší identifikaci organizace v konkurenci trhu. S tím souvisí i to, že jednotný design usnadňuje, urychluje a zefektivňuje veškerou propagaci školy. Logo, barvy, znělky apod. umožňují využít širokou škálu cest a forem propagace, které mohou velmi komplexně, a tak i rychle a efektivně působit.

Design otevírá nové možnosti pro získání důvěry. Jedná se zejména o určitý „styl“, kterým se škola prezentuje, vyvolává zcela konkrétní pocity, a usnadňuje tak přístup věcných informací přímo k žákům, jejich rodičům a dalším návštěvníkům školy. Škola tím rovněž získává jasný a nezaměnitelný profil a stává se snadněji identifikovatelnou a lokalizovatelnou, což zvyšuje její schopnost proniknout do povědomí široké veřejnosti a udržet se v něm.

Dnes existuje mnoho příkladů, kdy školy opouštějí stereotypní jednotvárný designový styl budov a jsou barevné, veselé a přitahují pozornost kolemjdoucích. Uvnitř jsou pak barevně odlišená patra, kde všechno ladí do určité barvy, včetně vybavení uklízeček a jejich oblečení.

Design školy a jejího nejbližšího okolí

Této problematice je třeba věnovat velké množství času a následně i finančních prostředků. Škola sama musí žáky, rodiče a další návštěvníky oslovit

ještě dříve, než přijdou do kontaktu s pracovníky školy, a to celkovým vzhledem budov, kanceláří i zahrady.

S tím souvisí i informační systém, který je velice důležitý a který návštěvníkům školy usnadní orientaci ve škole. V praxi to znamená, že návštěvník školy se musí bez potíží orientovat, kde najde ředitelnu, sborovnu, kabinety, aktuální zprávy ze všech oblastí činnosti školy.

Sborovny, kabinety, kanceláře musí být rovněž v souladu s designovým programem školy. Jde o to, aby měl každý pracovník příjemné a účelné pracovní prostředí a také aby se v něm cítil příjemně. Za to vše chce škola jedinou věc - výsledky.

Firemní heslo a slogan

Heslo školy, její slogan je stručným a názorným vyjádřením specifik a silných stránek školy, čím se odlišuje od jiných škol. Opírá se o hodnoty, zakotvené v organizační kultuře a projevující se ve vztahu k zákazníkům. Heslo nemá být jen aktivní z hlediska reklamy, ale musí být v souladu s působením školy směrem k veřejnosti a chováním jejích pracovníků. Jedině tento soulad pomáhá dosáhnout pozitivního efektu.

Logo

Firemní heslo a logo spolu úzce souvisí. Logo je grafickým vyjádřením hodnot, charakteru a orientace školy. Vyjadřuje základní myšlenku, kterou o škole chceme sdělit našim žákům, jejich rodičům a veřejnosti vůbec. Zde je opět nutné definovat, jak se má logo „tvářit“ - zda má být veselé, hravé, nebo působit seriózním dojmem. Mělo by být jednoduché, esteticky působivé a nezaměnitelné se znaky ostatních organizací. Jeho součástí mohou být i iniciály názvu školy.

K PŘEMÝŠLENÍ

Při tvorbě atributů, které mají následně působit na veřejnost, je dobré se zamyslet nad posláním školy, nad jejími cíli krátkodobými i dlouhodobými a také nad strategií školy. Udělat si přehled, jaké jsou v naší lokalitě další školy, v čem jsou jiné, jak si stojí u veřejnosti v porovnání s naší školou. A na základě těchto otázek si odpovídat na další, týkající se tvorby image.

Jaký je dlouhodobý cíl školy?	
Jaké jsou nejdůležitější cíle školy v tomto roce?	
Čím se může škola ve své činnosti pochlubit?	
Co potřebuje ve své činnosti zlepšit?	
Kolik je v místě dalších škol?	
Jaký je náš vztah k nim?	
V čem je naše škola lepší než ostatní školy?	
V čem jsou lepší ony?	
Uveďte alespoň jeden důvod, proč si rodič vybere právě naši školu.	
Uveďte alespoň jeden důvod, proč si rodiče nevyberou právě naši školu.	
Jaké je krédo školy?	
Jaký je slogan školy?	
Má škola znak?	
Co má vyjadřovat logo školy?	
Jaká je barva loga?	
Kolik variant loga má škola?	

Jaké jsou barvy školy?	
Jaký je ideální žák školy?	
Jaký žák je pro školu nevhodný?	
Jaký je cíl designového programu?	
Sborovny, kabinety, kanceláře	
Třídy a učebny	
Okolí školy	

10.4.2.2 Propagace

Propagace je důležitou součástí jakékoli organizace, která něco nabízí, ať už je to výchova a vzdělávání dětí, nebo prodej různých předmětů s křídélky (myslím, tím kuřata). I v takových institucích, jako je škola (v současné době však v soukromých školách), musíme věnovat stále více času propagaci. Aby byla škola úspěšná a naplnila počty žáků ve třídách, musí nejen nabízet velice dobrou kvalitu výuky a další služby na území školy za rozumnou cenu, ale také informovat veřejnost o tom, že zde probíhá kvalitní výuka. A to probíhá formou propagace.

Propagace je předávání informací mezi školou a veřejností takovým způsobem, aby ovlivnily jejich názory na školu a také jejich chování. Hlavním úkolem propagace je informovat veřejnost o tom, že na naší škole probíhá ta nejlepší výuka na světě pod vedením nejlepších pedagogů, a to vše za správnou cenu a pomocí celého spektra metod.

Na různé metody propagace se může pohlížet jako na různé formy komunikace. Aby byla propagace efektivnější, musí být její cíle jasně definovány, protože správná propagační činnost závisí na tom, čeho chce škola dosáhnout. Je užitečné vytvořit konkrétnější soubor cílů propagace, který stanoví přesně, koho a proč chcete informovat, přesvědčovat a komu chcete školu jen představit.

Při plánování propagace musí být jasné, kolik finančních prostředků může škola na propagaci uvolnit, co chce propagovat, jak je na tom konkurence, mít zpracované již zmíněné cíle propagace a také kdo bude tuto propagaci řídit. Propagace se může kombinovat mnoha způsoby.

Příklad:

Rozdávání letáků	Časopisy	Různé skládačky
Veřejné plakátování na vymezených plochách	Další	Rozvrhy pro děti
Vývěsky, výlohy, poutače ve městě	Televize - místní	Kalendář
Nástěnky na školách	Televize - celostátní	Jízdní řád autobusů
Školní vysílání	Rozhlasové stanice	Novoročenky a upomínky
Bulletiny	Časopisy s celostátní působností	Kupóny se slevou
Vlastní časopis	Noviny s celostátní působností	Slosování o ceny
Interiér školy	Autobus s nabídkou školy	Happening
Exteriér školy	Upomínkové předměty	Přímá propagace poštou
Regionální tiskoviny	Trička se znakem školy	Velké akce školy
Noviny	Vlaječky	Výstavy
Inzerce	Prodejné plakáty	Mimořádné nabídky
Kulturní zpravodaje	Tašky s potiskem	Literatura
		Jiné formy

Mezi propagační činnost patří výroba letáků veškerých akcí, které se vylepují na propagačních plochách reklamních agentur, umísťují se na naše nástěnky ve školách a vývěsky ve městě. Tyto letáky se dále dávají k dispozici redakci kulturního zpravodaje, inzertním časopisům, regionálním novinám, některým novinám a časopisům celostátního dosahu, redakci vysílání ČST, městskému televiznímu vysílání, kde nám každý týden mohou vysílat nové aktuální zprávy o činnosti, a také rozhlasovým stanicím.

Dále tyto propagační materiály rozesíláme na ředitelství všech škol našeho okresu a do všech dětských a mládežnických organizací. K této propagaci využíváme i vývěsní skříňky a poutače, které jsou rozmístěné po městě.

Vkusnost těchto propagačních materiálů také hodně napoví o celkové úrovni školy. Podobně je tomu i u vizitek, kterými se prezentují zástupci zařízení, katalogů, které se pro tento účel zpracovávají, a také i u dalších písemných materiálů a dopisů, prostřednictvím kterých komunikujeme. Nezanedbatelnou součástí představuje i štábní úroveň předkládaných písemností.

Kolem většiny škol jsou určité plochy, které můžeme využít jako reklamní plochu k propagaci školy. Je dobré získat pro ni i další plochy po celém městě. Vedle těchto ploch to chce získávat i určité plochy ve výkladních skříních v centru města.

K propagaci zařízení slouží i různé reklamní doplňky - trička se znakem školy, vlaječky, tašky s potiskem, různé skládačky, rozvrhy pro děti, tužky se symboly školy, kalendář a jízdní řád autobusů jezdících kolem školy. Mezi tradiční propagační prostředky patří výroba a rozeslání novoročenek a různých upomínek na nejrůznější místa.

Další možností, jak dát o sobě vědět, je vydávání vlastního časopisu, který informuje o dění ve škole a také mimo ni, nebo pomocí různých inzertních periodik. Vedle těchto měsíčních periodik jsou to různé nabídkové katalogy propagující školy.

Ke zlepšení propagace akcí pro školy může sloužit pravidelné školní vysílání. Zde se jedná o vysílání školních rozhlasů, kde budou vysílány různé relace pro děti a nabídky pro využití volného času.

V další propagační činnosti je možné využít aut pracovníků. Dále lze umístit do města velké plechové poutače, využívat výstav prací žáků a i dalších výstav za účelem propagace školy. K tomuto účelu je vhodné využívat kastlíkové metody, happeningů a dalších metod.

Propagační autobus městské hromadné dopravy, který jezdí denně po nejrůznějších trasách MHD, je další možností, jak na sebe upozornit.

Vývěsky, výlohy, poutače ve městě, nástěnky na školách musí mít jednotný vzhled a rovněž musí být pravidelně obměňován obsah, aby měly i výpovědní hodnotu. Svě udělá i design firemního auta, které je jistě neustále v permanenci, a i tímto způsobem je možné dostat se do povědomí veřejnosti.

Součástí propagace je i publicita, což je jakákoli neplacená forma neosobní prezentace myšlenek, zboží nebo služeb. Jde o to, dostat se do médií formou osobní zainteresovanosti novinářů, kdy se na ně působí přes jejich děti, například tak, že škola pořádá den otevřených dveří, kde je připraveno množství atraktivních aktivit právě pro děti. Pokud jsou děti novinářů spokojeny, je pak záruka v tom, že jejich rodiče tuto akci i celou činnost popíší očima svých dětí. To má za následek zájem dalších médií a tím i zaručenou propagaci.

Propagace je velice důležitý faktor v činnosti každé organizace, která něco nabízí. Je to velká škála nejrůznějších technik a právě tyto nenápadné a neprodejné vlivy mají obrovský význam při vytváření image organizace. Cílem propagace je působit na veřejnost jako jednoduší celek. Je mnoho způsobů, kterými mohou organizace ovlivnit, jak veřejnost vnímá organizaci, a právě vytváření image je nepostradatelnou součástí strategie každé moderní organizace.

10.4.2.3 Jednotlivec

Image může posílit i to, jakým způsobem jednají zástupci organizace a jaké vzbuzují sympatie. Dobré vystupování a upravenost pracovníků vyvolává u

žáků, rodičů i veřejnosti důvěru, osobní sympatie k pracovníkům školy, a tudíž i ke škole samotné.

Firemní vzor

Firemní vzor reprezentuje soubor všeobecných hodnotových představ a norem chování a poskytuje „návod“, jaké základní postoje jsou od pracovníků vůči škole očekávány. Dobře formulovaný podnikový vzor zlepšuje komunikaci organizace navenek, pomáhá výrazně plnit strategii. Je základem identity organizace.

Firemní vzor je průkazem identity, jakousi pomyslnou legitimací organizace. Vyjadřuje vztah ke spolupracovníkům, k dětem a jejich rodičům, vůči konkurenci, veřejnosti, zřizovateli atd. Firemní vzor je třeba vytvořit za součinnosti vedení a pracovníků tak, aby byl všemi akceptovatelný.

Osobní charakteristika

- **Fyzické předpoklady** jsou zvláštní požadavky na zrak, sluch, výšku, sílu, výdrž atd. Tato charakteristika určuje, zda zaměstnat tělesně postižené, či nikoli.
Příklad: dobrý zdravotní stav, ne více než 10 dnů běžných onemocnění během minulých dvou let. Upravený vzhled (občas bude nutné jednání se sponzorem)
- **Osobnost** - dispozice a schopnost pracovat samostatně nebo v týmu, schopnost vyrovnat se s pracovními náporů, iniciativa
Příklad: schopnost pracovat s postiženými dětmi, schopnost pracovat pod tlakem. Fluktuace u předchozího zaměstnavatele ne vyšší než 10 % v posledních dvou letech
- **Komunikační schopnosti** - kvalita hlasu, dobrý psaný i ústní projev, plynulé vyjadřování, schopnost „pracovat“ s telefonem, umění prezentovat (se), společenské dovednosti, upravenost (vlasy, pleť, ruce atd.), oblékání, osobní styl, společenské chování (znalost a dodržování

pravidel)

Příklad: schopnost vyřizování korespondence a telefonických jednání

- **Věková hranice** vymezuje, jak má být uchazeč stár nebo mlád

Příklad: věk nad 30 let (osoba mladší 30 let nemůže mít dostatečnou vyspělost a zkušenost nutné pro výkon funkce)

Odbornost

- **Vzdělání** - školy, zkoušky, studované předměty

Příklad: minimálně úplné středoškolské pedagogické vzdělání

- **Technická, obchodní a profesionální kvalifikace**, řidičský průkaz

Příklad: kvalifikovaná účetní

- **Speciální vzdělávací kurzy** - výpočetní technika, kurz dramatické výchovy a výtvarné výchovy atd.

Dosavadní pracovní zkušenosti

- **Typ předchozích zaměstnání** a velikost firem

Příklad: vzdělání, minimální praxe 3 roky, zaměřeno na estetiku, práce s hlinou.

- **Doba ve funkci**, řídicí úroveň funkce

Příklad: min. 3 roky praxe v řízení malé školy (do tří lidí), minimálně 3 roky jako řadový pedagog.

Specifické znalosti a odbornost

Příklad: zkušenost s počítačovým účetním systémem; znalost vyhlášek týkajících se mezd ve školství

- **Speciální schopnosti** - jazykové znalosti, manuální zručnost, vyjadřovací schopnost; práce s čísly, tvořivost, schopnost čelit problémům a řešit je apod.

Příklad: důkaz o inovačních schopnostech v řídicí funkci z předchozích zaměstnání.

- **Zvláštní okolnosti** - bydliště v určité oblasti, ochota cestovat, schopnost zůstat mimo domov po určitou dobu, práce o víkendech, vlastnictví automobilu atd.

Příklad: bydliště umožňující každodenní dojíždění. Ochota pracovat v případě nutnosti přesčas.

Image pracovníků

Každá organizace, a tedy i škola, by měla mít za cíl přímý vztah mezi image školy a osobním image pracovníků školy, kteří by se měli snažit, aby ještě posílili ty hodnoty, které si škola předsevzala hlásit světu prostřednictvím ostatních komunikačních prostředků. Normy osobního image by se měly rozvíjet a kultivovat v celé škole, a s nimi určitá vodítka, která by pracovníkům školy pomáhala rozeznat a ocenit všechno to, co je zapotřebí k udržení současného příznivého image (pokud je) a k získávání dalších „kladných bodů“ u veřejnosti.

Když se návštěvníci setkají s pracovníky naší školy, měly by na ně kvality těchto zástupců udělat příznivý dojem. To neznámá, že tělocvikáři musí chodit na hodiny tělocviku v extrémně elegantních oblecích a nosit apartní kufříky. Vždycky ale musí být oblečení přiměřeně svému postavení ve škole a v souladu s celkovou image školy. V dnešním světě velké konkurence, kdy různé školy nabízejí v podstatě podobné nabídky, jsou to jen pracovníci školy, kteří tvoří zásadní rozdíly mezi jednotlivými školami - mohou totiž zvýšit jak celkovou image, tak i reálnou hodnotu cílů a možností školy. To samozřejmě platí jen v případě, kdy pracovníci školy perfektně ovládají svou věc.

10.4.2.4 Image a škola

Image je projev vnitřních hodnot školy vůči vnějšímu okolí. Prostřednictvím image se škola odlišuje od „konkurence“. Škola je ovlivněna svými předpoklady a prostředím, ve kterém působí. Má své poslání, činnosti, dopisní papíry a

formuláře, vozidlo, grafickou úpravu, publikace a mnoho druhů propagačních materiálů. Tyto rysy jsou sledovány veřejností, která si vytváří na školu názor na základě své zkušenosti a toho, jak ji vidí. Z toho vyplývá, že při budování příznivé image musí být koordinace všech atributů.

Tvorba image představuje něco více než pouze víru ve svůj výchovně vzdělávací proces. Vzbuzuje u pracovníků školy dojem, že pracuje ve škole s velkým „Š“, pěstuje morálku a pomáhá při náboru a udržení kvalitních pracovníků. S tím jde samozřejmě ruku v ruce i zájem o studium na škole ze strany žáků, podpořený jejich rodiči.

K PŘEMÝŠLENÍ

Pokuste se v následující tabulce vyhodnotit současný stav dále uvedených faktorů. Použijte stupnici 1 - 5, (1 - nevyhovuje vůbec, 2 - většinou nevyhovuje, 3 - občas vyhovuje, 4 - nevyhovuje, 5 - je na vysoké úrovni.)

	1	2	3	4	5
1. Povědomost školy u veřejnosti					
2. Kvalita výchovně vzdělávacího procesu					
3. Kvalita stravování ve škole					
4. Mimoškolní činnost					
5. Další služby pro návštěvníky					
6. Vystupování pedagogů					
7. Upravenost pracovníků školy					
8. Odborná úroveň pedagogů					
9. Propagační strategie školy					
10. Úroveň a vhodnost propagačních předmětů					
11. Štábní úroveň písemností					
12. Působnost loga					

13. Vhodné firemní heslo					
14. Apelace na odlišnost					
15. Včasnost vyřizovaných požadavků zákazníků					
16. Vhodná podniková kultura					
17. Sdílené hodnoty školy					
18. Hrdinové školy					
19. Rituály					
20. Ceremoniály					
21. Design školy					
22. Podnikový vzor					
23. Image pracovníků školy					
24. Důvěra státních institucí					

10.4.3 Komunikace

Způsob, jakým organizace komunikuje s veřejností. To, co veřejnost o organizaci čte, slyší, mluví, vidí.

Komunikace se orientuje na:

- zvyšování známosti organizace u veřejnosti,
- zvyšování důvěryhodnosti organizace,
- změnu postoje veřejnosti vůči organizaci,
- odbourávání přehrad mezi organizací a veřejností

Vnější komunikace - styl inzerátů, informační systém a nástěnky, dopisy, pozvánky na akce, systematická prezentace v médiích, tiskové zprávy, besedy, způsob komunikace s rodiči, podoba třídních schůzek, internet, semináře,

diskuse, cílené oslovování partnerů (péče o partnery), komunikace s úřady, poskytování informací osobnostem a institucím, prezentace zaměstnanců na veřejných akcích atd.

Vnitřní komunikace - školní časopisy, bulletiny, oběžníky, nástěnky, počítačová síť, porady atd.

Důležitý předpoklad úspěšné komunikace – **přesné vymezení cílových skupin.**

Komunikační strategie

Public relations nejsou náhodným nepřipraveným procesem, ale musí vycházet z připravené koncepce, plánu, průzkumu trhu a stanovení vašich možností.

Komunikační strategie je plán a cesta komunikace organizace, projektu, akce, produktu směrem k cílovým skupinám v daném časovém období. Plán vycházející z vašich podmínek a možností, z vašich cílů a z průzkumu trhu a požadavků nebo potřeb cílových skupin.

Slouží k ujasnění si vašich možností, cílů a silných stránek. K přesnému pojmenování toho, čeho chcete dosáhnout, a způsobů, jak toho dosáhnout.

Komunikační strategii můžeme rozdělit na dvě části:

- 1. Východiska**
- 2. Komunikační plán**

10.4.3.1 Východiska

Při hledání východisek je dobré stručně a jasně si odpovědět na následující otázky:

- Jakou službu, produkt, projekt či akci nabízíte? Co chcete komunikovat a PROČ?
- Co je cílem vaší PR strategie?

- Jaké jsou „základy domu“, na kterých PR postavíte?
- Kdo jste, jaké je vaše současné postavení, image, pověst, resp. pověst vašeho projektu?
- Kam směřujete, jakou image chcete mít?
- Jaké jsou vaše silné stránky?
- Na jakých výsledcích v minulosti můžete stavět?
- Jaké máte reference?
- A jaké spojení?

Dále se zamyslete nad dalšími otázkami:

- Čím se může vaše škola ve své činnosti pochlubit?
- V čem jste opravdu dobří? V čem jste lepší než další školy?
- Uveďte alespoň jeden důvod, proč se zákazník obrátí právě na vás.
- Uveďte alespoň jeden důvod, proč se zákazník na vaši organizaci neobrátil.
- Jaký je ideální „klient“ vaší organizace?
- O jakého klienta naopak nestojíte?
- V čem jste dobří? Kde jsou vaše silné stránky?
- Kde máte slabiny?

Určení cílových skupin

Musíte znát své cílové skupiny, co jim chybí, čím je uspokojit, co by měly o vás vědět a co by rády slyšely o sobě. Co jim právě váš projekt může přinést užitečného.

Personální a finanční zabezpečení

Opět je důležité odpovědět si na několik dalších otázek:

- Máte na PR kampaň lidi a peníze?
- Kdo bude tváří kampaně, se kterou si budou lidé váš projekt spojovat? Vy jako ředitel nebo zástupce, uznávaný odborník nebo známý sportovec? A kdo bude mluvčím?
- Jsou tito lidé známí? Jakou mají image?
- Jakou image byste chtěli, aby měli?

Časový harmonogram

Jak dlouho bude vaše kampaň trvat? Stanovte si termíny a priority. Vytipujte si akce, kde bude vhodné prezentovat váš projekt, termíny v kalendáři, které budou vhodné k prezentaci.

Monitoring a zpětná vazba

Monitoringem se za prvé rozumí zaznamenávání mediálních ohlasů na projekt. Monitorujte svoji PR kampaň, přehled vašich zásahů v médiích vám usnadní tvorbu příští kampaně, ukáže bílá místa, kde je možné publikovat, a může zapůsobit i na vaše partnery při získávání budoucích zakázek.

U každého záznamu musí být patrné datum a název média, které o projektu informovalo. Možno přiložit i další doplňující informace (např. počet opakování).

Data z monitoringu lze též zpracovat do formy grafu, který vám přehledně zobrazí mediální pokrytí vašeho projektu nebo akce.

Monitoring se může týkat i získávání dalších údajů, které vám pomůžou při vyhodnocení vaší PR kampaně. Např. kolik zájemců přišlo na kurz, kolik lidí telefonovalo s dotazem, zda-li vás oslovili dodatečně novináři s žádostí o podrobnosti, anketa mezi účastníky akce, anketa na letácích nebo přihláškách atd. K získání zpětné vazby o úspěšnosti vaší strategie vám může pomoci také nezávislý pozorovatel či pohovor se zástupci cílové skupiny.

PR jsou dialog. Kladte sobě a ostatním otázky: Jsou naše informace srozumitelné? Nejsme příliš odborní? Nebo žoviální? Mluvíme „jazykem“ naší cílové skupiny? A co vaši odpůrci? Hrozí z tohoto směru nějaké nebezpečí?

K PŘEMÝŠLENÍ

Kdo mohou být vaši odpůrci? Odkud mohou přijít hrozby?

10.4.3.2 Komunikační plán

Texty, design, mluvený projev

Motto, slogany, hesla, poselství (messages) = jasná slova a srozumitelné věty.

Informujte pravdivě, srozumitelně a věcně správně. Nebalte informace do „omáčky“. Omáčka unavuje, odrazuje, snižuje zájem a dává příčinu k nepřesným a nepravdivým informacím.

Tak zvaná poselství jsou pilíře vaší PR strategie. Znamenají stručné, jasné a výstižné vyjádření hlavních myšlenek. Věty (slogany), které potřebujete, aby pravidelně zaznívaly. Aby byly slyšet a vidět.

Tři věty

Jako tiskoví mluvčí nebo hlavní organizátoři akce musíte být schopni podat stručnou informaci kdykoliv a kdekoliv.

Zkuste charakteristiku svého projektu nebo akce vystihnout třemi větami. Tyto tři věty by se měly stát stěžejními informacemi, pomocí kterých budete schopni stručně vystihnout podstatu svého projektu komukoliv i ve chvíli, kdy na to nebudete předem připraveni.

Motto, slogany

Spojte své projekty s mottami a reklamními slogany. Přispějete tak k lepšímu zapamatování u cílových skupin.

Příklad:

<i>Velux</i>	<i>Prosluníme váš život</i>
<i>T-Mobile</i>	<i>Ideální pokrytí</i>
<i>Dokážu to?</i>	<i>Škola jinak</i>
<i>Frekvence 1</i>	<i>Rádio ve skvělém tempu</i>
<i>Union banka</i>	<i>Člen vaší rodiny</i>

Jednou větou směrem k cílovým skupinám

Mluvíte jazykem své cílové skupiny? Rozumí vám její příslušníci? Nejste rozvláční, zdouhaví a nezajímaví? Umíte stručně vystihnout, o co vám jde? Umíte stručně objasnit, v čem může být váš projekt užitečný té či oné skupině?

K PŘEMÝŠLENÍ

Dokážete charakterizovat svou školu nebo projekt pouze jednou větou tak, abyste ho co nejlépe přiblížili dané cílové skupině?

Název školy (projektu):

.....

Veřejnost:

Rodič:

Novinář:

Starosta:

Teenager:

Ředitel školy:

Učitel:

Jiná skupina:

Text

Veškeré textové záležitosti, které můžete v PR využívat (tisková zpráva, inzerát, text plakátu, reklamní PR článek, dopis...), by měly dodržovat některá základní pravidla, která vám pomůžou být srozumitelnými a zapamatovatelnými.

Co by měl zachovávat váš text?

- Respektování cílové skupiny - používat jazykové prostředky a styl dané skupiny
- Srozumitelnost - jednoduchá souvětí, známé výrazy, heslovité vyjádření, stručnost
- Argument - nejdůležitější informace o produktu; čím konkrétnější, tím více přesvědčí. Neříkat „Naše kroužky jsou kvalitní.“ Říci, v čem jsou kvalitní, co žákům poskytnou, v čem se odlišují.
- Nápaditost, originalita
- Jazyková čistota
- Pravdivost, slušnost - nesmí se lhát
- Lidský faktor - budete účinnější, pokud přinesete lidské příběhy a budete citovat konkrétní osoby.

Čeho by se měl text vyvarovat?

- Nabubřelosti, superlativů - „Skvělé, super, jedinečné, bomba; Bezkonkureční cena“. Náš národ je nedůvěřivý vůči vychloubání.
- Imperativů - „Volejte ihned! To musíte mít! Neváhejte a objednejte si!“

Scénář filmového dokumentu nebo videa

- Méně času může znamenat více - informační dokument by neměl přesáhnout cca 5 minut
- Žádné zbytečné věty
- Mluvící hlavy 1 - využívejte záběrů a sdělení důležitých osobností
- Mluvící hlavy 2 - nejdůležitější osobnost umístěte v první třetině filmu
- Mluvící hlavy 3 - použijte pouze ty nejpodstatnější věty, které osobnost řekla
- Čísla, fakta - jedno důležité číslo vyjádří víc, než odstavec vět

Vystoupení v rozhlase

Vystupování v rozhlase patří mezi činnosti, se kterými se setkává téměř každý vedoucí pracovník. Z hlediska PR je důležité tuto šanci řádně využít k prezentaci školy. Vystupování v rozhlase má svoje zákonitosti, kterými je třeba se řídit:

- Připravte si hlavní myšlenky, které potřebujete posluchači sdělit. Nezapomeňte na messages.
- Předem se dohodněte s redaktorem na okruhu témat a otázek, které vám bude klást.
- Přijďte do studia včas, abyste se uklidnili, soustředili a nasáli atmosféru.
- Při hovoru se držte hlavní linie, neodbíhejte od tématu, sledujte své poznámky.
- Pozor na jmenování sponzorů a komerčních subjektů. Pouze se souhlasem redaktora.
- Požádejte studio nebo známého o nahrání pořadu.
- Pozorně si poté prostudujte svůj projev. Nechte ho zhodnotit nezávislými posluchači, kteří o vašich tématech nic nevědí. Byli jste srozumitelní?

Design, vizualizace

Design je vaše vizuální prezentace: logo, barvy, písmo, tištěné materiály (katalogy, vizitky, hl.papíry, plakáty...), nástěnky, výlohy, billboardy, film, počítačová animace, webová stránka, transparenty, architektura prostor...

Vytvořte design manuál s přesnými pravidly pro dodržování designu projektu a užívání znaků a log. Dodržováním stanovených pravidel pomůžete k lepšímu zafixování vašeho projektu v paměti zákazníků.

Několik rad k tématu:

- Buďte originální, odlišní (na prvotní upoutání máte pouze zlomek času), využívejte humor.
- Levá je pro většinu lidí slabší stranou (většinou jsme praváci). To, co chcí, aby zaujalo, dát napravo.
- Využívat faktory mládí, zdraví, dynamiky, pohybu, jednoduchosti.
- Zabírá také bezpečí, známé osobnosti, sex, sentimentální příběhy, konkrétní čísla.
- Vyvolat v lidech příjemné vzpomínky.
- Obrazový podnět zpracuje mozek rychleji, než text (středně složitý obraz = 1 - 2 vteřiny = 7 slov). Čím je obraz působivější, tím je účinek na paměť větší.
- Umístění inzerátu v tisku - nejsledovanější jsou první a poslední obálkové stránky. Z vnitřních stránek upoutá víc pravá strana.
- V reklamě se ceny zpravidla neuvádějí.
- Z celkového množství nákupů rozhodují o 3/4 ženy. Reklamu tedy zaměřit na rodinu, pořádek, lahodící barvy. Jednoduchost, žádná abstrakta.

- Hodnocení líbí - nelíbí nevyovídá o účinnosti reklamy. Důležitá je zapamatovatelnost propagované značky.
- Zapamatovatelnost novinového inzerátu vyžaduje alespoň sedminásobné opakování během měsíce v jednom deníku. U televizního šotu minimálně 10x za čtvrt roku. Rozhlasový spot vyžaduje několik desítek opakování v měsíci na jedné stanici.
- Účinné je spojení s populární osobností.

Prostředky komunikace

Prostřednictvím čeho budete komunikovat svůj projekt? Jaké jsou možnosti ve vašem regionu? Bude účelnější využít média, nebo přímou komunikaci? V médiích můžete např. uvádět základní informace, s užší cílovou skupinou provádět přímou komunikaci (tzv. poslové dobrých zpráv, kteří budou dále šířit informace).

K PŘEMÝŠLENÍ

Jaké komunikační prostředky můžete využívat ve prospěch své školy?

Kompetence pro komunikaci

Stanovte předem úlohu jednotlivých představitelů svého projektu. Jak budou vystupovat a kam sahají jejich kompetence? Kdo bude tváří projektu a proč? Jakou by měl mít image a proč?

K PŘEMÝŠLENÍ

Kdo zodpovídá za realizaci PR kampaně? Kdo je tváří projektu? Kdo komunikuje s médii? Kdo s VIP a institucemi? Kdo s účastníky projektu? Kdo komunikuje se sponzory? Kdo bude vystupovat v případě krize? Kdo provádí monitoring?

Spolupráce s médii

Zásady pro komunikaci s médii

- Pokud je to možné, domluvte si osobní setkání.
- Vtáhněte novináře do děje a dostaňte ho z redakce. „Donuťte“ ho k přímé návštěvě ve škole, na semináři, na akci.
- Připravte pro novináře kvalitní informační materiály.
- Síla vašeho sdělení je v krátkosti. Co je delší než strana, média nevezmou.
- Zamyslete se nad tím, co by lidi mohlo skutečně zajímat, a dejte do závorky, co by je mělo zajímat.
- Najděte si novináře, jehož články se vám líbí a u kterého máte pocit, že byste jej mohli zaujmout.
- Své stálé novinářské kontakty průběžně informujte. Navažte s nimi dlouhodobou spolupráci.
- Lepší dojem uděláte, když o věci hovoříte klidně a rozvážně, než když zarputile hájíte svou pravdu.
- Nedotírejte.
- Vystupte ze své role a podívejte se na své projekty očima publika, které o vás dosud neslyšelo.
- Využívejte emoce. Nacházejte, co je lidem důvěrně známé.
- Pokud se témata týkají každodenního života, využijte toho.
- Zjišťujte, co je na vaší práci vlastně zajímavého.
- Pokud najdete vhodný a jednoduchý slogan, opakujte jej znovu a znovu stejnými slovy.
- Mluvíte-li s novinářem, soustřeďte se na jedno téma a zjednodušte jej až do demagogie.

- Zeptejte se novinářů, jakým způsobům informování dávají přednost a co se jim nezamlouvá.
- Pokud to bude možné, požádejte o autorizaci textu.

Jak novináře odradit a naopak

Můžete například:

- Poslat prvotní několikastránkovou informaci o tom, že projekt existuje, sdružuje řadu organizací a je důležitý.
- Nepřipravit se na schůzku s novinářem, být nejistí a nemít informace.
- Zahrnout ho dlouhými souvětími, sloupci čísel a přehledem zákonů.
- Pozvat ho na zbytečnou, nudnou a špatně připravenou akci.
- Mluvit dlouze a zeširoka. Odbíhat od tématu.
- Mluvit hlavně o sobě a své organizaci.

A NEBO:

- Připravit pro něho výstižné a stručné podklady formou „Otázka - Odpověď“.
- Poslat maximálně jednu stranu textu s výstižnou charakteristikou projektu, varujícími čísly z výzkumu a zajímavou citací odborníka.
- Dát konkrétní typy na vhodné školy, organizace.
- Představit to, co už se podařilo změnit a jak to funguje.
- Představit příběhy konkrétních lidí.
- Ukázat na konkrétních příkladech přínos projektu pro váš region.
- Představit návrhy řešení známých problémů z pohledu projektu.

Snažte se o osobní kontakt s novinářem. Zvěte ho na akce, osobně mu prezentujte projekt. „Opečovávejte“ ho (pozvánky, poděkování za účast, pravidelné zasílání tiskových zpráv, přednostní poskytnutí zajímavých témat,

poskytnutí zajímavého kontaktu...). Pochvalte ho a poděkujte mu za článek. Zašlete děkovný dopis za jeho profesionální práci jeho nadřízenému. Pozvěte ho na oběd. Jděte s ním na kávu. Spolupracujte s ním i na jiných projektech.

Příběhy

Nelze donekonečna omílat, že např. vaše školní vzdělávací program je kvalitní a že je prospěšný pro budoucí život vašich žáků. Novinář potřebuje příběh, téma, které je nosné a bude zajímat čtenáře. Co může přitáhnout pozornost veřejnosti? Pomiňme autohavárii nebo požár v sídlišti.

Je dobré mít v zásobě řadu příběhů, témat pro různé novináře a do nich přidávat svá poselství. Udělejte všechno pro to, aby informace o vás byly zajímavé, atraktivní. Příběh vám udělá stejnou službu jako obyčejný informativní článek, s tím rozdílem, že bude atraktivní pro čtenáře.

Článek se na první pohled nemusí týkat pouze vašeho projektu. Existuje řada témat, která s projektem mohou souviset. Článek proto může vypadat třeba tak, že nastíní konkrétní problém (problémy dnešních dospívajících, šikana, drogy, telefonáty na Linku důvěry, spolupráce školy a rodiny, volný čas dětí, vztahy mezi dětmi apod.). O tomto tématu může být podstatná část článku a článek může být zakončen odkazem na kvalitní projekt prevence proti šikaně v rámci vašeho vyučování, který je určen právě pro naše žáky a probíhají ve vaší škole.

Pozornost upoutá rozhovor s nějakou veřejně známou osobností nebo odborníkem na některé z vám blízkých témat. Stejně tak upoutá i fotografie, fotoreportáž či fotopříběh. Zajímavé jsou i ankety. Je to sice pracnější na přípravu, ale oživí to a čtenáře přitáhne. A proč třeba neudělat dětskou anketu?

Příklady příběhů:

Je dobré vytipovat si zajímavé akce a na příběhu organizátorů a jejich příprav postavit článek.

- Vytipovat si konkrétní typy lidí

- Kvalitní pedagogové se zajímavým způsobem práce s dětmi
- Ředitelé škol a obraz jejich školy
- Rodič = aktivní spoluhráč – rodič, který nad rámec zvyklostí spolupracuje s vaší organizací
- Děti a jejich významný sportovní úspěch
- Starosta a jeho záštita nad projektem
- Účastník vaší akce
- Příběh třídy nebo oddílu dětí
- Společná akce rodiče - pedagogové - děti
- Populární osobnost a její záštita nad akcí
- Skutečné nebo fiktivní příběhy z Linky důvěry
- Den jednoho z nás...
- Anketa, dětská anketa

Tisková zpráva

Tisková zpráva musí být atraktivní. Uvádí fakta, ne výzvy či slogany. Je stručná. Dodržuje strukturu KDO – CO – KDY – KDE.

Tisková zpráva by měla obsahovat zpravidla tyto části:

- Nadpis – kdo zprávu vydává
- Titulek – stručné a jasné pojmenování, o čem zpráva je
- Část A – obsahuje nejpodstatnější informace ze zprávy; informace, které zaujmou (řada novinářů si z důvodů časové tísně přečte právě jen ten první odstavec)
- Část B – podrobnější údaje o tématu; počty, čísla, něčí citace

- Část C – informace o tom, kdo zprávu poslal (stručná charakteristika firmy nebo organizace a čím se zabývá); zato část může být v každé zprávě stejná
- Potřebné kontakty

Reference

Reference dodají prestiž, lesk, serióznost, vyvolají zájem. Kladná reference významné osobnosti, odborníka nemůže přinést záporné body.

Využívejte referencí a citátů o sobě (škole). Zveřejňujte ve svých zprávách nejzajímavější jména svých partnerů a sympatizantů.

Média, pořady, rubriky

Chcete se dostat na stránky celostátního deníku? Časopisu pro ženy? Regionálního plátku? Pořádáte zajímavou akci nebo projekt, která je bohužel taková „normální“? Chybí vám senzační obsah, o který by se pralo večerní zpravodajství všech našich televizí? Nejde v ní ani o drogy, ani o šikanu, útěk z domova či tunelování?

V prvé řadě nezoufejte. Do večerních Událostí se nedostanou ani mnohem závažnější témata, než je to vaše. Spíš by se dalo poradit: zapomeňte na titulní stránky a vysílání v 19,30 na Nově.

Existují však možnosti, jak vaše informace do velkého deníku, televize nebo časopisu dostat. Jak to udělat?

- Nejprve zvažte, zda-li a jestli by nestačilo místní periodikum. Obsahuje projekt zajímavý příběh, skutečně netradiční aktivitu nebo řešení nějakého problému? Zajímavou osobnost?
- Pokud jste si odpověděli „ano“, vtipujte si média, která jsou nejvhodnější k uveřejnění vaší informace.
- Oslovte telefonicky novináře, který se v deníku nebo časopisu podobnou problematikou zabývá. Připravte si stručnou charakteristiku svého

projekt, kterou mu objasníte během 1 minuty vašeho telefonního hovoru. Déle to pravděpodobně trvat nebude. Dejte důraz na příběhy, osobnosti, zajímavá témata. Novinář vás určitě požádá o zaslání informací e-mailem.

- Pošlete mu tedy podrobnější informace.
- Nechte mu čas na přečtení a vstřebání vašich informací.
- Ozve se vám sám nebo ho po určité době znovu kontaktujte a požádejte o schůzku.
- Pokud souhlasí, první etapu máte vítězně za sebou.
- Na schůzku se pečlivě připravte. Mějte přehledně připravený obsah projektu, zajímavá témata, která obsahuje, jména lidí a jejich kontakty, tiskovou zprávu.
- Buďte přesvědčiví. Pozvěte ho na akci. Nabídněte mu veškerou pomoc při zpracovávání tématu.
- Odcházíte-li ze schůzky oba spokojeni, zdá se, že i druhou etapu máte úspěšně za sebou.
- Udržujte s novinářem kontakt. Pomáhejte mu, shánějte lidi a posílejte další informace, pokud o ně žádá.
- Článek byl otisknut? Vyhráli jste a navíc jste získali další dobrý novinářský kontakt.

Uvádíme možnosti některých pořadů a rubrik, které se nabízejí k publikování informací o vaší „normální“ akci. Pro příklad uvažujme o akci, která se týká pedagogické oblasti.

- **ČT 1** – Studio 6, Rodina školou povinná, regionální zpravodajství
- **TV NOVA** - Snídaně s NOVOU
- **TV PRIMA** – regionální zpravodajství
- **Český rozhlas 2** – Hovorna, Host do domu, Velký rodinný servis, MáTa

- **MF DNES** – rubriky Zaměstnání a Vzdělávání, regionální přílohy, speciální tematické inzertní a PR přílohy
- **Hospodářské noviny** – rubriky Kariéra a Vzdělávání
- **Ženské tituly** – Vlasta, Žena a život, Betty, Tina, Katka, Svět ženy apod. (Témata, týkající se dětí, rodinné výchovy, volného času dětí, ženských příběhů)
- **Společenské a rodinné tituly** - Týdeník Květy, Rodiče, Dítě, Maminka, Reflex, Mladý svět, Naše rodina apod.
- **Dětské časopisy a časopisy pro mládež**
- **Odborné a populárně naučné tituly** - Učitelské noviny, Učitelské listy, Moderní vyučování, Děti a my, Rodina a škola, Psychologie dnes apod. (Pro cílovou skupinu pedagogů, případně rodičů)
- **Regionální média** - regionální deníky a týdeníky (Deníky Bohemia a Moravia), regionální přílohy celostátních deníků, regionální TV a rádio, místní tiskoviny, bulletiny, zpravodaje magistrátu, MÚ, školní časopisy apod.
- **Internet** - internetové portály nebo webové stránky s informacemi o školství a výchově: Česká škola, Dětský svět, Týdeník školství, Škola hrou, Paidagogos, Naše děti, Učitelské listy, Učitelské noviny

10.4.4 Další cílové skupiny a jak na ně

Jak získáte na svou stranu VIP, představitele úřadů, sponzory či rodiče? Uvádíme několik příkladů, které se nám osvědčily.

VIP

- osobní kontakt
- pozvání na akci
- možnost prezentace jeho osoby v rámci našeho projektu, akce

- „opečování“, pozvánky, poděkování za pomoc, účast atd.
- nabídnout zajímavé kontakty
- možnost prezentace v médiích
- pohoštění
- drobná pozornost

Rodiče

- osobní kontakt
- pozvání na akci
- přímé zapojení rodičů do života školy (do projektů)
- pochvala jejich dítěte
- kladný článek o aktivitách, kterých se zúčastnilo jeho dítě
- praktická „kuchařka“ – „Co má rodič dělat, když jeho dcera/syn...“

Veřejnost

- pravidelná informovanost
- kvalitní nabídka programů
- náš projekt probíhá v našem městě, účastní se ho vaše děti
- váš projekt pomáhající řešit problémy, se kterými se denně setkávají i jejich děti
- praktická „kuchařka“ – „Co má rodič dělat, když jeho dcera/syn...“
- rozhovor o vašich aktivitách se známou osobností (starosta, sportovec, herec, slavný rodák)
- rozhovor s odborníkem (psycholog, vedoucí Linky důvěry...)
- praktické náměty pro komunikaci v rodině, pro volný čas rodičů s dětmi, pro volný čas dětí; jak se zachovat v konkrétních problémech

I ty největší krize a katastrofy mají přes všechno negativní v sobě kladný náboj (pravdivost přísloví „Co nás nezabije, to nás posílí“ může být na místě).

K PŘEMÝŠLENÍ

Kdo mohou být vaši odpůrci? Odkud mohou přijít hrozby?

10.4.6.1. Jak rozpoznat rodící se konflikt, krizi?

- Fámy
- Oprávněná i neoprávněná kritika ze strany pedagogů, rodičů, veřejnosti
- Frustrovaný zaměstnanec šířící o organizaci poplašné zprávy, vynášející informace
- Konflikt mezi dvěma zaměstnanci (skupinami zaměstnanců)
- Podezřelé otázky ohledně sponzorů, financování akce, odměn
- Strach (z nového, z moci jiných, z důsledků neschopnosti jiných)
- Negativní ohlasy v médiích ze strany veřejnosti, odborníků nebo rodičů
- Špatná komunikace s nadřízenými úřady
- Kontroly

10.4.6.2 Jak předcházet konfliktům a nedorozuměním?

- **Zaměstnanci** - dostatečná informovanost zaměstnanců; loajální většina je tím nejlepším prostředkem komunikace s veřejností
- **Média**
 - získat si je na svou stranu = získat veřejné mínění
 - pokud možno neposkytovat informace po telefonu; raději si domluvit osobní setkání
 - na sjednaný rozhovor s novinářem se předem připravit

- vtáhnout novináře do děje, „donutit“ ho k přímé návštěvě na dané aktivitě, akci
- žádat o autorizaci
- pokud vás novinář nezastihl a nechal vzkaz, vždy mu odpovězte (pokud to neuděláte, získá informace jinde); předem pro něho připravte písemné podklady (tiskovou zprávu, ukázky jiných článků, logo, fotografie apod.)
- **Veřejnost, zákazníci** - předcházet konfliktům už tím, že budete pravidelně zveřejňovat co nejvíce pozitivních informací

10.4.6.3. Řešení krize, krizová komunikace

Strategie přizpůsobení se

Nejde o vyřešení konfliktu či krize, ale o ústupek, jehož smyslem je naplnění požadavků druhé strany. Může to být užitečné, zejména jde-li o konflikt s úřady či odbory. Ztráty z tvrdě vybojované bitvy s takovými institucemi mohou být větší než dočasný zisk.

Strategie uzavření se

Tato strategie může být užitečná v případech, kdy odmlčení poslouží k přehodnocení stanovisek. V každém případě by tato strategie měla po té směřovat ke strategii spolupráce.

Strategie spolupráce

Posláním této strategie je vyřešení konfliktu, krize.

Strategie odporu

Je na místě především tehdy, jeví-li se možnost podpory ze strany spojenců, možnost vytvoření aliancí se zainteresovanými skupinami.

Hlavní zásady:

- Rychlost - podchytit krizi včas, postoje veřejnosti k události se utvářejí v prvních třech až čtyřech hodinách
- Jasná slova - pravdivě, srozumitelně a věcně správně informovat o situaci
- Šéf patří na bojiště
- Také jste jen lidé - ukázat city; buďte čestní, otevření, přiznejte vinu, je-li zřejmá
- Buďte struční - složité věty si veřejnost a média upraví k obrazu svému, navíc odrazují
- Nepoužívejte příliš odborné výrazy
- Nevyhýbejte se kontaktu s médii
- Snažte se lokalizovat zdroj konfliktu, poté zkontaktovat a dohodnout **osobní setkání**. Navrhnout odpůrcům např. návštěvu přímo na kritizovaných aktivitách. Přímou konfrontací s kritikem můžete předejít konfrontaci a přestřelkám v médiích.
- Vytrhněte kritikovi zbraň z ruky. Ještě před jeho publikací uveřejněte své informace, ve kterých nastíníte otázky, kterými by se pravděpodobně zabýval kritik, a rovnou je vyvraťte.

10.5 Kontrolní otázky

- Co jsou public relations (PR)?
- Kdo nebo co jsou nositelé image?
- Co se skrývá pod pojmem firemní kultura?

- Vyjmenujte alespoň 5 otázek, které je dobré si položit při přípravě komunikační strategie.
- Co je to krizová komunikace?

10.6 Doporučené kroky

- Promyslete, kdo bude zodpovědný za PR organizace. Proč zrovna tento pracovník, jaké má předpoklady?
- Analyzujte své produkty a služby. Co nabízíte, komu a proč.
- Stanovte si své cílové skupiny a pojmenujte, co od vás očekávají a co potřebují.
- Pojmenujte své silné a slabé stránky a jak je využívat, resp. skrýt.
- Pojmenujte své spojence a klíčové osoby a jak je využívat a dlouhodobě opečovávat.
- Stanovte cílovou image organizace nebo projektu (např. za rok, za 5 let).
- Proveďte analýzu image své organizace podle výše uvedené tabulky.
- Pojmenujte nejzávažnější problémy, které analýza objevila, a stanovte prioritu jejich řešení. Stanovte si etapy řešení (například prvních 5 hlavních úkolů v tomto čtvrtletí, dalších 5 ve čtvrtletí následujícím atd.). Rozpracujte cílový stav, konkrétní opatření, termín řešení a zodpovědnou osobu nebo tým.
- Souběžně se zaměřte na úkoly, které nejsou finančně ani časově náročné, dají se vyřešit relativně snadno a přinesou rychlé výsledky. Např. stanovte se zaměstnanci pravidla užívání loga, ohlašování do telefonu nebo oblékání na akcích, sestavte přehledný informační systém pro rodiče a děti, domluvte se s místním deníkem na zasílání tiskových zpráv a s kulturním zpravodajem na pravidelné informační stránce.

10.7 Shrnutí

Pro public relations je příznačná záměrnost, specifické modelování a řízení komunikace. Komunikujeme s jistým úmyslem, který má jasně stanovený cíl a vymezenou skupinu adresátů. Výběr nástrojů komunikace je záměrný a podléhá stanovenému cíli. PR je záměrná komunikace.

Z toho vyplývá i další vlastnost této komunikace. Nejde o náhodný, ale o plánovaný a řízený proces s rysy vysoké organizovanosti. PR je systematické objevování a definování problémů a hledání jejich řešení.

Tento proces předpokládá jistou trvalost či nepřetržitost, která vyplývá ze vzájemné komunikace. Reakce adresáta je důvodem k zpřesňování či novému formulování cílů a metod PR.

Jednotlivými cílovými stupni tohoto procesu je udržování vzájemného porozumění a důvěry mezi organizací a veřejností, dosažení respektu a souladu, akceptace, podpory. Obecnějším cílem PR je pak vyvolat zájem veřejnosti a na tomto základě měnit její postoje.

Public relations

Cílem PR je ovlivňovat veřejné mínění o vaší organizaci. Pokud to dělat nebudete, veřejné mínění se vytvoří nezávisle na vás. Design, komunikace a firemní kultura tvoří image organizace.

Image

Obraz, představa o organizaci, dojem, kterým působí na okolí.

Co je komunikační strategie

Plán a cesta komunikace organizace, projektu, akce, produktu směrem k cílovým skupinám v daném časovém období. Plán vycházející z vašich podmínek a možností, z vašich cílů a z průzkumu „trhu“ a požadavků nebo potřeb cílových skupin.

K čemu slouží

K ujasnění si vašich možností, cílů a silných stránek. K přesnému pojmenování toho, čeho chcete dosáhnout, a způsobů, jak toho dosáhnout.

Silné stránky

Učte se poznávat své silné stránky a prodávejte je.

Messages

Tak zvaná poselství jsou pilíře vaší PR strategie. Znamenají stručné, jasné a výstižné vyjádření hlavních myšlenek. Věty (slogany), které potřebujete, aby pravidelně zaznívaly. Aby byly slyšet a vidět.

Mluvte jazykem cílové skupiny. Buďte slušní, pravdiví a struční. Vyhazujte omáčku. Vybírejte ty nejpodstatnější informace.

Design

Stanovte pravidla pro užívání designu a sjednoťte je na všechny komunikační vizuální prostředky.

Stanovte kompetence pro komunikaci a tváře kampaně. Používejte příběhy, konkrétní lidi, jejich práci a osudy. Využívejte reference a spojence. „Opečovávejte“ své kontakty. Při krizi spolupracujte, buďte pravdiví a nevyhýbejte se kontaktu.

10.8 Literatura

EGER, L.: *Management školy – Image školy*. (www.fek.zcu.cz) Plzeň: Západočeská univerzita, 2000.

JAKUBÍKOVÁ, D.: *Aplikace marketingu ve školství*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998.

- JINDRA, J.: *Public relations* (vnitřní metodické texty AISIS, o. s.). Kladno: AISIS, 2000.
- JINDRA, J.: *Image*. Praha: Raabe, 1996.
- KOHOUT, J.: *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press, 1999.
- OGILVY, D.: *O reklamě*. Praha: Management Press, 2001.
- PŘIBOVÁ, M. a kol.: *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996.
- RODRYČOVÁ, D.: *Jak prezentovat firmu, produkt, sebe, názor...* Praha: Grada, 1999.
- SEWELLOVÁ, S.: *Umíte dělat reklamu?* Praha: Nakladatelství Svoboda, 1994.
- Spirálka: *Public relations v neziskovém sektoru*. Praha, 2006.
- ŠTEFKO, R.: *Teoretické východiská skumania determinantov image vzdelávacej organizácie*. Aula, 1999, č. 1
- VINŠ, P.: *Public relations a komunikační strategie neziskové organizace* (vnitřní metodické texty AISIS, o. s.). Kladno: AISIS, 2005.
- VYKYDAL: *Firemní image*. Marketing & komunikace, č. 3, 2000, s. 8 – 11.
www.imageaudit.info

10.9 Slovník

V literatuře o PR se často setkáváme s termíny, které jsou dávány do různého vztahu k PR. Jsou označovány buď jako východisko PR, nebo jako systém, který tvoří strukturu PR. Protože literatura leckdy bez bližšího vysvětlení odkazuje jen na jejich zkratky, uveďme alespoň jejich základní charakteristiku.

Corporate identity – CI

Souhrnné zosobnění organizace odvozené z její filosofie, historie, kultury, strategie, způsobů jejího řízení, chování k partnerům. Lze si ji představit jako souhrnnou ideu, již podléhá komplex „života organizace“.

Corporate design – CD

CD je vizuální způsob prezentace organizace na veřejnosti, přesněji řečeno toho, co jsme nazvali corporate identity. Vizuální prezentace by měla dodržet dvě zásady – postihnout corporate identity a dodržet vizuální jednotu. Důležitou roli zde hraje tzv. grafický manuál, který je východiskem pro všechny prostředky vizuální prezentace. Ty zahrnují zejména logo, rastr (pro jednotnou úpravu tiskovin), písmo a typografii, barvu, ale např. i vzhled kanceláře, firemní uniforma atd.

Corporate culture – CC

Jde o způsob, jakým organizace jedná se svou vnitřní i vnější veřejností. Do oblasti vnitřní corporate culture patří např. způsob, jakým organizace vytváří prostor pro seberealizaci svých zaměstnanců, pro jejich další vzdělávání, jaké dává perspektivy jejich pracovní kariéře atd. V rámci svých vztahů s vnější veřejností komerční firmy často spolupracují např. s občanskými organizacemi. Zdůrazňují tak mj. hodnotový žebříček své organizace a úroveň její CC.

Corporate communication – CCom

Corporate communication představuje dlouhodobou komunikační strategii organizace směrem dovnitř i vně organizace. Je považována za základní funkci PR.

Corporate image – CIm

Tímto pojmem odborná literatura vysvětluje vzájemné vztahy mezi výše uvedenými činnostmi. Východiskem je corporate identity. Na jejím základě se

budují formy další: corporate design, corporate culture a corporate communication, jež společně vytvářejí střešový pojem – corporate image. V literatuře dokonce najdeme matematické vyjádření těchto vztahů $(CD + CC + CI) \times CCom = CIm$. Dejme tomu, že přibližně takto vztahy v komplexu fungují. I když image je v PR klíčovým pojmem, v žádném případě jej nelze ztotožňovat s cílovým efektem PR. Pro nás je image jednou z fází procesu PR, jehož konečným cílem je změna postojů veřejnosti.