

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**PUBLIC RELATIONS
VE STŘEDISCÍCH VOLNÉHO ČASU**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Kamila Müllerová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Ing. Bc. Blanka Pechová
Datum odevzdání práce:	07.06. 2012



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Centrum školského managementu

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
akademický rok 2011/2012

Jméno a příjmení studenta: **Kamila Müllerová**

Studijní program: **Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Školský management**

Název tématu práce v českém jazyce:

Public relations ve střediscích volného času

Název tématu práce v anglickém jazyce:

Public relations in leisure facilities

Pokyny pro vypracování:

Závěrečná bakalářská práce byla zadána v souladu s metodickým materiálem pro závěrečné bakalářské práce vydaným ČŠM PedF UK v Praze v roce 2011.

Práce bude vypracována na základě schváleného ideového a dále rozpracovaného prováděcího projektu, který byl vypracován studentem a uložen na moodle.

Student je povinen dodržet stanovený cíl a téma práce a realizovat výzkumný postup v souladu s cílem. V interpretaci získaných dat i při stanovení závěru musí postupovat objektivně, formální stránka a citování literatury bude odpovídat pokynům v uvedeném materiálu.

Práce musí splňovat kritéria pro závěrečné bakalářské práce, autor tím dokládá dostatečnou kompetentnost pro další odbornou činnost.

Vedoucí bakalářské práce: **Pechová Blanka, Ing. Bc.**

Předpokládaný rozsah bakalářské práce¹: **45 normostran**

Datum zadání práce: **20. 04. 2010**

Předběžný termín odevzdání práce: **15. 06. 2012**

V Praze dne: **29. 02. 2012**


.....
vedoucí katedry

¹ Minimální rozsah bakalářské práce činí standardně 40 normostran (72 000 znaků vč. mezer) vlastního textu.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma public relations ve střediscích volného času vypracovala pod vedením vedoucí bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 7. června 2012.

.....
Kamila Müllerová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Bc. Blance Pechové za její podněty a připomínky poskytnuté během zpracování mé bakalářské práce. Rovněž bych chtěla poděkovat řediteli střediska volného času Kladno, panu PhDr. Jaroslavu Hráchovi za vstřícnost, cenné rady a odbornou pomoc při tvorbě bakalářské práce.

.....
Kamila Müllerová

NÁZEV: **Public relations ve střediscích volného času**

AUTOR: Kamila Müllerová

KATEDRA (ÚSTAV) Centrum školského managementu

VEDOUcí PRÁCE: Ing. Bc. Blanka Pechová

ABSTRAKT:

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření koncepce public relations pro střediska volného času, kterou bude moci využít management střediska volného času k realizaci public relations ve svém regionu. Bakalářská práce ukazuje public relations jako důležitý nástroj k úspěšné existenci střediska volného času na trhu volnočasových aktivit a služeb. Práce je rozdělena do tří hlavních oblastí. Jedná se o teoretickou, výzkumnou a praktickou část. Teoretická část si klade za úkol seznámit čtenáře, jak se střediskem volného času jako instituce, tak s hlavními aspekty public relations. Podklady byly čerpány z dostupné literatury a dalších uvedených zdrojů zabývajících se public relations a media relations. Cílem výzkumné části je zmapování PR ve střediscích volného času, zjištění jak PR ve střediscích fungují a jak jsou praktikovány v praxi. Pro tuto výzkumnou sondu byl použit webový dotazník. Závěry z této části jsou použity jako jeden z podkladových materiálů pro výstupní materiál bakalářské práce. Objektem zkoumání byla střediska volného času v České republice. Praktická část je vlastní námětový materiál „Koncepce PR střediska volného času“.

KLÍČOVÁ SLOVA:

public relations, media relations, veřejné mínění, cílové skupiny, image, firemní identita

TITLE: Public Relations in Leisure Time Centres

AUTHOR: Kamila Müllerová

DEPARTMENT: Centrum školského managementu

SUPERVISOR: Ing. Bc. Blanka Pechová

ABSTRACT:

This bachelor thesis is aimed at finding public relations concept for leisure time centres which can be subsequently implemented by particular leisure time centre management in their own regional public relations policy. The thesis considers public relations an important tool for a successful run of a leisure time centre within the marketplace of leisure time activities and services.

There are three distinctive parts of the thesis; theoretical, research and practical one. The objective of the theoretical part is to introduce the institution of the leisure time centre in general and define the main aspects of public relations subject matter. The basis for this part became findings from available literature and other sources regarding public and media relations cited as follows. The research part builds on analysis of the state, run and the true practice of PR in leisure time centres. The instrument of the research was a web-site questionnaire. The conclusion of this part serves as one of the bases for the final outcomes of the thesis. The subject of investigation became leisure time centres located in the Czech Republic. The practical part of the thesis introduces my own material: “The Concept of PR in a Leisure Time Centre“.

KEYWORDS:

public relations, media relations, public opinion, target groups, image, corporate identity

Motto:

“Lidé podporují to, co pomohli sami vytvořit.”

L.A.Seneca

Obsah:

Úvod	9
1. Obecná východiska (Teoretická část)	11
1.1 Střediska volného času	11
1.2 Public relations	12
1.2.1 Definice public relations	16
1.2.2 Rozdíly oproti reklamě	17
1.2.3 Využití a cíle public relations	19
1.2.3.1 Strategie krizové komunikace	20
1.2.3.2 Public relations interní a externí	20
1.2.4 Techniky a nástroje public relations	22
2 Využívání PR a budování vlastní image v síti současných středisek volného času (Výzkumná část).....	24
2.1 Cíl výzkumné sondy	24
2.2 Vlastní výzkumná sonda	25
2.2.1 Výzkumný nástroj	25
2.2.2 Výzkumný soubor	25
2.2.3 Tvorba dotazníku	26
2.2.4 Pilotážní průzkum	26
2.2.5 Sběr údajů	27
2.3 Výsledky výzkumné sondy	27
2.3.1 Zpracování dat	27
2.3.1.1 Práce s veřejností	27
2.3.1.2 Strategie zařízení	38
2.3.1.3 Firemní kultura	45

2.3.1.4 Pracovníci střediska	48
2.3.1.5 Design zařízení	51
2.3.1.6 Spolupráce s médii	53
2.3.1.7 Vizualizace střediska	58
2.3.2 Shrnutí výsledků výzkumné sondy	63
3 Koncepce PR střediska volného času (Výstupní materiál – Praktická část).....	67
Závěr	73
Seznam použité literatury	74
Seznam schémat, obrázků a tabulek	76
Přílohy	
Příloha č. 1 - webový dotazník	77
Příloha č. 2 – dotazník	78
Příloha č.3 - Dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery	81

Úvod

Téma bakalářské práce bylo zvoleno „Public relations ve střediscích volného času“. Jedním z důvodů volby byla skutečnost, že v tomto typu školského zařízení autorka pracuje již řadu let jako pedagog volného času. Dalším důvodem je neustále vzrůstající tlak tržního konkurenčního prostředí ze strany škol a neziskových občanských sdružení, ale zejména ze strany soukromých subjektů zabývajících se komerčně volným časem a výchovou mimo vyučování. Přitom je stále zřejmější, že kvalitně fungující management hraje významnou roli v postavení jednotlivých středisek na trhu zájmového vzdělávání a volného času.

Pokud chce středisko úspěšně oslovit své zákazníky, komunikovat s orgány státní správy, se svými sponzory a mít dobré image vůči laické i odborné veřejnosti, stále výrazněji se ukazuje jako nutnost plně využívat public relations a o ně opřít celou svou existenci.

Cílem předložené bakalářské práce je ukázat svým obsahem public relations jako důležitý nástroj k úspěšné existenci střediska volného času na trhu volnočasových aktivit a služeb a pokusit se alespoň v hrubých rysech vytvořit celkovou životaschopnou koncepci public relations pro střediska volného času, kterou bude moci využít management středisek k realizaci public relations v regionu své působnosti.

Při zpracování zvoleného tématu bylo vycházeno z celé řady publikací, které se však problematice public relations věnují většinou jen z obecného hlediska, nebo tuto problematiku aplikují téměř výhradně v sektoru ziskových firem. Literatura, která by se zabývala problematikou PR středisek volného času, zatím na trhu není.

Dalším zdrojem informací byl internet a zejména vlastní výzkumná sonda prováděná v rámci bakalářské práce.

Public relations jsou velice širokým pojmem, a proto nebylo v možnostech bakalářské práce postihnout vyčerpávajícím způsobem celou problematiku. Bakalářská práce se proto zaměřuje především na oblasti PR, které jsou využitelné a reálné pro střediska volného času a jsou pro střediska volného času přínosem.

Aby mohla být co nejplastičtěji postihnuta zvolená problematika, splněn plánovaný cíl bakalářské práce a z důvodu větší přehlednosti, je práce rozčleněna do tří hlavních kapitol a několika podkapitol.

První kapitola, nazvaná Obecná východiska, se zabývá středisky volného času a public relations v teoretické rovině včetně hlavních technik a nástrojů, které jsou v běžné praxi PR více či méně využívány.

Druhá kapitola, s názvem Využívání PR a budování vlastní image v síti současných

středisek volného času, tvoří výzkumnou část bakalářské práce. Kapitola seznamuje čtenáře s cílem, postupy a výsledky výzkumné sondy, která byla směřována k vedoucím pracovníkům středisek volného času v České republice. Tato sonda měla zmapovat PR ve střediscích volného času, zjistit jak PR ve střediscích fungují a jak jsou praktikovány v praxi. Závěry z výzkumné sondy pak sloužily jako jeden z podkladových materiálů pro výstupní materiál bakalářské práce.

Třetí kapitolu tvoří vlastní výstupní materiál s názvem Koncepce PR střediska volného času. Tato praktická část práce si klade za skromné ambice napomoci managementu středisek volného času při vytváření a používání public relations v okruhu své působnosti. Tedy jinými slovy, měla by se stát jakýmsi návodem či průvodcem při realizaci PR ve středisku.

Je zřejmé, že kladné výsledky public relations, aplikované na podmínky střediska volného času, se neprojeví ihned. To vše je otázkou dlouhodobého procesu. Teprve po určité době bude možné zhodnotit, zda uplatnění public relations v řízení středisek přineslo zvýšenou kvalitu nabídky, lepší informovanost veřejnosti a zlepšení v oblasti finanční.

Shrnutí – cíle bakalářské práce:

- ukázat svým obsahem public relations jako důležitý nástroj k úspěšné existenci střediska volného času na trhu volnočasových aktivit a služeb
- vytvořit celkovou životaschopnou koncepci public relations pro střediska volného času, kterou bude moci využít management střediska k realizaci public relations v svém regionu

1 Obecná východiska

(Teoretická část)

1.1 Střediska volného času

Střediska volného času mají svoji nezastupitelnou úlohu zejména ve výchově dětí a mládeže ke zdravému životnímu stylu a životním postojům, ve výchově k smysluplnému a aktivnímu trávení jejich volného času formou zájmového vzdělávání a v neposlední řadě ve výchově k prevenci proti negativním protispolečenským jevům ve společnosti. V mnoha místech jsou střediska volného času přirozeným centrem kulturního, společenského a sportovního dění v obcích a jejich okolí.

V souvislosti s poklesem či úplnou absencí výchovy v rodinách význam středisek volného času pro výchovu mladé generace dlouhodobě vzrůstá. Přestože pokračuje trend generačního poklesu zejména školních dětí a mládeže, paradoxně a pro mnohé nepochopitelně, dlouhodobě vzrůstá poptávka na činnost středisek ze strany společnosti.

Střediska volného času jsou nedílnou součástí vzdělávací soustavy České republiky. Jejich činnost je právně ukotvena ve školském zákoně (zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání) a dále konkretizována ve vyhlášce Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání.

V systému školské soustavy představují střediska volného času (dále jen střediska) druh školských zařízení určených pro zájmové vzdělávání a typově se dělí na domy dětí a mládeže (DDM), které uskutečňují zájmové vzdělávání ve více oblastech (např. společenské vědy, turistika, technika, přírodověda ad.) a stanice zájmových činností, které se zaměřují pouze na jednu oblast činnosti.

Střediska volného času jsou v současné době zřizována většinou jako příspěvkové organizace nebo školské právnické osoby kraji, obcemi a dobrovolnými svazky obcí a také podle zvláštních právních předpisů registrovanými církvemi a náboženskými společnostmi a právnickými nebo fyzickými osobami, kterým bylo přiznáno oprávnění k poskytování školských služeb.

Činnost středisek se uskutečňuje, jak již bylo uvedeno, ve více oblastech zájmového vzdělávání celou řadou forem, ať již se jedná o pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činnost (kroužky, kluby, soubory); nebo příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tématickou rekreační činnost (akce, výchovně vzdělávací programy); či táborem; osvětovou

(informační centra, metodiky); spontánní činnost (volně přístupné prostory, nízkoprahové kluby) a individuální práci zejména s talentovanými dětmi a mládeží.

Činnost středisek je primárně určena pro děti ve věku od 6 let a mládež, včetně studentů středních a vyšších odborných škol. Na podporu zájmového vzdělávání mladších dětí, které tvoří v současnosti stále významnější cílovou skupinu účastníků zájmového vzdělávání, nejsou v současné době finanční prostředky od státu určeny. Velká většina středisek však reaguje na aktuální poptávku. Kroužky pro děti předškolního věku jsou jedny z nejnavštěvovanějších aktivit. Kromě dětí a mládeže nabízejí střediska možnost využití volného času také dospělým a seniorům. Jedná se především o kurzy, které jsou jim „šité na míru“, nejčastěji v dopoledních hodinách.

Pracovníci středisek volného času, kteří vykonávají přímou pedagogickou činnost, jsou zařazeni do kategorie pedagog volného času. Činnost a odborná kvalifikace pedagogických pracovníků je ukotvena v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Ke specifickým pedagogickým dovednostem požadovaným u pracovníků středisek volného času patří zejména schopnosti připravit a organizovat nabídku aktivit pro volný čas, znalost pedagogických zásad a metodiky vedení zájmových činností a schopnost tvořivé aplikace, komunikativnost umožňující získat široký okruh externích pracovníků a zajistit jim odpovídající servis. Jejich práce rovněž vyžaduje určité ekonomické znalosti a dovednosti připravit ekonomickou rozvahu pedagogických záměrů a provedené akce ekonomicky vyhodnotit.

Struktura činností a aktivit je dána u každého střediska volného času jeho místními podmínkami.

Zda bude středisko uznávané svým okolím je především zásluha kvalitního managementu. Managementu, který přistupuje ke svému středisku, jako k subjektu jež se nachází v tržním a konkurenčním prostředí a musí se proto chovat co nejefektivněji.

Pokud chce středisko dokázat úspěšně oslovit své zákazníky, komunikovat s orgány státní správy i se svými sponzory, chce mít dobrou image vůči laické i odborné veřejnosti a budovat si image prestižní organizace je nutné používat nástrojů a technik public relations.

1.2 Public relations

„Public relations (zkráceně PR neboli zjednodušeně vztahy s veřejností) jsou zejména v dnešní době trvale aktuálním tématem. Vývoj společnosti v západní civilizaci a také ve střeoevropských poměrech přináší změny, při nichž veřejnost hraje klíčovou roli, neboť stále

více záleží na tom, jak dalece je ochotna přijímat aktuální myšlenky, tržní produkty a společenské trendy. To si však vyžaduje optimální oboustrannou komunikaci mezi organizacemi a veřejností, nutnost pracovat s ní a vytvářet k ní dobré vztahy. To také tvoří podstatu a smysl public relations – komunikační činnost utvářející vztahy s veřejností.“ (1, s.14)

„Obor public relations je nedílnou složkou marketingu a současně uměním, jak chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění, jak na veřejné mínění, cílové skupiny, ale i jednotlivce působit. Jejich nástrojem jsou zejména (ale nejen) hromadné sdělovací prostředky. Škála možností je však díky prudkému rozvoji nových technologií a rozšiřování spektra informačních kanálů daleko širší.“(3, s. 30)

Podle I. Horákové (4) jsou public relations součástí skupiny marketingových nástrojů tzv. marketingového mixu, který se tradičně dělí do čtyř oblastí :

1. Produkt
2. Cena
3. Distribuce
4. Komunikace = reklama
 - podpora prodeje
 - osobní prodej
 - přímý marketing
 - public relations (PR)**
 - identita značky

PR je především o komunikaci. Komunikační činnost utváří vztahy s veřejností. Jedná se především o optimální oboustrannou komunikaci mezi organizací a veřejností, o spolupráci s ní a o vytváření k ní dobrých vztahů. Spektrum komunikačních možností je velice široké. PR pracovník může využívat komunikaci: (3, s.30)

- ústní (verbální)
- písemnou
- pomocí obrazů, signálů, symbolů
- prostřednictvím gestikulace (nonverbální)
- zvukovou
- nebo kombinaci výše jmenovaných

Podstata public relations se odvíjí podle V. Svobody (1) se ze tří hlavních východisek:

- veřejné mínění
- image
- firemní identita

Aby bylo možné proniknout do hloubky problematiky PR, je důležité pochopit podstatu těchto tří fenoménů.

Veřejné mínění

Některé hlavní rysy a vztahy veřejného mínění: (1, s. 15)

- Veřejné mínění odráží současné názory, postoje i nálady veřejnosti.
- Veřejné mínění nelze považovat za přesné rozumové poznání.
- Veřejné mínění obsahuje vždy prvky subjektivnosti, přibližnosti a dojmovosti.
- Veřejné mínění je dáno společenským zájmům, znalostmi a tradicemi.
- Veřejné mínění se vytváří jen k významným podnětům (jevům, názorům, osobnostem či událostem).
- Veřejné mínění je ovlivnitelné mnoha způsoby: projevy politiků, manipulací demagogů, každodenním působením tzv. názorových vůdců a zejména masmédií.

„Souvislost veřejného mínění a public relations je zásadní. PR usilují o přízeň veřejného mínění, při čemž využívají všech možných informací o jeho působení ve skupinách veřejnosti. K tomu, aby PR ve veřejnosti uspěly, se subjekty snaží vytvářet o sobě pozitivní obraz, představu čili image.“ (1, s. 15)

Image

Výraz image v českém jazyce zdomácněl. Dostal se k nám z angličtiny a dá se přeložit jako dojem z něčeho či obraz nebo představa o něčem. Znamená to, že organizace je vnímána svým okolím a její okolí si na ni tvoří názor.

Se slůvkem „image“ se setkáváme na každém kroku. Image má dneska snad už úplně všechno. Firmy a jejich výrobky, zpěváci, herci, politici, politické strany, země a celé národy, dokonce i zvířata nebo planety. Vědomě i nevědomě do svého okolí vyzařujeme svou osobnost, tím jak mluvíme, co říkáme, jak se pohybujeme nebo oblékáme, dáváme světu na vědomí: Tady jsem, takhle vypadám, tohle si myslím a tohle ode mě můžete čekat. Částečně jej máme naděleno od přírody, částečně se kontrolujeme a děláme to, co si myslíme, že bychom dělat měli, a zčásti se kontrolovat vůbec nestihnáme.

V současné době se stále zřetelněji potvrzuje, že „dnes je image jedním z ústředních

pojmu psychologie public relations a propagace.“ (1, s. 15)

Nositelé image

Nositelé image jsou „reprezentanti“ organizace. To, co je nejvíce vidět, s čím se veřejnost nejvíce setkává a díky čemu si vybaví příslušné asociace k organizaci, značce, produktu nebo službě. Mezi hlavní nositele image můžeme řadit:

- kvalitní produkty a služby
- dobrou komunikaci (reklama, pozitivní publicita v médiích)
- dobrý design
- příznivé ceny
- zaměstnance a jejich fundované vystupování na veřejnosti
- klientský přístup (vstřícnost, spolehlivost, podpora, benefity klientů)

Firemní identita

Významnou roli ve vytváření vlastního image hraje firemní identita. „V podstatě jde o koncipování vlastní dlouhodobější filosofie organizace či subjektu, tj. o formování dlouhodobější vize s trvalejší jistotou v daných proměnlivých podmínkách. Nejde přitom o to, vizi jen koncipovat, ale především realizovat – a zároveň podchytit a ovlivnit všechny faktory, které image organizace formují.“(1, s. 16)

„Smyslem novodobých firemních identit je okamžité určení „totožnosti“ subjektu navenek a posílení sounáležitosti uvnitř celku.

Firemní identita je „chápání sebe sama“. (4, s. 58) Identitu má každá firma, záleží ale na tom zda ji vědomě posiluje či nikoli.

„Zatím co firemní identita je obraz, jež „vyzařuje“ podnik na základě své vlastní naplánované představy, image podniku popisuje cizí náhled, tedy obraz podniku, tak jak se jeví jeho vnějším pozorovatelům.“ (4, s. 59)

Firemní identitu tvoří několik složek: (4, s.60)

- firemní filosofie
- firemní osobnost
- firemní kultura
- firemní komunikace
- firemní design

1.2.1 Definice public relations

Anglický výraz „public relations“ u nás zdomácněl a je v této podobě používán nejčastěji. Jako české ekvivalenty tohoto pojmu se obvykle používají „práce s veřejností“ nebo „vztahy s veřejností“.

Definovat pojem public relations není jednoduché. Existuje mnoho definic, protože aktivity, formy, prostředky a další prvky public relations jsou natolik obšírné, že popsat je pouze jednoduchou definicí je téměř nemožné.

Snad nejucelenější definici PR podal ve své knize *Public relations moderně a účinně* V. Svoboda: (1, s. 17)

„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 organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.“

Jinou definici PR preferuje Sam Black, autor knihy *Nejúčinnější propagace Public Relations*: (5, s.18)

„Činnost v rámci vztahů s veřejností je uměním a společenskou vědou o tom, jak dosáhnout harmonie s prostředím prostřednictvím vzájemného pochopení, které je založeno na pravdivých a úplných informacích.“

Obecně by se dalo říci, že cílem PR je aktivně, cíleně a dlouhodobě ovlivňovat veřejné mínění o organizaci, budování dobrých vztahů s cílovými skupinami a budovat pozitivní image, obraz, pověst střediska. Public relations jsou především dialogem. Je potřeba znát odezvu, mít zpětnou vazbu druhé strany a tím sladit zájmy střediska se zájmy veřejnosti. Je potřeba naslouchat a komunikovat tak, aby nedocházelo ke konfliktům. V případě nepříznivých fám, pověstí a událostí je úkolem PR zdárné řešení jakékoli situace. Public relations jsou významnou hromadnou komunikační technikou. Této skutečnosti si je vědoma řada významných podniků a proto ve své organizaci vytváří PR oddělení.

Oddělení PR může mít následující funkce: (2,s. 889)

- **Vztahy s tiskem nebo tisková kancelář.** Vytváření informací zajímavých pro média či jejich předávání médiím za účelem obrácení pozornosti k určité osobě, výrobku nebo službě.
- **Publicita produktu.** Získávání publicity pro konkrétní produkt.

- **Veřejné záležitosti.** Budování a udržování vztahů na místní, národní a mezinárodní úrovni.
- **Lobování.** Budování a udržování vztahů se zákonodárci a státními úředníky za účelem ovlivnění legislativy a dalších předpisů.
- **Vztahy s investory.** Udržování vztahů s akcionáři a dalšími členy finanční komunity.
- **Rozvoj.** Vztahy s dárci nebo členy neziskových organizací pro získání finanční podpory nebo dobrovolníků.

1.2.2 Rozdíly oproti reklamě

Reklama je jedním z dalších nástrojů hromadné komunikace. Definujeme ji jako jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora prostřednictvím hromadných médií jako jsou noviny, časopisy, televize či rádio.

„Cíl reklamy je specifická komunikační úloha, kterou je třeba splnit se specifickým cílovým publikem během specifického období. Cíle reklamy lze klasifikovat podle primárního účelu – zda má reklama informovat, přesvědčovat, nebo připomínat.“ (2, s. 856)

Reklama a PR jsou si velmi blízké, ale přesto jsou mezi nimi rozdíly. Mezi nejvýznamnější patří následující:

Reklama agresivně nutí produkty, služby atd. Na rozdíl od PR, které bez agresivity sděluje to samé, ale tak, že si na to jedinec přijde sám.

Reklama bývá stručná, informující, emotivní a krátkodobá. PR se soustředí na dlouhodobé cíle jako image, vztahy, seriózní informovanost a důvěra.

Reklama je obvykle placeným sdělením s prvotním cílem upoutat, zlomit lhostejnost potenciačních zákazníků, přesvědčit, prodat a přinést zisk. PR primárně neprodávají, jsou seriózním prostředníkem mezi organizací a klientem nebo novinářem.

Reklama využívá téměř výhradně masových médií. V rejstříku PR je ještě mnoho dalších prostředků a informačních kanálů.

Důležitým aspektem PR je obousměrnost komunikace, kterou zajišťují. Na rozdíl od reklamy, která není přístupná komunikaci.

Principiálně by se pak dalo říci, že kvalitně naplánované komunikační aktivity PR by

měly předcházet, ve většině případů, reklamním kampaním. Vytvoří se tak lepší podmínky pro stručná reklamní sdělení. Reklamní kampaně tak mohou být účinnější i levnější. (upr. dle 3, s. 31)

PR mohou mít značný dopad na veřejné povědomí, a to s podstatně nižšími náklady než reklama. Záleží na tom co, kdo, kde o výrobku či službě řekne. Realita je ovšem poněkud jiná. „Reklamní pracovníci PR nasazují (zejména media relations) zcela proti smyslu této komunikace až po rozběhnutí reklamní kampaně a znesnadňují a znedůvěryhodňují tak práci PR. Možná i pro to, že kvalitně připravená PR strategie předcházející reklamě může celou kampaň zkrátit a zlevnit.“ (3, s. 32)

Objektivně je však třeba říci, že efektivita reklamní kampaně je přeci jen lépe měřitelná. „V tom je její síla. Každý si dokáže rychle spočítat o kolik se změnila produktivita, odbyt či zájem o služby během reklamní kampaně.“

Proti public relations má reklama také výhodu v tom, že má jasně rozlišené fáze přípravy a realizace. Tedy část kreativního jiskření, vlastního provedení, zadání médiím a zaslouženého několikaměsíčního odpočinku v podobě předávání „stohů“ výstřižků a kazet.

U komunikace s veřejností jsou první fáze přípravy kampaně obdobné. Až na tu poslední. Zasloužený odpočinek se jaksí nedostavuje. Profesionálně připravená a vedená PR strategie vyžaduje neustálé analyzování nově vznikajících situací, problémů a jejich řešení.“ (3, s. 32)

O vztahu reklamy a PR jasně vypovídá níže uvedená tabulka A (5, s. 43).

Tabulka A – Vztah reklamy a PR

Charakteristiky	Reklama	Public relations
Použití sdělovacích prostředků	Kupuje si čas nebo prostor	Spočívá v získávání vlivu v médiích
Kontrola sdělení	Těsná kontrola obsahu i načasování	Relativně malá kontrola
Důvěryhodnost sdělení	Relativně nízká důvěryhodnost	Relativně vysoká akceptovatelnost zpráv
Typ publika	Úzký okruh publika zaměřený na obchod	Specifická část veřejnosti nebo publika
Zaměření činnosti	Orientovaná na obchod a prodej	Orientovaná na postoje nebo situace
Časová škála	Relativně krátkodobé cíle	Jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle
Hodnocení	Zavedené techniky hodnocení	Relativně omezené metody hodnocení
Placení	Placení podle sazeb sdělovacích prostředků	Placení smluvních poplatků formou časových nebo ročních záloh

Při stanovování cílů PR a plánování PR v organizaci je důležité si rozdíly mezi PR a reklamou uvědomovat a rozhodnout o jejich vhodnosti či nevhodnosti u jednotlivých dílčích strategií.

1.2.3 Využití a cíle public relations

„Cílem PR není ovládat veřejnost a manipulovat s ní (nezaměňovat proto s propagandou), ale pomoci osobám a organizacím komunikovat s veřejností tak, aby byli příznivě vnímány a zvyšovala se jejich prestiž.“ (3, s. 30)

Aby bylo možné rozhodnout o tom, „kdy a jak využít PR, musí vedení stanovit nejprve cíle PR, vybrat sdělení a nosiče, realizovat plán a vyhodnotit výsledky. Cíle PR jsou obvykle definovány ve vztahu k typům zpráv, které mají být šířeny, ke komunikačním cílům, jejichž je třeba dosáhnout, a ke konkrétnímu cílovému publiku.“(2, s. 893)

PR nastupují do dění ve společnosti podle Svobody proto, „aby vytvářely komunikační kanály, vysvětlovaly situace a problémy, srovnávaly pohledy na věc a koordinovaly společné zájmy.“ (1, s. 18)

„Náměty PR sdělení by měli odpovídat PR cílům organizace. V některých případech bude výběr PR sdělení a nástrojů jasný. V jiných nestačí sponzorovat atraktivní akce a organizace musí zprávy sama vytvořit. Vytváření událostí je důležité zejména při snaze získat finanční prostředky.“ (2, s. 894)

Příklady jasných případů využívání Public relations : (14)

- Sdělování informací potenciálním zákazníkům ve snaze podpořit prodej, udržet nebo zlepšit reputaci. Získáváním zpětné vazby od zákazníků následně upravují svoje metody a techniky prodeje a komunikace.
- Řešení nepříznivých vlivů – odvracením útoků na podnik (například očeňující články, nepravdivá prohlášení, zkreslené statistiky...)
- U zaměstnanců se snaží o zlepšení informovanosti a zvýšení motivace (firma funguje dobře – spokojení zaměstnanci pracují lépe).
- Využití PR jako nástroje přesvědčování orgánů státní správy ve snaze ovlivnit vytváření a přijímání zákonů.

1.2.3.1 Strategie krizové komunikace

Jednou z důležitých funkcí PR je krizová komunikace a řešení problémů a nepříznivých vlivů na organizaci. Její úspěšné zvládnutí má zásadní význam pro ochranu a zachování dobrého jména podniku, instituce i neziskové organizace v jejíž prospěch je vykonávána.

Podle situace lze využívat čtyři hlavní typy strategie řízení konfliktu:

- Strategie přizpůsobení se – neřeší konflikt, jde o ústupek, jehož smyslem je naplnění požadavků druhé strany
- Strategie uzavření se – odmlčení pomůže k ujasnění si vlastní situace a stanovisek
- Strategie spolupráce – uznání chyby a snaha o nápravu
- Strategie odporu – tento typ lze využít pokud máme silné argumenty a podporu spojenců

Krizové situace u střediska volného času jsou těžko předvídatelné a naštěstí málo časté, na rozdíl např. od leteckých společností, chemického průmyslu či dopravy, proto dále nebyla tato kapitola nerozebírána.

Žádné středisko nemá krizový tým a ani nepřipravuje krizový plán, ani nedělá nácvik zaměstnanců.

1.2.3.2 Public relations interní a externí

„Před organizací stojí dva hlavní směry komunikace – interní a externí. Dobře řízená firma nebo organizace má nejprve vyřešenou otázku corporate identity (CI). CI vnímáme jako jednotně a kvalitně vypracovaný systém prezentace firmy (ať už se jedná o organizaci soukromou, nebo státní) s účinky do interní i externí komunikace.“ (1, s. 88)

Interní public relations (Internals)

Jinak také employee relations (interní komunikace) – vztahy se zaměstnanci.

„Obecně se při definici interních PR zdůrazňuje, že pro úspěšné PR je naprostou nutností zásadní pozitivní soulad v organizaci. K takovému a takto fungujícímu souladu lze dojít jen tehdy, když funguje vnitropodniková komunikace.

Při určování cílů pro interní PR platí, že „opravdovým základem pozitivního image firmy je pozitivní firma jako taková“.(1, s. 88)

Nejen zaměstnance organizace řadíme do interní komunikace. Patří sem i řada dalších lidí zapojených do činnosti organizace. Jsou to externí spolupracovníci, smluvní partneři, odborní poradci a podobně.

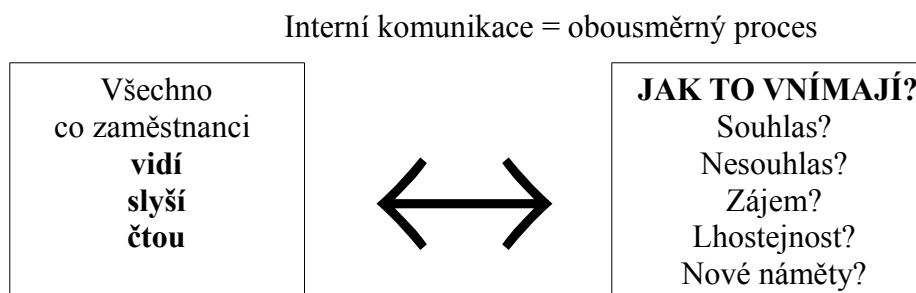
Součástí interní komunikace jsou podle H. Škapové (4) také firemní nástěnky, firemní časopis, intranet, zápisy z porad, firemní akce a večírky a další řada věcí ovlivňujících pracovníky a působících na jejich názor o organizaci kde pracují. Patří sem i vybavení pracovišť a celkové pracovní prostředí, sociální podmínky (možnost občerstvení na pracovišti, poskytované benefity, způsob vedení organizace).

„Nicméně celkový vztah zaměstnance k podniku není formován jen uvnitř podnikových zdí. Velmi silně působí také celospolečenský pohled na „status“ naší profese, to, jak o našem oboru a podniku informují média – a samozřejmě také to, co si o mé práci a mé firmě myslí má rodina a přátelé.

Pro komunikaci s interní veřejností platí stejné zásady jako s kteroukoli jinou cílovou skupinou: musí jít o obousměrný proces, takže musíme aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení jejich názorů, postojů a především motivace.“(4, s.125)

Dále H. Škapová zdůrazňuje, že účinná interní komunikace, to nejsou jenom nástroje – tedy všechno to, co lidé vidí, slyší nebo čtou. Je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb, jak naznačuje i schéma: (4)

Schéma č. 1 - Interní komunikace



„Konkrétní podoba interní komunikace záleží na oboru, ve kterém podnik působí, na jeho velikosti, obchodní strategii a filosofii a řadě dalších faktorů. Neexistuje jediný universální recept na úspěch, nicméně existuje obecně platné pravidlo, které je potřeba mít vždy na paměti: *Celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek.*“ (4, s. 126-127)

K vytvoření harmonie na pracovišti je důležitých následujících sedm podmínek (5, s.136):

1. Úplně a pravdivé informace proudící volně nahoru, dolů i do stran.
2. Důvěryhodnost i důvěra mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci
3. Zdravé a bezpečné pracovní podmínky
4. Spravedlivé a poctivé odměňování
5. Bezkonfliktní průběh práce
6. Pracovní spokojenost každého zaměstnance po většinu doby
7. Hrdost na organizaci a optimistický pohled na její budoucnost

Pro dobře fungující interní komunikaci je důležité aby vize organizace byly sdíleny všemi zaměstnanci, protože potom se snadněji usiluje o slad'ování cílů zaměstnanců s cíli organizace.

Externí public relations (Externals)

„Zjednodušeně řečeno, externí PR převažují v public relations téměř vždy nad interními PR, neboť v praxi jsou vztahy s vnější veřejností daleko četnější a většinou složitější, než bývají vztahy s vlastní veřejností uvnitř organizace. Zatímco na straně vnitřních PR stojí mocně působící nástroje corporate identity (zejména jení vnitřní komunikace, kultura a produkt organizace), je vnější veřejnost organizace většinou daleko více heterogenní. Externals jsou také realizovány v komunikačně mnohem složitějším prostředí než interní public relations.“ (1, s. 90)

Příklady:

- government relations – vztahy s vládními institucemi
- community relations – komunikace s blízkým okolím
- minority relations – vztahy s menšinovými skupinami
- public affairs - vztahy s neziskovou sférou

1.2.4 Techniky a nástroje public relations

Pracovníci PR využívají ke své činnosti celou řadu nástrojů a technik:

- vizuálně tištěné – tisková zpráva, informační bulletin, časopis, kontaktní dopis, e-mail, výroční publikace, výroční zprávy, články, faxy, pozvánky, PF, letáky, plakáty
- audiovizuální a prostorové – TV a rozhlasové spoty, účast v TV a rozhlasovém pořadu, prezentační multimédia (PC programy, audio CD, video DVD), výstavy, expozice,

nástěnky, dárky, interiér, exteriér

- media relations tzv. komunikace (vztahy) s médii (dříve press relation – vztahy s tiskem) – tiskové zprávy, tiskové konference, briefing, interview, snídane s novináři, press kit (balíček s tiskovou zprávou, dalšími informacemi, fotografiemi), pres trip („výlet za informací“), účast novináře na akci, webová prezentace, firemní prezentace
- PR on-line – webové stránky organizace, blog, fórum, chat, anketa, on-line dotazníky, internetové telefonování, foto a video galerie, e-learning, komunikační servery
- publikování – výroční zprávy, časopisy pro zaměstnance a klienty, brožury, knihy, skripta, metodiky, firemní bulletiny.
- veřejné akce – den otevřených dveří, společenské akce, akce pro VIP, výstava, seminář, konference, prezentace, zahájení provozu, firemní večírky, akce pro zákazníky nebo obchodní partnery, kulturní akce, sportovní akce.
- osobní kontakt – proslov, rozhovor, návštěva, veřejná vystoupení, besedy
- lobbying – prosazování skupinových zájmů
- sponzorování (sponzoring) - podpora převážně neziskové akce, osoby nebo organizace formou finančního nebo materiálního daru
- aktivity sociální odpovědnosti (Corporate Social Responsibility (CSR)) - sociální odpovědnost firem směrem k okrajovým a slabším sféram společnosti, budování a posilování vztahů s komunitami
- firemní identita (corporate identity) - zachování jednotného užití barev, grafických prvků a typografie v prezentačních materiálech, uniformy a firemní vozy
- firemní kultura (corporate culture) - způsob vedení, vztahy mezi lidmi, rituály, akce, motivace zaměstnance, pravidla ocenění, péče o klienta

Pomocí metod, technik a prostředků public relations organizace:

- buduje a ovlivňuje názor veřejnosti na sebe
- vytváří a zlepšuje image
- budí zájem
- informuje o svých záměrech a aktivitách
- vysvětluje proč
- ladí zájmy veřejnosti a organizace
- získává partnery a podporu
- omezuje možné konflikty a nedorozumění
- a především dlouhodobě bojuje o důvěru

2 Využívání PR a budování vlastní image v síti současných středisek volného času.

(Výzkumná část)

2.1 Cíle výzkumné sondy

Střediska volného času se musí v dnešní době chovat podobně jako firmy. I střediska mají své zákazníky a musí o ně „bojovat“. Aby uspěla v boji s konkurencí, musí klást stále větší důraz na co nejlepší prezentaci organizace. Pedagogové se tak musí věnovat nejen práci s dětmi a mládeží, plánovat akce a kroužky, ale stávají se z nich i odborníci na public relations. Důvodem je populační pokles mladé generace a rozšiřující se konkurence z řad soukromého sektoru.

Otázku fungování PR řeší střediska různě. Některá střediska posílají na proškolení někoho z řad svých pedagogů, jiná zřizují vlastní PR oddělení, jiné si najímají přímo osobního PR odborníka. PR neboli vztahy s veřejností se zabývají všechna střediska, mnohdy nevědomě a cíleně a ne všude však mají konkrétní plán PR. Někde je PR skryto pod názvem oddělení marketingu či reklamním oddělení.

Cílem výzkumné sondy bylo zmapování PR ve střediscích volného času. Zjištění jak PR ve střediscích fungují, a jak jsou praktikovány v praxi. Výstupem by měl být souhrn nejefektivnějšího PR pro střediska, jakási obecná „kuchařka“, využitelná kterýmkoliv SVČ. Protože PR je většinou částečnou pracovní náplní vedoucích pracovníků středisek, byl jako cílová skupina celého výzkumu zvolen management, středisek volného času, tedy jejich vedoucí pracovníci.

K dosažení tohoto cíle byly v kvantitativním výzkumu pro závěrečnou bakalářskou práci stanoveny následující deskriptivní výzkumné problémy:

- Na jaké úrovni je ve střediscích komunikace s cílovými skupinami
- Jaká je strategie středisek při budování dlouhodobě důvěryhodného image a dobrého jména na veřejnosti.
- Jakou firemní kulturou se mohou střediska pochlubit.
- Jaká je pracovní úroveň pracovníků střediska.
- Zda si jsou střediska vědoma, že design zařízení patří mezi hlavní nositele image organizace.
- Jak střediska spolupracují s médii.

- Jaké jsou další způsoby vizualizace střediska.

Shrnutí – cíle výzkumné sondy:

- zmapování PR ve střediscích volného času.
- zjištění, jak PR ve střediscích fungují a jak jsou praktikovány v praxi
- podklad pro výstupní materiál - Koncepce PR střediska volného času

2.2. Vlastní výzkumná sonda

První částí výzkumného šetření bylo nalezení vhodných nástrojů výzkumu a určení spektra vhodných respondentů pro realizaci výzkumu. Vytvoření dotazníku pro respondenty bylo další fází šetření. Součástí vlastního výzkumu byla pilotáž a následné rozeslání dotazníků vytipovaným respondentům.

2.2.1 Výzkumný nástroj

Jako výzkumný nástroj byl zvolen dotazník. Využita byla běžná dostupnost počítačů s přístupem na internet a jako forma byl zvolen elektronický dotazník s tím, že si autorka práce byla vědoma, že návratnost elektronického dotazníku velmi kolísá, jak poukázala K. Sheehanová (2001). Ta shrnula údaje z 31 výzkumů, přičemž zjistila rozpětí návratnosti od 9 do 75 %, průměr byl 36 %. (7, s. 134)

Dotazník byl zpracován elektronicky, aby jeho vyplňování bylo co nejrychlejší a nejefektivnější a neodrazoval dotazované svou obšírností a složitostí.

Z technického hlediska rozlišujeme dva druhy elektronických dotazníků – e-mailový a webový dotazník. Pro tuto výzkumnou sondu byl použit webový dotazník, kde respondenti odpovědi přímo zaznamenávali do databáze, která byla vytvořena v podobě webové stránky. Ukázka viz příloha č. 1.

2.2.2 Výzkumný soubor

Pro určení výzkumného souboru byl využit záměrný výběr. Vzhledem k tématu bakalářské práce byli jako respondenti zvoleni řídicí pracovníci středisek volného času z celé České republiky. Při výběru oslovených středisek bylo vycházeno z databáze Sdružení domů dětí

a mládeže a středisek volného času, která uvádí, že v České republice existuje 280 těchto zařízení. Z tohoto počtu bylo pro výzkumné dotazníkové šetření vybráno 224 zařízení, tedy všechna, která pracují samostatně, resp. jsou samostatnými právními subjekty. Pro účely výzkumu byla pomínuta ta zařízení, která pracují při základních školách, středních školách, zájmových a církevních organizacích, přestože byla součástí uvedené databáze.

2.2.3 Tvorba dotazníku

Při vytváření dotazníku bylo vycházeno z cílů výzkumné sondy. Cílem bylo získat co nejvíce informací ohledně vztahů středisek s veřejností. Proto bylo kromě uzavřených otázek (hodnotící škála 1 - 4) využito i otázek polouzavřených, které umožnily respondentům vypsát i své další zkušenosti a poznatky, které v dotazníku nebyly uvedeny, nebo volbu odpovědi na otázku upřesňovaly.

Dotazník byl rozdělen do sedmi oblastí:

1. práce s veřejností
2. strategie zařízení
3. firemní kultura
4. pracovníci střediska
5. design zařízení
6. spolupráce s médii
7. vizualizace střediska

Byla zvolena následující škála hodnocení:

- 1 (splňuje plně, není potřeba zlepšovat)
- 2 (splňuje částečně, ale dalo by se ještě zlepšit)
- 3 (splňuje nedostatečně, co nejdříve zlepšit, změnit)
- 4 (nesplňuje vůbec, žádné)

Vytvořený dotazník k public relations střediska volného času je součástí příloh. Viz příloha č. 2.

2.2.4 Pilotážní průzkum

Pro pilotážní průzkum byli vybráni čtyři respondenti - čtyři ředitele středisek. Respondenti byli požádáni o vyplnění dotazníku, posouzení srozumitelnosti otázek a jeho časové náročnosti. Respondenti konstatovali, že dotazník je srozumitelný a dostatečně podrobný, časově nenáročný. Na základě tohoto zjištění nebyly otázky pro konečnou verzi změněny, ani upraveny.

2.2.5 Sběr údajů

Dotazníky byly rozeslány elektronickou poštou vybraným respondentům 11.1.2012. Celkem bylo osloveno 224 středisek volného času po celé ČR. Z toho 48 e-mailů se okamžitě vrátilo jako nedoručeno. Tato skutečnost byla velice překvapující, protože byla předpokládána aktuálnost a správnost údajů v databázi. Ze zbývajících 176 obeslaných středisek odeslalo zpět vyplněný dotazník celkem 54 pracovníků středisek, což představuje 30,7% navrácených dotazníků. Tato návratnost byla sice podprůměrná, ale přesto se domnívám, že vcelku dostatečně umožňuje vyhodnotit výzkum, zhodnotit a shrnout výsledky šetření a přijmout závěry.

2.3 Výsledky výzkumné sondy

2.3.1 Zpracování dat

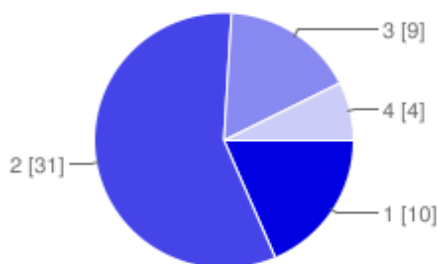
Data z dotazníkového šetření byla rozdělena a zpracovávána dle jednotlivých částí dotazníku do podkapitol a každá otázka byla zpracovávána samostatně pod číslem, které odpovídá otázce v dotazníku. U každé uzavřené otázky byla graficky a tabulkou přehledně znázorněna četnost hodnocení respondentů dle hodnotící škály a u každé polouzavřené otázky byl vypracován přehled ze všech odpovědí získaných od respondentů. Dále byla u některých uzavřených otázek porovnávána teorie s praxí. Nejedná se tedy pouze o strohý soupis dat, tabulek a grafů. Tato metoda byla zvolena z důvodu větší přehlednosti a jasného pochopení problému.

2.3.1.1 Práce s veřejností

1. Zjištění, zda mají střediska jasný a srozumitelný plán PR.

Tabulka a graf 1

hodnocení	odpovědí	%
1	10	19%
2	31	57%
3	9	17%
4	4	7%



Z tabulky a grafu 1 je zřejmé, že 7 % středisek nemá žádný plán, nebo vůbec neakceptují

public relations jako samostatné oddělení. Naopak 10% středisek zvolilo nejvyšší možné hodnocení. Plán PR mají a je jasný a srozumitelný pro všechny zaměstnance střediska. Není potřeba na něm nic měnit. 57% středisek mají vypracovaný plán PR částečně a 17% nedostatečně.

Podklady pro plán PR střediska získá jeho vedení zjišťováním postojů veřejnosti vůči organizaci. Veřejností jsou myšleni nejen zákazníci, ale i další vrstvy veřejnosti. Každá vrstva veřejnosti je se střediskem spojena jiným druhem zájmu a z toho vyplývá, že každá tato vrstva (cílová skupina) reaguje na různé informace s různou citlivostí. Proto je důležité mít na zřeteli rozdílný přístup k jednotlivým cílovým skupinám, ale zároveň je nutné udržet jednotu základní filosofie a argumentace organizace. Názorně naznačuje komunikaci s nejvýznamnějšími skupinami veřejnosti schéma na obrázku 2.3, jehož autorem je V. Svoboda (1, s 37) :

Schéma č. 2 - Skupiny veřejnosti pro komunikaci organizace.

1. Obchod, hospodářství

Zákazníci (včetně potenciálních)
Dodavatelé
Konkurence
Hospodářské komory, svazy apod.

2. Politika a správa

Státní a místní správa
Instituce a úřady
Politické strany

3. Kapitálový trh

Investoři a majitelé
Banky, burzy

ORGANIZACE

4. Tvůrci mínění

Média
Občanské aktivity
Zájmové organizace

5. Široká veřejnost

Obyvatelé okolí organizace
Organizace v sousedství
Obyvatelé státu, regionu
apod. (dle potřeby)

6. Vnitřní veřejnost

Zaměstnanci
Odbory
Orgány vedení

Na všechny tyto skupiny veřejnosti má organizace a její aktivity vliv. Tyto skupiny mohou naopak organizaci také ovlivňovat, a to jak pozitivně tak i negativně.

„Při vytváření komunikačních plánů pro jednotlivé skupiny je třeba věnovat potřebnou pozornost všem skupinám, ne pouze těm, jejichž jednání má bezprostřední vliv na činnost a finanční podmínky podniku.“ (4, s. 100-101), zdůraznila H. Škapová.

Tabulka B - Rámcový přehled cílových skupin, jejich požadavků a nástrojů ovlivňování střediska (upraveno dle 4, s. 99)

Cílová skupina	Požadavky a oblast zájmu	Možnost ovlivňování střediska
Zaměstnanci	Výdělek a zaměstnanecké výhody) Jistota pracovního místa Možnost kariéry a seberealizace	Výkon Nástup/odchod z organizace
Odborové organizace	Pracovní podmínky Sociální jistoty	Podmínky kolektivní smlouvy Možnost stávek
Zákazníci	Kvalita služeb cenové podmínky, dostupnost	Rozhodnutí o koupi
Zřizovatel	Kvalita služeb Výdělečnost a konkurenceschopnost střediska Dodržování příslušných norem	Podpora/postihy finanční i materiální Legislativní opatření
Dodavatelé a obchodní partneři	Pravidelné platby Dlouhodobá a vzájemně výhodná spolupráce	Rychlost a spolehlivost vyřizování objednávek a dodávek
Školy v regionu	Možnost spolupráce Nadstavbové programy	Spolupráce/odmítnutí Konkurenční služby Poskytnutí/odmítnutí podpory činnosti střediska mezi žáky
Média	Přístup k informacím	Vyznění publicity
Orgány veřejné správy (ústřední, regionální, místní)	Dodržování zákonů a nařízení Daně Politika zaměstnanosti Konkurenceschopnost regionu	Podpora/postihy Legislativní opatření
Kontrolní orgány, inspekce, certifikační agentury	Bezpečnost provozu Vliv na životní prostředí Dodržování příslušných norem Kvalita služeb	Vydání/odmítnutí povolení Certifikace Pokuty
Investoři, banky	Bezpečnost investice Výhodnost investice	Poskytnutí/odepření finančních prostředků Podmínky půjček
Pojišťovny	Bezpečnost provozu	Podmínky pojištění
Místní společenství	Vliv činnosti organizace na okolí (životní prostředí, zaměstnanost, hluk, ...)	Podpora/protesty proti činnostem organizace

Při vytváření plánu PR je důležité určit důležitost jednotlivých skupin a stanovit si priority pro komunikaci s nimi. Podle H. Škapové je při určování priorit důležité dát pozor na několik věcí (4, s. 98 -99):

- Opomíjení skupin, které stojí „na konci seznamu“ - *Dlouhodobé důsledky podcenění komunikace s méně „důraznými“ skupinami mohou být mnohem nákladnější.*

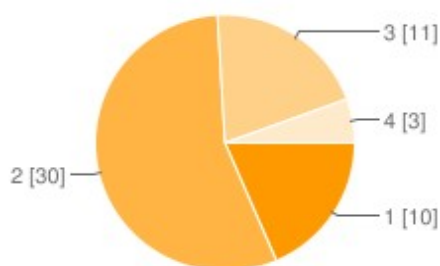
- Proměnlivost priorit v čase – *Okolní prostředí se neustále vyvíjí a s ním se mění i pořadí důležitosti jednotlivých skupin.*
- Prolínání rolí – *Rodič člena zájmového kroužku střediska může být zároveň významným sponzorem zařízení. Proto by komunikace střediska měla vždy působit jednotným dojmem. „Nezapomínejme, že všechna vyslaná sdělení či uskutečněné akce nepřímo oslovují i skupiny, na které nebyly zaměřeny.“*

2. Mají střediska cílenou prezentaci zařízení a její kvalitní podání (písemně zpracovaná pravidla)

Vzhledem k současnému populačnímu vývoji a ekonomické situaci narůstá školským zařízením problém se získáváním nových členů kroužků a účastníků na akcích. Je proto nutné vynaložit maximální úsilí a využít veškerých prostředků marketingu k získání nových zákazníků. Je potřeba zajistit, aby se informace o zařízení a jeho činnosti dostaly do povědomí cílových skupin a hlavně, aby dokázaly upoutat pozornost, zaujmout a především získat nové zákazníky a udržet ty stávající.

Tabulka a graf 2

hodnocení	odpovědi	%
1	10	19%
2	30	56%
3	11	20%
4	3	6%



Tuto skutečnost si uvědomuje většina středisek, ne však všechna mají kvalitně zpracovanou a cílenou prezentaci. Jedná se spíše o jednorázovou reklamu dílčích činností.

Z tabulky a grafu 2 je patrné, že pouze 19% středisek má zpracovanou prezentaci na takové profesionální úrovni, že není potřeba nic měnit. Naopak 56% středisek si plně uvědomuje nutnost cílené prezentace střediska jako nástroje pro získání nových zákazníků a udržení zákazníků stávajících. Nemají však prezentaci zpracovanou na takové úrovni, že by byla přesvědčena o její bezchybnosti. 6% středisek nemá cílenou prezentaci střediska zpracovanou vůbec.

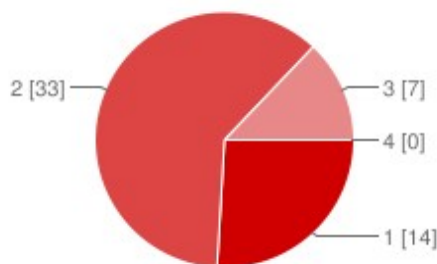
3. Mají střediska rozsáhlý informační systém zařízení směrem k zákazníkům

Středisko se snaží svou komunikací informovat veřejnost o svých nabídkách a službách,

získávat nové zákazníky a neustále se připomínat jak stávajícím, tak potenciálním zákazníkům.

Tabulka a graf 3

hodnocení	odpovědí	%
1	14	26%
2	33	61%
3	7	13%
4	0	0%



Informační systém zařízení má plně vytvořeno 26% středisek a částečně s rezervami 61% středisek, to je celkem 87%. Z tohoto vysokého čísla je patrné, že informační systém je ve střediscích jeden z důležitých komunikačních prostředků. Jedná se o komunikaci střediska směrem ven, směrem k zákazníkům. Pokud je zákazník dobře informovaný o dění a činnosti ve středisku, má možnost si dle svých potřeb a požadavků vybrat odpovídající službu. Pokud o existenci střediska, nebo jeho činnosti nemá možnost získat dostatečné informace, nevyužije jeho služeb a nestane se tak zákazníkem střediska.

4. Jak si pracovníci střediska uvědomují důležitost systému prezentace směrem k veřejnosti a komunikace s veřejností.

Každá účinná komunikace vychází z pochopení světa zákazníka. Proto je velmi důležité umět se „vžít do zákaznickovy kůže“.

Zákazníci jsou bezesporu nejdůležitější cílovou skupinou každé organizace. Svým zájmem o služby nabízené střediskem přímo rozhodují o jeho dalším osudu. I když je středisko částečně financováno svým zřizovatelem, zájem zákazníků je rozhodující. Koupí služeb, které středisko nabízí, přinášejí středisku finance na režii a další výdaje, které není možné pokrýt ze státního příspěvku. Naplňují tak smysl střediska a usměrňují jeho zaměření.

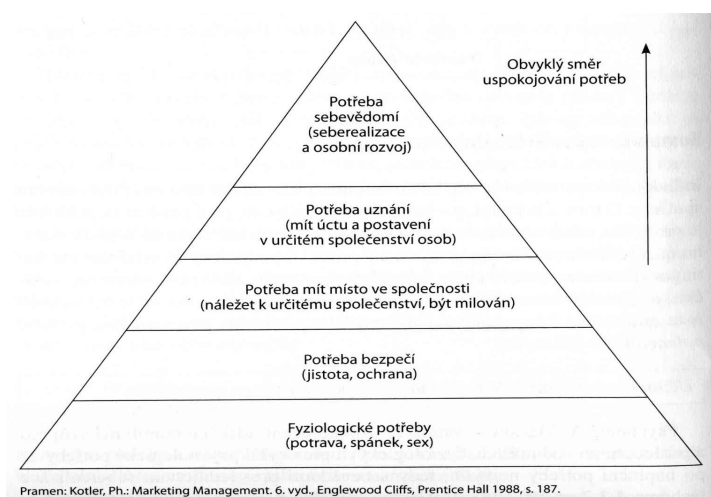
Veřejnost je nejpočetnější a zároveň nejrozmanitější cílovou skupinou střediska, to klade vysoké nároky na komunikaci s touto skupinou organizace.

Podle amerického psychologa A. Maslowa má uspokojování lidských potřeb svůj řád a posloupnost. Jedinec zpravidla uspokojuje své potřeby od nejnižších (fyziologických) po nejvyšší (seberealizace a sebevědomí). I služby střediska jsou založeny na uspokojení vyšších psychologických potřeb zákazníka. To znamená především potřeby z druhé až páté příčky Maslowova žebříčku potřeb, přičemž velmi často jedna služba střediska současně uspokojuje několik potřeb z Maslowovy hierarchie potřeb.

Tuto skutečnost si můžeme ilustrovat na jednom příkladu - kurz sebeobrany slibuje jeho účastníkům:

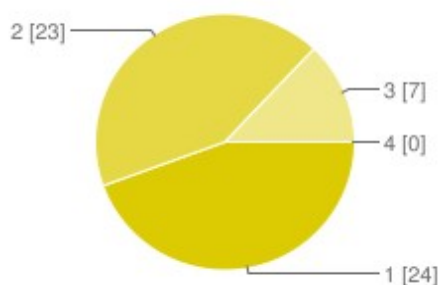
- pocit větší jistoty při zvládnutí technik sebeobrany (potřeba bezpečí) – příčka č.2
- kolektiv vrstevníků a lektorů, kteří mají stejný zájem činnosti, zařazení do určitého společenství – příčka č.3
- pocit hrdosti, že umím, učím se něco užitečného a zajímavého (potřeba uznání) – příčka č.4
- v případě dobře zvládnutých prvků sebeobrany, rozvoj osobnosti a zvýšení sebevědomí – příčka č.5

Schéma č. 3 - Model hierarchie potřeb podle A. Maslowa (4)



Tabulka a graf 4

hodnocení	odpovědi	%
1	24	44%
2	23	43%
3	7	13%
4	0	0%



Tabulka a graf 4 znázorňují, jak si pracovníci střediska uvědomují důležitost správně vypracovaného a používaného systému prezentace směrem k veřejnosti a nutnost správné komunikace s veřejností. 44% respondentů odpovědělo, že si pracovníci střediska plně uvědomují tuto skutečnost a řídí se podle toho. Dalších 43% pracovníků středisek si uvědomuje a plní tyto požadavky pouze částečně a že je potřeba ještě situaci vylepšit. To znamená cíleně pracovat na povědomí pracovníků a jejich přístupu k zákazníkům a motivovat zaměstnance tak,

aby se pro ně zákazník stal klíčovým a nejdůležitějším bodem v jeho pracovním nasazení. 13% respondentů přiznalo, že pracovníci si nedostatečně uvědomují důležitost prezentace směrem k veřejnosti a komunikace s veřejností a situaci by bylo potřeba co nejdříve změnit. Výše uvedená nutnost práce se zaměstnanci a jejich správná motivace zde platí ještě více a bude nutné postupovat pomaleji a s větším důrazem na komunikaci.

5. Využívají střediska dotazníkových šetření (např. průzkum pohledu veřejnosti na středisko, požadavků veřejnosti na služby střediska ...), průzkum trhu

Pro odhalení potřeb a motivace zákazníka se používá řada výzkumných technik. Zajímavou a současně nenáročnou metodou, která zkracuje vzdálenost mezi organizací a zákazníkem, bývají diskuse s určitým vzorkem zákazníků. V současném světě propojeném internetem není nic jednoduššího, než zpracovat prostřednictvím jednoduché webové aplikace dotazník a rozeslat ho zákazníkům vybrané skupiny, případně vytvořit prostor na webových stránkách střediska pro podněty a diskuse přímo od zákazníků. Tyto webové výzkumy jsou zadarmo a většinou nezaberou zákazníkům mnoho času.

Další nenáročnou a nenákladnou metodou, jak nejlépe poznat zákazníky je vydat se přímo mezi ně. Zúčastnit se služeb, které středisko nabízí, jako účastník.

I konkurence patří mezi cílové skupiny střediska. Je potřeba vědět co konkurence nabízí, cíl podnikání. Velkou konkurencí střediska bývají školy, které dětem v rámci zájmové činnosti nabízejí program ve volném čase a za minimálních finančních prostředků. Zde je cílem střediska nabídnout zákazníkům zajímavější a lákavější program, nebo se školou spolupracovat a doplňovat jim program, na který jejich síly „nestačí“. V současné době se podnikání ve volném čase stalo hitem a velká konkurence střediskům vzniká z řad soukromých podnikatelů, mnohdy bývalých zákazníků střediska. Zde je veliké plus pro středisko, jelikož jako příspěvková organizace, může soukromému sektoru konkurovat cenou i rozsahem činnosti.

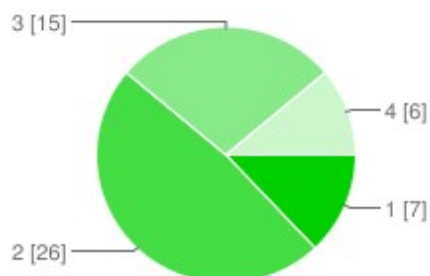
Důležité je mít konkurenci „pod kontrolou“ a „neusnout na vavřínech“. Informační technologie současného světa umožňují každému rychlý a jednoduchý přístup k ohromnému množství informací. Lidé mají možnost rychlým šířením informací získat informace a podělit se o dobré či špatné zkušenosti. Jedná se samozřejmě o nepřeberné množství možností nabízených internetem (blogy, diskusní fóra atd.), ale je zde i možnost přímého přístupu do médií (přímé vstupy diváků či posluchačů, velké prostory pro čtenáře časopisů).

Mnoho středisek zatím nevěnuje výzkumnému šetření či průzkumu trhu velkou pozornost. V tabulce a grafu 5 je názorně vidět, že pouze 13% respondentů odpovědělo, že provádějí dotazníková šetření a průzkum trhu. 48% středisek provádějí průzkum pouze částečně,

28% středisek nedostatečně a 11% středisek nedělá dotazníková šetření či průzkum trhu vůbec. Z těchto čísel je patrné, že střediska nepřikládají výzkumu velkou váhu a nepovažují ho za důležitý.

Tabulka a graf 5

hodnocení	odpovědí	%
1	7	13%
2	26	48%
3	15	28%
4	6	11%

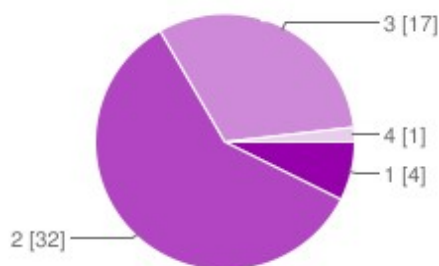


6. Mají střediska promyšleně zpracované PR vůči státní správě, samosprávě a zřizovateli, které aplikují v praxi

Podle P. Pospíšila (8) představuje státní správa a samospráva pro účely PR specifickou vlivnou skupinu, která do činnosti střediska může zasáhnout zvenčí. Jak je zřejmé, zbraní v rukách těchto lidí nejsou pouze peníze na činnost (státní příspěvky, dotace ...), ale spíše zákony, vyhlášky, regulace a rozhodnutí.

Tabulka a graf 6

hodnocení	odpovědí	%
1	4	7%
2	32	59%
3	17	31%
4	1	2%



Pouze 7% středisek má zpracované promyšlené PR vůči státní správě, samosprávě a zřizovateli, které aplikuje ve své praxi. 59% středisek si uvědomuje důležitost správné komunikace se státní správou, samosprávou a zřizovatelem. Ale stále je co měnit, doplňovat a předělávat. Nedostatečně má tuto strategii zpracovanou a používanou v praxi 31% středisek a 2% středisek nemá zpracované PR vůči státní správě, samosprávě a zřizovateli vůbec.

7. Nabízejí střediska nadstandardní servis svým zákazníkům (pohodlí, káva, příjemné vystupování, firemní autobus, internet, WiFi...)

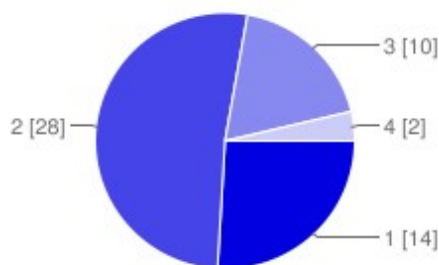
Zákazníci dnes očekávají mnohem víc než jen „dobré zboží“. Jejich rozhodnutí o koupi služby nabízené právě tím konkrétním střediskem do značné míry závisí na přístupu lidí, se kterými se při rozhodování o koupi setkají, na prostředí, ve kterém jsou jednotlivé aktivity realizovány a mnohdy také se spokojeností s jakousi „nadstavbou“ nad obvyklou službu.

Zda se zákazník stane trvalým zákazníkem, zda bude služby střediska dále doporučovat svým známým, záleží samozřejmě na kvalitně zvládnutém programu a jeho prezentaci. Ale i „maličkosti“ hrají velkou roli v zanechání dojmu na účastníky. Za nezanedbatelné maličkosti je možné považovat, možnost WiFi připojení ve všech prostorách organizace, nabídnutí občerstvení během akce, bezchybný informační servis během dlouhodobější akce, kursu, zájmového kroužku, firemní autobus, zázemí pro rodiče čekající na své dítě v zájmovém kroužku atd.

Důležité je dát zákazníkovi najevo, že zaměstnanec střediska je tu pro zákazníka, zákazník je pro něho nejdůležitější a ne naopak. Zaměstnanec se plně věnuje zákazníkovi, řeší jeho problémy a věnuje pozornost jeho požadavkům, svou práci odsune na pozdější dobu. V žádném případě nenechá zákazníka čekat, či ho neodkáže na pozdější dobu či telefon. Je-li to možné, řeší situaci ihned.

Tabulka a graf 7

hodnocení	odpovědí	%
1	14	26%
2	28	52%
3	10	19%
4	2	4%



Z dotazníkového šetření je patrné, že většina středisek si uvědomuje tuto skutečnost a snaží se vytvořit pro své zákazníky ty nejlepší možné podmínky a servis. 26% respondentů odpovědělo, má tento „servis pro zákazníky“ vytvořený dostatečně a nemá potřebu jej měnit. 52% středisek nabízí svým zákazníkům nadstandardní servis, ale je potřeba ještě podmínky pro zákazníky zlepšit. Nedostatečný nadstandardní přístup k zákazníkům má 19% středisek a 4% středisek zatím nadstandardní služby zákazníkům nenabízí. Každé středisko má jiné finanční podmínky a jiné možnosti, jak prostorové, tak lidských zdrojů. Je však nutné, své možnosti

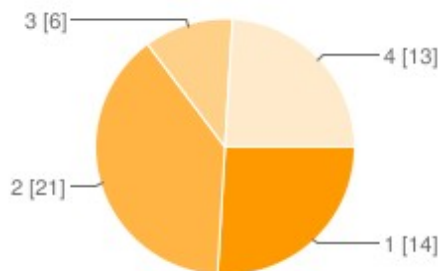
maximálně využít a zajistit, aby se zákazník do organizace rád vracel a o svých dobrých zkušenostech a pocitech vyprávěl svým přátelům a známým. Osobní doporučení má určitě velkou váhu a je velice cenné.

8. Využívají střediska ve styku s veřejností Facebook, ICQ, Skype

V dnešní době počítačů a internetu je velice těžké se prosadit, zaujmout nebo jen dát o sobě vědět bez moderních komunikačních kanálů, jako je například Facebook, Blogy, Skype a další. Pro zákazníky je čím dál více důležitá přímá komunikace. Nová generace chce na kliknutí myši zábavu a informace kdykoli a kdekoli. Ve školách, v práci i při nakupování používají příslušníci nové generace neustále novější technologie a nová média. Chce-li se středisko najít mezi nimi své zákazníky, je důležité také využívat těchto technologií a médií, „jít s dobou“, nebo lépe řečeno, možná už nestačí jen jít, ale běžet...

Tabulka a graf 8

hodnocení	odpovědi	%
1	14	26%
2	21	39%
3	6	11%
4	13	24%



Z grafu je zřejmé, že nadpoloviční většina středisek využívá úplně nebo alespoň částečně nejmodernější ICT komunikaci se svými zákazníky a širokou veřejností. Na druhou stranu je překvapivé, že 24% středisek vůbec komunikaci prostřednictvím internetových komunikačních kanálů neprovozuje. Tato skutečnost je nezanedbatelná a je potřeba situaci změnit.

9. Kterých prostředků využívají střediska ve styku s veřejností nejvíce

Velmi důležité zvláště v dnešní době je, jak a jaké informační a komunikační techniky střediska nejvíce využívají pro styk se svými cílovými skupinami. Jak trefně uvádí I. Horáková ve své práci Strategie firemní komunikace: „rozlučme se s jednoduchým modelem, kdy se více či méně jednosměrně přesouvá sdělení od zdroje (firmy) směrem k příjemci (zákazníkovi či jiné cílové skupině). Komunikace v současné době musí být jednoznačně interaktivní – i druhá strana musí mít možnost sdělit svůj názor a dostat na něj odpověď, pokud možno, velmi rychle.“ (4, s. 29)

Mezi základní informační a komunikační techniky vhodné pro střediska je možné vedle Facebooku, ICQ, Skypu považovat také webové stránky, e-mail, ale i regionální tisk, rozhlas, televizi, různé vývěsky, plakátovací plochy apod.

Každé středisko má své **webové stránky**, které využívá k prezentaci své činnosti, ale i ke komunikaci se zákazníky. Některá střediska mají na stránkách diskusní fóra s názory klientů a získávají tak zpětnou vazbu o činnosti.

E-mail je v dnešní době již běžný komunikační prostředek a má ho většinou každý. Proto je hojně používán i středisky ke komunikaci se zákazníky. Někteří pravidelně zasílají měsíční nabídky e-mailem svým zákazníkům, kteří si tuto službu přejí.

Jako dalším nejvíce rozšířeným prostředkem ke komunikaci s veřejností je komunikační portál **Facebook**. Střediska zde mají svou prezentaci, celkovou nabídku činnosti. Facebook slouží hlavně ke komunikaci s mládeží a s vedoucími. Komunikace s rodiči prostřednictvím facebooku většinou nefunguje, protože tento portál nevyužívají. Facebook je z větší části záležitostí mladší generace. Starší pracovníci středisek a rodiče dětí a mládeže facebook většinou nemají, mají obavu ze ztráty dat a také svého soukromí.

K prezentaci činnosti a propagaci aktuálních akcí využívají střediska hojně **vývěsek**. Tyto vývěsky jsou umístěny ve vlastní organizaci na viditelném a dobře přístupném místě. Dále se vývěsky umisťují na frekventovaná místa po městě. Většina středisek využívá též vstřícnosti škol ve svém regionu a své prezentační nástěnky umisťuje do hal škol.

Dalšími hodně rozšířenými prostředky je **velkoplošná reklama, letáky, vlastní bulletiny, plakátovací plochy** po městě atd.

Již menší procento středisek využívá **přímé komunikace**. Jako je například - prezentace ve školách během hodin či přestávek, na recepcích velkých firem, komunikace s rodiči členů kroužků.

Víceméně každé středisko využívá **regionálního tisku a rozhlasu** k rozšíření nabídky své činnosti. Každé středisko však k tomuto prostředku přistupuje s jiným odhodláním a možnostmi.

Ojediněle střediska nabízejí **dárkové poukazy** na své aktivity.

Ne všechna střediska mají **propagační předměty** (samolepky, propisky, gumové náramky) s logem organizace, které využívají ke své propagaci a prezentaci.

Některá střediska organizují **dny otevřených dveří** kam zvou nejen své stálé či potenciální zákazníky, ale i zástupce města a kraje. Tyto dny probíhají jako průřez činností střediska a informační kampaň.

Další komunikační kanály, jako jsou **skype, ICQ**, nejsou mezi středisky rozšířené a

využívá je pouze minimum středisek.

Výzkum ukázal také některé zajímavé a jinde neobvyklé prostředky komunikace s veřejností. Jedno ze středisek využívá vlastní reportáže Dětské televize. Jiné středisko organizuje pravidelná setkání dobrodinců a přátel střediska a jiné využívá anket a dotazníků pro děti i jejich rodiče. Zajímavé je také využití akce jiného subjektu, kdy jedno středisko v době konání akce „Noc kostelů“ jiného pořadatele má otevřené i své středisko a nabízí své aktivity. Pozitivně je možné hodnotit také propagační vystoupení členů jednoho střediska v přestávkách sportovních utkání (hokej, florbal).

2.3.1.2 Strategie zařízení

10. Mají střediska jasně definovanou filosofii a poslání organizace

Správná formulace filosofie organizace představuje podle H. Škapové (4, s. 82) společný „pevný bod“ pro pracovníky organizace: definuje, kdo, jak a za čím si stojí. Zveřejněním firemní filosofie (vize, poslání, hodnot) také dává firma najevo svému okolí, s kým má tu čest. Jde o jakousi vizitku, usnadňující první kontakt, a zároveň závazek.

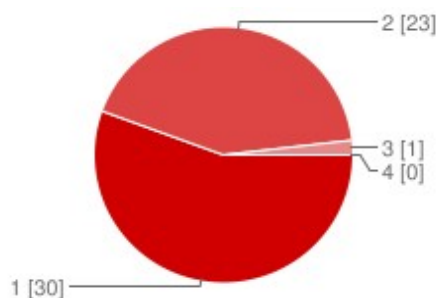
I když nemá středisko písemně formulované své hodnoty, stejně ve středisku nějaké hodnoty platí. To, jakou představu si o těchto hodnotách udělá zákazník, zaměstnanec či kdokoli jiný, potom ovlivňuje jeho pohled na organizaci.

Pokud má středisko jasně definovaná pravidla filosofie podniku a vyžaduje a dbá na jejich dodržování, dává tím organizaci určitý společný základ, který podle H. Škapové (4):

- Pomáhá usměrňovat rozhodování
- Představuje důležitý motivační prvek
- Jde o závazek dodržovat stanovené principy

Tabulka a graf 9

hodnocení	odpovědí	%
1	30	56%
2	23	43%
3	1	2%
4	0	0%



Jasně definovanou filosofii a poslání organizace má 56 % dotazovaných středisek. 43% respondentů odpovědělo, že filosofii a poslání organizace má definováno pouze částečně. Pouze 2% respondentů mají filosofii a poslání organizace definováno nedostatečně.

11. Mají střediska konkrétní cíl public relations zařízení

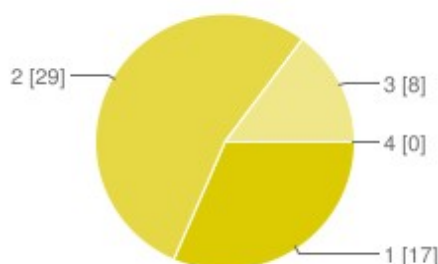
Cíle PR střediska by měly vycházet z důkladného posouzení a z provedení analýzy podmínek, za jakých by měly být aplikovány.

Smyslem využívání prostředků PR ve střediscích je:

- především získávání nových zákazníků
- budování důvěry u cílových skupin
- ovlivňování veřejného mínění
- získávání nových partnerů a podpory ze stran veřejnosti

Tabulka a graf 10

hodnocení	odpovědi	%
1	17	31%
2	29	54%
3	8	15%
4	0	0%



Cíle PR má konkrétně definováno 31% středisek. Tato střediska jsou se současným stavem spokojena, nemají potřebu na něm nic měnit. 54% středisek má plán PR zpracovaný jen částečně a 15% středisek nedostatečně.

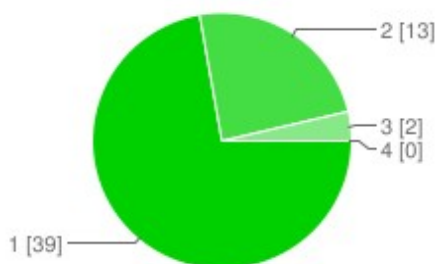
12. Vědí střediska jakou chtějí mít image zařízení

Proč je image pro středisko důležité:

- Je důležité vědět, jak veřejnost středisko vnímá, jaké představy o něm na veřejnosti převažují a co od střediska veřejnost očekává.
- Je dobré poznat silné i slabé stránky organizace.
- Je dobré srovnání střediska s konkurencí.
- Je důležité poznat současnou pozici a stanovit kroky a strategii k jejímu zlepšení.

Tabulka a graf 11

hodnocení	odpovědí	%
1	39	72%
2	13	24%
3	2	4%
4	0	0%

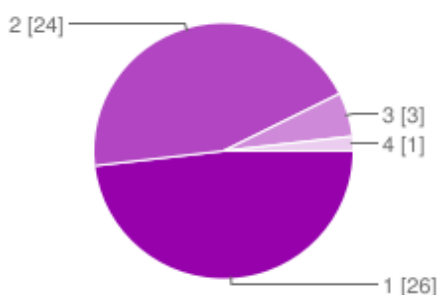


Středisko prosperuje, stejně jako kterákoli zisková organizace, díky tomu, co nabízí, i díky dovednostem a schopnostem zaměstnanců, kteří ho tvoří. Snaží se o sobě vytvářet pozitivní obraz, představu - čili image. Jaké by toto image mělo být ví přesně 72 % respondentů a 24% respondentů odpovědělo, že představu o image střediska má pouze částečně. Pouhá 4% respondentů má povědomí o svém image nedostatečné, a je potřeba s touto situací něco udělat.

13. Profilují záměrně střediska toto image

Tabulka a graf 12

hodnocení	odpovědí	%
1	26	48%
2	24	44%
3	3	6%
4	1	2%

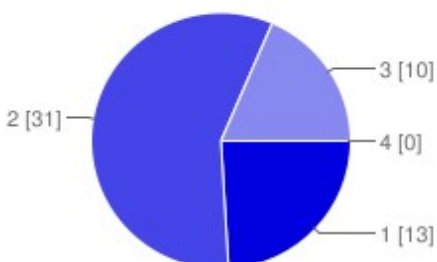


Záměrnou profilaci image střediska má na vysoké úrovni 48% středisek a 44% středisek odpovědělo, že profilace image je ve středisku zvládnuta pouze částečně. U 6% respondentů panuje nedostatečná profilace jejich image a ve 2% neprofilují image vůbec.

14. Umí se střediska chlubit, dát „světu“ patřičně vědět své úspěchy

Tabulka a graf 13

hodnocení	odpovědí	%
1	13	24%
2	31	57%
3	10	19%
4	0	0%



Z tabulky a grafu 13, je patrné, že nadpoloviční většina respondentů odpověděla, že se svými úspěchy „chlubí“ jen částečně. Využívají je ke svému zviditelnění či jako reklamu své dobře odvedené práce. 24% středisek dává „světu“ patřičně vědět své úspěchy zcela. Naopak nedostatečně se „chlubí“ 19% středisek.

15. Znají střediska své silné a slabé stránky

Analýzu vnějšího a vnitřního prostředí organizace, zjištění jejích slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb, takové komplexní hodnocení fungování firmy, nalezení problémů nebo nových možností růstu nabízí SWOT analýza.

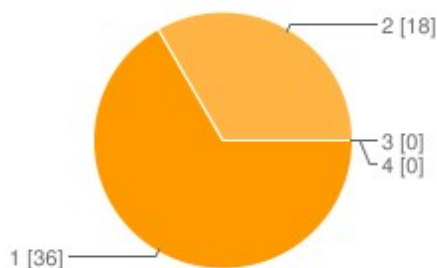
Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu. Pro vyspecifikování jednotlivých např. silných stránek je možné využít brainstorming. Po brainstormingu se vše roztřídí podle relevantnosti k záměru použití SWOT. Následně nastupuje kvantifikované hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Po zhodnocení a spočítání váhy jednotlivých např. silných stránek celým týmem se seřadí dle důležitosti. Dále musí proběhnout jasné rozhodnutí managementu, jak s výsledky analýzy naloží a co bude realizovat. V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto synergie pak vzápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy.(10)

Obrázek č. 1 - Grafické znázornění SWOT analýzy (11)



Tabulka a graf 14

hodnocení	odpovědí	%
1	36	67%
2	18	33%
3	0	0%
4	0	0%

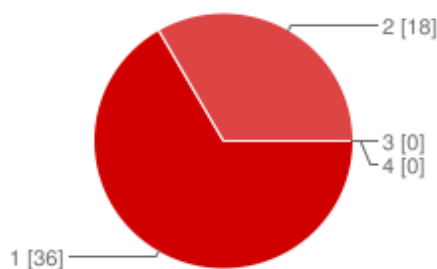


Z tabulky a grafu 14 je možné vyčíst, že střediska znají své silné a slabé stránky, přičemž 67% respondentů odpovědělo, že zná silné a slabé stránky střediska velice dobře a není potřeba dále nic zjišťovat a měnit. Zbývajících 33 % respondentů zná silné a slabé stránky střediska jen částečně, bylo by dobré situaci zlepšit.

16. Nabízejí střediska kvalitní služby v oblasti pravidelné činnosti

Tabulka a graf 15

hodnocení	odpovědí	%
1	36	67%
2	18	33%
3	0	0%
4	0	0%



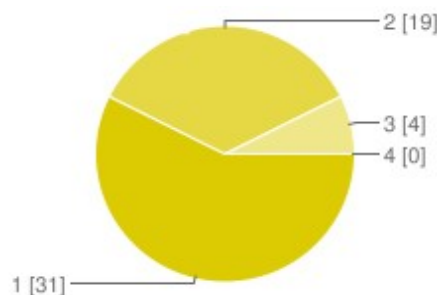
Pravidelná činnost je jednou z hlavních náplní činnosti každého střediska. To se také odráží v tabulce a grafu 15 vyhodnocující kvalitu služeb středisek v oblasti pravidelné činnosti. Celkem 67% respondentů odpovědělo, že jejich služby v této oblasti jsou plně dostačující a není třeba na nich nic měnit. Zbývajících 33% respondentů přiznalo, že mají ještě rezervy v oblasti pravidelné činnosti a dalo by se ještě něco zlepšit.

U následující otázky je uveden seznam forem zájmového vzdělávání. Co rozumíme pod pojmem pravidelné a nepravidelné činnosti a jaké další aktivity mohou střediska nabízet.

17. Nabízejí střediska kvalitní služby v oblasti nepravidelné činnosti (akce, kursy atd. pro veřejnost)

Tabulka a graf 16

hodnocení	odpovědí	%
1	31	57%
2	19	35%
3	4	7%
4	0	0%



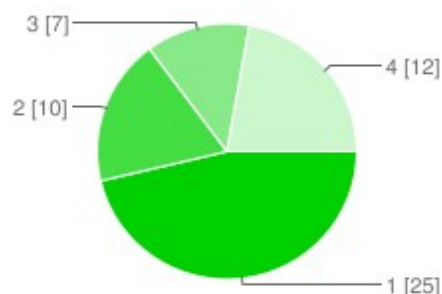
Z tabulky a grafu 16 je zřejmé, že 57% středisek nabízí kvalitní služby v oblasti nepravidelné činnosti. Jejich nabídka je pestrá a pokrývá veškerou poptávku. Není potřeba nabídku rozšiřovat, nebo cokoli měnit na nabídce stávající. 35% středisek má nabízet jen částečně kvalitní služby v oblasti nepravidelné činnosti, některé nedostatky by bylo možné změnit. Zbývajících 7% respondentů odpovědělo, že jejich služby jsou nedostatečně kvalitní a že je potřeba je změnit, ať už se jedná o pestrost nabídky či o kvalitu provedení jednotlivých akcí.

18. Mají střediska pracovníka zodpovědného za PR (a propagaci)

Podložením této otázky nás zajímalo, zda je ve střediscích činnost PR vykonávána ředitelem školy, zástupcem, sekretářkou či pedagogickým pracovníkem, jehož pracovní náplň není pouze PR činnost, nebo zda mají některá střediska samostatného PR pracovníka nebo marketingové oddělení, které se snaží komunikovat s cílovými skupinami pomocí některých nástrojů tzv. komunikačního mixu, jehož součástí je právě public relations. Hlavní náplní tohoto oddělení (které může tvořit jeden i více pracovníků) je propagace, reklama, vztahy s veřejností a práce se sponzory. Nezanedbatelný je i podíl, který mají zaměstnanci a externí spolupracovníci na PR aktivitách v důsledku své každodenní činnosti.

Tabulka a graf 17

hodnocení	odpovědí	%
1	25	46%
2	10	19%
3	7	13%
4	12	22%

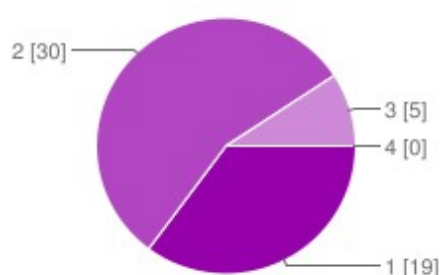


Z dotazovaných odpovědělo 46%, že mají pracovníka odpovědného za PR a propagaci a 19% středisek má pracovníka částečně vyčleněného na PR, ale má ještě v náplni práce jiné aktivity. Tato nadpoloviční většina vypovídá o tom, že si střediska uvědomují nutnost komunikace s veřejností. Považují ji za důležitou součást své činnosti. Ovšem 13 % středisek má nedostatečné zajištění PR vyčleněným člověkem. a dokonce 22% středisek nemá vůbec pracovníka zodpovědného za PR. To znamená, že pokud PR vykonávají, tak ji zajišťují zaměstnanci střediska, kteří mají i jinou pracovní náplň.(viz následující tabulka a graf)

19. Tvoří zaměstnanci střediska tým lidí, který se podílí na PR zařízení

Tabulka a graf 18

hodnocení	odpovědí	%
1	19	35%
2	30	56%
3	5	9%
4	0	0%



Z tabulky a grafu 18 je patrné, že neexistuje žádné středisko, které by nezapojovalo všechny své zaměstnance do komunikace s veřejností. Nejedná se pouze o pracovníky marketingového oddělení (oddělení vnějších a vnitřních vztahů), pedagogické pracovníky a o členy vedení střediska, ale také o příslušníky ostatních oddělení, jako jsou například členové ekonomického a personálního oddělení, nebo správního oddělení.

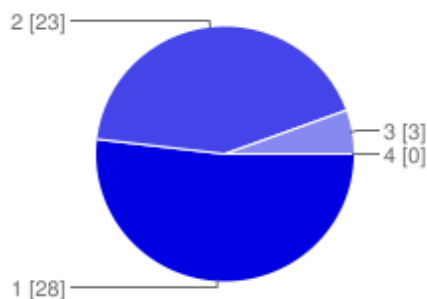
35% středisek zapojuje své zaměstnance do PR plně, 56% pouze částečně a 9% nedostatečně.

20. Zajímají se střediska o novinky a nebrání se inovaci („středisko jde s dobou“, sledujete trendy ve volném čase)

Činnost střediska je ovlivňována prostředím, ve kterém působí a kde všechny činnosti realizuje. Vlivy představují síly, které působí uvnitř i vně organizace, jsou více či méně ovlivnitelné, případně je nelze ovlivňovat vůbec, středisko by ale na ně mělo reagovat, pokud chce vzbudit zájem veřejnosti.

Tabulka a graf 19

hodnocení	odpovědí	%
1	28	52%
2	23	43%
3	3	6%
4	0	0%



Inovace a novinky jsou důležité pro 52% středisek. 43% středisek se zajímá o novinky a inovaci jen částečně a 6% středisek se nedostatečně přizpůsobuje novinkám a novým trendům.

2.3.1.3 Firemní kultura

21. Mají střediska promyšleně řízenou firemní kulturu

Pod pojmem firemní kultura rozumíme souhrnné označení pro pravidla určující jak vnější vystupování organizace ke svému okolí a zákazníkům, tak vztahy uvnitř organizace mezi zaměstnanci, jednání a chování zaměstnanců, systém komunikace, řízení a odměňování. Firemní kultura se vyvíjí dlouhodobě a je závislá na mnoha faktorech.

V úporné snaze něčeho dosáhnout můžeme ztratit celkovou orientaci, upoutat se na detaily a nevnímat, co je zásadní a určující a co je také často opomíjeno.

Žádné středisko volného času nemůže realizovat to, na co nemá. To se netýká jen vzdělávacího programu, ale i určitých hodnot a zásad, které chce uplatňovat. To znamená, že vnější aktivity střediska musí být v souladu s vnitřním zázemím. Vnitřní zázemí střediska pak představuje jeho organizační kulturu. Do pojmu organizační kultura můžeme 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 střediskem, styl a úroveň jednání zaměstnanců a spolupracovníků střediska, efektivitu a racionálnost pracovních postupů, technické vybavení a estetickou úroveň střediska.

Zjištění kulturní mezery, tedy rozdílu mezi stavem stávajícím a stavem vytouženým, je možné zjistit, jak si středisko v současné době „stojí“. K odhalení kulturní mezery je možné využít dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery (Kilmann, Saxton, Serpa 1978) - viz příloha č. 3, pomocí něhož se zjišťuje názor dotazovaných respondentů na kulturu organizace s tím, že je důraz kladen na vzniklou „kulturní mezeru“, to je na rozdíl v tom, jak respondent vnímá současný stav a jaká je jeho představa o ideálním stavu. Kilmann - Saxtonova mezera se vypočítá rozdílem bodů mezi očekáváním a skutečností. Vyšší hodnoty bodů označují velký rozdíl mezi stávající a strategicky potřebnou kulturou a jsou signálem, že je nutno přistoupit ke změně. Nižší hodnoty bodů naopak svědčí o malých rozdílech mezi strategicky potřebnou a stávající kulturou a nevyžadují nutnou změnu.

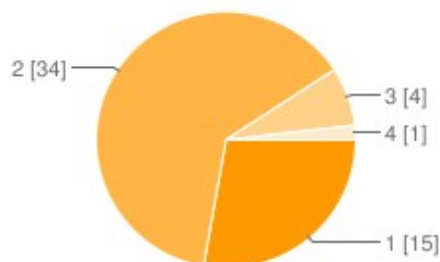
„Kilmann, Saxton, Serpa (1986) definují podnikovou kulturu jako: sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, přesvědčení, očekávání, postoje a normy, které drží skupinu pohromadě. Hlavní myšlenkou definice je koncept sdílení.“ (12)

Jak se k otázce firemní kultury staví střediska volného času je znázorněno v tabulce a grafu 20. 28% středisek má firemní kulturu na nejvyšší úrovni, dobře promyšlenou a správně fungující. 63% středisek se k otázce vlastní firemní kultury staví kritičtěji a připouštějí, že jejich

úroveň firemní kultury splňuje jejich představy pouze částečně a že je ještě co měnit a upravovat. Za nedostatečně promyšlenou označilo svou firemní kulturu 7 % středisek a 2% středisek připustila, že firemní kulturu mají na nevyhovující úrovni. Vše si běží samo od sebe a nikdo nekoriguje a nedává dohromady celek.

Tabulka a graf 20

hodnocení	odpovědí	%
1	15	28%
2	34	63%
3	4	7%
4	1	2%

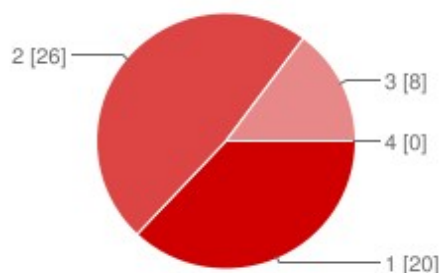


22. Jsou hodnoty střediska sdíleny všemi pracovníky

Vedení středisek musí pochopit, že kultura firmy je sdílena, ne dohadována, tedy že ji nelze změnit pouhým nařízením o její změně. Je potřeba postupnými kroky docílit, aby se pracovníci dobrovolně rozhodli sdílet a zkvalitňovat představy, přístupy a hodnoty vedení střediska.

Tabulka a graf 21

hodnocení	odpovědí	%
1	20	37%
2	26	48%
3	8	15%
4	0	0%

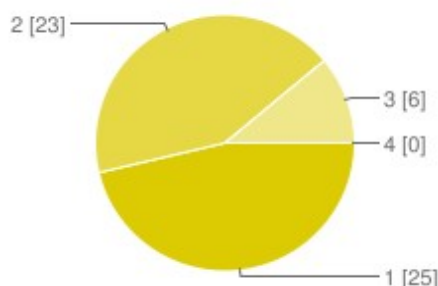


Pouze u 37% středisek je možno konstatovat, že přijali všichni pracovníci hodnoty organizace za své a jsou jimi naprosto sdíleny. Dalších 48% středisek připouští, že ne úplně všichni jsou ztotožnění s firemní kulturou zařízení a jeho hodnotami. Stále je co zlepšovat a je nutné zaměstnance motivovat, aby firemní hodnoty byly pro ně přirozeně sdíleny. Ne všichni zaměstnanci vědí jaké hodnoty středisko preferuje a zastává. Určitě není od věci, hodnoty a priority střediska několikrát nenásilnou formou připomenout, například na poradách všech pracovníků střediska.

23. Panují mezi pracovníky zařízení dobré vztahy a spolupráce

Tabulka a graf 22

hodnocení	odpovědí	%
1	25	46%
2	23	43%
3	6	11%
4	0	0%

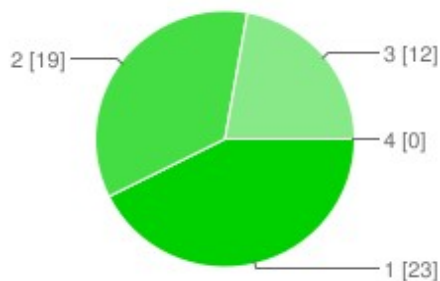


Výzkumné šetření ukázalo, že v 89% středisek panují mezi zaměstnanci dobré vztahy a dokonce u 46% není co měnit, co zlepšovat. Pouhých 6% dotazovaných odpovědělo, že dobré vztahy a spolupráci splňují nedostatečně a že je potřeba situaci co nejdříve zlepšit. Nikdo z oslovených neodpověděl, že by byla situace tak špatná, že mezi pracovníky panují převážně špatné vztahy. Znázorněno v tabulce a grafu 22.

24. Mají střediska jasně stanovená jednotná pravidla ve styku s klienty (telefonování, písemný styk, osobní jednání, ...)

Tabulka a graf 23

hodnocení	odpovědí	%
1	23	43%
2	19	35%
3	12	22%
4	0	0%

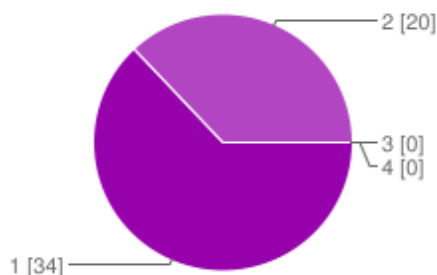


I zde, stejně jako u předchozí otázky, odpovědělo vysoké procento respondentů dobrým ohodnocením situace. 43% středisek má jasně stanovená jednotná pravidla ve styku s klienty a 35% středisek má tato pravidla stanovená částečně, s potřebou zlepšení. 22% středisek nepřikládá jednotnosti komunikace s klientem velkou důležitost a má pravidla styku s klienty dána nedostatečně. Nikdo neodpověděl, že nemá žádná pravidla styku s klienty.

25. Vyřizují střediska požadavky zákazníků vždy včas a ochotně

Tabulka a graf 24

hodnocení	odpovědí	%
1	34	63%
2	20	37%
3	0	0%
4	0	0%



Všechna střediska si váží svých zákazníků. Jak je vidět z tabulky a grafu 24, 63% středisek vyřizují požadavky zákazníků vždy včas a ochotně. 37% středisek mají v této oblasti styku se zákazníky částečné nedostatky a je potřeba přístup „doladit“.

2.3.1.4 Pracovníci střediska

Pomocí PR motivujeme a informujeme zaměstnance a externí pracovníky organizace, nebo té řešíme konflikty a krize mezi nimi.

26. Vystupují všichni pracovníci středisek profesionálně

Zaměstnanci střediska jsou stejně důležitou cílovou skupinou pro středisko jako jeho zákazníci. Právě oni jednají se zákazníky a zprostředkovávají tak první kontakt zákazníka s organizací. Proto je motivace zaměstnanců velmi důležitá.

„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. O vysvětlení průběhu motivace se pokoušel např. Victor Vroom v teorii expektance:

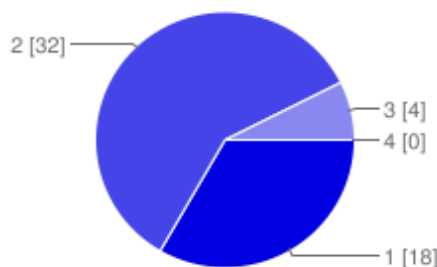
K tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, je třeba splnit tři podmínky:

- jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
- výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,
- tato odměna musí mít pro pracovníka význam.“ (13)

Stejně jako služby střediska jsou založeny na uspokojení vyšších psychologických potřeb zákazníka, tak i pracovníci jsou motivováni podle svých psychologických potřeb znázorněných v Maslowově žebříčku potřeb. Viz otázka č. 4 (Model hierarchie potřeb podle A. Maslowa)

Tabulka a graf 25

hodnocení	odpovědi	%
1	18	33%
2	32	59%
3	4	7%
4	0	0%



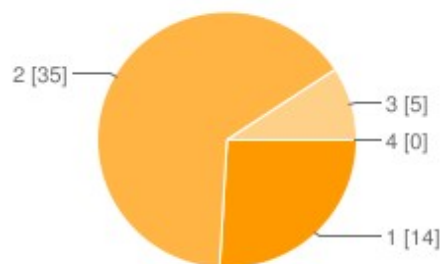
Na profesionální úrovni je vystupování pracovníků střediska ve 33% dotazovaných středisek. 59% dotazovaných středisek má pracovníky s profesionálním vystupováním jen částečně. 7% respondentů odpovědělo, že profesionalita vystupování pracovníků střediska je na nedostatečné úrovni.

27. Mají střediska vysokou odbornou úroveň všech pedagogů a externích pracovníků

Činnost a odborná kvalifikace pedagogických pracovníků je právně zakotvena v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících (v jeho aktuálním znění), přičemž pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci.(6)

Tabulka a graf 26

hodnocení	odpovědi	%
1	14	26%
2	35	65%
3	5	9%
4	0	0%



Jak nám přehledně znázorňuje tabulka a graf 26 je vysoká odborná úroveň všech pedagogů a externích pracovníků pouze u 26% dotazovaných středisek. 65% středisek má částečně vysokou úroveň všech pedagogů a externích pracovníků a 9% respondentů dokonce odpovědělo, že má nedostatečnou odbornou úroveň pedagogů a externích pracovníků.

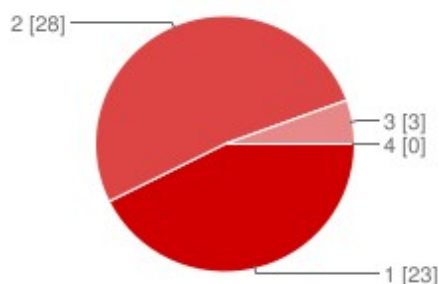
28. Panuje ve střediscích vysoká loajalita pracovníků ke středisku

Předpokladem pro dosažení kvalitních služeb, které středisko nabízí svým zákazníkům, je

spokojený a produktivní pracovník střediska. Jeho loajalitu si organizace získá pokud má kvalitně zvládnutou interní komunikaci a interní služby.

Tabulka a graf 27

hodnocení	odpovědi	%
1	23	43%
2	28	52%
3	3	6%
4	0	0%



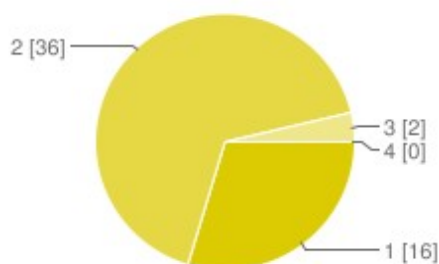
Výzkum ukázal, že loajalita pracovníků střediska je vůči organizaci na vysoké úrovni u 43% dotazovaných středisek. 52% středisek se těší pouze částečné loajalitě svých zaměstnanců a 6% středisek odpovědělo, že loajalita zaměstnanců je nedostatečná.

29. Mají střediska profesionální a výkonný management

Profesionální a výkonný management střediska by měl vycházet z předpokladu P. Kotlera (2, str. 720), který uvádí, že úspěšné společnosti pro poskytování služeb věnují pozornost jak svým zaměstnancům, tak svým zákazníkům. Rozumí řetězci dosahování zisku ve službách, kde zisk firmy jasně souvisí se spokojeností zaměstnanců i zákazníků. Řetězec je tvořen pěti články – kvalita interních služeb → spokojení a produktivní pracovníci ve službách → větší hodnota služeb → spokojení a loajální zákazníci → zdravý růst a zisky ze služeb.

Tabulka a graf 28

hodnocení	odpovědi	%
1	16	30%
2	36	67%
3	2	4%
4	0	0%



Management střediska ohodnotilo 30% respondentů jako profesionální a výkonný, 67% jako jen částečně profesionální a výkonný. Nedostatečnou profesionalitu a výkonnost managementu hodnotí 4% dotazovaných.

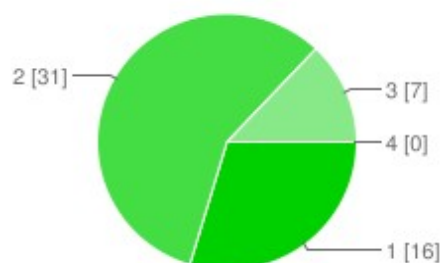
2.3.1.5 Design zařízení

30. Mají střediska jednotný design zařízení (budova, vnitřní zařízení, logo, barvy organizace, nástěnky, propagační předměty, firemní heslo ...)

Design zařízení patří mezi hlavní nositele firemní identity, jedná se o „vizuální zvýraznění firmy, jehož základem je logotyp používaný ve všech projevech firemní prezentace. Označujeme jím jednotný vizuální styl organizace a chápeme ho jako vizuální vyjádření vlastní reflexe organizace.“ (1) Design střediska „může být úspěšný především tehdy, když jeho kreativní tvář působí v delším časovém horizontu.“ (1)

Tabulka a graf 29

hodnocení	odpovědí	%
1	16	30%
2	31	57%
3	7	13%
4	0	0%



Z tabulky a grafu 29 lze vyčíst, že 30% středisek má logotyp na výborné úrovni. Jejich firemní design není potřeba měnit či doplňovat. 67 % středisek má pouze částečně jednotný design střediska, je potřeba změnit či dořešit některé nedostatky. 13% středisek má nedostatečně zvládnutý logotyp. Je potřeba zavést pravidla a ujednotit důležité prvky firemního designu.

31. Design jednotlivých středisek (čím se mohou pochlubit)

Všechna střediska se shodla, že používají logotyp na vizitky, tiskoviny, reklamní letáky a brožury, nabídkové listy, internetové stránky, propagační předměty, nástěnky, na akcích. Již méně středisek používá logotyp i na firemní vozy, firemní oblečení.

Interiéry středisek jsou blízké dětskému návštěvníkovi a mají jednotnou image. Některá střediska mají maskota, kterého používají při činnosti pro děti a na reklamních tiskovinách. Ne všechna střediska mají firemní slogan.

Pouze některá střediska mají pracovníka (grafika) či celé oddělení, který dbá na jednotný design zařízení – počínaje výroční zprávou a konče letáky na drobné akce.

Jedno z dotazovaných středisek vydává svůj vlastní časopis informující o možnostech aktivně tráveného volného času.

Jedno středisko uvedlo: „Máme vytvořený logomanuál, kde jsou jasně daná pravidla používání, abychom zachovali stejný styl. Na toto je vázáno veškeré používání a prezentace - letáky, plakáty na akce, www-stránky, trička, dveře v budově, logo na autě, vizitky, propagace ve zpravodaji měsíčních akcí, roll upy, Děčkovská plachta (ta se vždy používá na velké akce..), táborový leták, nabídkový leták na ZÚ, přihlášky,...“

32. Design jednotlivých středisek (co cítí jako nedostatek)

Většina středisek má problém s vnější úpravou budov - stará a špatná fasáda, okolí střediska atd.

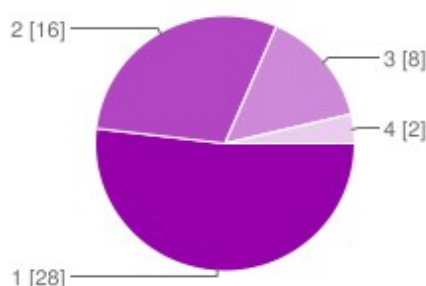
Jako druhý nejfrekventovanější problém uváděli respondenti problém s finančními prostředky (nedostatek peněz na propagační materiály, firemní oblečení, zmodernizování zařízení, platby za reklamní a výlepní plochy ve městě atd.).

Některá zařízení mají špatný stav sociálního zařízení, výzdoby vnitřních prostor. Dalším střediskům chybí pracovník proškolený v PR, jiné středisko má nedostatky ve webových stránkách, při tvorbě informačních letáků a jiných tiskovin, další střediska postrádají maskota či slogan, orientační systém v areálu, popisky místností.

33. Mají střediska jasně stanovena pravidla užívání loga, hesla, sloganů

Tabulka a graf 30

hodnocení	odpovědi	%
1	28	52%
2	16	30%
3	8	15%
4	2	4%



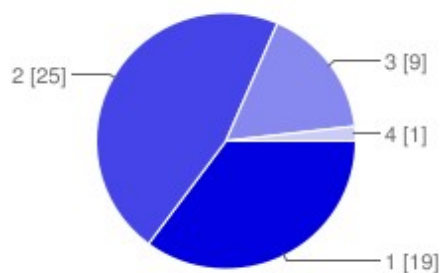
Z předchozí otázky je patrné, že všechna střediska mají loga. Slogan má pouze některé středisko a heslo nemá žádné z dotazovaných středisek. Design středisek je dobré zpracovat do design manuálu, který bude závazný pro všechny zaměstnance.

O tom, jak mají střediska stanovena pravidla používání loga a sloganů vypovídá tabulka a graf 30. 52% středisek má jasně stanovená pravidla užívání log a sloganů. 30% středisek má tato pravidla stanovena jen částečně. 15 % středisek má nedostatečně zpracováno používání log a sloganů a 4% středisek nemá žádnou zpracovanou strategii používání loga a sloganů.

34. používají střediska striktně jednotné grafické šablony (dopisní papíry, vizitky, pozvánky, tiskoviny)

Tabulka a graf 31

hodnocení	odpovědí	%
1	19	35%
2	25	46%
3	9	17%
4	1	2%



Jednotné grafické šablony používá 35% dotazovaných středisek. 46% středisek využívá jednotné grafické šablony jen částečně. Nedostatečnou jednotnost v grafických šablonách má 17% dotazovaných a 2% nemají žádnou jednotnost.

2.3.1.6 Spolupráce s médii

PR je velmi rozsáhlé téma, díky němuž mají střediska širokou škálu možností, jak oslovit veřejnost a stávající i potenciální zákazníci. Jaký prostředek středisko zvolí, závisí na významu konkrétní situace, na tom, koho středisko v danou chvíli oslovuje, na finančních možnostech střediska, na časové náročnosti konkrétního tématu apod. Střediska většinou mají snahu upoutat na sebe pozornost, propagovat se s cílem získat účastníky na pravidelnou zájmovou činnost a jednotlivé jednorázové akce, někdy také hledají nové zaměstnance či externí spolupracovníky.

Každé středisko si uvědomuje skutečnost, že média jsou důležitým vnějším faktorem. Média mohou středisku výrazně pomoci právě při vytváření jeho image, ale naopak mohou působit i značně negativně vůči středisku. Je tedy přirozené, že středisko se snaží vytvářet co nejlepší vztahy s médii a z pochopitelných důvodů jim předkládat pouze pozitivní sdělení a podporovat tak vytváření pozitivního obrazu o organizaci.

35. Využívají střediska média pro zviditelnění zařízení

„Od začátku nového tisíciletí na celém světě klesá význam tištěných deníků. Ani televize již není tím, čím byla – zdrojem tak autoritativním, že se mohlo říkat: Co neprošlo televizním zpravodajstvím, jako by nebylo. Díky novým technologiím a digitalizaci přibývá televizních stanic, které se předhánějí v pozornosti diváků. Jednotlivé stanice už proto nemají tak silný vliv jako kdysi.

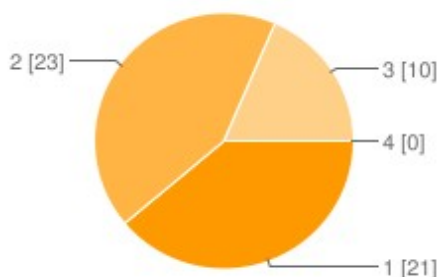
Stoupá význam Internetu. Své místo si zde snaží vybojovat redakce klasických tištěných

médií, televizní i rozhlasové stanice. Vznikla a emancipovala se také plnohodnotná internetová média, zcela bez vazeb k tištěným i elektronickým médiím klasického typu. Internet dává publiku šanci podílet se stále více na obsahu zpravodajství. “ (9, s. 15)

Ale i tak jsou média stále „pro veřejnost jedním z hlavních zdrojů informací a zábavy. A právě média, ať už vypadají jakkoli, tak nadále zůstanou spoluzodpovědná za utváření dobrého jména a dobré pověsti organizací. A proto PR profesionálové nepřestanou spolupracovat s novináři a nepřestanou usilovat o publicitu. Pro zadavatele PR kampaně přece není příliš podstatné, zda se publicita odehrává na Internetu, v tištěném médiu nebo v televizi. Důležité je, to, aby se sdělení dostala k cílové skupině.“(9, s. 17)

Tabulka a graf 32

hodnocení	odpovědi	%
1	21	39%
2	23	43%
3	10	19%
4	0	0%

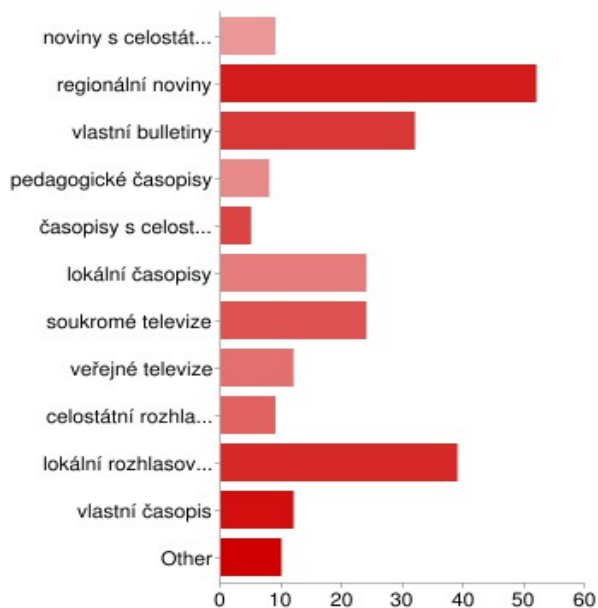


Z tabulky a grafu 32 je patrné, že média pro zviditelnění střediska využívá 39% dotazovaných středisek plně, 43% částečně a 19% nedostatečně. O tom, která média a s jakou intenzitou jsou středisky využívány, vypovídají výsledky následující otázky č.36.

36. Která média nejčastěji využívají střediska pro své zviditelnění

Tabulka a graf 33

hodnocení	odpo vědi	%
noviny s celostátní působností	9	17%
regionální noviny	52	96%
vlastní bulletiny	32	59%
pedagogické časopisy	8	15%
časopisy s celostátní působností	5	9%
lokální časopisy	24	44%
soukromé televize	24	44%
veřejné televize	12	22%
celostátní rozhlasové stanice	9	17%
lokální rozhlasové stanice	39	72%
vlastní časopis	12	22%
jiné	10	19%



Střediska využívají pro své zviditelnění nejvíce regionální noviny (96% respondentů), jako druhá nejvíce využívaná média jsou lokální rozhlasové stanice (72% respondentů). Jako další v početnosti využitelnosti jsou pro střediska vlastní bulletiny (59% respondentů). Lokální časopisy a soukromé televize jsou další v pořadí (44% respondentů). Ostatní média jsou již využívána podstatně méně, jak je patrné z tabulky a grafu 33.

Nejméně využívanými médii středisky jsou média s celostátní působností. Tato skutečnost vyplývá ze zaměření činnosti střediska, protože se jedná především o aktivity regionální.

Při svém zviditelnování prostřednictvím médií by střediska ve svém zájmu měla dodržovat následujících 10 zlatých pravidel media relations podle J. Tomandla (9), který doporučuje:

1. Nelžete
2. Buďte aktivní – nečekejte, až si vás novináři sami najdou.
3. Jednejte rychle – novináře musíte kontaktovat v okamžiku, kdy je téma aktuální a kdy někoho zajímá
4. Pište a hovořte přirozeným a uměřeným jazykem
5. Budujte dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy s novináři
6. Nepodceňujte formu – i obyčejná tisková zpráva rozesílaná e-mailem by měla mít příjemnou úpravu a přehlednou strukturu se všemi náležitostmi
7. Neustále hledejte témata a příležitosti k publicitě
8. Snažte se dívat na svět očima novináře
9. Šetřete samochválou a superlativy – snažte se novináře přesvědčovat argumenty
10. Buďte realisté

Pouze jejich přísné dodržování může přinést pozitivní výsledky.

37. Pořádají střediska vlastní tiskové konference k dění v zařízení

Tisková konference je výhodná jak pro novináře, tak pro pořádající organizaci - „je účinnou a často využívanou zbraní media relations. Výhodou tiskových konferencí, je také to, že umožňují vzájemné poznání představitelů organizace s novináři, čímž pomáhají budovat oboustranně přínosný vztah mezi organizacemi.

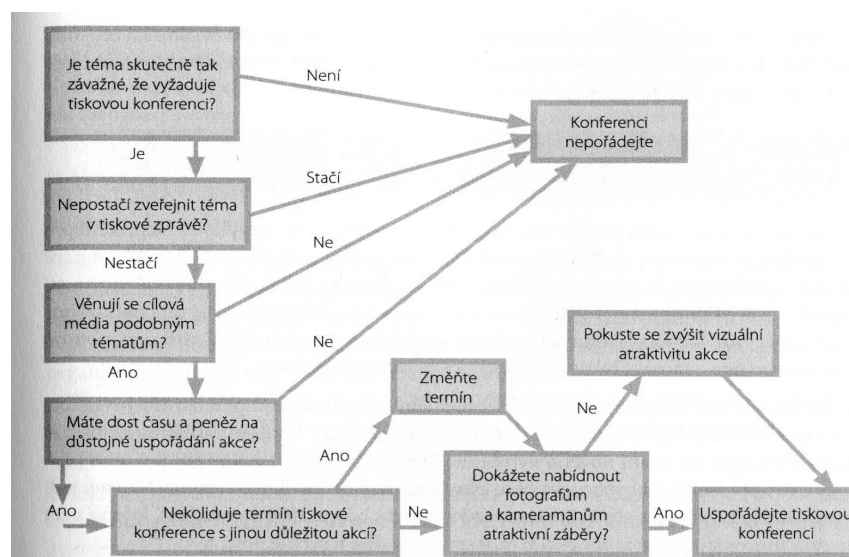
Na druhou stranu může být tisková konference pro novináře – v důsledku i pro svolavatele – naprostou ztrátou času.“ (9)

Zajímavé téma tiskové konference je podle J. Tomandla (9) klíčem k úspěchu. „Obecně platí, že téma tiskové konference by mělo být závažnější, případně zajímavější a mimořádnější,

než téma tiskové zprávy.“ (9) Důvodem je například nákladnost a časová náročnost tiskové konference.

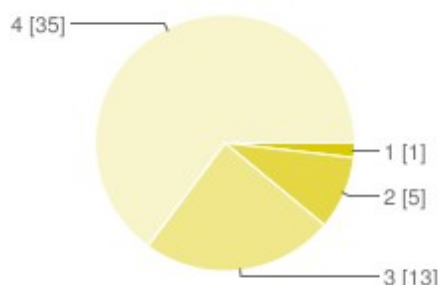
Návod jak udělat důležitá rozhodnutí při úvahách o pořádání tiskové konference podle J. Tomandla (9, s.125) je znázorněn na obrázku č.2.

Obrázek č.2 - Rozhodování při úvahách o pořádání tiskové konference



Tabulka a graf 34

hodnocení	odpovědí	%
1	1	2%
2	5	9%
3	13	24%
4	35	65%



Výzkum ukázal, že většina středisek se k pořádání tiskových konferencí staví většinou odmítavě. Důvodem je finanční náročnost, problém zvolit odpovídající téma. Z tabulky a grafu 34 je patrné, že 65% dotazovaných středisek nepořádá žádné tiskové konference. 24% respondentů připouští, že problematika tiskových konferencí je v jejich středisku na nedostatečné úrovni. Pouze 5% středisek pořádá alespoň částečně vlastní tiskové konference k dění v zařízení. 2% dotazovaných tiskové konference pořádá, a nemá potřebu nic zlepšovat.

38. Využívají střediska možnost predepsané tiskové zprávy médiím

„Tisková zpráva je základní formou práce s médii. Jde o písemné sdělení obsahující

novou informací nebo stanovisko.“ (9, s. 74) Podle J. Tomandla (9) je její hlavní výhodou možnost kohokoliv, obrátit se na média či novináře z tepla domova či kanceláře. Její sepsání je téměř zadarmo a nevyžaduje mnoho času a úsilí. Distribuce tiskové zprávy prostřednictvím elektronické pošty tak umožňuje snadno, rychle a cíleně oslovit cílovou skupinu.

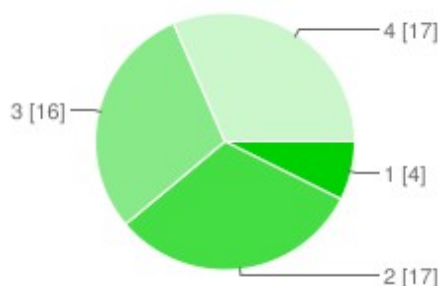
Tisková zpráva má ale podle J. Tomandla (9) také své nevýhody:

- chybí jí bezprostřednost a naléhavost
- jedná se pouze o text, výjimečně i fotografie, nejsou to videozprávy
- nikdy se v médiích neobjeví v úplnosti
- najde většinou úrodnou půdu jen u zlomku adresátů
- konkurence obrovského množství dalších tiskových sdělení

Psaní tiskové zprávy se řídí podle R. Bajčana (3) tzv. pravidlem obrácené pyramidy a „odpovídá“ na otázky co, kdy, kde, jak a s kým. Důležité je řazení fakt. Od nejdůležitějších po méně podstatná. (3, s. 47)

Tabulka a graf 35

hodnocení	odpovědí	%
1	4	7%
2	17	31%
3	16	30%
4	17	31%



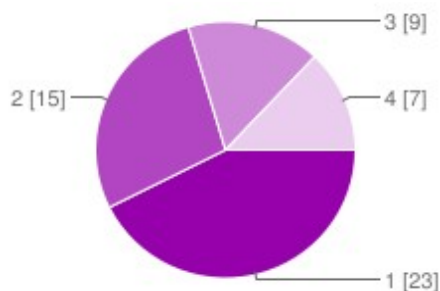
Tabulka a graf 35 vypovídají o tom, že možnosti předepsané tiskové zprávy využívá 7% středisek plně, 31% částečně, 30% nedostatečně a 31% vůbec předepsané tiskové zprávy nepoužívá.

39. Zvou střediska novináře na své akce

Informaci o plánované akci lze do redakcí a médií zaslat jako tiskovou zprávu o připravované akci a současně pozvat novináře na tuto akci. Záleží na velikosti a specifikaci akce. Zde by bylo dobré zvážit, zda nevyužít individuálního kontaktu se spolehlivým novinářem, který občas o středisku něco napíše, nebo se střediskem spolupracuje. „Z běžné životní zkušenosti víme, že při osobní komunikaci tváří v tvář jsme často přesvědčivější a úspěšnější, než když oslovujeme nějakým formalizovaným způsobem více lidí najednou.“ (9, s.162)

Tabulka a graf 36

hodnocení	odpovědí	%
1	23	43%
2	15	28%
3	9	17%
4	7	13%



Možnost pozvání novinářů na své akce využívá z dotazovaných středisek 43% plně, 28% částečně a 17% pouze nedostatečně. Zbývajících 13% středisek tuto možnost nevyužívá.

2.3.1.7 Vizualizace střediska

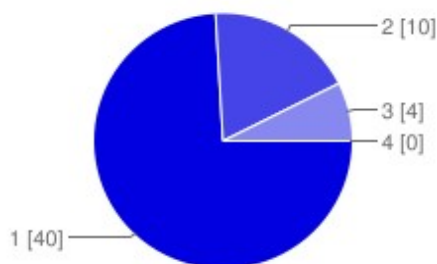
40. Mají střediska vlastní, plně funkční, internetové stránky

Jak již bylo několikrát zmíněno, internet je dnes hlavním komunikačním kanálem pro mnoho organizací i jednotlivců. I komunikace s médii se odehrává přes internet. Podle P. Pospíšila (8, s.83) neúspěch na internetu předem zavírá cestu do mnoha médií. Existuje však mnoho otázek, jak by měl vypadat ideální web pro novináře a co všechno zveřejnit na webu – od kontaktů na PR oddělení, přes tiskové zprávy včetně jejich archivu, historie firmy, životopisy a fotografie managementu střediska, kdo je majitelem popř. zřizovatelem střediska, výroční zprávy, obrázky, jak v malé náhledové kvalitě, tak i v rozlišení pro tisk. Ideální je samozřejmě kompletní elektronický kit (tiskový či novinářský balíček) pro novináře.

Samozřejmě je důležité zaměřit internetové stránky střediska nejen pro novináře, ale i na zákazníka. Proto je důležité mít přehledné stránky se zaměřením na požadavky zákazníků. Přehled jednorázových akcí a aktivit, nabídky pravidelné činnosti, výstav a další. Důležitá je i obousměrná komunikace. Nejen středisko chce sdělit něco svým zákazníkům, ale i zákazníci rádi sdílí a vyjadřují své názory, prezentují své pohledy na věc nebo sdělují své zkušenosti. „Mnohé stránky využívají nástrojů, jako jsou blogy, diskusní fóra, podcasty, editory wiki, vlogy a podobně.“ (4, s. 158)

Tabulka a graf 37

hodnocení	odpovědi	%
1	40	74%
2	10	19%
3	4	7%
4	0	0%

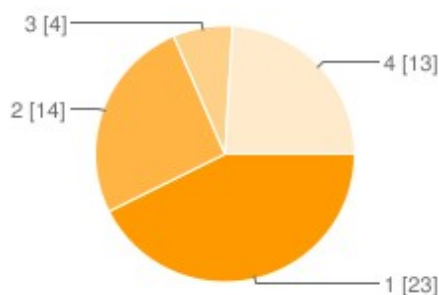


Vlastní, plně funkční internetové stránky má 74% dotazovaných středisek, jak je možné vidět v tabulce a grafu 37. Pouze částečně funkční internetové stránky má 19% dotazovaných a 7% dotazovaných středisek má internetové stránky na nedostatečné úrovni.

41. Mají střediska vlastní upomínkové předměty

Tabulka a graf 38

hodnocení	odpovědi	%
1	23	43%
2	14	26%
3	4	7%
4	13	24%

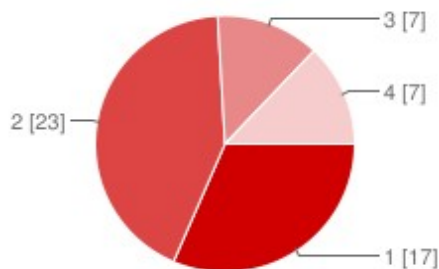


Upomínkové předměty má k dispozici 43% dotazovaných středisek na výborné úrovni. 26% pouze na částečné úrovni. Nedostatečné množství upomínkových předmětů má 7% středisek a 24% středisek nemá žádné upomínkové předměty. Tato situace je způsobena převážně z nedostatku finančních prostředků, jak je zřejmé z odpovědí na otevřenou otázku č.32.

42. Vydávají střediska prezentační materiály o zařízení

Tabulka a graf 39

hodnocení	odpovědi	%
1	17	31%
2	23	43%
3	7	13%
4	7	13%



Podobná situace je jako u předešlé otázky. Střediska by ráda měla prezentační materiály na profesionální úrovni a v dostatečném množství, ale bohužel jim to nedovoluje jejich finanční

situace.

Z tabulky a grafu 39 je patrné, že 31% středisek má zcela vyřešenou a splněnou otázku prezentačních materiálů. 43% mají úroveň prezentačních materiálů jen částečně na uspokojivé úrovni. 13% středisek má nedostatečné množství prezentačních materiálů a zbývajících 13% dotazovaných středisek nemá prezentační materiály vůbec.

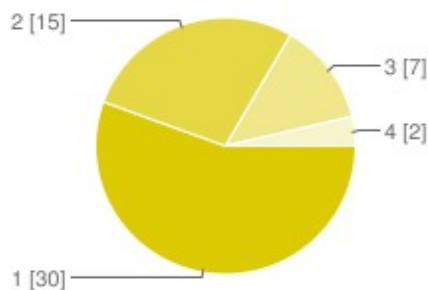
43. Pořádají střediska velké akce pro veřejnost, soutěže a losování o ceny

Většina firem a podniků pořádá z důvodu svého zviditelnění, přímého oslovení potenciačních i stávajících zákazníků, práce na image organizace nebo dalších konkrétních cílů tzv. eventy. Jedná se o akce většinou společenského nebo zábavného charakteru. Střediska mají v tomto ohledu před jinými firmami značný náskok zejména z důvodu, že konání akcí mají „v popisu práce“. I když akce drobného a středního charakteru také plní tuto výše zmiňovanou funkci, důležité jsou především velké akce pro veřejnost, soutěže s širokou působností (krajské, celostátní, mezinárodní) a losování o ceny například po celoročně probíhající akci či soutěži pro určitou cílovou skupinu. Forma může být různá od elektronické korespondence, až po osobní setkání.

Dalšími druhy eventů mohou být například dny otevřených dveří, společenské reprezentativní akce, společenská setkání, dobročinné akce a další. Důležité jsou i eventy pro zaměstnance. Jedná se především o firemní oslavy, teambuilding, vánoční večírky, sportovní a jiné firemní akce. Podle V. Svobody (1, s.144) jsou tyto akce nástroji firemní kultury, spoluvytvářejí dobrý pracovní kolektiv a napomáhají podnikové komunikaci. Zaměstnanecké eventy také posilují vnímání organizace ve vnější veřejnosti a upevňují tím její image.

Tabulka a graf 40

hodnocení	odpovědi	%
1	30	56%
2	15	28%
3	7	13%
4	2	4%



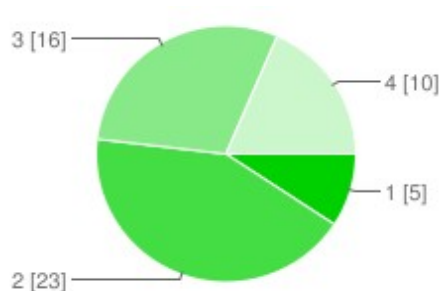
Z tabulky a grafu 40 lze vyhodnotit, že 56% dotazovaných provozuje tyto aktivity plně a nemá potřebu na současnou situaci nic měnit. Částečně provozuje tyto aktivity 28% dotazovaných. Nedostatečné pořádání velkých akcí pro veřejnost, soutěží a losování o ceny se vyskytuje u 13% dotazovaných středisek a 4% středisek žádné takovéto aktivity neprovozují.

44. Vydávají střediska metodické materiály

Metodické materiály, jedná se především o materiály určené externím spolupracovníkům střediska či jiným subjektům. Mohou to být zpracované celotáborové hry, metodika k vedení letního tábora, manuál, jak pracovat s hendikepovanými účastníky akcí, ucelená nabídka vzdělávacích akcí pro školní a jiné kolektivy a další.

Tabulka a graf 41

hodnocení	odpovědi	%
1	5	9%
2	23	43%
3	16	30%
4	10	19%

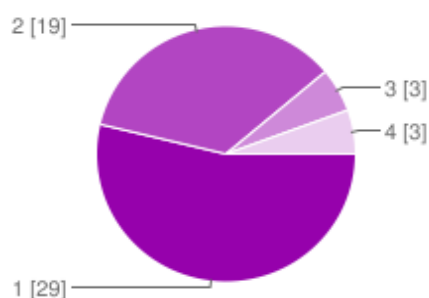


Na plně funkční úrovni vydává a používá metodické materiály pouze 9% dotazovaných středisek. 43% středisek tuto činnost vyvíjí jen částečně. Nedostatečně se věnují zpracovávání metodickým materiálů 30% respondentů a 19% respondentů tuto činnost nedělá.

45. Používají střediska vlastní propagační činnosti zařízení - letáky, skládačky, poutače na akce

Tabulka a graf 42

hodnocení	odpovědi	%
1	29	54%
2	19	35%
3	3	6%
4	3	6%



Celkem 54% dotazovaných středisek má vlastní propagační zařízení, která splňují plně jejich potřeby a není potřeba ji zlepšovat. 35% mají částečně vyhovující propagační zařízení. 6% středisek má nedostatečnou úroveň propagace organizace a 6% středisek má vlastní propagační nevyhovující nebo téměř žádnou.

46. Jaké mají střediska jiné osvědčené metody propagace

Na otázku jaké jiné osvědčené metody propagace svého zařízení a hlavně činnosti

střediska využívají, respondenti odpověděli různě podle svých zkušeností. Pro ilustraci je zde uveden následující přehled nejfrekventovanějších a nejzajímavějších odpovědí:

- jednotné oblečení na vybraných akcích - trika, teplákové soupravy, kšiltovky.
- využívání členů některých kroužků k propagaci činnosti
- práce s vytipovanými jedinci z řad mládeže, kteří pak středisko propagují mezi vrstevníky a postupně se z některých stanou instruktory či externí pracovníci zařízení
- využívání výlepových ploch a billboardů města ve kterém středisko sídlí
- pořádání speciálních akcí určených k prezentaci a propagaci (Dny dětí, přehlídky činnosti v kroužcích pro veřejnost a další)
- distribuce nabídky činnosti střediska do škol - vydávání nabídkových katalogů (např. ZÚ, táborů, výchovně-vzdělávacích programů), přímá komunikace se školami a školskými zařízeními, spolupráce střediska se školami
- samolepky, diáře
- samotný člověk, který je "tváří" a duší akce a zve jednotlivé účastníky na svou akci osobně, jeho jméno je v té určité oblasti známé
- místní internetové noviny; upozornění na akce v regionálním tisku; místní kabelová televize a místní rozhlas
- osobní pozvání např. významných lidí ve městě, osobní kontakt s dětmi a mládeží
- doporučení účastníka předchozí akce
- náborové brožura do každé rodiny
- prezentační dny střediska s programem - určeno pro širokou veřejnost, dny otevřených dveří
- „Facebook pro teenagery je účinnější, než 1000 letáků“
- prezentace na festivalech a veletrzích
- bannery s fotografiemi, které jsou instalovány vždy v místech konání akcí
- dlouhodobá práce s cílovou skupinou (vychovávání budoucích klientů)
- e-mailový infoservis klientům; email databáze pro posílání informací o činnosti střediska
- vlastní dětská televize
- prezentace na webových stránkách a v infocentru města
- kulatý stůl
- vystoupení členů tanečních a sportovních kroužků v přestávkách sportovních zápasů hokeje, florbalu.

- „Novináře nezveme, zastupují převážně bulvár. Cíleně odmítáme kvalitní pedagogickou práci "prodávat" vedle nevkusných a lascivních článků, inzerátů a podbízivých foto.“

2.3.2 Shrnutí výsledků výzkumné sondy

Výzkumnou sondou jsme se pokusili nalézt odpověď na následující otázky:

- Na jaké úrovni je ve střediscích komunikace s veřejností
- Jaká je strategie středisek při budování dlouhodobě důvěryhodného image a dobrého jména na veřejnosti.
- Jakou firemní kulturou se mohou střediska pochlubit.
- Zjistit pracovní úroveň pracovníků střediska.
- Zda si jsou střediska vědoma, že design zařízení patří mezi hlavní nositele image organizace.
- Jak střediska spolupracují s médii.
- Zjistit další způsoby vizualizace střediska.

Z odpovědí na položené otázky pak jednoznačně vyplynulo, že jen malé procento středisek má jasně definovaný a srozumitelný plán vztahů s veřejností. Z této skutečnosti je patrné, že ani cílenou prezentaci nemají střediska zpracovánu na profesionální úrovni a její kvalitní podání je ve většině středisek na profesionální úrovni jen částečně. Z výzkumné sondy dále vyplývá, že nadpoloviční většina středisek zatím ještě nepochopila, že se musí začít chovat jako kterákoli jiná firma, která by měla začít „bojovat“ o své zákazníky se stále rostoucí konkurencí. Ani informační systém směrem k zákazníkům není středisky považován za prioritu. Proto není pro většinu středisek důležité provádět průzkum trhu. Dotazníková šetření, či ankety dělají střediska jen okrajově. Nejedná se o pravidelný a přesně cílený výzkum. Promyšlené vztahy se státní správou, samosprávou a zřizovatelem se těší ve střediscích opět jen částečné oblibě. Většina středisek jedná s těmito institucemi pouze na úrovni, která je dána zákonem, vyhláškou či jiným nařízením. „Nadstandardní“ vztahy s těmito institucemi většina středisek neudrží.

Pracovníci středisek si uvědomují nutnost správné komunikace s veřejností. Systematická prezentace zařízení směrem k veřejnosti je pro většinu pracovníků středisek také důležitá. Většina pracovníků středisek si uvědomuje, že zákazníci jsou jejich klíčovou cílovou skupinou, která rozhoduje o jejich bytí či nebytí, o zákazníky se snaží podle toho postarat. Vytváří jim ty nejlepší možné podmínky a servis, který je ve finančních i prostorových možnostech střediska.

ICT komunikaci se svými zákazníky a širokou veřejností používá nadpoloviční většina středisek, a to zcela nebo alespoň částečně. Na prvním místě jsou webové stránky, které vlastní každé středisko, samozřejmě na různé úrovni kvality. Stejně důležitosti se těší elektronická pošta. E-mailem komunikují se svými cílovými skupinami všechna střediska. Druhý v pořadí četnosti používání je komunikační portál Facebook. Ten je z větší části záležitostí mladší generace. Starší pracovníci středisek a rodiče dětí a mládeže facebook většinou nemají.

Většina středisek má jasně definovanou filosofii a poslání organizace. Uvědomují si, že pokud má středisko jasně definovaná pravidla filosofie organizace a vyžaduje a dbá na jejich dodržování, dává tím celé organizaci určitý společný základ. Konkrétní cíl public relations zařízení mají zpracovaný všechna střediska. Nadpoloviční většina středisek však jen částečně, s možností dořešení a ucelení formy. Naopak představu, jak by mělo vypadat image střediska ví přesně většina středisek. Snaží se o sobě vytvářet pozitivní obraz a záměrně profilovat toto image.

Každé středisko více či méně zná své silné a slabé stránky. Pravidelná zájmová činnost určitě patří mezi ty silné stránky každého střediska, stejně jako kvalitní služby v oblasti nepravidelné činnosti.

Ve střediscích je mnohdy činnost PR vykonávána ředitelem školy, zástupcem, sekretářkou či pedagogickým pracovníkem. Některá střediska mají samostatné marketingové oddělení, které se snaží komunikovat s cílovými skupinami pomocí některých nástrojů tzv. komunikačního mixu, jehož součástí je právě public relations. Nezanedbatelný je i podíl, který mají zaměstnanci a externí spolupracovníci na PR aktivitách v důsledku své každodenní činnosti.

Činnost středisek je ovlivňována prostředím, ve kterém působí a kde všechny činnosti realizuje, proto je středisko stále nuceno přizpůsobovat se právě vzniklým situacím. K novinkám a inovacím se střediska staví čelem. Sledují trendy ve volném čase a v rámci svých možností se přizpůsobují a reagují na právě vzniklé trendy.

Firemní kultura středisek je u většiny promyšleně řízena jen částečně. Některé oblasti kultury uvnitř střediska plynou samovolně, bez cíleného ovlivňování a řízení. Vedení středisek musí porozumět, že kultura firmy je sdílena, ne dohadována, tedy že ji nelze změnit pouhým nařízením o její změně. Je potřeba postupnými kroky docílit, aby se pracovníci dobrovolně rozhodli sdílet a zkvalitňovat představy, přístupy a hodnoty vedení střediska. Ve většině středisek panují mezi zaměstnanci zařízení dobré vztahy a vzájemná spolupráce plně nebo alespoň částečně. Některá střediska mají jasně stanovená jednotná pravidla ve styku s klienty, pro některá střediska není jednotnost této stránky komunikace důležitá. Jako důležité, ale vidí většina

středisek včasné a ochotné vyřizování požadavků zákazníků. Heslo „naš zákazník, náš pán“ platí u většiny středisek.

Jací jsou pracovníci středisek? Většina se snaží alespoň částečně vystupovat profesionálně, stejně tak loajalita je na vysoké nebo částečně vysoké úrovni. Vysoká odborná úroveň pedagogických pracovníků a externích pracovníků je pouze u 26% středisek splněna plně, naopak částečně splněna je u 65% středisek.

Jednotný design organizace dodržuje nadpoloviční většina středisek. Všechna střediska se snaží v rámci svých možností a schopností používat logotyp ve všech oblastech své činnosti. Za největší problém tohoto důležitého vizuálního zvýraznění střediska je považována finanční stránka věci. Na tuto oblast už střediskům nezbyvají finanční prostředky v takové míře, aby plně uspokojila jejich představy. Jasně stanovená pravidla užívání loga a sloganů má nadpoloviční většina středisek. Jednotné heslo nepoužívají ke své prezentaci střediska vůbec. Jednotné grafické šablony používá zcela nebo částečně také většina středisek.

Média používají ke svému zviditelnění střediska jen částečně. Nejvíce využívanými médii jsou regionální noviny a lokální rozhlasové stanice. Jako další v četnosti využívání jsou vlastní bulletiny. Lokální časopisy a soukromé televize jsou další v pořadí. Ostatní média jsou již využívána podstatně méně. Jedná se především o média s celostátní působností. Tato skutečnost vyplývá ze zaměření činnosti středisek. Jedná se především o aktivity regionálního významu. Tiskové konference střediska téměř nepořádají a předepsané tiskové zprávy médiím píše střediska jen částečně. Možnost pozvání novinářů na své akce využívá největší procento středisek plně.

Internet je v dnešní době nejfrekventovaněji používaným komunikačním kanálem. Proto i střediska používají ke své vizualizaci internetové stránky. Samozřejmě záleží i na zvolené formě této prezentace. Funkčnost těchto stránek je na různém stupni kvality, ale 74% středisek má internetové stránky plně funkční. Dalšími nástroji vizualizace, které využívá větší část středisek jsou upomínkové předměty, prezentační materiály, vlastní propagace činnosti zařízení (letáky, skládačky, poutače na akce). Metodické materiály naopak zpracovávají střediska pouze částečně. I pořádání velkých akcí pro veřejnost, soutěží, losování o ceny je možné počítat do vizualizace střediska. Pořádáním těchto akcí se zabývá převážná část středisek.

Naplnění cílů výzkumné sondy.

Výzkumná sonda měla za cíl:

- zmapování PR ve střediscích volného času.
- zjištění jak PR ve střediscích fungují a jak jsou praktikovány v praxi
- poskytnout praktický podklad pro výstupní materiál - Koncepce PR střediska volného času

Cíle výzkumné sondy byly naplněny. Zjištění stavu PR ve střediscích je z dotazníkového šetření dostatečné a bylo možné jej použít jako podklad pro výstupní materiál této bakalářské práce.

3 Koncepce public relations střediska volného času

(Výstupní materiál – praktická část)

Koncepce public relations střediska volného času je prvním pokusem o ucelené formulování požadavků na cílené public relations pro střediska volného času. Jejím cílem je pomoci managementu středisek volného času při vytváření a používání public relations v okruhu jejich působnosti.

Jedná se o návod, jak kvalitně provádět PR ve specifických podmínkách střediska. Měl by být obecně platný pro všechna střediska v oblasti PR.

Materiál je rozdělen do dvou samostatných částí se zaměřením na interní a externí public relations. Každý je použitelný bez závislosti na druhém, i když se některé části a hlavně výsledná strategie v mnohých bodech potkávají.

EXTERNALS

1. krok – cílové skupiny

- Zjistit veřejné mínění o středisku - průzkum trhu - dotazníková šetření či ankety
- Odhalit silné a slabé stránky střediska – např. SWOT analýza
- Zmapovat konkurenční organizace a jejich činnost
- Ujasnit si, kdo všechno představuje pro středisko externí veřejnost. Rozdělit si tuto veřejnost do cílových skupin.
- U jednotlivých cílových skupin vymezit jejich požadavky a nástroje ovlivňování střediska.
- Určit důležitost jednotlivých cílových skupin pro středisko.

2. krok – cíle organizace

- Jasně vymezit cíle organizace
- Podrobně zpracovat strategii organizace a plány do budoucna
- Vypracovat strategii cíleného působení na jednotlivé cílové skupiny

3. krok – image organizace

- Jasně a srozumitelně formulovat, jaké image chce středisko mít
- Definovat prostředky, kterými tohoto image dosáhne

- Zaměřit se především na:
 - kvalitní služby
 - dobrou komunikaci (reklama, pozitivní publicita v médiích)
 - dobrý design
 - příznivé ceny
 - zaměstnance a jejich fundované vystupování na veřejnosti
 - klientský přístup (vstřícnost, spolehlivost, podpora, benefity klientů)

4. krok – firemní identita

- Formulování vlastní představy firemní identity
 - Vytvořit správně a srozumitelně definovaná pravidla dlouhodobější filosofie a poslání střediska
 - Definovat jakou by mělo být středisko osobností
 - Zmapovat firemní kulturu a odhalit kulturní mezery - Dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery
 - Stanovit priority pro komunikaci s jednotlivými cílovými skupinami.
 - Sjednotit design střediska – logotyp

5. krok – cíle public relations

- Důkladně posoudit a provést analýzu podmínek, za jakých by měly být PR aplikovány
- Definovat smysl využívání prostředků PR ve středisku
- Písemně formulovat cíle, kterých chce středisko v oblasti PR dosáhnout

6. krok – další dílčí materiály pro vytvoření plánu PR

- Stanovit pravidla a metody cílené prezentace střediska směrem ven
- Vytvořit schéma funkčního informačního a propagačního systém střediska směrem k zákazníkům

7. krok - plán PR

- Vypracování podrobného plánu public relations střediska s přihlédnutím na všechny předešlé kroky
 - výzkum a analýza situace
 - cíle a image střediska

- cílové skupiny a komunikace s nimi
- firemní kultura a filosofie střediska
- cíle PR
- komunikační kanály a metody realizace
- finanční rozvaha
- kontrola dodržování jednotlivých dílčích pravidel střediska i PR
- vyhodnocení a zpětná vazba

8. krok – realizace PR ve středisku

- Zřídit samostatné oddělení nebo vyčlenit alespoň jednoho zaměstnance na PR
- Dbát na dodržování dílčích pravidel střediska, která tvoří „živnou půdu“ PR (filosofie, cíle, strategie, firemní identita, komunikace se zákazníky, logotyp ...)
- Vymežit další nástroje PR
 - Vytvořit vlastní plně funkční webové stránky střediska
 - Celé stránky by měly být zpracovány v duchu logotypu
 - samozřejmostí je název, logo, kontakty nejen na vedení střediska, ale i na jednotlivá oddělení a jejich pracovníky, informace o celkové činnosti střediska, aktuální a plánované akce, katalog pravidelné zájmové činnosti, katalog prázdninových aktivit a táborů atd
 - nemělo by chybět tiskové zprávy včetně jejich archivu, historie a filosofie firmy, životopisy a fotografie managementu střediska, kdo je majitelem popř. zřizovatelem střediska, výroční zprávy, foto a video galerie, jak v malé náhledové kvalitě, tak i v rozlišení pro tisk.
 - zpracovat v ideálním případě kompletní elektronický kit pro novináře - tiskový či novinářský balíček.
 - používat komunikační servery např. Facebook, chat, blogy, diskusní fóra a další.
 - mít umístěny na stránkách ankety, on-line dotazníky, internetové telefonování a další
 - Komunikovat s médii
 - psát tiskové zprávy a dbát na jejich formu
 - zvát novináře na akce (i osobně)
 - zpracovat novinářské kity (písemně nebo elektronicky na CD či

DVD nebo v elektronické podobě na webu)

- budovat s novináři dobré vztahy
- nebát se uspořádat tiskovou konferenci či kulaté stoly v případě, že máte něco opravdu významného
- poskytovat interview
- realizovat TV a rozhlasové spoty
- účastnit se TV a rozhlasových pořadů
- tiskový mluvčí – jeden z pracovníků PR oddělení
- Publikovat tištěné materiály
 - informační bulletin, vlastní časopis, kontaktní dopis, výroční publikace, výroční zprávy, metodiky, pozvánky, PF, letáky, plakáty, bannery,
 - určit pravidla jejich distribuce
- Realizovat audiovizuální a prostorové programy
 - prezentační multimédia (PC programy, audio CD, video DVD)
 - výstavy, expozice, nástěnky, dárky
- Pořádat veřejné akce s cílenou propagací střediska a jeho činnosti
 - dny otevřených dveří, společenské akce, akce pro VIP, výstavy, semináře, prezentace, zahájení činnosti, akce pro zákazníky nebo obchodní partnery, kulturní akce, sportovní akce.
- Nebát se osobního kontaktu
 - proslov, rozhovor, návštěva, veřejná vystoupení, besedy
- Provozovat aktivity sociální odpovědnosti
 - sociální odpovědnost střediska směrem k okrajovým a slabším sférám společnosti
 - budování a posilování vztahů s komunitami

9. krok - vyhodnocení výsledků PR

- určit časový harmonogram vyhodnocení – např. školní rok
- Výsledky PR jsou obtížně měřitelné jelikož jsou součástí tzv. marketingového mixu. Jednou z možností je průzkum (např. povědomí o činnosti střediska, postojů veřejnosti vůči středisku, image střediska) na začátku a na konci časového úseku (školní rok). Dalším ukazatelem jsou tržby a zisky střediska.

10. krok – zpětná vazba

- na základě průzkumu, anket atd. určit, co se povedlo a co naopak bylo uděláno špatně. Situaci vyhodnotit a použít jako náměty pro další časové období – co změnit, co zachovat, co upřesnit, co zrušit atd.

INTERNALS

„Celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek.“ (4)

1. krok – cílové skupiny

- Ujasnit si, kdo všechno představuje interní veřejnost. Rozdělit si tuto veřejnost do cílových skupin.
- U jednotlivých cílových skupin vymezit jejich požadavky a nástroje ovlivňování střediska.

2. krok - cíle pro interní PR

- při sestavování cílů se řídit strategií, filosofií a plány střediska
- stanovit cíle pro komunikaci s interní veřejností střediska

3. krok – plán interní PR

- při sestavování plánu se řídit následujícími sedmi požadavky: (5, s.136)
 - Úplné a pravdivé informace proudící volně nahoru, dolů i do stran.
 - Důvěryhodnost i důvěra mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci
 - Zdravé a bezpečné pracovní podmínky
 - Spravedlivé a poctivé odměňování
 - Bezkonfliktní průběh práce
 - Pracovní spokojenost každého zaměstnance po většinu doby
 - Hrdost na organizaci a optimistický pohled na její budoucnost

4. krok – nástroje interní PR

- firemní nástěnky, firemní časopis, intranet, zápisy z porad, firemní akce a večírky a další řada věcí ovlivňujících pracovníky a působících na jejich názor o organizaci kde pracují.
- vybavení pracovišť a celkové pracovní prostředí

- sociální podmínky (možnost občerstvení na pracovišti, poskytované benefity, způsob vedení organizace).

5. krok – zpětná vazba

- fungující komunikace uvnitř střediska (shora dolů, zdola nahoru i do stran)
- spokojenost interní i externí veřejnosti
- na základě průzkumu, anket atd. určit, co se povedlo a co naopak bylo uděláno špatně. Situaci vyhodnotit a použít jako náměty pro další časové období.

Autorka si je vědoma, že nebylo možné postihnout celou problematiku public relations, ale přesto doufá, že návod bude využíván v praxi středisek volného času pro jejich vlastní PR.

Managementu středisek autorka doporučuje aby nepodceňoval investice do vytváření vztahů s veřejností. Budování a neustálé posilování public relations má zásadní význam pro existenci střediska volného času. Kvalita vztahů s veřejností má přímý vliv na pověst střediska, na jeho image a dobré jméno a konec konců také na kvalitní naplnění úkolů střediska.

Závěr

Míra rozvoje naší společnosti je založena mimo jiné také na schopnostech organizace komunikovat se svým okolím. S ohledem na vykonávanou činnost můžeme střediska volného času zařadit mezi organizace, které existují ve veřejném zájmu a které provozují veřejnou službu. Skutečnost, že cíle střediska nejsou pouze ekonomické, může vést k pochybnostem, zda není myšlenka zavádění public relations do jeho systému „přepych“ a zatahování technik ziskového sektoru do resortu vzdělávání. Tato bakalářská práce má snahu prokázat, že public relations klade důraz na komunikaci, kvalitu a image střediska a snaží se přesvědčit čtenáře, že význam kvalitně prováděného PR v souvislosti se stále se zostřujícím konkurenčním prostředím nabývá na stále větším významu.

Je zřejmé, že středisko, které je uznávané svým okolím a která má vynikající jméno na veřejnosti, je zásluhou zejména kvalitního managementu, který přistupuje ke svému středisku jako k subjektu, jež se nachází v tržním a konkurenčním prostředí a musí se proto chovat co nejefektivněji. Pokud chce středisko úspěšně oslovit své zákazníky, komunikovat s orgány státní správy, se svými sponzory a mít dobré image vůči laické i odborné veřejnosti, mělo by zvolit cestu public relations a na ní stavět celou svou existenci.

Výzkumná část této práce postihla současný stav využívání public relations ve střediscích. Situace je ve většině středisek na průměrné úrovni. Největším úskalím realizace kvalitních public relations je nevyhovující finanční situace a zaběhnuté zvyky jak propagovat svou činnost. Proto výstupním materiálem bakalářské práce je „Konceptce PR střediska volného času“, která by měla sloužit vedoucím pracovníkům středisek jako námět a průvodce při zpracovávání plánu a při realizaci PR organizace.

Současná doba přináší, nejen dětem, značný výběr možností, jak trávit svůj volný čas. Záleží tedy na každém, jakým směrem se vydá. Cílem každého střediska by proto mělo být – veřejnost správně motivovat, šířit o sobě pozitivní image a komunikovat s cílovými skupinami na všech dostupných úrovních. Tyto a mnohé další techniky nabízí právě public relations.

Bakalářská práce nemohla postihnout všechny aspekty problematiky PR ve střediscích, jelikož se jedná o velice široké téma přesahující rámec bakalářské práce, přesto autorka věří, že bude přínosem pro další zkvalitnění činnosti středisek a bude dále využívána.

Seznam literatury a informačních zdrojů

Seznam literatury

- 1 - SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 2. aktualiz. a doplněné vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7
- 2 - KOTLER, P.; Wong, V.; Saunders, J.; Armstrong, G. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2)
- 3 - BAJČAN, R. *Techniky public relations aneb jak pracovat s médii*. Praha : Management Press 2003. ISBN 80-7261-096-1
- 4 – HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press 2008. ISBN 978-80-7261-178-2
- 5 - BLACK, S. *Nejúčinnější propagace Public Relations*. Praha : Grada 1994. ISBN 80-7169-106-2
- 7- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno : Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0
- 8 – POSPÍŠIL, P. *Efektivní Public Relations a média relations*. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-823-6
- 9 – TOMANDL, J. *Jak účinně oslovit média : Media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3457-3

Internetové zdroje

- 6 - *Sbírka zákonů* [online]. Česká republika: MŠMT. Posl. úpravy 2010-11-26 14:26:43 [cit. 2012-03-05]. 563. Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Dostupné na WWW: <<http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>>

- 10 - *Vlastnicesta – poradenský portál pro každého poradce* [online] Metody-marketing-SWOT analýza. [(c) 2006-2009] [cit. 2012-04-29] Dostupné na WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>
- 11 - *Wikipedie otevřená encyklopedie* [online]. Public relations 14.04.2012 [cit.2012-04-28] Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT> >
- 12 - Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. Issues in understanding and changing culture. California Management Review, 1986, vol. 28, no. 2, p. 87-94 citováno podle *Centrum výzkumu organizačních kultur - Definice pojmu organizační kultura III. - pojem sdílení*, [© 2012] [cit. 2012_04_29] Dostupné na WWW: <http://cvok.bluefile.cz/>
- 13- *Metodický portál RVP* [online]. Abeceda managementu - Motivace stimulace pracovníků. [cit. 2012-04-12] Dostupné na WWW: http://clanky.rvp.cz/wpcontent/upload/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf >
- 14 – *Wikipedie otevřená encyklopedie* [online]. Public relations 14.04.2012 [cit.2012-04-28] Dostupné na WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Public_relations>

Seznam schémat, obrázků a tabulek

Schéma

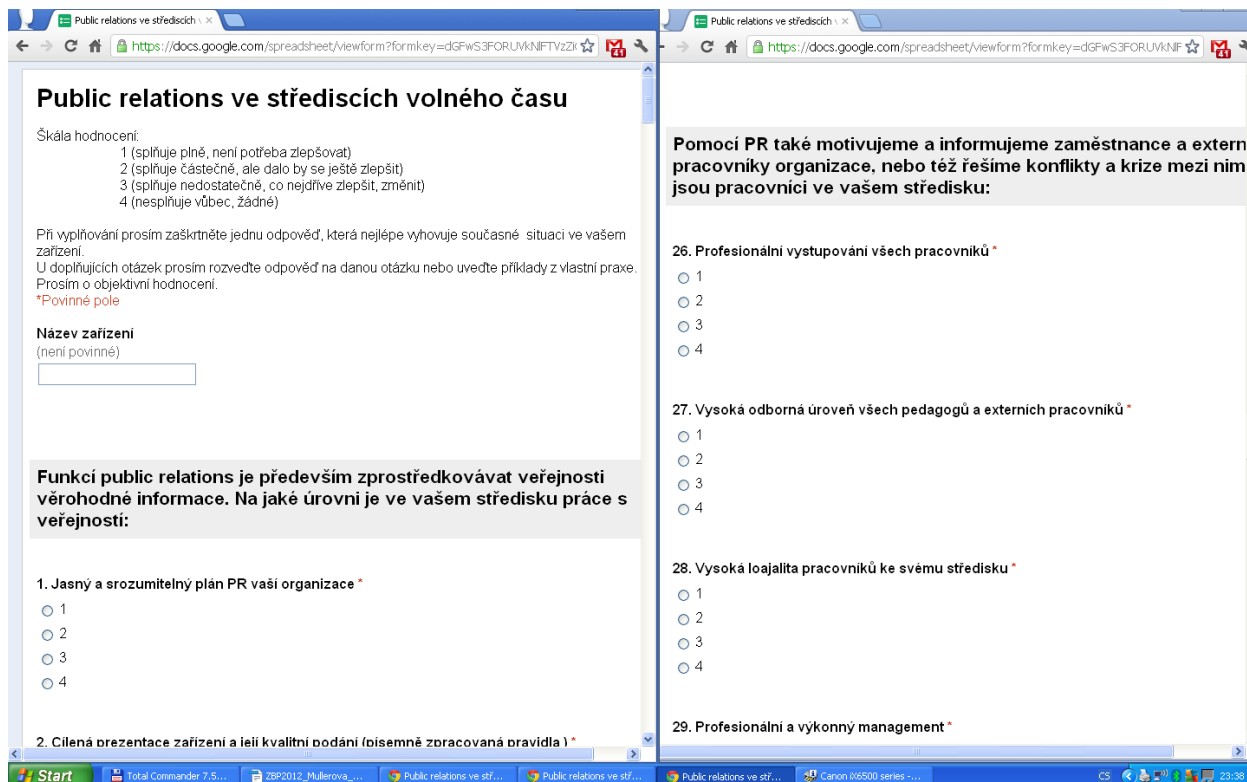
Schéma č. 1 - Interní komunikace	21
Schéma č. 2 - Skupiny veřejnosti pro komunikaci organizace	28
Schéma č. 3 - Model hierarchie potřeb podle A .Maslowa	32

Obrázky

Obrázek č. 1 - Grafické znázornění SWOT analýzy	41
Obrázek č. 2 – Důležitá rozhodnutí při úvahách o pořádání tiskové konference	56

Tabulky

Tabulka A - Vztah reklamy a PR	18
Tabulka B - Rámcový přehled cílových skupin, jejich požadavků a nástrojů ovlivňování střediska	29



Public relations ve střediscích volného času

Název zařízení (není povinné)

Škála hodnocení:

- 1 (splňuje plně, není potřeba zlepšovat)
- 2 (splňuje částečně, ale dalo by se ještě zlepšit)
- 3 (splňuje nedostatečně, co nejdříve zlepšit, změnit)
- 4 (nesplňuje vůbec, žádné)

- Při vyplňování prosím zakroužkujte jednu odpověď, která nejlépe vyhovuje současné situaci ve vašem zařízení.
- U doplňujících otázek prosím rozveďte odpověď na danou otázku nebo uveďte příklady z vlastní praxe.
- Prosím o objektivní hodnocení.

Funkcí public relations je především zprostředkovávat veřejnosti věrohodné informace.

Na jaké úrovni je ve vašem středisku **práce s veřejností**:

1	Jasný a srozumitelný plán PR vaší organizace	1 2 3 4
2	Cílená prezentace zařízení a její kvalitní podání (písemně zpracovaná pravidla)	1 2 3 4
3	Máte rozsáhlý informační systém zařízení směrem k zákazníkům	1 2 3 4
4	Všichni pracovníci si plně uvědomují důležitost systému prezentace veřejnosti a komunikace s veřejností	1 2 3 4
5	Využíváte dotazníková šetření (pohled veřejnosti na vaše středisko, požadavky veřejnosti na služby vašeho střediska ...), provádíte průzkum trhu	1 2 3 4
6	Máte zpracované promyšlené PR vůči státní správě, samosprávě a zřizovateli, které aplikujete v praxi	1 2 3 4
7	Nabízíte zákazníkům nadstandardní servis (pohodlí, káva, příjemné vystupování, autobus, internet, WiFi...)	1 2 3 4
8	Využíváte ve styku s veřejností Facebook, ICQ, Skype	1 2 3 4
9	Co a jak využíváte ve styku s veřejností? (Facebook, ICQ, Skype, prezentace, komunikace, soutěže, ankety ...)	

Pomocí PR si organizace buduje dlouhodobě důvěryhodnou image a dobrou reputaci na veřejnosti. Jaká je **strategie** vašeho **zařízení**:

10	Jasně definovaná filosofie a poslání organizace	1 2 3 4
11	Konkrétní cíl pulbic relations zařízení	1 2 3 4
12	Víte, jakou chcete mít image	1 2 3 4
13	Záměrně profilujete toto image	1 2 3 4
14	Umíme se chlubit, dát „světu“ patřičně vědět své úspěchy	1 2 3 4

15	Znáte silné a slabé stránky zařízení	1 2 3 4
16	Nabízíte kvalitu služeb v oblasti pravidelné činnosti	1 2 3 4
17	Nabízíte kvalitu služeb v oblasti nepravidelné činnosti (akcí, kursů atd. pro veřejnost)	1 2 3 4
18	Máte člověka zodpovědného za PR (a propagaci)	1 2 3 4
19	Zaměstnanci tvoří tým lidí, který se podílí na PR zařízení	1 2 3 4
20	Zajímáte se o novinky. Nebráníte se inovaci („středisko jde s dobou“, sledujete trendy ve volném čase)	1 2 3 4

Atmosféra a vztahy, jednání a chování zaměstnanců a firmy uvnitř i navenek, loajalita zaměstnanců, tím vším se dlouhodobě vyvíjí **firemní kultura** každé firmy. Čím se můžete pochlubit ve vašem středisku:

21	Firemní kultura je promyšleně řízena	1 2 3 4
22	Hodnoty organizace jsou sdíleny všemi pracovníky	1 2 3 4
23	Mezi pracovníky zařízení panují dobré vztahy a spolupráce	1 2 3 4
24	Máte jasně stanovená jednotná pravidla ve styku s klienty (telefonování, písemný styk, osobní jednání, ...)	1 2 3 4
25	Požadavky zákazníků vyřizujete vždy včas a ochotně	1 2 3 4

Pomocí PR také motivujeme a informujeme zaměstnance a externí pracovníky organizace, nebo též řešíme konflikty a krize mezi nimi. Jací jsou **pracovníci ve vašem středisku**:

26	Profesionální vystupování všech pracovníků	1 2 3 4
27	Vysoká odborná úroveň všech pedagogů a externích pracovníků	1 2 3 4
28	Vysoká loajalita pracovníků ke svému středisku	1 2 3 4
29	Profesionální a výkonný management	1 2 3 4

Design zařízení patří mezi hlavní nositele image organizace. Jak se s touto skutečností nakládá ve vašem středisku?

30	Máte jednotný design zařízení (budova, vnitřní zařízení, logo, barvy organizace, nástěnky, propagační předměty, firemní heslo ...)	1 2 3 4
31	Design vašeho zařízení Čím se můžete pochlubit:	
32	Design vašeho zařízení Co cítíte jako nedostatek:	
33	Máte jasně stanovená pravidla užívání loga, hesla, sloganů?	1 2 3 4
34	Striktně používáte jednotné grafické šablony (dopisní papíry, vizitky, pozvánky, tiskoviny)	1 2 3 4

Publicita v médiích je jedním z hlavních prostředků PR organizace. **Spolupracujete s médii**:

35	Využíváte médií pro zviditelnění vašeho zařízení	1 2 3 4
36	Jaká média využíváte? (Zakroužkujte ty které využíváte)	

	<ul style="list-style-type: none"> • noviny s celostátní působností • regionální noviny • vlastní bulletiny • pedagogické časopisy • časopisy s celostátní působností • lokální časopisy • soukromé televize • veřejné televize • celostátní rozhlasové stanice • lokální rozhlasové stanice • vlastní časopis • jiné: 	
37	Pořádáte vlastní tiskové konference k dění ve vašem středisku	1 2 3 4
38	Využíváte možnosti předepsané tiskové zprávy médiím	1 2 3 4
39	Zvete novináře na vaše akce	1 2 3 4

Jaké další způsoby **vizualizace zařízení** používáte:

38	Vlastní, plně funkční, internetové stránky střediska	1 2 3 4
39	Upomínkové předměty	1 2 3 4
40	Prezentační materiály o středisku	1 2 3 4
41	Pořádání velkých akcí pro veřejnost, soutěží a losování o ceny	1 2 3 4
42	Metodické materiály	1 2 3 4
43	Vlastní propagace činnosti zařízení - letáky, skládačky, poutače na akce	1 2 3 4
44	Jaké máte jiné osvědčené metody Jaké:	

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Budou-li vás zajímat zpracované výsledky šetření, ráda vám je zašlu na váš e-mail.

Kamila Müllerová
mullerova.kamila@gmail.com

Dotazník pro hodnocení kultury školy

Dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery (Kilmann,Saxton,Serpa 1978)

Otázka č.	FAKTOR	1	2	3	4	5
1	SPOLEČNÉ CÍLE	Žádné povědomí o cílech školy, neúčast na plánování	Malá znalost cílů a nízká účast na plánování	Průměrné povědomí o cílech, možnost účasti na plánování	Dobrá znalost cílů, účast na společném plánování	Úplná znalost společných cílů, jasná orientace, společný plán
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	Nedůvěra ve vedení školy	Nízká důvěra ve vedení školy	Průměrná či částečná důvěra ve vedení školy	Většina sboru věří vedení školy	Vysoká důvěra ve vedení školy
3	PŘEVLÁDAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	Neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	Jsou omezené možnosti vyjádření se, názory jiných se berou v úvahu jen zřídka	Lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, někdy je to bráno v úvahu při rozhodování	Vedení obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží a využívá je i při rozhodování	Pracovníci mají vždy možnost se vyjádřit k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech konsensu
4	REŽIM ŠKOLY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	O režimu nelze mluvit, nefunkční struktura	Formální režim i struktura nejsou dodržovány, delegování nefunguje	Režim a struktura s některými problémy, klady i zápory	Dobrý režim školy s fungující organizační strukturou	Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim, funkční struktura včetně delegování pravomocí
5	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	Je zde velmi nízká orientace na výkon	Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou hlavní	Výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy méně	Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost	Škola je vysoce orientovaná na výkon, plnění úkolů se velmi sleduje
6	KONTROLA	Chybí účinná kontrola téměř všeho a všech	Kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problému, nejen viníci	Kontrola je systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin i na prevenci, postihuje vše
7	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k práci	Motivace pracovníků je průměrná	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Motivace ve škole vede k vysokému nasazení, má systém
8	KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY	Minimální informovanost, závažné problémy v komunikaci	Špatná informovanost, důležité informace dost často chybí	Střední informovanost, občas se objevuje zadržování určitých informací	Dobrá informovanost, pracovníci mají potřebné informace, komunikace bez problémů	Výborná informovanost, komunikace probíhá jak shora dolů, tak zdola nahoru i horizontálně
9	KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	Nedostatečná, vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění	Škola se jí věnuje málo, je podprůměrná	Je asi dostatečná, jsou zde příležitosti pro zlepšení	Je dobrá, zaměřená především na rodiče	Velmi kvalitní, škola věnuje velkou pozornost komunikaci s partnery a zejména s rodiči
10	INOVATIVNOST	Projevy inovativnosti prakticky nejsou, není podpora	Inovativnost pracovníků se nevyžaduje, malá inovativnost	Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná nálehavou nutností	Inovativnost pracovníků je všude patrná, je ceněna	Mimořádná inovativnost, škola je považována za průkopníka
11	ROZVOJ UČITELŮ	Neexistuje jasná personální politika, DVPP se nepodporuje	Personální politika je založena na intuici, DVPP téměř neprobíhá	Personální politika existuje spis na papíře, v praxi se hodně porušuje, OVPP se přikládá malý význam	Jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a podporuje včetně DVPP	Jasná personální politika, vysoká podpora rozvoje učitelů a DVPP
12	PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU	Velmi špatně, neodpovídají zákonným normám	Špatně, v určitých případech neodpovídají	Průměrně, něco by mohlo být určitě i lepší	Dobré pracovní podmínky pro práci učitelů	Vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu do určité míry individuální požadavky
13	ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK	Velmi špatná estetická úroveň, nepořádek a špína	Špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	Vcelku dobrá estetická úroveň, čistota	Velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	Výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která podporuje image
14	VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY	Špatné vztahy některé až nepřátelské	Vztahy nejsou vyrovnané, spolupráce nízká	Vztahy umožňují potřebnou spolupráci	Vztahy jsou dobré, pracovníci spolupracují	Výborné vztahy, atmosféra týmové spolupráce

Pokyny k vyplnění:

- kroužkem označte hodnocení faktoru-současný stav, kroužek umístěte do vybraného pole
- křížkem označte hodnocení faktoru-požadovaný (očekávaný) stav.