

# Vztah médií a PR

## Bakalářská práce

Mgr. Martina Fojtů



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Martina Fojtů**  
Osobní číslo: **K14157**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vztah médií a PR**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu se zaměřením na specifika media relations ve výzkumných organizacích a na vysokých školách
2. Charakterizujte pozici PR specialisty ve výzkumných organizacích a na vysokých školách a možné etické konflikty z této pozice plynoucí
3. Stanovte cíl a metody výzkumné práce
4. Na základě kvalitativních rozhovorů analyzujte, jak novináři PR specialisty ve zmíněných organizacích vnímají
5. Na základě kvalitativních rozhovorů s novináři a PR specialisty formulujte doporučení pro vylepšení vzájemné spolupráce

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Ftorek, Jozef, 2007. Public relations jako ovlivňování mínění. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-1903-0**

**Healey, Matthew, 2008. Co je branding. Praha: Slovart. ISBN 978-80-7391-167-6**

**Hejlová, Denisa, 2015. Public relations. Praha: Grada. ISBN 978-80-5022-4**

**Kapoun, Pavel, 2014. Marketing ve vzdělávání. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. ISBN 978-80-7464-670-6**

**Neumeier, Marty, c2006. The brand gap: how to bridge the distance between business strategy and design: a whiteboard overvie. Berkeley: New Riders. ISBN 0-321-34810-9 ISBN 9780321348104 (chyb.)**

**Světlík, Jaroslav, 2009. Marketingové řízení školy. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-494-9**

**Svoboda, Václav, 2009, 2. vydání. Public relations moderně a účinně. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2866-7**

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**31. ledna 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**28. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017

  
doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



  
doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 20.4.2017 .....

.....  
Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Práce se zabývá vztahem mezi novináři a pracovníky public relations, konkrétně těmi kteří spolupracují v sektoru vědy, výzkumu a terciárního vzdělávání. Využívá přitom teorie branding, public relations a media relations a žurnalistických hodnot. Přibližuje tak, jakými cestami lze informace do médií ideálně prosazovat. Cílem práce je popsat, jak se konkrétně vztahy mezi PR specialisty a novináři vytvářejí. Prezentuje rovněž návrhy, jak by bylo možné vzájemnou spolupráci zlepšit ke spokojenosti obou stran.

Klíčová slova: public relations, media relations, komunikace vědy, žurnalistické hodnoty, žurnalistická etika

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the relationship between journalists and public relations specialists, namely those who cooperate in the field of science, research and tertiary education. It uses the theory of branding, public relations and media relations and journalistic values. It approaches the ways in which information can ideally be promoted to the media. The aim of the thesis is to describe how the relations between PR specialists and journalists are being created. It also presents suggestions on how to improve mutual cooperation to the satisfaction of both sides.

Keywords: public relations, media relations, science communication, journalism values, journalism ethics

Ráda bych poděkovala vedoucí ústavu a vedoucí práce docentce Olze Juráškové za pomoc při tvorbě této práce a za osobní příklad v tom, jak má PR v praxi vypadat.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ZNAČKA A POSITIONING</b> .....	<b>11</b>
1.1 BRANDING VYSOKÉ ŠKOLY A VĚDECKÉ ORGANIZACE.....	12
<b>2 PR A ZNAČKA: JAK POMÁHÁ PR BUDOVÁNÍ ZNAČKY</b> .....	<b>15</b>
2.1 MEDIA RELATIONS: JAK OSLOVIT MÉDIA .....	17
2.2 AKTUÁLNÍ TRENDY OVLIVŇUJÍCÍ MÉDIA .....	19
<b>3 ROLE MÉDIÍ A ETIKA VZÁJEMNÉ SPOLUPRÁCE</b> .....	<b>22</b>
3.1 PRAVIDLA URČUJÍCÍ VZÁJEMNOU SPOLUPRÁCI .....	23
3.2 POZICE PR SPECIALISTY VE VÝZKUMU A TERCIÁRNÍM VZDĚLÁVÁNÍ .....	25
<b>4 SHRUTÍ</b> .....	<b>27</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>5 SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM</b> .....	<b>30</b>
<b>6 METODOLOGIE PRIMÁRNÍHO VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>35</b>
6.1 CÍL PRÁCE .....	35
6.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	35
6.3 ZPŮSOB VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	35
6.4 CHARAKTERISTIKA A VÝBĚR RESPONDENTŮ .....	36
6.5 LIMITY ZVOLENÉ METODY.....	37
<b>7 VYHODNOCENÍ PRIMÁRNÍHO KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>38</b>
7.1 PROČ POKRÝVAT TÉMA VĚDY, VÝZKUMU A TERCIÁRNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	38
7.2 ODKUD BEROU NOVINÁŘI INFORMACE .....	39
7.3 SPECIFIKA KOMUNIKACE VĚDECKÝCH A VZDĚLÁVACÍCH TÉMAT .....	42
7.4 DŮVĚRYHODNOST PR VE VĚDECKÝCH INSTITUCÍCH A NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH.....	44
7.5 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	46
7.6 RADY PRO EFEKTIVNĚJŠÍ KOMUNIKACI A SPOLUPRÁCI S MÉDII.....	47
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>53</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>56</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>57</b>

## ÚVOD

Vztah mezi novináři a pracovníky public relations (PR) bývá popisován různě. Zatímco teorie public relations ho líčí jako kooperační a v tom duchu, že jedna strana by měla druhou vnímat jako partnera, nebo se tomu snažit alespoň co nejvíce blížit, žurnalistická teorie ukazuje spíše opačné vnímání. Upozorňuje na riziko ovlivňování, konflikty s žurnalistickou etikou a snaží se nastolit pravidla, za jakých bude riziko nežádoucího zkreslení mediálních obsahů minimalizováno. Když se pohledy obou stran spojí v praxi, výsledky bývají různorodé. Právě nahlédnutí do praxe a porozumění tomu, jak se na sebe obě strany nahlízejí a jak vypadá jejich vzájemná spolupráce, se bude věnovat předkládaná bakalářská práce. Zajímat se přitom bude o specifický segment – sféru výzkumných organizací a vysokých škol, a tedy mediální pokrývání témat výzkumu a terciárního vzdělávání.

Téma bylo vybráno s ohledem na pracovní zájmy autorky, která působí jako PR specialista na Masarykově univerzitě v Brně. Je také zajímavé pro svoji vysokou míru specializace, což se například projevuje v tom, že neexistuje česká odborná literatura zabývající se propagací vědy a tematizací problematiky vysokoškolské politiky. Přitom jde o segment, do něhož plynou významné státní investice a vzhledem k nastavení evropských dotačních titulů je pro něj možné získat významnou finanční podporu ze zdrojů Evropské unie. Proto se výzkumné organizace a vysoké školy snaží budovat svoji značku, jedinečnou identitu, kterou propagují prostřednictvím public relations.

Výstupy práce by mohly sloužit jako pomůcka PR specialistům pracujícím v oboru, protože jak už bylo zmíněno, v české ani zahraniční odborné literatuře oporu příliš nenajdou. Nejlépe použitelné by mohly být publikace věnující se neziskovému sektoru, ale ani informace z nich nejde s ohledem na specifickou akademického a vědeckého prostředí příliš aplikovat.

Důležitým aspektem tématu je etická otázka spolupráce obou stran. Zatímco teorie public relations vnímá novináře jako partnery, žurnalistická teorie se na PR specialisty dívá minimálně podezřívavě, jako subjekty znesnadňující vyváženost zpravodajství. V případě vztahu novinář – PR specialista komerční firmy to lze chápat, firmě jde výhradně o zisk. Bakalářská práce se ale bude zabývat tím, zda mají novináři stejný vztah také k reprezentantům vysokých škol a výzkumných organizací. Jejich pozice je totiž specifická.

Uvedená pracovní místa jsou v organizacích tohoto typu zřizována proto, že fungování organizací je zpravidla hrazeno z veřejných rozpočtů a veřejnost má právo vědět, jak jsou investované prostředky zužitkovány. Právě zmínění PR specialisté nebo tiskoví mluvčí jsou



informováním veřejnosti pověřeni. Povaha jejich zaměstnavatele je staví do schizofrenní pozice: Na jednu stranu má takový PR pracovník sloužit zájmům veřejnosti, s ostatními organizacemi by měl být „na jedné lodi“. Na druhou stranu, také vysoké školy a výzkumné organizace mezi sebou soupeří v konkurenčním boji a chtějí se odlišit, protože se ucházejí například o granty nebo uchazeče o studium. A efektivním nástrojem, s jehož pomocí tak mohou činit, jsou právě média.

Překládaná práce si klade za cíl poskytnout sondu do fungování vztahů mezi PR specialisty vysokých škol a vědeckých organizací a novináři a popsat, kde jsou limity jejich spolupráce. Z toho důvodu se bude nejdříve věnovat teoretickému vymezení branding, public relations a jeho forem a následně specifikům media relations a důvodům, proč se právě tato forma PR jeví jako výhodný nástroj upozornění a propagace značky. Popíše specifika media relations v daných organizacích a také to, jaká je v jejich rámci pozice PR specialisty. Pozornost bude věnována rovněž etickému rozměru spolupráce, protože právě na etiku práce je kladen ve vědě a výzkumu zásadní důraz.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZNAČKA A POSITIONING

Při zakládání firmy mívá její majitel jasnou vizi, co chce prodávat, jaké mají jeho produkty nebo služby být a ví, co pro něj znamenají. Neznamená to ale, že stejně budou jeho společnost vnímat i zákazníci. Značka není tím, co si o ní myslí její majitel, ale komplexem znalostí a dojmů, které o ní mají lidé, kteří s ní přicházejí do styku. Značka je symbol, ale ne ten grafický, logo, jak je někdy zjednodušováno. I tak je možné shrnout různé definice pojmu značka či v praxi častěji používaného ekvivalentu brand. Zatímco majitel má ve své hlavě značku svého podniku pevně utvořenou, pro své zákazníky to musí skrze proces zvaný branding teprve udělat.

Marty Neumeier (c2006) ve své publikaci Brand gap upozorňuje na tři nejčastější chyby, jak se lidé snaží pojem značka definovat. Značka podle něj není logo nebo logotyp, ani systém korporátní identity a značka se také nerovná produktu. Neumeier (c2006, s. 2) doslova píše<sup>1</sup>: Marketingoví specialisté často mluví o managementu značky, ale co tím většinou myslí, je řízení a uzpůsobování produktu, jeho prodeje, distribuce nebo kvality. Řídit značku ale znamená řídit něco mnohem méně hmatatelného – auru, neviditelné vrstvy mínění, které produkt obklopují.

Z předchozího už částečně vyplývá, co produkt je. Podle Healeyho (2008, s. 6) jde o příslib uspokojení. Je to znak, metafora působící jako nepsaná smlouva mezi výrobcem a zákazníkem, prodávajícím a kupujícím, účinkujícím a divákem, prostředím a těmi, kdo je obývají, událostí a těmi, kdo ji prožívají.

Značku lze tedy definovat jako něco, co si pod konkrétním pojmem představují různí jedinci, kteří s produktem nebo institucí přicházejí do styku. Neumeier (c2006) zdůrazňuje individualitu procesu vytváření značky – každý člověk si vytváří její vlastní verzi a vlastníci značek tento proces nikdy nemohou úplně kontrolovat. Co mohou dělat, a měly by to dělat, pokud chtějí vytvořit v očích zákazníka unikátní brand, je tento proces aktivně moderovat tím, že budou zdůrazňovat kvality produktu a to, čím je unikátní.

---

<sup>1</sup> Marketing people often talk about managing their brands, but what they usually mean is managing their products, or the sales, distribution, and quality thereof. To manage a brand is to manage something much less tangible – an aura, an invisible layer of meaning that surrounds the product.

Proč by se o něco takového firma či instituce měla snažit? Podle Healeyho (2008, s. 10) branding ovlivňuje několik užitečných věcí, z nichž všechny pomáhají zajistit úspěch výrobku nebo služby. Může posílit dobrou pověst, zvýšit loajalitu, zajistit kvalitu, podpořit vnímání větší hodnoty, aby mohl být produkt prodáván za vyšší cenu, ujistit zákazníka, že vstoupil do pomyslného světa vyznávajícího stejné hodnoty.

Aby se mohlo stát zejména poslední jmenované, musí klienty vědět, jaké hodnoty to jsou. Co je to hlavní, co značka vyznává a čím je jedinečná. Její vlastník tedy musí pracovat s unikátními vlastnostmi produktu či služby, které umožní takzvaný positioning značky, jenž je podle Healeyho (2008) jedním z pěti prvků brandingu. Ostatními jsou pak příběh, design, cena a vztah se zákazníkem. Positioning pak Healey vnímá (2008, s. 8) jako definici obsahu značky a její srovnání s konkurenčními značkami ve vnímání spotřebitele. Je důležité, aby se výrobci soustředili na zákaznickovy představy a dokázali na ně reagovat.

Mluví-li se o brandingu, často v této souvislosti padá rozdělení na externí a interní. V prvním případě se snaží majitel značky vytvořit její pozitivní mentální obraz v očích zákazníků. Ve druhém usiluje o totéž u svých zaměstnanců a samotných tvůrců značky, kteří jsou někdy sami konzumenty/zákazníky. Především jde ale o to vytvořit u nich náklonnost ke značce, kterou pak budou o to raději pomáhat vytvářet a propagovat. Přibližovat obě sféry brandingu vysokých škol a vědeckých organizací by bylo zajímavé, obě se v současnosti rozvíjí. Vzhledem k charakteru a požadavkům na bakalářskou práci se však tato práce omezí na vytváření brandu z externího pohledu.

## 1.1 Branding vysoké školy a vědecké organizace

Auta, potraviny, mobilní telefony. To jsou příklady některých obchodovaných komodit, u nichž přijde i laikovi automatické, že se ve snaze zvýšit jejich prodej využívá jejich značka a existuje snaha pracovat na ní, aby byl produkt úspěšnější. Produkt, o který má být zájem, silnou značku potřebuje. A ačkoliv to pro české prostředí pořád ještě není úplně zvykem, platí to i pro vysoké školy a výzkumné instituce.

Jak podotýká Světlík (2009, s. 15) v publikaci věnující se brandingu vysokých škol, rozšíření vzdělávací nabídky a snižování demografické křivky, které pociťují všechny stupně škol, od základních po vysoké, vede k růstu soutěže. I do škol pronikl trh... Tento trh je výjimečný a má své zvláštnosti. Nabídka vzdělávacích programů a poptávka po nich, na rozdíl od trhu zboží či jiných služeb, nefunguje zcela tržně.

Jestliže se v této práci dříve píše o tom, že proces tvorby brandu je vysoce individuální a někdy těžko postihnutelný, platí to u vysokých škol a vědeckých organizací tím spíš. Z toho důvodu mluví Healey (2008, s. 150) o tom, že teoreticky by měli mít marketéři univerzit usnadněnou práci. V praxi však příliš velký počet zainteresovaných subjektů a všeobecná apatie akademických pracovníků vůči komerčním záležitostem, jako jsou značky, přináší každému, kdo se o univerzitní značky stará, velké překážky.

Tatáž slova lze vztáhnout i na vědecké instituce.

Také vysoké školy a výzkumné organizace ale potřebují značku přes to, že nefungují za účelem zisku. V době zostřující se konkurence a dalších procesů, si ale musí některé vlastnosti a postupy aplikované ve firmách osvojit. Bojují o uchazeče o studium z řad středoškoláků, kvalitní učitele, vědce a obecně zaměstnance, přízeň politiků, firem, od nichž mohou získávat komerční výzkumné zakázky a výměnou za ně peníze, podporu veřejnosti, na kterou se často obrací o podporu například při výstavbě nových budov nebo expanzi obecně.

Je přitom jasné, že o přízeň cílové skupiny se neucházejí úplně stejnými nástroji jako komerční produkty. Pokud jsou prvky brandingového positioningu, příběh, design, cena a vztah se zákazníkem, u vědeckých organizací a škol je nutné tyto atributy modifikovat. Vedle positioningu to může být korporátní design, celkové vizuální vystupování navenek, vzhled budov, pověst instituce a její výzkumné výsledky nebo osobnosti, které takové instituce reprezentují a jejich odborné znalosti. Akcentována může být také snaha vymezit se vůči komerčním společnostem a tedy akcent na důležitost vědy, výzkumu a vzdělávání pro rozvoj společnosti.

Zatímco soukromá firma se při prezentaci svých výrobků a ve snaze zalíbit se potenciálnímu zákazníkovi uchyluje nejčastěji k reklamě, vysoké školy a vědecké organizace to mají se svojí propagací nebo obecně šířením povědomí o značce složitější. Samy o sobě negenerují (až na výjimky) zisk, jsou odkázané na financování ze strany jiných subjektů, takže nedisponují příliš velkými prostředky, které by na reklamu mohly vynakládat. A pokud ji využívají, musí se vyrovnat s řadou aspektů, které podniky řešit nemusí. V očích veřejnosti mají určitý obraz, jsou to organizace, od kterých se očekává určitý způsob vystupování, a tomu se tedy musí přizpůsobit také ve své propagaci, ovlivňuje to jejich positioning. Dalším aspektem pak je, že vnitřní akademické a vědecké prostředí se někdy propagací formou reklamy může bránit.

Světlík je proto toho názoru (2009), že vedení školy by mělo v zájmu lepší informovanosti veřejnosti a zlepšování image školy udržovat vzájemné výhodné kontakty se zástupci médií a systematicky je kultivovat. Mezi hlavní cíle public relations přitom řadí (Světlík, 2009, s. 221) budování povědomí školy, vzdělávacího programu nebo jeho části, pomoc při uvádění nového programu na vzdělávací trh, budování důvěryhodnosti školy, stimulování zájmu zákazníků o služby školy, jakož i možné spolupráce, popřípadě sponzorství či snižování nákladů na efektivní komunikaci školy s veřejností.

Ačkoliv Světlík nezmiňuje výzkumné organizace, je možné tatáž slova vztáhnout i na ně. Právě techniky public relations a zejména media relations se jeví jako vhodné pro šíření dobrého jména terciárního vzdělávání a školství. Výstupy public relations vnímá veřejnost ve srovnání s reklamou veřejnost jako důvěryhodnější, což lépe souzní s image těchto organizací. Daní však je nutnost pracovat na takovém obrazu dlouhodobě.

Právě public relations a media relations se bude věnovat další část této práce. Zatímco dosud přibližovala, z jakého důvodu je nutné o brand pečovat a proč by se to mělo dít také v případě vysokých škol a výzkumných institucí, dále přiblíží to, jakými cestami by se tak mělo dít.

## 2 PR A ZNAČKA: JAK POMÁHÁ PR BUDOVÁNÍ ZNAČKY

Public relations jsou sociálněkomunikační aktivitou. Jejich prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Tak mluví o PR Václav Svoboda (2009, s. 17) a z jeho slov přímo plyne, v čem je taková aktivita užitečná pro vytváření značky. Pokud PR funguje a postará se o to, že veřejnost nebo klient chápe poslání a kroky firmy či instituce, je taková organizace krok od toho, aby si ji příjemce této formy komunikace oblíbil, stala se jeho love brandem, což je nejvyšší metou public relations.

Ačkoliv existuje mnoho charakteristik oboru, také Denisa Hejlová (s. 97, 2015) se přiklání k těm, které zdůrazňují oboustrannost tohoto komunikačního procesu. Cituje například definici britského Chartered Institute of PR (CIPR), která říká, že public relations jsou výsledkem toho, co děláte, co říkáte, a toho, co ostatní říkají o vás.

„K tomu, aby byla komunikace efektivní, potřebuje organizace naslouchat svým zákazníkům, a ne jen poskytovat informace. Neustálé bombardování jednostrannými informacemi je propaganda, která v dnešní otevřené společnosti nestačí,“ uvádí Hejlová a slova ještě doplňuje schématem, podle něhož se důvěra mezi organizací a stakeholdery vytváří pomocí přesvědčování a ovlivňování, informováním, tvorbou dlouhodobých vztahů a činy, jež přispívají k dobrému jménu organizace.

Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, vysoké školy a vědecké instituce jsou v tomto ohledu specifickými typy organizací. Dobrou pověst nepotřebují kvůli tomu, aby prodaly větší množství kusů zboží, ale aby stále lákaly nové generace uchazečů o studium, produkovaly výzkumné výsledky, byly úspěšné v získávání finančních prostředků od státu a poskytovatelů grantů, a aby se staly atraktivní partnerem pro soukromé firmy, jež by mohly mít zájem o smluvní výzkum.

Cesty, jak se ke kýžené dobré pověsti a porozumění dopracovat, jsou různé.

Hejlová (2015, s. 102) oblasti PR podrobněji dělí na issues management, interní komunikaci, B2B komunikaci, B2C komunikaci, korporátní PR, produktové PR, finanční PR, online PR, investor relations, community relations, public affairs a vztahy s vládou, společenskou odpovědnost a další. Jako nástroje PR pak jmenuje media relations, krizovou komunikaci, digitální komunikaci, eventy, celebrity endorsement, sponzoring a fundraising, vlastní média a další.

Svoboda (2009) využívá trochu jiné členění a zaměřuje se spíše na to, jaké formy komunikace organizace aplikuje. Zmiňuje corporate design, public relations, corporate advertising, propagaci stanovisek, veřejná vystoupení, human relations, investor relations, employee relations, government relations, university relations, industry relations a minority relations.

Z odlišných pohledů plyne, jak variabilní mohou být strany, ke kterým se má komunikace organizace obracet. O každou z naznačených cílových skupin se instituce může starat speciálně. Může se však také pokusit zasáhnout je jedním nástrojem, prostřednictvím masových médií a takzvaných media relations (nebo press relations, jak píše Svoboda). Že se tak hojně děje, dokládá podle Jozefa Ftorka (2007) to, že bývá výraz public relations zaměňován (byť ne zcela správně) za slovo publicita, přičemž je myšlena publicita v masových médiích.

Kladná nebo alespoň neutrální publicita v médiích je důležitým a významným aspektem práce PR... Masová média jsou hlavním zprostředkujícím činitelem, a tedy i nástrojem současného PR k přenosu zájmových sdělení. Představují klíčový komunikační kanál moderní společnosti. Zprostředkovávají identický zážitek, konkrétní příběh milionům příjemcům jejich obsahu, mají silný vliv na formování společenského povědomí a mínění. Vedle moci zákonodárné, výkonné a soudní představují masová média fakticky čtvrtou, avšak občany nevolenou moc ve státě. I proto se těší vážnosti veřejnosti a politiků. (Ftorek, 2007, s. 22)

Bývalý redaktor České televize Ftorek zmiňuje všechny klíčové charakteristiky, proč jsou media relations tak vysoce ceněny a proč se jim dále budě věnovat i tato práce. Masový dosah, vliv, autentický zážitek. To jsou mimo jiné důvody, proč je v některých případech vhodné dát zdlouhavému procesu vytváření image prostřednictvím PR přednost před rychleji účinkující, ale placenou a méně vlivnou reklamou. Je však důležité být si kromě pozitiv vědom také negativních stránek využití media relations.

Tomandl (2011) a Hejlová (2015) se soustředují na rozdíly mezi public relations (media relations) a reklamou. Zatímco za první subjekt médiím neplatí a to, že se jeho informace na stránkách či ve vysílání objeví, je výsledkem kvality jeho přesvědčovacích schopností, reklama je placená, a proto by měla být vždy viditelně označená. Upozornění pro čtenáře vyjadřuje, že se nejedná o redakční doporučení, což je zároveň největším minusem reklamy. Sdělení v redakčním textu působí vždy důvěryhodněji než reklama. Fakt, že si instituce či firma reklamní prostor v médiích zaplatí, pro ně ale znamená záruku, že sdělení se objeví



přesně v takové formě, jakou redakci poskytla. To u informací předávaných technikami media relations nikdy zaručit nelze.

Prostřednictvím public relations lze vysvětlovat, předkládat argumenty a apelovat na intelekt publika. Reklama se naopak snaží upoutat pozornost, chválí a vybízí ke koupi. Z toho také plyne, že reklamní materiály umí příjemce sdělení oslovit a ovlivnit ihned, kdežto v případě informací předávaných prostřednictvím media relations je nutné delší působení, taková sdělení nemívají zřetelně formulovaný apel. Pro organizaci, která je využívá, to znamená, že je možné, že takto bude působit roky, než se jí povede například změnit chování a mínění společnosti.

Konkrétní cesty, jak média oslovit, aby o instituci referovala a v ideálním případě referovala pozitivně, budou předmětem další části práce.

## 2.1 Media relations: jak oslovit média

Udržovat dobré vztahy s médii a snaha objevovat se v nich v pozitivním světle se zdá být dobrou cestou, jak propagovat vědu a výzkum a vysoké školství a tedy i organizace, které jsou v těchto segmentech aktivní. Výchozím bodem organizace je snaha získat si média na svoji stranu, aby se instituce na stránkách či ve vysílání objevila a mluvilo se o ní pokud možno v pozitivním slova smyslu nebo s pochopením pro její kroky. Jak toho dosáhnout?

Při rozhodování o tom, jaké téma bude zpracováno do podoby zprávy, se média a jejich pracovníci rozhodují podle toho, zda téma disponuje patřičnými atributy, takzvanými zpravodajskými hodnotami. Různé publikace je vymezují mírně odlišně, Denis McQuail (2009, s. 320) jmenuje tyto: velký rozsah událostí, blízkost místa děje, jasný význam, krátký časový rozsah, závažnost, souzvuk, personifikace, negativita, význam, drama a akce.

S ohledem na tento výčet je možné konstatovat, čím mohou být pro média zajímavé vědecké instituce a vysoké školy. Jako lákavé se jeví výzkumné úspěchy nebo upozornění na důležitá vzdělávací a společenská témata. Univerzity a vědecké organizace mohou také médiím aktivně nabízet svoje experty jako komentátory, kteří budou svým vystupováním posilovat image organizace a její fundovanost. Lákavé pro novináře mohou být také různé příležitosti, kdy instituce otvírají veřejnosti svoje prostory, a kdokoliv tak může nahlédnout například do laboratoří a na specializovaná pracoviště obecně.

Pokud se informace má stát zprávou, má ideálně hned několik z výše zmíněných atributů. McQuail (2009, s. 328) ovšem zdůrazňuje také další faktory ovlivňující výběr zpráv: mocní

a slavní lidé zapojení do událostí, osobní kontakty reportérů, místa, kde k událostem dochází, místa, kde se soustřeďuje moc, předvídatelnost a rutina, blízkost lidí a událostí publiku, časovost událostí, načasování událostí ve vztahu k cyklu výroby zpravodajství a výlučnost.

Souhrn je upozorněním na to, že také práce novinářů je prací lidských bytostí, což se konkrétně projevuje například v tom, že tito mají tendence zařazovat do zpravodajství informace o dění z center států, protože většinou v nich sama média sídlí a mají takové dění a jeho aktéry blíž. Pokud shánějí například expertní komentář, obrazejí se novináři primárně na osoby, které už se jim v tomto ohledu v minulosti osvědčily. A například v případě tištěných médií inklinují přirozeně i k tomu, že lépe a obsírněji dovedou zpracovat událost, která se stane v průběhu dne, než událost kolidující s večerní uzávěrkou.

Pokud je PR specialista toho názoru, že disponuje tématem, které má šanci média oslovit, může o něm redakci nebo konkrétního novináře informovat několika způsoby. Hejlová (2015), Ftopek (2007) a Svoboda (2009) se do větší či menší míry shodují na organizaci tiskových konferencí nebo tiskových brífinků, distribuci tiskových zpráv, nabízení konkrétních pracovníků organizací v roli expertů k rozhovorům či organizaci událostí pro média, z nichž je možné pořídit reportáže nebo se seznámit s produktem daného subjektu.

Jestli se sdělení povede do médií prosadit, závisí mimo jiné na konkrétním provedení každé z jednotlivých technik media relations. Řadu z nich shrnuje ve své publikaci Jak účinně oslovit média redaktor vedoucí brněnské redakce České tiskové kanceláře Jan Tomandl (2011).

V případě tiskové zprávy apeluje na tvůrce, že taková zpráva má mít jasné téma, přinášet nové a relevantní informace, mít zpracovatelnou délku přibližně jedné normostrany textu a stavbu, kde je to nejdůležitější umístěno na začátku textu. Informace by měly obsahovat relevantní přímou řeč někoho z aktérů dění a samotná tisková zpráva i případný doprovodný audiovizuální materiál by měl být ve formě, kterou dokážou redaktoři zpracovat. Na co klade Tomandl velký důraz, to je jazyk tiskových zpráv. Varuje před sebechválou, používáním cizích slov, anglicismů a floskulí, odborných termínů i úřednické češtiny.

Pokud daná instituce distribuuje tiskovou zprávu vlastními silami a nevyužívá například služeb komunikační agentury, měla by věnovat patřičnou pozornost tomu, komu přesně zprávu rozesílá. Dostat by ji měla média, pro která je příslušné téma relevantní, a také novinář, který se tématem zabývá. Rozesílání by se mělo dít v době, kdy jsou informace aktuální. V případě, že chce instituce upozornit například na konkrétní událost, měl by se o

tom novinář dozvědět s předstihem a ne až po jejím odeznění, kdy už z akce není možné pořídit žádný vlastní materiál.

Řadu detailů je nutné pohlídat také při organizaci tiskových konferencí či jiných forem osobních setkání s novináři. Tomandl upozorňuje na výběr a přiměřenost místa konání a důraz klade na termín setkání s novináři, který by měl vždy vycházet vstříc jejich harmonogramu práce. Novináři by měli na místě dostat základní informace a poté prostor na individuální rozhovory s kompetentními řečníky, které by neměly být ničím narušovány. Autor knihy Jak účinně oslovit média také varuje před tím, aby organizace nepořádaly tiskové konference se záměrem školit novináře a ukazovat jim, v čem je jejich práce špatná.

## 2.2 Aktuální trendy ovlivňující média

Přestože se PR specialista bude držet všech rad a udělá svoji práci sebelépe, nemusí to znamenat, že se jeho sdělení do médií dostane. Důvodem může být mimo jiné řada změn probíhajících na mediální scéně na různých úrovních, které práci sdělovacích prostředků ovlivňují a způsobují, že redaktoři pracují ještě pod větším tlakem než dříve.

S nástupem nového tisíciletí se způsob práce novinářů razantně změnil. Se zrodem online žurnalistiky se projevují trendy multimedializace a konvergence. Jak shrnuje Fojtů (2012), jde o procesy, kdy se v online prostředí propojují různé formy dříve samostatně fungujících médií. Článek na internetu dnes může doplňovat fotografie a zároveň reportáž z místa, audio rozhovor, prostor pro komentáře čtenářů nebo napojení na sociální sítě, které poskytují další přidanou hodnotu. A očekává se, že co nejvíce těchto obsahů bude schopno vyrobit co nejméně novinářů, tedy že bude mít jedna osoba daleko víc schopností než dříve. Před lety měli novináři jednu jistotu v podobě uzávěrek, věděli, k jakému času se mají upínat, kdy mají výsledky svojí práce odevzdat. Dnes takový opěrný bod nemají. Uzávěrka je prakticky neustále a z toho plyne několikanásobně vyšší tlak na rychlost jejich práce a také kvalitu, ovšem spíš ve smyslu toho, jakými materiály lze například psané sdělení ještě obohatit, než že by byla událost lépe zpracována. Nižší kvalita poskytovaných informací ve smyslu jejich úplnosti a komplexnosti vzhledu do tématu bývá novým formám žurnalistiky naopak vytýkána.

Hlavní změny shrnuje už v úvodu studie s názvem Názory českých novinářů na vybrané otázky mediálního prostředí v České republice (Donath Business & Media, ©2017). Akcentuje rozvoj informačních technologií a projevy zpomalení hospodářského růstu

ekonomické krize po roce 2008 a celou situaci popisují následovně: S rozvojem informačních technologií se významně mění celé mediální prostředí. Navíc se v něm v posledních letech projevilo podstatné zpomalení hospodářského růstu. S tím souvisí razantní omezení inzertních rozpočtů a zvýšené tlaky vlastníků a akcionářů jednotlivých mediálních domů na ziskovost jimi vlastněných podniků. Personální obsazení se zmenšuje, požadavky na novináře se zvyšují. K tomu přibývají další tlaky zvnějšku. (Donath Business & Media, ©2017, s. 3)

Celá problematika má velké množství aspektů, přičemž každý jednotlivý má na práci PR specialisty vliv. Stanley J. Baran (2013) akcentuje koncentraci vlastnictví, což znamená vznik velkých mediálních domů, které provozují různé typy médií (jak můžeme vidět i v českém prostředí, konkrétně na příkladu vydavatelství Mafra vlastníciho deníky Mladá Fronta DNES, Lidové noviny, Metro, 5plus2 a také jejich webové odnože) a často sdílejí některé obsahy nebo pracovní sílu. Hojně diskutovaným problémem je také hyperkomercializace médií a snaha dostávat se k zisku i cestami, které dříve nebyly obvyklé. Baran uvádí například nové možnosti inzerce, kdy si komerční subjekt může koupit i dříve nedotknutelnou titulní stranu novinu.

Média se podle něj přiklánějí ke stále bulvárnějším obsahům a preferují soft news (zprávy s nižší informační hodnotou, často například o životě celebrit, jejichž hlavním účelem je čtenáře bavit, projevuje se snaha za každou cenu udržet si jeho pozornost) před hard news (investigativní prací). Jsou méně odolná vůči pronikání komerčních sdělení do redakčního obsahu nebo naopak ještě vytvářejí cesty, jak to inzerentům usnadnit, a jednoduše podléhají tlaku inzerujících subjektů. Ostatně i zpráva agentury Donath Business & Media (Donath Business & Media, ©2017, s. 8) uvádí, že více než 74 procent českých novinářů se často nebo už několikrát ve svojí práci setkalo s tlakem ze strany vedení svého média daným ekonomickými důvody. Je to podle zprávy vůbec největší tlak, jaký žurnalisté ve svojí každodenní práci pociťují.

Všechno nastíněné minimálně naznačuje vysoký potenciální výskytu konfliktů se žurnalistickou etikou, o které bude v práci více uvedeno později. Vede k nim totiž i jiný aspekt, o kterém Baran<sup>2</sup> (2013, s. 318) píše: Ve Spojených státech počet lidí zabývajících se

---

<sup>2</sup> In the United States the number of public relations people exceeds the number of journalists (275,200 to 69,300 (Bureau of Labor Statistics, 2010). Estimates from both inside and outside the industry claim that from

public relations výrazně převyšuje počet novinářů (Bureau of Labor Statistics, 2010). Odhady uvnitř i vně průmyslu tvrdí, že 50 až 90 procent článků, které čteme v novinách nebo vidíme v televizi, pocházejí zcela nebo z části z PR aktivit ve formě psané nebo audiovizuální tiskové zprávy. Kritici dále tvrdí, že 40 procent z toho, co čteme a vidíme, se v médiích objeví prakticky beze změn, což vede k tomu, že se PR specialisté chlubí tím, že „nejlepší PR je neviditelné“ a „nejlepší PR nakonec skončí tak, že vypadá jako zpráva“.

Aby si každý z PR specialistů svoji práci udržel, musí prokazovat výsledky, jimiž jsou mediální výstupy. Už jen z čísel o počtu zaměstnanců je jasné, jak velké přesile novináři při spolupráci s PR specialisty čelí. Důsledkem je, že jsou žurnalisté zavaleni různými materiály a tiskovými zprávami, které není v jejich silách zpracovat a způsobuje to také jistou otupělost ve schopnosti přijímat taková sdělení. A to se PR specialistům vrací jako větší výzva v tom, jak novináře zaujmout. Musí se ještě více zamyslet nad tím, jaké téma novinářům nabízejí a jakou formou ho médiím nabízejí, aby pro ně byla co nejjednodušeji a nejrychleji zpracovatelná. Aktuální trendy v tomto ohledu se těžko postihují odborné literatuře, protože takové informace podléhají ještě rychlejšímu zastarávání než dřív. Proto je dobré se s postihnutím trendů a rad pro spolupráci PR specialistů a novinářů obrátit na oborová online média. Jejich poznatky budou prezentovány v praktické části práce jako sekundární výzkum. Aktuální situace v médiích i PR sektoru je ovšem výzvou hlavně při dodržování etických pravidel obou spolupracujících sfér. Proto jim bude věnována zvláštní pozornost v nadcházející části práce.

---

50 percent to 90 percent of stories we read in the paper or see on television originate entirely or in part from a public relations operation in the form of either a printed or a video news release. Critics further contend that 40 percent of what we read and see appears virtually unedited, leading PR professionals to boast that „the best PR is invisible“ and „the best PR ends up looking like news“.

### 3 ROLE MÉDIÍ A ETIKA VZÁJEMNÉ SPOLUPRÁCE

Zástupci PR sektoru se různými formami snaží novináře naklonit na svoji stranu, získat jejich porozumění a souhlas. Co je z hlediska PR absolutní přirozeností, je z pohledu žurnalistiky hrozbou pro práci novináře a vyváženost toho, co konzumentům svých výstupů přináší.

Přestože jsou média většinou komerční subjekty (vyjma těch veřejnoprávních) a smyslem toho, proč je jejich majitel založil, je generovat zisk, klade na ně společnost nároky, jaké v jiných segmentech lidské činnosti neexistují.

Žurnalistické zpravodajství stojí na faktech a událostech, které vyhledává, shromažďuje, třídí, selektuje, interpretuje a předává prostřednictvím médií recipientům. Mělo by zprostředkovat rozmanité a společensky podstatné informace, odrážející myšlenkovou mnohoznačnost té které společnosti. Jedním z jeho funkcí je poskytnout veřejnosti dostatek podnětů k utváření vlastních názorů a stanovisek. V tomto smyslu má, jak píše teoretik médií McQuail (1994), sloužit k orientaci, ale nenahrazuje skutečné vědění nebo skutečnou realitu. Zpravodajství v novinářském pojetí má být pokud možno přesné, vyvážené, nepředpojaté a poctivé, jak při výběru, tak při ztvárnění a následné prezentaci, nestranné, ověřené přinejmenším ze dvou nezávislých zdrojů, aktuální, včasné, jasné a srozumitelné... na rozdíl od publicistiky nemá obsahovat novinářův názor, pouze tlumočit fakta. Z tohoto hlediska je přísně neosobní. (Osvaldová a kol., 2005, s. 21)

McQuail (2009, s. 184) definuje požadavky na média dle teorie společenské odpovědnosti takto:

- Média mají závazek ke společnosti a vlastnictví médií je veřejnou věcí
- Novinové zprávy by měly být pravdivé, přesné, slušné, objektivní a relevantní
- Média mají být svobodná, ale samoregulovaná
- Média by měla dodržovat etické kodex a profesionální zásady
- Za určitých okolností může společnost zasáhnout proti médiím ve veřejném zájmu

Jak píše jinde (McQuail, 2009, s. 176), na média působí mnoho tlaků snažících se přimět je, aby společnosti přinesla určitý prospěch. Mohli bychom to také vyjádřit slovy, že existuje „veřejný zájem“ na chování médií.

Mluví-li se o tom, že média mají poskytnout veřejnosti dostatek podnětů k utváření vlastních stanovisek, znamená to, že nemají opomíjet ani informace od subjektů, které se je snaží

ovlivnit, což jsou mimo jiné reprezentanti PR sektoru. Žurnalistická teorie se k nim ale z principu staví podezřívavě. Ze slov McQuaila si lze vyvodit náhled na PR specialisty jako na pořadatele pseudoudálostí, kteří minimálně odvádí pozornost od důležitých událostí v touze propagovat subjekt, službu či produkt, nebo tak v horším případě činí proto, aby zakryli špatné jednání subjektu nebo špatnou kvalitu produktu.

Baran (2013, s. 298) upozorňuje<sup>3</sup>, že public relations má děsivé public relations. Informace často odmítáme proto, že jsou „jen PR“. Zaměstnanci sektoru jsou často označováni jako prodejci hadího oleje, prodejci, kteří se agresivně snaží prodat něco, co nemá hodnotu, jakou deklarují, a jako jiní úmyslní podvodníci. Uvnitř i vně mediálního průmyslu bývají označováni jako agenti-manipulátoři.

Podle Jana Řehoře (2008) závisí efektivní PR na lobbingu, což bývá ale dezinterpretováno. V Česku bývá slovo lobbista špatně chápáno, bývá synonymem pro úplatkáře, přestože termín korupce a lobbing mají odlišný význam. Správný lobbista nemá přicházet s úplatkem, ale s informacemi. Pak už záleží na osloveném, kterého lobbista ovlivňuje, aby danou informaci vyhodnotil a zpracoval podle svého uvážení a aby získal co nejvíc dalších informací o dané problematice i odjinud. Cílem lobbingu a analogicky i PR specialistů má být, aby se ovlivňovaný o dané informaci vůbec dozvěděl.

### 3.1 Pravidla určující vzájemnou spolupráci

Předchozí vyjádření poukazují na potenciální problémy v kooperaci novinářů a PR specialistů. Existují přitom pravidla, která by jim měla pomáhat sporným situacím předcházet. Jak většina médií, tak řada PR agentur disponují etickými kodexy.

Základní normou pro české novináře by v tomto ohledu měl být kodex Syndikátu novinářů (Syndikát novinářů České republiky, © 2015). Pro účely předkládané práce bude upozorněno hlavně na ty části kodexu, u kterých lze s ohledem na dříve předložené informace problémy očekávat nejčastěji.

---

<sup>3</sup> Public relations has terrible public relations. We dismiss information as „just PR“. Public relations professionals are frequently equated with snake oil salespeople, hucksters, and other willful deceivers. They are referred to both inside and outside the media industries as flacks.

V části požadující vysokou profesionalitu v žurnalistice je obsažen apel „nepřijímat žádné hodnotné dary nebo výhody, které by měly souvislost s jeho (novinářovou) novinářskou činností, zvláště pak z důvodů zveřejnění nebo zatajení nějaké informace“.

Přítom právě přijímání darů nebo poskytování různých finančně vyčíslitelných výhod bývá častým nástrojem, se kterým PR specialisté nebo agentury pracují. Jaké dary mohou přijímat nebo jakých výhod mohou v souvislosti s výkonem svého povolání novináři požívat, to většinou upravují ještě konkrétněji kodexy daných médií. Zpravidla nejpřísnější jsou v tomto ohledu veřejnoprávní média.

Například etický kodex vydavatelství *Economia* obsahuje tyto body (*Economia*, © 2017):

c) Redaktoři při své práci nepřijímají dary od lidí a firem, o nichž píší. Netýká se to symbolických dáreků či běžného pohoštění. Pokud by odmítnutí hodnotného daru bylo nezdvořilé, redaktor tento dar může přijmout za redakci, která jej pak věnuje charitě. Při přijímání daru to oznámí dárci.

d) nezneužívat povolání novináře k činnosti reklamního pracovníka a nepřijímat žádnou odměnu přímou nebo nepřímou od zájemců o reklamu, odmítnout podílet se na publikování skryté reklamy

Z uvedeného plyne, že přijímání pozorností je dopředu omezeno téměř na nulu. Vzato do důsledků, znemožňuje další požadavek ve znění „odmítnout podílet se na publikování skryté reklamy“ řadu oblíbených mediálních výstupů, kdy je například chválena služba jednoho subjektu bez toho, aniž by bylo zmíněno, že obdobné služby nabízí také jiné subjekty.

Pravidla kladoucí etické nároky na vzájemnou spolupráci má vytvořená také PR segment. V případě českého prostředí je možné odkazovat na Asociaci public relations agentur (APRA), dobrovolné sdružení PR agentur působících na území České republiky. Kodex (APRA, ©2016), kterým by se měli členové APRA řídit je shodný s platným etickým kodexem v rámci ICCO (International Communications Consultancy Organisations), a to takzvanou Stockholmskou chartou.

Hned první bodem, který APRA akcentuje je „Objektivní poradenství a služby: PR agentury nesmí mít žádné zájmy, které by mohly kompromitovat jejich roli nezávislého poradce. Měly by ke svým klientům přistupovat objektivně, aby každému klientovi pomohly zvolit optimální komunikační strategie a přístup.“



Už s tímto bodem lze z etického pohledu polemizovat. Je otázka, do jaké míry může PR agentura vystupovat „v roli nezávislého poradce“, když si ji klient platí za to, aby působila v jeho prospěch, a když se od agentury vždy očekávají výsledky ve smyslu pozitivní mediální prezentace.

Tématem této bakalářské práce je vztah PR specialistů a novinářů pohybujících se v oblasti vědy a terciárního vzdělávání. Jestliže bývá v PR akcentována profesní čest obecně, platí tento apel ve zmiňovaném segmentu tím spíše. Na specifika pozice PR specialistů a tiskových mluvčích v tomto typu organizací se tedy soustředí další část textu.

### **3.2 Pozice PR specialisty ve výzkumu a terciárním vzdělávání**

Také vědecké organizace a vysoké školy se snaží vytvářet si vlastní brand, utvářejí si na trhu svoji pozici, aby byly pokud možno co nejjasněji odlišitelné. Jedno mají ale všechny společné – důraz na vysokou kvalitu svojí práce a výzkumných výsledků, dodržování etických standardů při jejich vytváření a vlastní důvěryhodnost.

Například Masarykova univerzita v Brně to ve svém dlouhodobém záměru, strategickém dokumentu školy (Masarykova univerzita, ©2017, s. 4), vyjadřuje svými hodnotami, jimiž jsou svoboda, úcta k pravidlům a zodpovědnost.

Obdobně si Akademie věd České republiky ve své Strategii AV21 (© Středisko společných činností AV ČR, v. v. i.) zvolila motto Špičkový výzkum ve veřejném zájmu. Dokument uvádí, že společnost má vůči vědě stoupající očekávání, která je nutné naplňovat a AV ČR by měla i nadále zůstat garantem vysoké kvality českého vědeckého poznání.

Oboje naznačuje, jak jsou důvěryhodnost a kvalita prezentovaných výsledků pro obě instituce a potažmo celý sektor vědy a terciárního vzdělávání důležité. Z toho musí vycházet každý PR specialista či mluvčí, který pro dané subjekty pracuje a zprostředkovává jejich informace médiím.

Jak to dělat konkrétně, tomu se věnují v anglosaském prostředí lidé spadající do kategorie „science writer“, což může být do českého kontextu převedeno jako novinář píšící o vědě. Základním požadavkem na práci takového člověka je schopnost dostat se k zajímavým vědeckým výsledkům a doručit je ke koncovému příjemci mediální sdělní v takové formě, že bude z vědeckého pohledu nezkreslené, ale z pohledu konzumenta zajímavé a pochopitelné. V Česku jde při snižujícím množství specializovaných žurnalistů o téměř neexistující fenomén, referovat o vědě a vzdělávání bývá jednou z částí náplně práce

konkrétního novináře. Obdobně složitou roli jako zmíněný „science writer“ má PR specialista pohybující se v oboru. I on musí umět vybrat zajímavé sdělení v oboru a doručit ho k novináři v poutavé a přesto nezkreslené formě. Je to v zájmu důvěryhodnosti vědy a vzdělávání i ve veřejném zájmu, protože právě z veřejných peněz jsou instituce i tito PR specialisté placeni.

## 4 SHRNU TÍ

Teoretická část předkládané práce se věnovala vymezení tématu spolupráce novinářů a PR specialistů působících ve vědě a terciárním vzdělávání tak, jak ho popisuje odborná a oborová literatura.

Práce nejdříve definuje pojmy brand a positioning, aby bylo jasné, z jakého důvodu o vytváření značky usilují také vědecké instituce a vysoké školy. Následně se zabývá tím, jakými cestami se tak děje, a proto popisuje teorii public relations a zejména media relations, protože právě spolupráce s masovými médii se vzhledem k omezeným možnostem vědeckých organizací a vysokých škol investovat do reklamy a také vzhledem k pověsti těchto institucí jeví jako vhodná forma propagace jejich činnosti a jejich zaměstnanců.

Práce přibližuje také konkrétní techniky media relations a upozorňuje rovněž na nejčastější chyby, které PR specialisté při komunikaci dělají. Ani v případě, že se všem pochybením umí vyhnout, nemusí to však znamenat, že bude mít jejich komunikace kýžený výsledek. Na práci žurnalistů totiž v současnosti působí řada nových okolností, které ji ovlivňují. Trendy multimedializace a konvergence a ekonomické potíže započaté nedávnou ekonomickou krizí způsobily, že musí být práce žurnalistů ještě rychlejší a zpravodajství obecně směřuje k bulvarizaci a zpracovávání lehčích témat, což je pro PR specialisty působící ve vědě, výzkumu a terciárním vzdělávání důležitá vědět. Ať už proto, že bude ze strany médií menší ochota jejich témata zpracovávat, nebo se budou PR specialisté muset přizpůsobit a prezentovat svoje témata tak, aby byla bez výjimky pochopitelná pro každého člověka i bez vysokoškolského vzdělání.

Nové trendy se projevují také v sektoru public relations, který má ovšem jako celek špatnou reputaci – jeho pracovníci jsou vnímáni jako vyděrači, kteří jen tlačí na média, aby bezplatně propagovala dané subjekty. Aby se vzájemná spolupráce neprotivila etickým pravidlům jednoho či druhého oboru, existuje řada etických kodexů, které spolupráci upravují. Jejich dodržování v praxi však nemusí být vždy absolutní. V případě komunikace témat vědy, výzkumu a terciárního vzdělávání by na to však měl být kladen ještě větší důraz než jinde. Esencí brandu každé takové organizace by totiž měla být její důvěryhodnost.

Vše zmíněné je shrnutím teoretických poznatků, jaké nabízí odborná literatura, u které však může existovat odstup od praktického fungování věcí, jejichž popis je cílem práce. Literatura také nezohledňuje specifika práce PR specialisty ve vědě a výzkumu a na vysokých školách. Oboje přiblíží následující praktická část práce, která bude nejdříve prezentovat data

z existujících českých sekundárních výzkumů a také stanoviska českých reprezentantů oboru.

Následovat bude primární kvalitativní šetření v podobě hloubkových rozhovorů, díky němuž bude možné pojmut specifíčnost sféry vědy, výzkumu a terciárního vzdělávání, které jinak nejsou zásadním objektem zájmu PR agentur, nebo je nereflektuje oborová odborná diskuse. V rámci výzkumu bude provedeno šest rozhovorů s novináři referujícími o vědě a terciárním vzdělávání a třemi PR specialisty působícími v odvětví. Oboje proto, aby bylo možné zodpovědět dvě výzkumné otázky v následujícím znění:

1. Vnímají novináři rozdíl mezi PR specialisty pracujícími pro vysoké školy a vědecké organizace a těmi, kteří pracují pro komerční firmy?
2. V čem by výzkumné organizace a vysoké školy měly svoji práci v oblasti media relations zlepšit?

Pro rozhovory budou osloveni novináři a PR pracovníci působící v relevantních institucích a médiích. Ačkoliv jde jen o výzkumnou sondu, bude tak možné alespoň částečně postihnout odlišnost požadavků vyplývající z různorodosti médií i institucí. Při vyhodnocování rozhovorů pak budou ve výpovědích sledovány zejména kategorie nastíněné v teorii. To vše za účelem popisu vzájemného vztahu obou stran a také návrhu opatření, které by spolupráci mohly kvalitativně posunout.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM

Téma vzájemné spolupráce novinářů a PR specialistů je námětem řady diskusí reprezentantů oboru. Zaznamenává je například oborový web [mediar.cz](http://mediar.cz) a existuje také rozsáhlejší výzkum, který si na svoje náklady nechala provést agentura Donath Business & Media.

Vlastnit téma, komunikovat uvěřitelně, udržovat ve vztahu novinář – PR specialista osobní kontakt. Taková jsou hlavní doporučení, která zprostředkoval Ondřej Aust (2017). Počet komunikačních kanálů se neustále zmnožuje, kvalitu komunikace ale stále určuje osobní přístup, a to jak ze strany novinářů či obecně publicistů, tak ze strany public relations, které by tvůrcům mělo dodávat obsah takový, jaký chtějí, a ve formě, kterou upřednostňují.

Na udržování osobních vztahů apeluje i Irena Zatloukalová (2014), současná mluvčí společnosti Seznam, která PR specialistům připomíná, aby vytvářeli vhodný obsah, který mohou novináři jednoduše použít, přičemž nemyslí jen texty a infografiky, ale i videa, která jsou stále žádanější. Vybízí, aby se PRisté řídili pravidlem tří R: read, react, respect (v překladu čti, reaguj, respektuj). A také k tomu, aby sledovali mediální tvorbu novinářů, které pro svůj obor daný PR specialista považuje za klíčové. Každodenní přehled o tom, co pro obor důležité žurnalisté publikují, by měl být základní pracovní náplní.

S tím souvisí rovněž tematika newsjackingu, neboli využití událostí či prvků popkultury pro vlastní publicitu. Pokud bude PR pracovník sledovat každodenní vývoj svého oboru, bude také v některých případech schopen předvídat dění a nachystat si potřebné materiály ještě předtím, než se stane událost, o které bude novinář referovat, a k níž bude informace potřebovat. Znat důležité data o vývoji svého oboru a firmy, pro kterou pracují, by pak pro PR specialistu rovněž mělo být samozřejmostí.

Podle Austa (2017) má však i využívání tvrdých dat svoje hranice, výzkumy se v tiskových zprávách využívají natolik, že dnes nemohou zaručit výjimečnost a zajistit ze strany novinářů pozornost.

Tato zmínka je pro segment vědy, výzkumu a terciárního vzdělávání, který produkuje řadu výzkumů a právě jejich výsledky se snaží do médií prosadit, obzvlášť důležitá. Neznamena to, že by je využívat neměl. Vyžaduje to však kreativnější přístup při jejich prezentaci.

Z tohoto pohledu by se mohlo zdát, že obyčejná tisková zpráva je zcela nevhodným nástrojem pro podání informací, opak je ale dle slov Austa (2017) pravdou - z průzkumu Pram Consulting vyplynulo, že tisková zpráva není mrtvá, jako nejdůležitější PR zdroj

informací ji vnímá 60 procent novinářů. Za neutuchající oblibu prostého sdělení ve formě jedné či dvou stran, s citacemi klienta, a pokud možno prostě sdělenými novinkami, může jednak zrychlení novinářské práce, jednak nástup nové generace. Lidé narození kolem přelomu tisíciletí neradi telefonují a také ocení, když jim téma přijde přehledně podané elektronickou poštou – až 93 procent žurnalistů preferuje být osloveno e-mailem. U mladých klesá i zájem potkávat se s experty či recenzovat produkty.

Z každodenní praxe vychází rovněž výzkum agentury Donath Business & Media založený na výpovědích několika set českých novinářů. Píše se v něm (Donath Business & Media, ©2017), že PR agentury mají být pro novináře hlavně dodatečným a přínosným zdrojem informací. Samotná zpráva je však hlavně zdrojem výtek, které novináři k práci PR pracovníků a agentur mají. Výzkumníci se žurnalistů ptali mimo jiné na praktiky PR agentur a jejich zaměstnanců, které jim nejvíce ztěžují nebo znepříjemňují práci. 64,1 procent oslovených (Donath Business & Media, ©2017, s. 16) uvedlo, že jim vadí požadavky na zaslání zpracovaného materiálu kvůli kontrole. Byla to vůbec nejčastěji zmiňovaná obtěžující praktika. Za ní se umístilo telefonické dotazování, zda a kdy bude novinář zprávu publikovat (53,8 %), posílání e-mailů mimo působnost redaktora (52,5 %), zaslání příliš velkého množství e-mailových zpráv (46,5 %) a zaslání mnohostránkových tiskových zpráv (33,6 %) a nabízení dárků (30,3 %). U těchto zvyklostí lze konstatovat, že je novináři hodnotí jako vyděračské a snižující ochotu s PR sektorem spolupracovat.

S ještě konkrétnější kritikou pak přichází Ondřej Aust (2017), který ve svém článku cituje jednoho z hostů akce PR Brunch, Pavla Vondráčka. Ten však za špatnou pověst vzájemné spolupráce dává vinu i samotným novinářům.

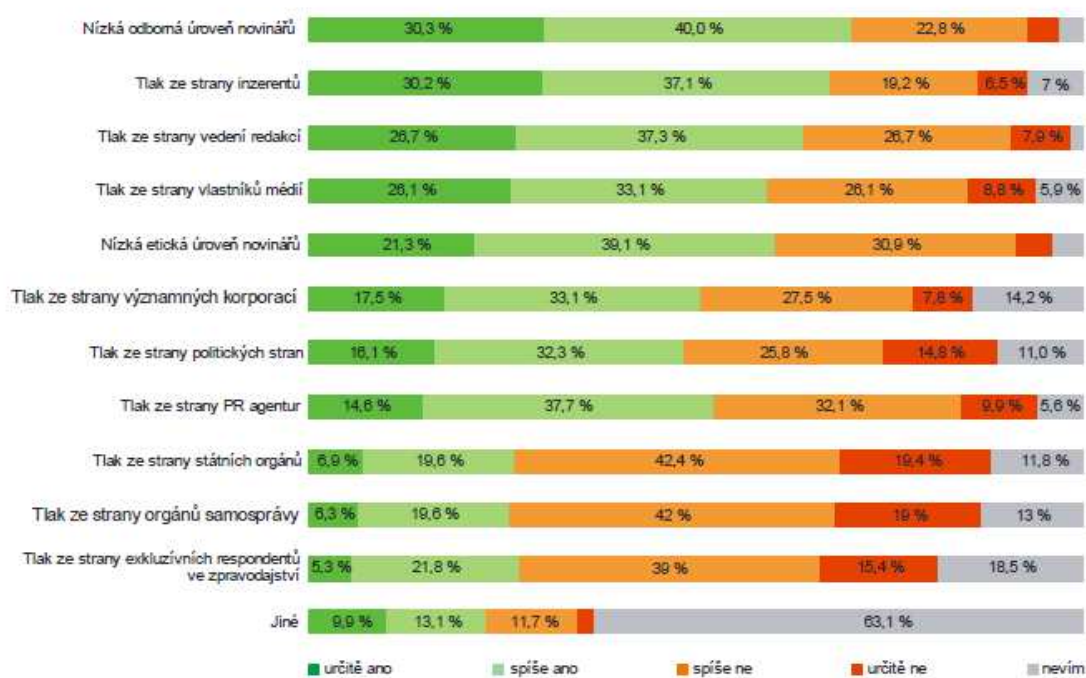
PR zde (myšleno v Česku) nefunguje ve své původní podobě, tedy v poskytování relevantních informací novinářům, v ověřování faktů, v rešerších a v pomoci jim vyhledávat zajímavá témata, ale zdegeneroval v tupé protlačování výrobků, služeb a značek do médií, a to na úkor marketingu a placené reklamy... Za tento stav mohou obě strany: jak novináři, tak i samotní manažeři velkých PR agentur. První jsou často zkorumpovaní, druzí líní a nápadově impotentní... V podstatě se z toho vyvinul až „vyděračský byznys“.

Také novináři jsou si části svojí viny na stavu věcí vědomi. Plyne to z jejich výpovědí ve výzkumu Donath Business & Media (©2017), kde přiznávají ekonomický tlak na svoji práci a média jako celek, který stojí za tím, o čem mluví Aust. Kromě toho si uvědomují i další nedostatky. Když dostali otázku (Donath Business & Media, ©2017, s. 7), zda podle nich

existuje v současnosti v České republice nějaký faktor, který negativně ovlivňuje kvalitu a úroveň médií, z předem daného výběru jich největší počet označilo faktor „nízké odborné úrovně novinářů“. Odpověď „určitě ano“ nebo „spíše ano“ zvolilo u této kategorie 70,3 % novinářů. Další negativní faktory působící podle novinářů na česká média přibližuje tabulka.

### Negativní vlivy působící na média

Existuje podle vás v současnosti v České republice některý z následujících faktorů negativně ovlivňujících kvalitu, resp. úroveň médií?



**Zdroj: Studie Názory českých novinářů na vybrané otázky mediálního prostředí v České republice (Donath Business & Media ©2017)**

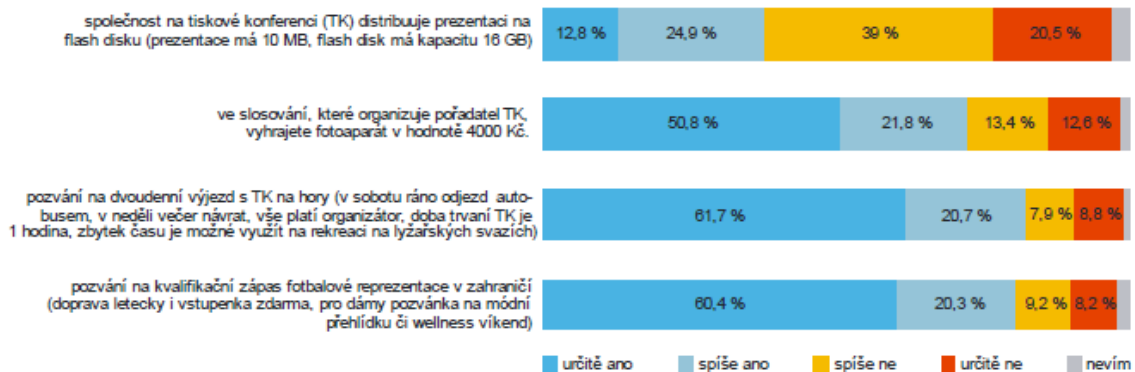
Na nízké odborné úrovni novinářů PR agentury a jejich zaměstnanci příliš nezmění, na některých svých praktikách by ale pracovat mohli. Vodítko pro obě strany poskytují již existující výše uvedené etické kodexy, které si vytvářejí jednotlivá média i organizace.

Také další poznatky z agenturního výzkumu ukazují, že dodržování etických pravidel není v praxi rozhodně absolutní (Donath Business & Media ©2017, s. 10). Příkladem může být praxe rozdávání darů novinářům.



## Vnímáte tyto nabídky jako dar?

### Vnímáte jako dar níže popsané nabídky?



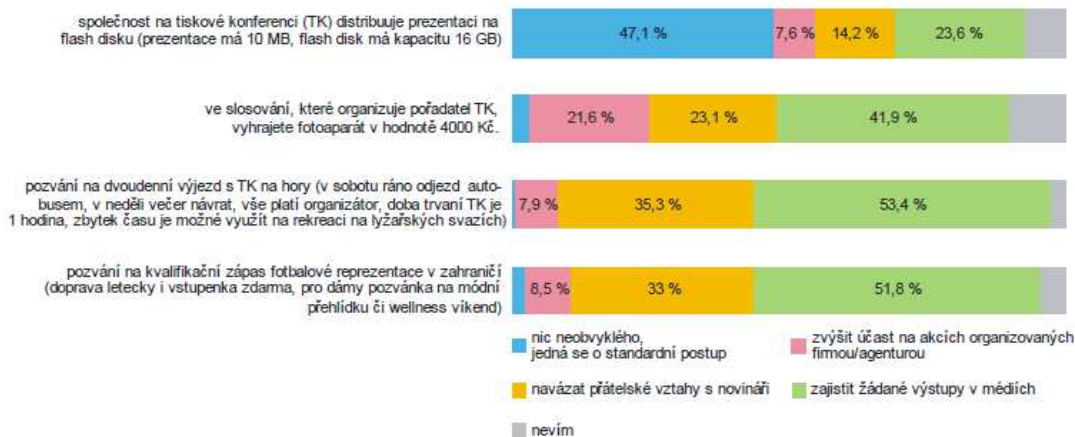
**Zdroj: Studie Názory českých novinářů na vybrané otázky mediálního prostředí v České republice (Donath Business & Media ©2017)**

Graf výše ukazuje, jak konkrétní formy darů čeští novináři vnímají. Podle etických kodexů novinářů a PR specialistů by mohli žurnalisté bez obav přijmout jenom první variantu, flash disk s informacemi, ostatní by jim zaměstnanci PR sektoru ani neměli nabízet. Odpovědi „spíše ne“ a „určitě ne“ u druhé, třetí a čtvrté varianty je tedy možné vnímat jako etické selhání žurnalistů.

K dokreslení názoru oslovených žurnalistů poslouží dobře také další graf ze zmíněného šetření. Tentokrát novináři odpovídali na otázku, jaká je podle nich motivace firem a PR agentur poskytovat benefity novinářům v uvedených případech (Donath Business & Media ©2017, s. 11).

## Motivace firem?

Jaká je podle vás motivace firem a PR agentur poskytovat benefity novinářům v uvedených případech?



**Zdroj: Studie Názory českých novinářů na vybrané otázky mediálního prostředí v České republice (Donath Business & Media ©2017)**

Agenturní výzkum obecně nastiňuje řadu problémů, s nimiž se současné PR potýká, a koreluje tak s informacemi z odborné literatury o tom, že public relations má jako obor špatné PR. Není však pravda, že by si toho jeho reprezentanti nebyli vědomi.

Ve svém úvodním slovu k výzkumu agentury Donath Business & Media na to naráží Michal Donath, když zmiňuje jednoznačně negativní hodnocení kvality českých novinářů ze strany prezidenta Miloše Zemana (Donath Business & Media, ©2017, s. 4): Nechtěl bych, aby se někdo o píáristech kvůli jejich etickým nebo profesionálním pochybením vyjadřoval podobně. Proto by ani PR agentury neměly prostituovat jen proto, aby co nejlépe uspokojily často velmi nerealistická očekávání klientů. Konzultant musí mít odvalu oponovat zadavateli s rizikem, že o zákazníka přijde, není-li jeho požadavek z hlediska mediální a oborové etiky přijatelný. Profesionální čest se neměří velikostí obrátu ani zisku.

Všechny uvedené informace hovoří o spolupráci PR a novinářů všeobecně, pravděpodobně se bude nejčastěji jednat o propagaci komerčních subjektů. Jedná se tedy o informace, které nezohledňují media relations v oblasti vědy, výzkumu a terciárního vzdělání. Proto je nutné provést ještě šetření týkající se této oblasti.

## 6 METODOLOGIE PRIMÁRNÍHO VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Vzhledem k absenci jakékoliv teorie, natož teorie aplikovatelné na prostředí vědy a terciárního vzdělávání, je nutné získat alespoň základní poznatky o fungování spolupráce mezi českými PR specialisty a novináři pohybujícími se v této sféře. Stane se tak prostřednictvím polostrukturovaných kvalitativních rozhovorů, které budou vedeny osobně, s níže zmíněným cílem, s níže zmíněnými výzkumnými otázkami a podle uvedeného scénáře.

### 6.1 Cíl práce

Cílem předkládané práce je zjistit, jaké panují pracovní vztahy mezi novináři a PR speciality pracujícími v oblasti vědy a výzkumu a terciárního vzdělávání a kde jsou limity jejich spolupráce.

### 6.2 Výzkumné otázky

1. Vnímají novináři rozdíl mezi PR specialisty pracujícími pro vysoké školy a vědecké organizace a těmi, kteří pracují pro komerční firmy?
2. V čem by výzkumné organizace a vysoké školy měly svoji práci v oblasti media relations zlepšit?

### 6.3 Způsob výzkumného šetření

Jako výzkumná metoda budou v tomto případě zvoleny kvalitativní polostrukturované hloubkové rozhovory s novináři různých médií věnujícími se tématu vědy a výzkumu a PR specialisty či tiskovými mluvčími pracujícími pro vědecké organizace nebo vysoké školy.

Přístup byl zvolen z důvodů, jaké popisuje mimo jiné Hendl (2008, s. 51): Výhodou kvalitativního přístupu je získání hloubkového popisu případů. Nezůstáváme na jejich povrchu, provádíme podrobnou komparaci případů, sledujeme jejich vývoj a zkoumáme příslušné procesy. Citlivě zohledňujeme působení kontextu, lokální situaci a podmínky. Kvalitativní výzkum poskytuje podrobné informace, proč se daný fenomén objevil. Velkým přínosem kvalitativní metodologie jsou přístupy, pomocí nichž navrhujeme teorii nějakého sledovaného fenoménu.

Ke kvalitativnímu přístupu vybízí úzkost segmentu vědy a terciárního vzdělávání a také fakt, že například v kontrastu s PR v komerčních firmách se mu nevěnuje takové množství lidí a

také financí. Nelze tedy dělat například kvantitativní šetření formou masového rozeslání dotazníků.

Kvalitativní hloubkové rozhovory budou zvoleny také proto, že práce má být zdrojem inspirace pro PR pracovníky. Tato forma umožňuje porozumění zkušenosti (Hendl, 2008), která následně umožní poučit se a spolupracovat oboustranně lépe. Polostrukturované rozhovory navíc umožňují reagovat na výpověď respondenta. Vznikne šest rozhovorů s novináři a tři rozhovory s PR specialisty. Stane se tak z toho důvodu, že PR specialisté jsou více v pozici těch, kdo usilují o to, aby byly jejich informace využívány. Mluvit pouze s novináři by však bylo jednostranné, jejich požadavky je nutné konfrontovat s životem vědeckých institucí a vysokých škol, a proto budou osloveni také PR pracovníci. Díky jejich výpovědím bude možné vymezit, do jaké míry je možné požadavky a očekávání novinářů naplnit. Scénáře obou typů rozhovorů jsou přílohou této práce.

#### **6.4 Charakteristika a výběr respondentů**

Mezi respondenty rozhovorů bude šest novinářů působících převážně v celostátních médiích různého typu (tištěná média, televize, rádio, web), a to z toho důvodu, že každé médium dává vědě a terciárnímu vzdělávání jiný prostor, potřebuje příslušná témata zpracovávat jinou formou, a má tudíž na práci PR specialistů jiné požadavky. Rozhovory se budou konat jen s těmi novináři, kteří zpracovávají tato témata po většinu pracovního dne, ne s těmi, kteří vědu a terciární vzdělávání mají jen jako doplňkovou náplň své práce. Obdobné platí pro výběr PR specialistů či tiskových mluvčích – rozhovory budou provedeny s těmi, jejichž organizace mají ambice mít celostátní či dokonce mezinárodní vliv, ne pouze lokální. Všechny rozhovory budou vedeny osobně a nahrávány na diktafon.

Výběr konkrétních respondentů bude proveden na základě pracovních zkušeností autorky práce, jež působí jako PR specialista na Masarykově univerzitě a s oběma stranami udržuje pracovní kontakt. Práce a rozhovory však nemají v žádném případě být pouze hodnocením PR strategie a nástrojů, které v tomto ohledu používá Masarykova univerzita. Jde o širší pochopení vzájemné spolupráce obou zmíněných stran, na což budou respondenti dopředu upozorněni. Pokud má být konkrétně Masarykova univerzita jmenována, má to být jen proto, že to respondenti sami od sebe pokládají za důležité.

## 6.5 Limity zvolené metody

Metoda byla zvolena s ohledem na úzkoprofilovost a specifčnost tématu, o kterém v podstatě nereferuje odborná literatura. Kvalitativní rozhovory dovedou lépe než například dotazníky odrážet různorodost pracovního chování a potřeb novinářů v různých médiích, což je cílem této práce – PR specialista se musí umět přizpůsobit požadavkům různých novinářů. Rozhovory umožňují respondentovi popsat svoji každodenní práci bez omezování se například dopředu danými kategoriemi. Vyhovují tak účelu práce daleko lépe než například dotazníkové šetření. S jeho pomocí by sice bylo možné získat data od většího množství respondentů, ale byla by to data, z nichž by nebylo patrné, na jaké přesně pozici daný novinář v redakci pracuje, jaké v ní panuje klima, a další informace. Šíření dotazníků navíc nelze úplně kontrolovat, takže by je mohli vyplnit i lidé, jejichž názor nemá potřebnou validitu. Dalším argumentem proti jejich použití je malý počet novinářů specializujících se v Česku na problematiku vědy a výzkumu.

Aplikovatelnou metodou by v tomto případě byly rovněž focus groups, použity však nebudou. Je to především proto, že novináři by nemuseli být ochotni před kolegy poodhalovat svoje pracovní postupy a například to, s jakými organizacemi mají smlouvenou exkluzivní spolupráci. Totéž platí také v případě PR specialistů, jež by pravděpodobně neradi sdíleli svoje postupy s konkurenty z řad jiných vysokých škol nebo vědeckých organizací.

Počty obsahující šest novinářů a tři PR specialisty byly zvoleny proto, že pro účely práce jsou důležitější výpovědi novinářů, neboť práce by mohla sloužit jako pomůcka pro PR specialisty. Ti byli do rozhovorů zařazeni v menším množství, ale proto, aby bylo možné názory novinářů konfrontovat s pracovní zkušeností druhé strany.

## 7 VYHODNOCENÍ PRIMÁRNÍHO KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ

Pro kvalitativní hloubkové rozhovory bylo zprvu osloveno šest novinářů a tři PR specialisté. V případě novinářů byl vzorek konstruován tak, aby odrážel potřeby různých médií a novinářů. V případě PR specialistů se jedná o reprezentanty různých organizací a institucí. V následující analýze nebudou prezentováni, až na jednu výjimku, která projevila osobní přání, svými jmény, ale svými pozicemi v konkrétních organizacích.

Ve vzorku novinářů byli osloveni: editor České tiskové kanceláře, redaktorka Českého rozhlasu, redaktor Lidových novin, webeditor portálu Novinky.cz a produkční a moderátor České televize. Zástupci České televize však nakonec rozhovor s odůvodněním příliš mnoha obdobných žádostí a ochrany know-how odmítli, a proto byli ve vzorku nahrazeni redaktorkou pracující na volné noze zejména pro magazíny Vlasta a Reportér.

Ve vzorku PR specialistů byli osloveni a rozhovor také poskytli PR specialistka Nadačního fondu Neuron Lada Brúnová, mluvčí Univerzity Karlovy a PR specialistka vědeckého institutu Ceitec.

Všechny rozhovory byly nahrávány a vedeny osobně v různých kavárnách, nikoliv v pracovním prostředí respondentů. Nahrávky jsou přílohou práce. V následující části budou prezentovány hlavní poznatky rozdělené podle kategorií, jimiž se práce zabývala už v předchozích částech.

### 7.1 Proč pokrývat téma vědy, výzkumu a terciárního vzdělávání

Ačkoliv respondenti výzkumu pracují v různých organizacích, na tom, proč a do jaké míry jsou vědecká a vysokoškolská témata zajímavá, se shodovali. Dobře to ilustruje například výpověď redaktora ČTK: *„Já se o tom nemusím přesvědčovat, že se má psát o vědě a výzkumu, protože to jako občan pokládám za důležité a zajímavé. Zároveň je tam obecná zpravodajská hodnota, třeba novosti, nové objevy a poznatky, hodnota dosahu a dopadu. Vysoké školství se týká velkého množství lidí v kraji, univerzita je i největší zaměstnavatel. Když se ta tisková zpráva dokáže podat, tak to je pak tutové, že se o tom bude psát.“*

Obdobně hovořila také redaktorka pracující na volné noze: *„Proč věda? Jsou to úspěšní lidé, objevy, success stories, úspěšné Česko, je to obhajitelné a měřitelné a jsou to zároveň zajímavé příběhy i fakta.“*

*Co jsou atributy, proč zpracováváte témata z oblasti vědy, výzkumu a terciárního vzdělávání? (Bereme to hlavně)...když je tam větší zajímavost, nebo když to bude mít dopad na běžné životy ...něčím tu rubriku zpestřit, něčím na bázi zajímavosti nebo i na bázi, aby se i ti čtenáři mohli vzdělat. (webeditor portálu Novinky.cz)*

Jednotlivé výpovědi obsahovaly slova o tom, že informace ze sektoru vědy a terciárního vzdělávání v médiích často plní roli pozitivního prvku, protože když na ně dojde, znamená to, že vědci nebo školy dosáhly nějakého úspěchu. A byť má redaktor informovat nestranně, nutně to vytváří pozitivní dojem. Jedná se také často o zprávy, které jsou zajímavostí, a konzument mediálního obsahu se díky nim může vzdělat.

Aspektu budování hrdosti si byli vědomi také PR specialisté, kteří mluvili o tom, že je to také jedním z jejich komunikačních cílů. Zároveň však bylo možné vysledovat jistý nesoulad ve výpovědích obou stran v tom, co by mělo být prostřednictvím médií komunikováno. PR specialisté akcentovali také každodenní problémy vědy a výzkumu a vysokoškolské politiky a přání, aby se mluvilo víc i o nich. Novináři však zůstávali hlavně na úrovni referování o úspěších a pozitivěch.

Jejich smýšlení se odráželo také v jejich osobním hodnocení takové práce. Všichni žurnalisté se o vědě, výzkumu a terciárním vzdělávání zmiňovali jako o sektoru, který je osobně zajímavý, a mají k němu osobní vztah. Pozitivně hodnotili, že se díky své práci dále vzdělávají, práce je celkově osobnostně pozvedává. Jejich vztah se následně projevuje také v tom, že sami svým nadřazeným tématům z tohoto okruhu nabízejí ke zpracování. Například redaktor Lidových novin uvedl: „*Baví mě konkrétní věci s nějakým tím úspěchem, že jsou to opravdu výjimeční lidé, kteří mají co říct. Fakt na to pak vzpomínám, že je to zajímavá práce, zajímavé setkání a i mě to donutí si o tom něco přečíst, to je největší plus mojí práce. Jsem docela zvědavý a furt mě baví se učit nové věci. Což je fajn, že se nemusím tolik bavit s politikama ale s lidma, kteří v těch oborech něco vědí.*“

## **7.2 Odkud berou novináři informace**

Na otázku, kde berou žurnalisté informace z příslušného sektoru, jmenovali respondenti všechny v teoretické části práce zmíněné kanály. Mluvili o tom, že se je školy a výzkumné ústavy snaží oslovit tiskovými zprávami, pozvánkami na tiskové konference a různé akce a také různými individuálními cestami. Potvrdilo se, že tisková zpráva jako základní forma aktivního informování je ze strany vysokých škol a vědeckých institucí stále velmi

využívaným nástrojem. Její konkrétní použití pak záleží na tom, pro jaké médium novinář pracuje – pokud jde o agenturního zpravodaje nebo novináře s deníkovým režimem, není výjimkou, že zprávu přebere téměř bez úprav. Hodnocení takové praxe se ovšem liší – novináři, kteří takto postupují, si chválí velké ulehčení práce, když je zpráva takto použitelná (editor ČTK doslova uvedl, že „výrobní linka díky tomu jede jednodušeji“). Naopak ti, kteří pracují odlišně, takovou praxi odsuzují a mluví o ní jako o nenaplnění role novináře, který by měl za každých okolností podrobit zdroje kritickému pohledu. V každém případě ale platí, že dobře napsanou tiskovou zprávu je možné vnímat jako základ informování. I ti, kdo je nevyužívají masivně, si s jejich pomocí udržují přehled o dění v odvětví.

*Víc než by bylo zdrávo, čerpám z tiskových servisů univerzit. Konkrétně u Masarykovy univerzity na to spoléhám, protože dlouhodobě to funguje tak, že když je něco zajímavého, tak to přijde formou tiskové zprávy nebo telefonátu nebo jinou. U jiných škol, kde ten servis není spolehlivý nebo tak pravidelný, se často stává, že se to prostě nedozvíme. ...O sto procent větší šanci dostat se k nám, má ta instituce, která má ten proaktivní servis a nepíše si to jen k sobě, ale pošle mi to do inboxu. Proaktivita je nezbytná... když mám zpracovat pět šest témat za den a mám ještě řídicí kompetence, tak není čas. (editor ČTK)*

*Zdroje informací? Primárně určitě od tiskových odborů univerzit nebo výzkumných center, ať už prostřednictvím tiskových zpráv nebo si promluví s mluvčím nebo z různých školních webovek a časopisů. A sekundárně udržuju s vědci nějaký kontakt, takže mám informace přímo od nich, ale to je docela v menšině. (redaktorka Českého rozhlasu)*

Ze slov novinářů také vyplynulo, že vnímají, že různé školy a instituce přistupují k budování mediální image různými způsoby a jednoznačně se ukazuje, že kdo do procesu vstupuje aktivně, má výhodu. Jako aktivní vystupování žurnalisté hodnotí i to, když mají instituce a školy dobře zpracovanou například webovou prezentaci, kde o svých aktivitách informují primárně obecnou či vnitřní veřejnost a ne média. Žurnalisté totiž hledají náměty také v těchto sekundárních zdrojích.

*Vyhovuje mi, že ty lepší školy, které to dělají pořádně, už mají samy systém na té instituci, kde se vyhledávají témata, se kterými by v tom vnějším prostoru mohly uspět, takže ti to opravdu pomáhá, že už se dostávám k něčemu opravdu důležitému, podstatnému z té instituce. Určitě to udělá hodně práce za toho novináře, když to dobře funguje, nemusíš hledat v nějaké hlušině hvězdu ...já nemůžu hlídat, že v Cell nebo někde něco vyšlo, víte o tom samozřejmě dřív než já, tak mě upozorníte a já si to zpracuju. (redaktor Lidových novin)*



Upozornění na zajímavé novinky se však podle slov respondentů neděje jen psaným sdělením, ale důležitý je také osobní či telefonický kontakt s mluvčím či PR specialistou vysokých škol a výzkumných organizací. Všichni oslovení žurnalisté potvrdili, že osobní vztahy s danými pracovníky jsou pro ně důležitou částí komunikace a mluvili o tom rovněž samotní PR specialisté.

*S PRistama a mluvčíma spolupracuju hodně a musím říct, že kvalita té spolupráce předznamenává kvantitu textů z těch institucí. Tam, kde mám problém profesně nebo lidsky se domluvit, když PRista nerozumí tomu, co bych potřeboval nebo chci, tak tam kvantita textů klesá. Je nemám čas někoho přesvědčovat, aby dělal práci tak, aby mi to vyhovovalo. (editor ČTK)*

Redaktorka Českého rozhlasu uvedla také příklad nefungující instituce. „*Na Mendelu se teď vystřídal čtyři nebo pět mluvčích, ale nepřišel žádný mail ve smyslu, volejte mně. To je takové zmatečné a dost mě to odrazuje na tu školu volat. I to, že není aktivní, tak to je pro mě známka, že se mnou vlastně ani nechtějí mluvit.*“

*Komunikace s novináři je pro mě o osobních vztazích. Nemám media list o 300 položkách, kam bych posílala tiskové zprávy... samozřejmě máme tiskové zprávy, které posíláme všem, když vyhlášíme ceny, ale pro mě je to spíš tak, že tahle novinářka píše jako freelancer pro ty a ty média a často ji zajímají třeba ženy ve vědě, tak když máme nějakou zajímavou vědkyni, tak je propojím. Hledám linky, jak je propojit, nefunguju na takovém tom plošném komunikování. (Lada Brůnová, PR specialistka NF Neuron)*

Hodnota takového osobního kontaktu se podle oslovených žurnalistů ukáže nejvíce ve chvíli, když novinář například shání informace k tématu, které si sám vymyslel. Není tedy příjemcem PR sdělení, ale sám po PR oddělení něco vyžaduje, přičemž pro osloveného nemusí být taková prosba příjemná, protože to může znamenat poukázání na stinné stránky organizace, nebo nemusí mít k jejímu splnění v dané chvíli dostatečné časové možnosti.

*Obecně, když se pošle jedna tisková zpráva za týden, znamená to taky, že ta instituce žije. Pak je samozřejmě dobře, když ta instituce zafunguje nejen, když oni chtějí něco komunikovat, ale i ve chvíli, když my něco potřebujeme a odpověď mi přijde rychle. Když toho někdo není schopný, tak to referování bude menší než u někoho, kdo to umí. (webeditor Novinky.cz)*

*Osobní vztahy a sympatie jsou důležitý faktor. Když něco spěchá, volám tam, kde je to jednodušší. (redaktor Lidových novin)*

Také to jsou tedy okamžiky, kdy může organizace získat mediální prostor. Stejně jako nabídkou exkluzivních témat šitých na míru konkrétnímu redaktorovi. S touto praktikou je však nutné pracovat opatrně, hlavně pokud je organizace větší a spolupracuje takto s větším množstvím novinářů. Respondenti o ní v rozhovorech mluvili, jsou si velmi dobře vědomi toho, že někteří novináři jsou v některých případech upřednostněni. Překročení určité úrovně únosné míry však může vztahy s redaktory také poškodit.

### 7.3 Specifika komunikace vědeckých a vzdělávacích témat

Důležitá role mluvčích a PR specialistů v sektoru vědy a vysokých škol spočívá v tom, že tvoří jakýsi most mezi vědci a novináři a že novinářům hlavně pomáhají proniknout do pro ně komplikovaného světa.

*Když nastoupila nová mluvčí VUT, rozdala seznam přednostů ústavů i s telefony, ale já jsem ho za ty roky nikdy nepoužila. Pro mě je jednodušší zkontaktovat se s mluvčí, kdo je k tomu tématu vůbec potřeba... těžko se mi do toho proniká, mám sice seznam jmen, ale i když vím, že tenhle člověk dělá třeba audioinženýrství, tak raději zavolám mluvčí a ověřím si to. (redaktorka Českého rozhlasu)*

Jednotliví žurnalisté mluvili o tom, že zpracovávat téma týkající se vědy či terciárního vzdělávání pro ně znamená věnovat mu více času a energie než čemukoliv jinému. Ode všech zazněla slova o tom, jak složitě se jim hledá kompromis v představách obou stran, jak má mediální sdělení o vědě a výzkumu vypadat.

*Je to specifické, že komunikuju s lidma, kteří si zakládají na velké přesnosti. Tam je velmi těžké najít ten poměr toho zjednodušení, aby je to neuráželo, aby to brala i ta komunita, a zároveň to bylo sdělitelné i té veřejnosti. Když tam uděláš chybu, jsou pak ti vědci dost radikální. (redaktor Lidových novin)*

*Je hrozně nepříjemné pořad s někým vyjednávat, tak, tady to slovo škrtenem a tam to teda budete moct přidat, je to složitá forma rozhovoru. Ale je pravda, že s vědci, se kterými jsem byla v kontaktu za poslední dva roky, tak jsem neměla problém, protože jsem s tím počítala dopředu i s tou autorizací... pořad panuje částečný předsudek, že se s vědci špatně hovoří, že jsme si tak předem (myšleno novináři) to téma ošklivili, že ten odborník bude třeba jako neochotný, nebo že bude trvat na autorizaci, která bude přehnaně puntičkářská a je vlastně tak trochu v rozporu s novinářským úzusem psaní... obecně je s nimi složitější domluva,*

*protože si nechtějí zadat v té faktické správnosti citací a my novináři tam potřebujeme mít trošku víc žurnalismů v tom jazyce. (redaktorka pracující na volné noze)*

Novináři líčili svá setkání s vědci jako setkání dvou světů, kterým se složitě hledá společná cesta komunikace, a kdy musí každá ze stran ustoupit, aby vůbec nějaký výsledek vzniknul. Také tady se otvírá velký prostor pro PR specialisty, kteří by měli být moderátory této kooperace. Měli by oběma stranám pomáhat vysvětlovat specifika a zákonitosti fungování obou světů, aby bylo možné se k výsledku (tzn. mediálnímu sdělení) dobrat. A díky své znalosti mediálního prostředí (která je pro úspěšnou spolupráci zásadní) by také měli být schopní vytipovat téma, které je pro novináře zajímavé nebo ho umět postavit tak, aby bylo zajímavé. Právě neschopnost něco takového udělat byla jedním z aspektů, na který si oslovení novináři stěžovali. Dávali konkrétní příklady, kdy se k nim dostávají informace, jež sice instituce považuje za důležité, ale pro novináře a potažmo konzumenty jejich sdělení, důležité a zajímavé vůbec nejsou. Pokud výzkumné organizace nebo škola nabízí dlouhodobě témata, která stojí mimo zájem novináře nebo média, spolupráce nemůže fungovat a dochází k vytvoření jakéhosi bloku, který se později o to složitěji odbourává.

Složitost hledání společné cesty, která by vyhovovala všem stranám, akcentovali také PR specialisté. A mluvili o různé míře úspěchu.

*Problém nastane, když má někdo sice bezvadný článek v Nature, který ale nikdo nedovede pochopit. Oni (vědci) sice popsali strukturu nějaké molekuly, která se ale ještě neví, na co bude, a je to tak základní výzkum, že to ani já nepochopím, když mi to oni podesáté vysvětlí. Ale řekla bych, že se snažíme nabídnout každé téma, které má aspoň trošinku hlavu a patu a je aspoň trošinku lehčeji uchopitelné... v ideálním případě, že je to z těch dvou odstavců pochopitelné. (PR specialistka Ceitec)*

*Máte osobně pocit, že zájem o vědu a výzkum v médiích klesá? To mám značný pocit a je to dost evidentní. Myslím, že úroveň těch médií i u těch serióznějších deníků už jde i do bulvárnosti. A to včetně titulků u těch zpráv, že tu byl nositel Nobelovy ceny a dostává od nás honoris causa a je to člověk, který, nevím, dám nejlacinější příklad, vymyslel antibiotika. Ale je (novináře) zajímá jiný druh informací, který v devadesáti procentech nesouvisí se vzděláváním, školstvím nebo vědou. (mluvčí Univerzity Karlovy)*

*Já mám snad pokaždé, když komunikujeme nějaké téma, pocit, že jsou tam hrozby, taková ta generalizace a zjednodušování je pro vědu hroživá... opravdu ideální je, když vydáme tiskovou zprávu a ty noviny nám to otisknou v té samé podobě, v jaké jsme tu zprávu vydali,*

*což se samozřejmě dost často stává. Horší je, když si z toho vytáhnou (myšleno novináři) to, co je zajímavé, doptají se vedle kolegy u stolu a to tam napíší. To je potom takový průšvih, že je spousta vědců, kteří se zablokují a už pak v životě nechtějí žádnému novináři nic říct. (PR specialista Ceitec)*

Také z předchozích slov plyne, že opravdu dobrý výsledek, ze kterého mají dobrý pocit obě strany, vzniká až intenzivní spoluprací, doptáváním se ze strany novináře a ochotou slevit z vědeckého vyjadřování na straně výzkumníka. Vědec by si měl uvědomit, že člověk, který bude například článek o jeho výzkumu číst, nikdy nemůže mít tak hluboké znalosti problematiky jako on, a tak je nutné se přizpůsobit. Všeho lze lépe docílit, když budou vztahy opravdu osobní a PR specialista bude s novináři v úzkém kontaktu a bude mít přehled o jejich práci. Jinak hrozí, že novinář nebude mít trpělivost a raději bude zpracovávat organizačně a komunikačně méně náročné téma. V opačném případě bude ale vůči vědci a jeho organizaci cítit závazek a bude se snažit nestavět jej do špatné pozice a jeho výzkum nezkreslovat.

#### **7.4 Důvěryhodnost PR ve vědeckých institucích a na vysokých školách**

Pokud nějaké zjištění z rozhovorů čnělo, pak to, že oslovení novináři opravdu nedůvěřují komerčnímu PR a například s agenturami spolupracují jen velmi neradi. Jejich práci a jejich zaměstnance hodnotí jako korporátní, strojené, nedisponující potřebnými informacemi a jako pracovníky, kteří se snaží vnutit jim témata, která nemají takovou hodnotu, aby si zasloužila místo na stránkách či ve vysílání. A pokud se komerční PR specialisté až do kontaktu s novinářem dostanou, žurnalisté výrazně negativně hodnotí tlaky, které tuto spolupráci provázejí, ať už se to týká zveřejnění informace, nebo třeba jen toho, že novinář dorazí na určitou akci.

Ve vzorku výzkumu byli zastoupeni zejména novináři zpravodajci, kteří z principu své role často kladli důraz na to, že si nesmí dovolit ve svých sděleních ani náznak komerční propagace. Od toho se také odvíjela jejich ostražitost a odtažitost ve vztahu ke komerčnímu PR.

*To odlišuju velmi. Já se na ty komerční agentury dívám jako na takový dělníky, kteří prostě dostanou peníze za to, že někomu rozešlou maily a pokusí se prostě zpropagovat svého klienta, a vlastně nejsou ani nějak bytostně přesvědčení o tom, že to bude dobré. Prostě si odvedou svoji práci ...když mi přijde něco od Lesensky nebo tak, tak mi přijde, že ty maily*

*vypadají všechny tak stejně a nezáživně, že to ani nečtu dál a nechci prostě řešit vysavače. (novinářka pracující na volné noze)*

*Já rozdělju PR v institucích státních, veřejnoprávních, krajských, těch, které jsou placené z veřejných zdrojů, a PR v komerční sféře, v byznysu. Tam si myslím, že nejsou natolik limitovaní, ti opravdu můžou pracovat jenom v zájmu klienta, ale ti, kteří jsou placení z veřejných rozpočtů, by měli kromě zájmu klienta vždycky sledovat i ten zájem veřejný, protože oni by neměli být jenom nějaká propaganda svého šéfa nebo instituce, ale měli by konat v zájmu veřejnosti, která je platí. (editor ČTK)*

Jak už bylo zmíněno, oslovení novináři se snaží jakékoliv formě propagace vyhýbat. Svět vědy, výzkumu a terciárního vzdělávání je pro ně ovšem v tomto ohledu specifický. PR vědy a výzkumu jako reklamu v podstatě nevnímají. Neberou ho jako propagaci ale jako to, že organizace plní, co se od nich čeká, a informují o tom, jak využívají svěřené finanční prostředky. Oslovení novináři obecně nebyli příliš schopní popsat etická pravidla, která jim nastavila redakce, byť kodexy mají. Mluvili spíš o vlastních pravidlech spojených s vnímáním žurnalistické práce a sektor vědy a výzkumu v tomto kontextu označovali jako téměř bezrizikový.

*Je pro tebe z nějakého ohledu spolupráce s PR pracovníky škol a výzkumných institucí eticky problematická? Já si myslím, že je to daleko lepší, než cokoli jiného. To je jediný segment, kde pozitivní PR nevadí... Vysoké školy i akademie věd mají tu ohromnou výhodu, že i čtenáři i celý ten segment mediální od nich chtějí slyšet ty úspěchy. Takže není brané za nějaké podbízení, když se o nich píše hezky. Je to obrovská výhoda pro vás jako pro pracovníky těch institucí, že můžete nabízet hezké příběhy a že se to v té podobě může objevovat. (redaktor Lidových novin)*

Také proto, že si vysoké školy a vědecké instituce PR aktivity obstarávají samy (minimálně ty, s nimiž žurnalisté oslovení žurnalisté přicházejí do styku), znamená to, že mají u novinářů daleko větší důvěru. Z jejich slov vyplynulo, že právě díky vědeckému backgroundu, měřitelnosti výzkumné práce a celkovému étosu, ze kterého věda, výzkum a vzdělávání vycházejí, mají informace z vysokých škol a výzkumných institucí auru takřka bezmezného důvěryhodnosti. Ačkoliv někteří novináři připouštějí, že si uvědomují, že by měli informace pocházející z PR oddělení univerzit a vědeckých organizací zpochybňovat jaké kterékoliv jiné, dělají to spíš málo. Nikdo z oslovených nebyl schopen konstatovat, že by aktivitami v oblasti public relations školy nebo výzkumné organizace sledovaly nějaké jiné zájmy než

to, že o sobě jednoduše dávají vědět a že informují o tom, do čeho investují veřejné finanční prostředky.

Oslovení PR specialisté tuto svoji pozici rovněž vnímají a například k případnému využití komerčních PR agentur nebo pracovníků se stavějí rezervovaně. Jednak proto, že většinou nedisponují potřebným rozpočtem. Pak také proto, že mají dojem, že by se komerční firma v akademickém a vědeckém prostředí dobře neorientovala, a rovněž proto, že se to k vědě, výzkumu a vzdělávání podle jejich názoru určitým způsobem nehodí.

*Já si nedovedu představit, že by někdo měl tolik peněz, aby je dal agentuře a byl pro ni zajímavým klientem. Agentura si to může vzít jako CSR klienta, ale mám zkušenosti, že tihle klienti jsou v seznamu priorit až jako poslední. V tom, jak funguju já, si to nedovedu představit. Agentura si s nimi (s vědci) takhle nikdy povídat nebude. (Lada Brůnová, PR specialistka Neuron)*

## 7.5 Zodpovězení výzkumných otázek

Primární výzkumné šetření realizované mezi novináři a PR specialisty pohybujícími se v oblasti vědy, výzkumu a terciárního vzdělávání bylo vedeno za účelem zodpovězení dvou výzkumných otázek. Odpovědi na ně jsou následující:

### 1. Vnímají novináři rozdíl mezi PR specialisty pracujícími pro vysoké školy a vědecké organizace a těmi, kteří pracují pro komerční firmy?

Vnímají, a to velice silně. Komerční PR pracovníci a agentury mají u oslovených novinářů velmi negativní pověst, žurnalisté vyjadřují a priori nechuť s nimi spolupracovat. Je to proto, že informace takto poskytnuté vnímají jako málo relevantní, zkreslené a příliš reklamní. Negativně hodnotí také praktiky komerčních subjektů, jako je například tlak na zveřejnění poskytnuté informace a formu zveřejnění poskytnuté informace. Komerční PR specialisté tedy v žádném případě nemají image partnerů pro každodenní práci. Tu naopak mají PR specialisté a mluvčí vysokých škol a vědeckých institucí, kteří v oblasti PR aktivně pracují. Pokud taková organizace otevřeně komunikuje, mají její sdělení u novinářů vysokou a téměř nezpochybňovanou důvěru. Žurnalisté jsou v takovém případě rovněž výrazně nakloněni tomu, aby témata z daného sektoru zpracovávali, protože vykazují řadu žurnalistických hodnot najednou. Pokud jsou navíc žurnalisté na kontakt s vědci a školami zvyklí, stává se, že si k danému segmentu vypracovávají silný osobní vztah - jednotlivé instituce se pro ně opravdu stávají love brandem.

## 2. V čem by výzkumné organizace a vysoké školy měly svoji práci v oblasti media relations zlepšit?

V první řadě začít aktivně komunikovat, pokud tak dosud nečiní. Výpovědi respondentů ukazují, že média jsou ochotná informace z prostředí vědy, výzkumu a terciárního vzdělávání přijímat, byť zatím spíše na úrovni pozitivních informací a příběhů o úspěších a objevech, nikoliv na úrovni referování o problémech vědy a vysokoškolské politice.

Neznamená to však, že to od PR specialisty nevyžaduje jistou energii. Novináři očekávají, že jim bude sdělení šito na míru, ať už v tom ohledu, že bude mediálně uchopitelné, nebo v tom ohledu, že bude zohledňovat potřeby konkrétního novináře a média. Vyžaduje to opravdu úzký kontakt s žurnalisty a přehled o jejich každodenní práci a o jejich potřebách. Bez toho není možné patřičnou nabídku vytvořit. Kvalita spolupráce se odvíjí také od toho, do jaké míry jsou PR pracovníci a mluvčí ochotní a schopní reagovat ve chvíli, kdy média vyžadují informace k tématům, která vědci a školy sami aktivně neprosazují. A kdy jde třeba i o témata, která jsou pro instituce nepříjemná, a dochází tak na krizovou komunikaci. Hloubka krize v takovém případě nemusí být taková jako u komerčních subjektů. Právě kvůli image, kterou u novinářů sektor vědy a výzkumu má.

Velká role PR specialistů působících v tomto segmentu spočívá v propojování světa médií a vědy a v moderování diskuse mezi novináři a vědci. Zástupci obou stran jsou zvyklí pracovat zcela jinými způsoby a používat například úplně jiné výrazové prostředky. K tomu, aby byli schopní se dohodnout na společném mediální výstupu, jsou nutné ústupky z obou stran, které nejlépe vyjedná někdo, kdo se v obou prostředích orientuje. Pokud tak ale vznikne dobrá vzájemná zkušenost, vytvoří se mezi oběma stranami pouto a důvěra, na které je možné nadále stavět.

### 7.6 Rady pro efektivnější komunikaci a spolupráci s médii

Pro popis působení a fungování public relations se používá tzv. sociálněpsychologický model působení PR, který je možné zobrazit následovně:

**Hledání možností pro komunikaci → pochopení situace → porozumění → důvěra**

V prostředí vědy, výzkumu a terciárního vzdělávání je ovšem nutné akcentovat to, na co tento model primárně důraz neklade, a to je fakt, že aby mohlo ze strany novinářů a veřejnosti dojít k pochopení a porozumění, je nutné, aby se organizace nechala poznat a byla ze strany žurnalistů poznávána a poznatelná. Jak plyne z primárního výzkumného šetření, mezi

prostředím vědy, výzkumu a terciárního vzdělávání a médií existuje pořád silná bariéra, a jak ukazují také rozhovory, novináři a veřejnost ji sami od sebe překonávat nezačnou. Je úkolem těchto organizací a zejména jejich PR specialistů a komunikačních pracovníků, aby se právě na toto soustředili. Jedině pak bude možné, aby došlo k bodům „pochopení situace“ a „porozumění“.

Na základě prezentovaných zjištění je možné formulovat několik doporučení, díky nimž lze v organizaci, jako jsou vysoké školy a vědecké instituce, s PR aktivitami začít nebo je naopak vylepšit tak, aby byly jejich výsledky viditelnější. Jaké by tedy takové organizace měly být?

### **1. Komunikativní**

Komunikovat s vnějším prostředím se vyplatí. Jak ukazují výzkumné rozhovory, zdaleka ne každá vzdělávací nebo výzkumná organizace je nakloněná tomu, aby mluvila o svém vnitřním dění a o tom, na čem pracuje. Je to škoda. Už jen malou aktivitou dává organizace najevo, že to se svojí činností myslí vážně a má zájem o lidi, s jejichž financemi hospodaří. Také z rozhovorů je patrné, že média jsou nakloněna se o vědu, výzkum a terciární vzdělání zajímat, což může institucím přinášet řadu benefitů. Taková komunikace se nezačne dít jen na základě vůle některého z pracovníků, kteří mají na starost vnější vztahy. Je nutné, aby rozhodnutí v tomto ohledu vyšlo z vedení samotné instituce, aby se stalo součástí její strategie. Role PR specialisty ovšem spočívá v tom, že vedení instituce vysvětlí benefity otevřené komunikace i to, jak k ní nejlépe přistupovat. Jedině tehdy, až se stane komunikace ze strany vědy a výzkumu směrem k médiím a potažmo k veřejnosti masovou záležitostí, budou média ochotná informovat také o problémech prostředí, například vysokoškolské politice a financování vědy. Aktuálně jde totiž o témata jen málo reflektovaná kvůli své domnělé vzdálenosti od života běžných lidí a celkové složitosti.

### **2. Sebekritické**

Pokud chce organizace nabízet téma médiím, měli by si její zaměstnanci nejdříve odpovědět na otázku, proč to chtějí dělat. Je to proto, že to vyžaduje projekt, na který instituce získala peníze? Nebo proto, že jsou toho názoru, že disponují informacemi, které mají dopad na životy širšího okruhu lidí? Pokud je to první případ, není to správný důvod pro komunikaci. Sdělení formulované v tom duchu, že škola nebo výzkumný institut dokončily projekt, na který získaly prostředky z fondů Evropské unie, není informace pro média. Informace pro média to může být ve chvíli, kdy díky výsledkům projektu přišly například na to, jaké látky



znečišťují nejvíc prostředí daného města nebo státu. Obdobné platí například pro udělování čestných doktorátů. Pokud je informace podána ve smyslu, že určitý člověk převezme doktorát (což je pro vysokou školu velká událost), nestačí to. Novináři potřebují vědět minimálně to, čím si daná osobnost ocenění zasloužila, jak je spjatá s městem či školou, která doktorát uděluje, na čem zajímavém v minulosti daný člověk pracoval, nebo co může říct k současnému veřejnému dění.

### **3. Zajímavé**

Druhá otázka, kterou je nutné si položit, je ta, zda je téma skutečně zajímavé pro vnější prostředí a tedy i novináře, a není důležité jen pro organizaci. Když PR specialista kompletuje sdělení, například tiskovou zprávu, je dobré mít po ruce jako pomůcku přehled žurnalistických hodnot, zamyslet se nad tím, jaké z nich téma naplňuje, a stavět sdělení podle nich. Z výpovědí žurnalistů plyne, že informace z tohoto sektoru mají řadu unikátních charakteristik, kvůli kterým je vyhledávají. Jde tedy jen o tom, aby je příslušný pracovník uměl najít a prezentovat.

### **4. Aktuální**

Naplňovat charakteristiky nutné pro zařazení mezi pokrývané události nestačí. Někdy je událostí tolik, že na zpracování některých musí novináři z časových či personálních důvodů rezignovat. Aby se nestala vyřazenou právě ta informace pocházející z prostředí vědy a výzkumu, pomůže, když bude PR specialista sledovat práci jednotlivých novinářů, kteří jsou pro něj důležití. Jedině v tom případě bude schopný lépe se trefit do jeho potřeb a aktuálních pracovních úkolů a nabídnout mu pomoc ze své instituce.

### **5. Dostupné**

Hodnota vzájemného vztahu, o jehož vytvoření jde v PR především, se podle oslovených novinářů ukáže nejvíce ve chvíli, kdy sami žurnalisté potřebují od vysoké školy nebo výzkumného ústavu pomoc. Novináři nejvíce oceňují ty organizace, které dokážou pružně reagovat podle jejich náročných časových potřeb. K tomu je opět nezbytná znalost prostředí, konkrétních žurnalistů a harmonogramu jejich práce.

Dostupnost je však třeba zdůrazňovat i ve chvíli, kdy aktivně komunikuje sama organizace. Nestačí jen rozeslat tiskovou zprávu. Žurnalisté často potřebují doplnění, přesah do dalších oborů nebo kompetencí pracovníků, u nichž se původně nezamýšlelo, že by měli být do mediální komunikace zapojeni. Také v tomto případě se ukazuje hodnota vzájemného vztahu, a to ve chvíli, kdy je organizace schopná saturovat i tyto požadavky nad rámec

původního plánu. Nestačí, když chce komunikovat vedoucí osobnost dané organizace. PR specialista musí zajistit, aby byli ochotní a schopní reagovat také zaměstnanci na nižších nebo jiných úrovních.

#### **6. Interaktivní**

Sdělení pro novináře formulované ve formě tiskové zprávy nebo osobním e-mailu často není dostačující. Výhodou PR specialistů ve vědě a výzkumu však je, že mají daleko více věcí, které mohou nabídnout – speciální pracoviště, unikátní laboratoře a vybavení obecně, které lze ukázat, vyfotit nebo natočit. Vědci navíc při své práci dělají často unikátní dokumentaci nebo experimenty a také to lze jako výhodu v boji s jinými tématy o mediální prostor a zájem využít.

#### **7. Přátelské a osobní**

Tato charakteristika by se měla projevovat hned v několika rovinách a na několika úrovních.

Ačkoliv by to ani jedna ze stran neměla přiznávat, také z primárního výzkumného šetření vyšlo, jak velkou roli hrají v mediální komunikaci osobní vztahy. Už jen obyčejné vzájemné lidské antipatie na úrovni jednotlivce mohou způsobit, že si novinář vytvoří k organizaci blok a bude raději komunikovat s jinou.

Apel na osobní přístup se však týká rovněž toho, že by organizace jako téma měla nabízet konkrétní osobní příběhy.

A přátelskost a osobní přístup by měly být patrné rovněž při komunikaci v etapě zpracování námětu. Odlišnost světa vědy a médií vyžaduje mediátora, který obě strany dokáže propojit tak, aby se dokázaly shodnout na výsledku (článku či reportáži), který bude akceptovatelný pro oba. Mediace by měla spočívat hlavně ve vysvětlování, proč obě strany aplikují jiné přístupy. Jedině pokud bude dělána pečlivě, budou se chtít zástupci obou pohledů setkat znovu. A právě o to většinou PR specialistovi jde.

## ZÁVĚR

O práci PR specialistů se mluví zejména jako o práci dlouhodobé. Aby mělo PR patřičný účinek, trvá to dlouho. Předložená práce však také ukazuje, že minimálně stejně jde o práci osobní, postavenou na konkrétních kontaktech a důvěře.

Důvěra je tím, v čem mají PR pracovníci pohybující se ve vědě, výzkumu a terciárním vzdělávání velkou výhodu. Jsou zaměstnanci organizací, které v očích novinářů důvěryhodnost zosobňují, takže o to jednodušší výchozí pozici mají. Zvláště v porovnání s komerčními PR agenturami a firmami. Svoji důvěryhodnost však musí věda a výzkum správně využít, což znamená komunikovat otevřeně a tohoto statusu nezneužívat. Řada vědeckých a výzkumných organizací má pořád ještě obavy na svoji práci pomocí PR upozorňovat. Tuto obavu je však nutné překonat. Například pomocí zřízení pozic komunikačních pracovníků, kteří pomohou ostych nebo nedůvěru na obou stranách nabourat. Pokud se všechno povede skloubit, novináři PR pracovníky vědeckých organizací a vysokých škol skutečně vnímají jako partnery, kteří jim pomohou vyznat se v tomto pro ně složitém světě.

Kredit je ovšem naopak to, na čem by podle všeho měly začít výrazně pracovat komerční agentury a firmy. Sekundární výzkum i primární výzkumná sonda dělaná na velmi specifickém vzorku novinářů ukazují, že žurnalisté si jejich práce v mnoha ohledech necení a nepovažují jejich zaměstnance za partnery. Proto, že na novináře uplatňují nátlakové techniky, aniž by nabízely adekvátní protihodnotu, nebo proto, že spolupráci chybí oboustrannost. A zejména proto, že nenabízejí témata z toho důvodu, že mohou být pro koncového příjemce mediálního sdělení zajímavá, ale pouze proto, že chtějí propagovat klienta, jehož reprezentují. Ukazuje to teda na minimálně částečné nepochopení toho, co vlastně PR je a k čemu slouží.

Jedna strana věci ovšem je, že novináři se podle svých slov spolupráci s komerčními PR agenturami vyhýbají. Druhá by byla ověřit, zda je to skutečně tak, což by bylo možné udělat jen za pomoci složité obsahové analýzy jejich výstupů. Je totiž nutné si připustit, že žurnalisté spolupráci sice odmítají, kvůli situaci, jež v médiích panuje, na ni možná ale stejně dochází. Novináři si to možná jen neumí nebo nechtějí připustit.

Důležité je připustit si také to, že je otázkou, jaký má vlastně pozitivní mediální prezentace vědy, výzkumu a vysokých škol vliv na koncové příjemce sdělení, běžnou veřejnost. Pokud novináři tvrdí, že v tom, jak se vědecké organizace a vysoké školy snaží prosazovat samy

sebe do médií, nevidí žádnou propagaci, je možné, že podobně to necítí ani koncoví příjemci mediálních obsahů. Také vnímání vysokých škol a výzkumných organizací by tedy stálo za zevrubnější výzkum, který by zmapoval, jaké má mediální prezentace jednotlivých subjektů na příjemce účinky. V každém případě lze ale konstatovat, že aktivní přístup v oblasti PR se vědě a výzkumu vyplácí.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] Baran, Stanley J, 2013. Introduction to mass communication: media literacy and cultura. New York, NY: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-352621-8 (hard copy) ISBN 0073526215 (chyb.)
- [2] Ftorek, Jozef, 2007. Public relations jako ovlivňování mínění. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-1903-0
- [3] Fojtů, Martina, 2012. Proměna novinářských rutin v souvislosti s multimedializací regionální sportovní žurnalistiky (případová studie Deník a MF DNES). Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra mediálních studií a žurnalistiky. Vedoucí práce Rudolf Burgr.
- [4] Healey, Matthew, 2008. Co je to branding. Praha: Slovart. ISBN 978-80-7391-167-6
- [5] Hejlová, Denisa, 2015. Public relations. Praha: Grada. ISBN 978-80-5022-4
- [6] Hendl, Jan, 2008. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0219-6
- [7] Osvaldová, Barbora, a kol. 2005. Zpravodajství v médiích. Praha: Nakladatelství Karolinum. ISBN 80-246-0248-2
- [8] McQuail, Denis, 2009. Úvod do teorie masové komunikace. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-574-5
- [9] Neumeier, Marty, c2006. The brand gap: how to bridge the distance between business strategy and design: a whiteboard overvie. Berkeley: New Riders. ISBN 0-321-34810-9 ISBN 9780321348104 (chyb.)
- [10] Světlík, Jaroslav, 2009. Marketingové řízení školy. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-494-9
- [11] Svoboda, Václav, 2009, 2. vydání. Public relations moderně a účinně. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2866-7
- [12] Tomandl, Jan, 2011. Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3457-3
- [13] Osvaldová, Barbora, a kol. 2005. Zpravodajství v médiích. Praha: Nakladatelství Karolinum. ISBN 80-246-0248-2

Internetové zdroje:

- [14] APRA, ASOCIACE PUBLIC RELATIONS AGENTUR. ©2016. Etický kodex. In: apra.cz. nevedeno. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z <https://apra.cz/wp-content/uploads/2016/09/Etick%C3%BD-kodex.pdf>.
- [15] Aust, Ondřej, 2017. Vztah PR s novináři určí téma, tón i osobní kontakt. In: Mediar.cz. 2. 2. 2017. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: [http://www.mediar.cz/vztah-pr-s-novinari-urci-tema-ton-i-osobni-kontakt/?utm\\_source=News%20Media&utm\\_campaign=2460357a32-Ranni\\_2017\\_02\\_02&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_c8a754c7d3-2460357a32-97765097](http://www.mediar.cz/vztah-pr-s-novinari-urci-tema-ton-i-osobni-kontakt/?utm_source=News%20Media&utm_campaign=2460357a32-Ranni_2017_02_02&utm_medium=email&utm_term=0_c8a754c7d3-2460357a32-97765097)
- [16] ECONOMIA, A. S., ©2017. Etický kodex vydavatelství Economia. In: economia.ihned.cz. nevedeno. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z <http://economia.ihned.cz/403/1109/file/>.
- [17] MASARYKOVA UNIVERZITA, ©2017. Dlouhodobý záměr do roku 2020. In: muni.cz. nevedeno.[cit. 2015-03-08]. Dostupné z [http://www.muni.cz/media/docs/1110/Dlouhodoby\\_zamer\\_MU\\_2016\\_2020.pdf](http://www.muni.cz/media/docs/1110/Dlouhodoby_zamer_MU_2016_2020.pdf)
- [18] DONATH BUSINESS & MEDIA, ©2017. Názory českých novinářů na vybrané otázky mediálního prostředí v České republice. In: dbm.cz. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z [http://www.dbm.cz/pfile/1zaverecna\\_zprava.pdf](http://www.dbm.cz/pfile/1zaverecna_zprava.pdf)
- [19] STŘEDISKO SPOLEČNÝCH ČINNOSTÍ AV ČR, V. V. I. ©. Strategie AV21: Špičkový výzkum ve veřejném zájmu. In: avcr.cz. nevedeno. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z [http://www.avcr.cz/opencms/export/sites/avcr.cz/.content/galerie-souboru/Strategie\\_AV21.pdf](http://www.avcr.cz/opencms/export/sites/avcr.cz/.content/galerie-souboru/Strategie_AV21.pdf).
- [20] SYNDIKÁT NOVINÁŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY, Z. S. ©2015. Etický kodex. In: syndikat-novinaru.cz. nevedeno. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z <http://www.syndikat-novinaru.cz/etika/kodex/>.
- [21] Řehoř, Jan, 2008. Mediální lobbying. In: m-journal.cz. 11. 12. 2008. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/nastroje-PR/medialni-lobbying\\_\\_s315x395.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/nastroje-PR/medialni-lobbying__s315x395.html).
- [22] Zatloukalová, Irena, 2014. Poznámky z Ameriky: kam a kudy kráčí PR ve světě. In: mediar.cz. 22. 10. 2014. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/prsa-2014/>



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Negativní vlivy působící na média.....	32
Vnímáte tyto nabídky jako dar?.....	33
Motivace firem?.....	34



## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: scénář rozhovoru s novináři

PŘÍLOHA P II: scénář rozhovoru s PR pracovníky

PŘÍLOHA P III: 9 nahrávek rozhovorů (vloženo na CD a flash disku zvlášť)

## PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ ROZHOVORU S NOVINÁŘI

1. Pro jaké médium pracujete? Jaká je v něm vaše role?
2. Jaký prostor ve vašem médiu dostává věda, výzkum a vzdělávání, konkrétně to terciární?
3. Proč se těmito tématům věnujete, čím jsou pro vás zajímavé?
  
4. Odkud v tomto ohledu berete informace?
5. Do jaké míry v tomto ohledu spolupracujete s PR specialisty, tiskovými mluvčími?
6. Jak tato spolupráce vypadá?
  
7. Máte v redakci nějaký kodex, který tuto spolupráci upravuje?
8. Je spolupráce s vysokými školami a vědeckými organizacemi z pohledu kodexu v nějakém ohledu riziková?
  
9. Přijímáte informace těchto PR specialistů pasivně (přebíráním tiskových zpráv), nebo aktivně (sami u nich témata vyhledáváte, získáváte nějaká témata exkluzivně)?
10. Liší se to u různých organizací?
11. Pokud ano, je to dáno charakterem organizace nebo charakterem jejího PR zástupce a například jeho osobností?
  
12. Vnímáte, že se PR pracovníci liší ve vzdělávacích a výzkumných organizacích liší od těch, kteří pracují v komerční sféře? Pokud ano, v čem?
13. Je patrný nějaký rozdíl v pracovních postupech PR specialistů z komerčních firem/ agentur/ a vysokých škol a vědeckých organizací? Jak se to projevuje?
  
14. Je něco, co vám na spolupráci s tímto konkrétním typem PR pracovníků nevyhovuje?
15. A naopak něco, v čem se s tímto typem PR pracovníků pracuje lépe než například s těmi z komerční sféry?

## **PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ ROZHOVORU S PR PRACOVNÍKY**

1. Pro jakou organizace pracujete? Jaká je v ní vaše role?
2. Jak máte jako organizace nastavenou oblast vztahů s veřejností?
3. Jakou roli v nich hrají média? Do jaké míry usilujete o to, aby o činnosti vaší organizace média referovala? (staráte se o media relations sami, nebo využíváte služeb externích subjektů?)
4. Pokud to děláte, co si od toho slibujete?
5. Jakými cestami se o to snažíte? Razíte spíše pasivní strategii (reagujete až ve chvíli, kdy se na vás média s žádostí o informace obrátí), nebo aktivní, tzn. usilujete o agenda setting?
6. Podle čeho se rozhodujete o tom, jaká témata médiím komunikujete?
7. Jak hodnotíte spolupráci s novináři?
8. Jak k vám novináři přistupují? Cítíte nedůvěru spojenou s principem vaší pracovní pozice? Nebo naopak důvěru plynoucí z toho, jakou organizaci reprezentujete?
9. V čem je pro vás vzájemná spolupráce vyhovující a v čem naopak ne? Narážíte na nějaké rozdíly v představách o komunikaci daných témat?
10. Je něco, co byste práci novinářů nebo jejich výstupům vytkli? Něco, co byste změnili?