

Projekt zlepšení image Městského úřadu ve Strážnici

Bc. Eva Štěrbová

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva ŠTĚRBOVÁ**
Osobní číslo: **M120612**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení image Městského úřadu ve Strážnici**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupných literárních zdrojů zpracujte poznatky vztahující se k image, etice a firemní identitě zaměřené na problematiku ve veřejné správě.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav image a firemní identity na Městském úřadě ve Strážnici.
- Na základě výsledků analýzy vymezte nedostatky a zpracujte projekt pro zlepšení image Městského úřadu ve Strážnici.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KOHOUT, Jaroslav. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 122 s. ISBN 80-7261-006-6.

MARTIN, Graeme a Susan HETRICK. *Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR*. 1. vyd. Amsterdam: Butterworth Heinemann/Elsevier, 2006, 384 s. ISBN 0-7506-6950-0.

PAVLŮ, Dušan et al. *Marketingová komunikace a image*. 1. vyd. Zlín: Malá edice FMK UTB/5, 2006, 202 s. ISBN 80-7318-394-3.

RIEL, Cees. *Principles of corporate communication*. 1. vyd. Harlow, England: Prentice Hall, 1992, 239 s. ISBN 0-13-150996-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **17. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 17. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ 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 § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo –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);

¹ 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 nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské 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.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské 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.

² 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 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).

³ 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). Odpirá-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.

⁴ 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:

- (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 jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

- 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.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

30. 4. 2014



ABSTRAKT

Práce pojednává o Městském úřadu ve Strážnici, dotýká se také města samotného. Zaměřuje se na popis a vymezení teoretických poznatků z oblasti image, firemní identity a etiky a na jejich souvislost s veřejnou správou a veřejnosprávní institucí.

Cílem práce je vypracování komplexního projektu zlepšení image Městského úřadu Strážnice. Orientuje se zejména na tvorbu etického kodexu, tento je pak doplněn o další dokument, jenž na městském úřadě chybí a jenž je nezbytnou součástí základní dokumentace potřebné pro zaměstnance veřejnosprávní instituce.

Praktická část se mimo tento projekt věnuje analýze současného stavu image a firemní identity na Městském úřadě Strážnice, k čemuž využívá zejména hodnocení image jak zaměstnanci městského úřadu, tak občany města Strážnice.

Klíčová slova: veřejná správa, image, firemní identita, etika, etický kodex

ABSTRACT

This thesis deals with Strážnice Municipality, touching also the city itself. It is focused on the description and definition of the theoretical knowledge of image, corporate identity and ethics and their relationship with the public administration and public institution. The aim is to develop a comprehensive project for improving the image of Strážnice Municipality. It focuses most of all on the creation of the ethical code, which is then supplemented by other document, which is missing at the municipality and which is an essential part of the basic documentation necessary for employees of the public administration institution. The practical part is out of this project dedicated to analyzing the current state of corporate image and corporate identity of Strážnice Municipality. It uses especially image evaluation by the employees of the municipality as well as by the citizens of Strážnice.

Keywords: public administration, image, corporate identity, ethics, ethical code

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za nekonečnou trpělivost, velkorysost a cenné rady. Dále zaměstnancům Městského úřadu ve Strážnici za poskytnutí veškerých podkladů a informací a v neposlední řadě všem svým blízkým za podporu a pomoc při sestavování následujících stránek.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 VEŘEJNÁ SPRÁVA	14
1.1 POJEM VEŘEJNÁ SPRÁVA	14
1.1.1 Státní správa	14
1.1.2 Samospráva	14
1.1.3 Právní vymezení veřejné správy	15
1.2 LIDÉ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	16
1.2.1 Zaměstnanci veřejné správy	17
1.2.1.1 Kategorie zaměstnanců veřejné správy.....	17
1.2.1.2 Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy	18
1.2.2 Klienti veřejné správy	18
1.3 JEDNÁNÍ A VYSTUPOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	19
1.3.1 Vnější vzhled pracovníka veřejné správy	19
1.3.2 Pozdrav, představování a podání ruky	19
1.3.3 Komunikace	19
1.3.4 Pravidla telefonního styku.....	20
2 IMAGE	21
2.1 DEFINICE IMAGE.....	21
2.2 CHARAKTERISTICKÉ RYSY IMAGE	22
2.3 VLASTNOSTI IMAGE A JEJICH KLASIFIKACE	23
2.4 DRUHY IMAGE.....	24
2.5 BUDOVÁNÍ IMAGE	25
2.6 ANALÝZA IMAGE.....	26
2.6.1 Metodické přístupy k analýze image.....	27
2.6.2 Metody analýzy image	28
2.7 IMAGE MĚSTA A VEŘEJNÉ SPRÁVY	29
2.7.1 Image města	29
2.7.2 Image veřejné správy	30
3 FIREMNÍ IDENTITA	33
3.1 POJEM FIREMNÍ IDENTITA	34
3.1.1 Definice firemní identity	34
3.2 FILOZOFIE INSTITUCE	35
3.3 PRVKY FIREMNÍ IDENTITY	36
3.3.1 Firemní (organizační) kultura	36
3.3.2 Firemní design.....	37
3.3.3 Firemní komunikace.....	38
3.3.4 Firemní produkt.....	39
4 ETIKA	40
4.1 POJEM ETIKA	40
4.1.1 Etické jednání v praxi.....	40
4.1.2 Etické chování organizace.....	40

4.2	ETICKÝ KODEX V ČESKÉ REPUBLICE	41
4.2.1	Pojem etický kodex	41
4.2.2	Vývoj etického kodexu	41
4.2.3	Funkce etického kodexu.....	42
4.2.4	Tvorba etického kodexu.....	43
4.3	ETICKÝ KODEX ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY	44
4.4	KORUPCE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	45
4.4.1	Pojem korupce.....	45
4.4.2	Příčiny vzniku korupce	45
4.4.3	Důsledky korupce.....	46
5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	47
II	PRAKTICKÁ ČÁST	48
6	ANALÝZA	49
6.1	PROFIL MĚSTSKÉHO ÚŘADU VE STRÁŽNICI	49
6.2	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA MĚSTSKÉHO ÚŘADU A FUNKCE TAJEMNÍKA	50
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MĚSTSKÉHO ÚŘADU STRÁŽNICE	51
6.4	PEST ANALÝZA	54
6.4.1	Politicko-právní faktory	54
6.4.2	Ekonomické faktory	55
6.4.3	Sociální faktory	55
6.4.4	Technologické faktory	56
6.4.5	Zhodnocení PEST analýzy	57
6.5	ZHODNOCENÍ IMAGE MĚSTSKÉHO ÚŘADU STRÁŽNICE	57
6.5.1	Filosofie Městského úřadu Strážnice	58
6.5.2	Kultura Městského úřadu Strážnice	58
6.5.3	Design Městského úřadu Strážnice	61
6.5.4	Komunikace Městského úřadu Strážnice	62
6.5.5	Produkt Městského úřadu Strážnice.....	63
6.5.6	Průzkum vnitřní image.....	64
6.5.6.1	Cíl průzkumu	64
6.5.6.2	Získávání dat a metodika	64
6.5.6.3	Dotazovaný vzorek	65
6.5.6.4	Výsledky průzkumu	65
6.5.7	Průzkum vnější image	70
6.5.7.1	Cíl průzkumu	70
6.5.7.2	Získávání dat a metodika	70
6.5.7.3	Dotazovaný vzorek	71
6.5.7.4	Výsledky průzkumu	71
6.5.8	Celkové zhodnocení image	78
6.6	SWOT ANALÝZA	79
6.6.1	Silné stránky:.....	79
6.6.2	Slabé stránky	80
6.6.3	Příležitosti	80
6.6.4	Hrozby.....	81
6.6.5	Závěr SWOT analýzy.....	81
7	PROJEKT	83

7.1	VÝCHODISKA PROJEKTU	83
7.2	CÍL PROJEKTU	83
7.3	VYTVOŘENÍ ETICKÉHO KODEXU A PRACOVNÍHO ŘÁDU PRO MĚSTSKÝ ÚŘAD VE STRÁŽNICI	86
7.3.1	Konkrétní návrh podoby Etického kodexu	86
7.3.2	Konkrétní návrh podoby Pracovního řádu	90
7.4	ZAJIŠTĚNÍ A ZLEPŠENÍ MOŽNOSTÍ VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ	94
7.4.1	Konkrétní návrh kurzů a školení zaměřených na problematiku zlepšení image	94
7.5	ZATRAKTIVNĚNÍ A ZPŘEHLEDNĚNÍ WEBOVÝCH STRÁNEK MĚSTA	98
7.5.1	Úprava webové prezentace	98
7.5.2	Tvorba Portálu občana	99
7.6	VYTVOŘENÍ ORIENTAČNÍHO PLÁNU MĚSTSKÉHO ÚŘADU	100
7.6.1	Tvorba orientačního plánu budov č. p. 501 a 503	101
7.7	KONTROLA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	102
7.8	PŘÍNOSY PROJEKTU	103
7.9	OMEZENÍ PROJEKTU	104
7.10	KLÍČOVÉ ČINNOSTI PROJEKTU	104
7.11	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	105
7.11.1	Řešení pomocí programu WinQSB	106
7.12	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	107
7.13	RIZIKOVÁ ANALÝZA	109
7.14	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	111
	ZÁVĚR	112
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	114
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	119
	SEZNAM OBRÁZKŮ	120
	SEZNAM TABULEK	121
	SEZNAM PŘÍLOH	122

ÚVOD

Města i městské úřady v dnešní době nejsou již vnímány pouze jako administrativní jednotky; jejich existence a poslání má daleko rozsáhlejší charakter a záběr i ve smyslu jakéhosi podnikatelského subjektu. Poskytují služby, komunikují s občany, prezentují své produkty; působí na občany města i na potencionální návštěvníky, turisty a v neposlední řadě se snaží přilákat na území svého města nové investory i obyvatele. Můžeme tvrdit, že začíná růst konkurence mezi městy – odmyslíme-li zákonné zařazení úřadu, mohou si města konkurovat prostředím, strategiemi, pomocí nichž v tomto konkurenčním boji uspějí, a zejména pak specifickou image, která město i jeho městský úřad vymezí od těch ostatních, okolních.

Budování image by se mělo stát nedílnou součástí manažerského rozhodování, strategických a komunikačních plánů.

Téma image městského úřadu, potažmo města Strážnice, jsem zvolila jednak z toho důvodu, že image je v současné době velmi aktuálním tématem, jednak proto, neboť se domnívám, že Městský úřad Strážnice svou image prozatím dostatečně neřeší; zaměřuje se spíše na image a vzezření města jako takového a neuvědomuje si, že jádro některých problémů může tkvět právě ve zdejší atmosféře, jednání či komunikaci.

A proč zrovna Městský úřad ve Strážnici? Existují dva důvody. Prvním bylo, že je Strážnice mým rodným městem, velmi dobře znám místní prostředí a poměry, a mohu tedy porovnat svůj subjektivní názor na něj s dojmy a názory občanů. Druhým důvodem se stala skutečnost, že jsem sama byla nějakou dobu zaměstnancem Městského úřadu; zajímalo mě tedy, zda se za dobu, co tam již nepracuji, něco změnilo a posunulo kupředu, k lepšímu. Zároveň jsem stejně tak mohla lépe kontaktovat jeho zaměstnance a pomocí dotazníkového šetření získat jejich názory.

Cílem mé diplomové práce je zanalyzovat současný stav image a firemní identity Městského úřadu Strážnice a za pomoci dotazníkového šetření a osobních rozhovorů zjistit, jak na něj nahlízejí nejen občané města zvenčí, ale zejména samotní zaměstnanci zevnitř. V souvislosti se zjištěnými výsledky pak navrhuji projekt, který by měl pomoci zlepšit image úřadu a posunout jeho „vystupování“ ve vztahu k zaměstnancům i veřejnosti o krok dále.

Práce je rozdělena na tři části, teoretickou, analytickou a projektovou. Teoretická část se týká vyčlenění veřejné správy, vysvětlení problematiky image, dotýká se také firemní iden-

tity; nakonec se věnují etice ve smyslu etického kodexu a korupce. V praktické části je představen Městský úřad ve Strážnici ve svém současném stavu, prezentovány a rozebrány výsledky dotazníkového šetření a navrženy dokumenty a doporučení pro zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

1.1 Pojem veřejná správa

Termínem „veřejná správa“ označujeme správu věcí veřejných, veřejných záležitostí. Rozumíme jí rovněž službu veřejnosti vykonávanou nejen státem, ale i spoluúčastí občanů. Z institucionálního hlediska je veřejná správa činnost vykonávána státními orgány, orgány samospráv a veřejnoprávními subjekty. (Pomahač a Vidláková, 2002, s. 77)

Veřejnou správu můžeme rovněž charakterizovat specifickými znaky „veřejná moc“ a „veřejný zájem“. (Průcha, 2007, s. 252)

Dušan Hendrych (2003, s. 14-15) chápe veřejnou správu jako činnost státních orgánů a orgánů veřejné moci nebo subjektů, na které byl výkon těchto činností delegovaný uvedenými orgány. Ve formálním pojetí veřejné správy se klade důraz na organizace, kterým je svěřena působnost řešit určité veřejné úkoly, pokud nejsou svěřeny zastupitelským sborům nebo soudům.

1.1.1 Státní správa

Státní správou rozumíme veřejnou správu uskutečňovanou státem. Stát je originálním subjektem veřejné správy a jeho cílem je zabezpečení a fungování činnosti státního systému a státní politiky. Můžeme tvrdit, že stěžejní činností státní správy je realizace výkonné moci, která v sobě zahrnuje prvky řídicí i regulační. Státní správu chápeme rovněž jako činnost výkonnou, podzákonnou a nařizovací, realizovanou prostřednictvím takových státních orgánů, jako jsou ústřední správní orgány, specializované správní orgány s celostátní nebo územní působností a ostatní subjekty.

Dále je státní správa orientována a vykonávána vůči adresátům jejího působení, a to fyzickým a právnickým osobám. (Průcha, 2007, s. 59)

1.1.2 Samospráva

Samospráva je veřejná správa realizovaná jinými veřejnoprávními subjekty, než státem. Její podstata spočívá v tom, že nestátní veřejnoprávní korporace vykonávají činnost, která jim byla svěřena státem samostatně a na samosprávném základu, který jim určují zákony a jiné

právní předpisy. Samospráva tedy vykonává činnost svým jménem, svými prostředky a na svou zodpovědnost, stát může do její činnosti zasahovat pouze v zákonem stanovených situacích a důvodech. (Průcha, 2007, s. 65)

Samosprávu dělíme na územní samosprávu (správu věcí obhospodařují vyšší a nižší územně správní celky, tedy kraje a obce) a zájmovou samosprávu, kam zahrnujeme profesní komory či seskupení osob stejných zájmů a profesí.

Výkon veřejné správy zájmovou a profesní samosprávou je zcela odlišný od územní samosprávy, neboť zájmová samospráva je koncipována resortně, zatímco územní samospráva je vázána na územní rozdělení státu. Rozdílnost nacházíme i v obsahu výše uvedených samospráv. Územní samospráva má obecné zaměření, naproti tomu zájmová spíše konkrétní. (Průcha, 2007, s. 68)

1.1.3 Právní vymezení veřejné správy

V ústavním zákoně č. 1/1993 Sb., Ústava České Republiky, ve znění pozdějších předpisů, (dále jen „Ústava“) nacházíme ustanovení týkající se veřejné správy převážně v hlavě první (Základní ustanovení), v hlavě třetí (Moc výkonná) v hlavě sedmé (Územní samospráva).

V čl. 79 Ústava zakotvuje některé základní principy týkající se veřejné správy. Ministerstva a jiné správní úřady lze zřídit a jejich působnost stanovit pouze zákonem. Právní poměry státních zaměstnanců na ministerstvech a jiných správních úřadech upravuje zákon.

Čl. 80 říká: ministerstva, jiné správní úřady a orgány územní samosprávy mohou na základě a v mezích zákona vydávat právní předpisy pouze tehdy, jsou-li k tomu zákonem zmocněny. Státní zastupitelství zastupuje veřejnou žalobu v trestním řízení a vykonává i další úkoly, stanoví-li tak zákon.

Čl. 99 upravuje členění České republiky na obce a kraje, tedy základní a vyšší územní samosprávné celky, které je možno vytvořit a zrušit pouze ústavním zákonem.

Územní samosprávné celky definuje Ústava (čl. 100, odst. 1) jako územní společenství občanů, kteří mají právo na samosprávu. Čl. 101 říká, že obec je samostatně spravována zastupitelstvem. Územní samosprávné celky jsou veřejnoprávními korporacemi, mohou mít vlastní majetek a hospodařit dle vlastního rozpočtu. Ústava taxativně stanovuje (čl. 101, odst. 4), že stát může zasahovat do činnosti územních samosprávných celků jen tehdy, vyžaduje-li to ochrana zákona, a jen způsobem zákonem stanoveným.

Žádná obec nemůže existovat jinak než jako součást vyššího územně samosprávného celku, tedy kraje (čl. 100, odst. 2 Ústavy).

Vymezení rozsahu působnosti zastupitelstev svěřuje Ústava zvláštnímu zákonu. Zastupitelstva rozhodují ve věcech samosprávy vždy, pokud nejsou tyto záležitosti zákonem svěřeny zastupitelstvu vyššího územního samosprávného celku. Ústava dává přímo zastupitelstvům pravomoc v mezích své působnosti vydávat obecně závazné vyhlášky (čl. 104, odst. 3 Ústavy). Členové zastupitelstev obcí a krajů jsou voleni ve všeobecných, rovných, přímých a tajných volbách na dobu čtyř let. Před uplynutím jejich funkčního období mohou být vyhlášené nové volby za podmínek stanovených zákonem (čl. 102 Ústavy). Ústava dále upravuje, že orgánům samosprávy může být svěřen výkon státní správy jen tehdy, stanoví-li to zákon (čl. 105).

Co se týče samostatného „neústavního“ právního zakotvení, pak fungování obcí upravuje Zákon o obcích (č. 128/2000 Sb.), fungování krajů Zákon o krajích (č. 129/2000 Sb.), pro úředníky platí Zákon o úřednících č. 312/2002 Sb. ve znění 46/2004 Sb.

1.2 Lidé ve veřejné správě

Personální základ veřejné správy je založen na skutečnosti, že veřejná správa je formou společenského řízení - jde tedy o řízení lidmi. Právní předpisy stanoví, jakému okruhu osob je veřejná správa adresována a stejně tak určují, jaké předpoklady má mít člověk, který se stane zaměstnancem veřejné správy, tedy úředníkem. Jednou z nejproblematictějších otázek se nám tak stává lidský činitel.

Lidský činitel hraje ve veřejné správě významnou roli, neboť jak vykonavatelé veřejné správy, tak adresáti jejího působení jsou lidé, proto je nutné věnovat výběru personálního obsazení institucí veřejné správy patřičnou pozornost, poněvadž pracovníci veřejné správy jsou ve většině případů právě těmi osobami, které se přímo setkávají s adresáty správy a dotváří tak představu o fungování úřadu, a zároveň celého systému veřejné správy. Na svém postu reprezentují nejenom sebe, ale především jsou reprezentanty úřadu, obce a potažmo státu. (Skulová, 2001, s. 123-124)

1.2.1 Zaměstnanci veřejné správy

Zaměstnancem veřejné správy rozumíme toho, kdo je k veřejné správě vázán na základě pracovního poměru. Jde o pojem širší než „zaměstnanec“ tak, jak jej stanovuje zákoník práce, neboť zde je brána v potaz také kategorie osob ve služebním poměru.

Zaměstnance veřejné správy můžeme chápat také jako osobu vykonávající úkoly veřejné správy v rámci své pracovní činnosti. Pak ale nejvhodnějším termínem, jak tuto činnost označit, je státní či veřejná služba. (Skulová, 2001, s. 124 a 126-127)

Pro výkon zaměstnance veřejné správy existují určité předpoklady, které by měly být při výběru uchazeče dodržovány. Jsou jimi zejména:

státní občanství – pracovník by měl být občanem České republiky, odpadá problém komunikace se zaměstnanci, jejichž mateřským jazykem není čeština,

oddanost státu – neboli oddanost veřejné moci České republiky, jejíž je reprezentantem,

bezúhonnost – zahrnuje jednak čistý trestní rejstřík, jednak tzv. státoobčanskou spolehlivost,

profesionalita – reprezentace příslušného pracoviště – ať už z pohledu vzdělání (ve většině veřejnosprávních institucí je již požadován vysokoškolský titul), praxe a zkušeností v oboru i mimo něj či schopnosti jednat s klienty,

nestrannost – chápáno též jako nepodjatost, neutralita a nezáúčastněnost; neslučitelnost výkonu veřejné služby s jinou pracovní činností, která odporuje činnosti a funkci výkonu ve veřejné správě,

zletilost – chápáno jako psychická i fyzická vyspělost, schopnost člověka řádně vykonávat veřejnou službu,

svéprávnost a způsobilost k právním úkonům – odpovědnost za své činy a jednání; vzhledem k různorodosti profesí v rámci veřejné správy je možné zaměstnat i osoby, jejichž svéprávnost byla soudem omezena. (Skulová, 2001, s. 127-130)

Etický kodex zaměstnanců veřejné správy sám o sobě nevymezuje požadavky, které musí zaměstnanec veřejné správy splňovat. Avšak hned v preambuli jsou uvedeny základní hodnoty, které by měli pracovníci ctít.

1.2.1.1 Kategorie zaměstnanců veřejné správy

Zaměstnance veřejné správy můžeme dělit do různých kategorií dle různých kritérií.

Dělení dle zaměstnavatele:

- *státní zaměstnanci – zaměstnanci orgánů státní správy,*
- *veřejní zaměstnanci – zaměstnanci veřejnoprávního zařízení státní správy,*
- *komunální zaměstnanci – zaměstnanci územně samosprávných celků,*
- *zaměstnanci profesních a obdobných veřejnoprávních korporací.*

Dále můžeme dělit na úředníky a zřizence. (Skulová, 2001, s. 130-131)

1.2.1.2 Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy

Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy je nedílnou součástí personální politiky veřejné správy. Každý zaměstnanec musí být dále vzděláván, aby získával nové vědomosti a zkušenost, a tím rozšířil působení své pracovní pozice. Celý vzdělávací systém by měl zaměstnancům umožňovat, aby lépe porozuměli novým programům, úkolům, osvojovali si nové pracovní postupy a učili se aplikovat nově získané vědomosti a dovednosti. (Hendrych, 2003, s. 170)

V Kodexu je psáno, že žádný ze zaměstnanců veřejné správy nesmí spoléhat pouze na své dosavadní nabyté znalosti; naopak je povinen je neustále rozšiřovat a získávat další informace potřebné ke svému povolání. Kodex uvádí, že zaměstnanec svoji činnost vykonává na vysoké odborné úrovni a svoje znalosti si průběžně prohlubuje.

1.2.2 Klienti veřejné správy

Klientem veřejné správy bývá zpravidla občan; zákazník, který přijde na úřad vyřídit jakýkoliv svůj problém či požadavek či splnit zákonem danou povinnost. Úkolem vykonavatelů veřejné služby je co nejvíce mu usnadnit styk s úřady a co nejméně mu znepríjemňovat život požadavky pracovníka. Zároveň je třeba veřejnou správu v maximální možné míře občanovi zpřehlednit, učinit ji otevřenou a umožnit tak občanům participovat na jejích rozhodnutích. (Modernizace veřejné správy, 2008)

1.3 Jednání a vystupování zaměstnanců veřejné správy

Na následujících stránkách bych ráda vypíchl(a) problematiku komunikace, jednání a vystupování zaměstnanců veřejné správy. Základ pro veškerá jednání, komunikaci a chování směrem ke klientovi by měl vycházet ne z pravidel etického kodexu, ale ze základů slušného chování, jež by si měl každý zaměstnanec osvojit a brát je jako součást svého nejen pracovního života.

1.3.1 Vnější vzhled pracovníka veřejné správy

První, co vnímáme při setkání s člověkem, je jeho oděv, vzhled a výraz. Vzhled pracovníka veřejné správy by tedy měl být decentní, upravený a dostatečně reprezentativní. Jeden z nejdůležitějších detailů celého vzhledu jsou ruce. Často se říká, že ruce jsou vizitkou člověka, protože se při seznámení a komunikaci díváme právě na ruce společníka. Oděv by měl odpovídat vkusu, účelu, místu, době setkání a pracovnímu postavení úředníka.

Zaměstnanci veřejné správy by se měli oblékat také dle svého pracovního postavení a povahy klientů, s kterými komunikují. Jinak se obléká advokát a jinak pracovník na katastrálním úřadě, který sedí celý den za přepážkou. Základem však musí být vždy čistota a upravenost. K celkovému vnějšímu vzhledu patří nejenom oblečení, ale také doplňky, upravenost vlasů, čistota bot, svěží výraz a vůně člověka. (Čipáková, 2005, s. 12-14)

1.3.2 Pozdrav, představování a podání ruky

Jakýkoliv společenský styk začíná pozdravem. Je to jeden ze základních projevů při setkání či jednání s jinými osobami. Pozdravem vyjadřujeme vztah k druhému člověku a často i náladu či rozpoložení, ve kterém se nacházíme. Je to jakýsi úvod našeho jednání a vystupování. S pozdravem je často spojováno i podání ruky. Pokud k takovému kontaktu dojde, je to krátké, přátelské a pevné stisknutí. Úředník sám rozhodne, kdy podání ruky nabídnout či ne; v běžných situacích na úřadech se ale setkáváme pouze s pozdravem bez podání ruky.

(Soldát, 1992, s. 3-5)

1.3.3 Komunikace

Komunikaci můžeme vymezit jako vzájemné sdělování vyměňování informací v rámci společenského a pracovního styku či prostředí. Každý člověk by měl v rámci interakce s okolním světem umět komunikovat.

Komunikaci dělíme na verbální a nonverbální. Verbální komunikace, tedy řeč, je nejčastěji brána jako jazykový projev, který má blízkou vazbu na myšlení člověka. U komunikace bychom měli dávat pozor především na rychlost mluvení, délku slovního projevu a pomlky, tón hlasu a na tzv. parazitní slova neboli „berličky“.

K nonverbální komunikaci patří mimika obličeje, postoj těla či proxemika, tedy osobní zóna, ve které se cítíme bezpečně a již by měli úředník a klient mezi sebou vždy dodržovat. V sociální psychologii je známo, že z toho, co osoba sděluje, vyjadřuje 50% tvář, 40% hlas a 10% obsah řečeného. (Smejkal a Schelová Bachrachová, 2008, s. 12)

Úředník by tedy měl volit takový styl komunikace, aby mu občan vždy rozuměl, věděl, co mu chce sdělit a pochopil smysl tohoto sdělení. Rozhodně by neměl do svého projevu zařazovat vulgaritu, nevhodné narážky či takové projevy nonverbální komunikace, z nichž by si klient mohl odvodit negativní postoj úředníka k jeho osobě či agendě, kterou na úřad přišel vyřizovat.

1.3.4 Pravidla telefonního styku

V dnešní době již telefonická, emailová či jakákoliv jiná elektronická komunikace představují běžnou součást pracovní náplně úředníka. Stejně jako komunikace tzv. „face-to-face“, i tento způsob předávání informací má svá pravidla, výhody a nevýhody. Základním pravidlem úředníka je představení organizace, kterou zastupuje; sdělí své jméno a pozdraví. Vždy je vhodné dbát na výslovnost či rychlost mluvy. Při elektronické komunikaci bychom měl úředník velmi dbát zejména na gramatickou a stylistickou správnost textu, jež odesílá.

Mezi výhody tohoto „neosobního styku“ můžeme řadit např. možnost využití počítače a internetu k dohledání informací či rychlost předání informací a řešení problému. Jako nevýhody vidíme nemožnost pozorovat mimiku a projevy neverbální komunikace druhé osoby či neschopnost utlumit rozčilené projevy jak sebe, tak druhého jednajícího. (Čipáková, 2005, s. 16)

2 IMAGE

Termín image pochází z angličtiny a v češtině jej podle Jaroslava Kohouta (1999, s. 35) můžeme chápat jako obraz, podobu či představu o něčem, dále také jako celkovou prezentaci či působení na vnější okolí. Image můžeme také brát jako dojem, který zanechá osoba, značka nebo výrobek na veřejnosti.

Image je pro firmu či instituci důležitá, jelikož významně ovlivňuje chování cílových a vztahových skupin. Pozitivní image vede k tomu, že se tyto skupiny chovají pro-firemně, například nakupují produkty firmy nebo se ucházejí o místo v organizaci. Proto se organizace pokouší vytvořit přijatelnou představu o své firemní osobnosti a dále ji systematicky rozvíjet. (Pavlů, 2006, s. 124).

Pro veřejný sektor je tedy vysoce důležité mít budování image a „vystupování na veřejnosti“ neustále na mysli a dělat vše pro kladný dojem na širokou veřejnost.

2.1 Definice image

Podle Jitky Vysekalové a Jiřího Mikeše (2009, s. 105) je image akýmsi komunikačním nástrojem, s jehož pomocí se obracíme na okolní svět či na naše cílové skupiny a který vypovídá o tom, kým jsme či kým být chceme.

Má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 94)

Přesto všechno ale pro pojem image neexistuje jednotná, konkrétní definice. V literatuře se setkáme s různými způsoby chápání a užití tohoto výrazu. Níže tedy několik definic, které jsou pro účely mé diplomové práce nejpoužitelnější.

Philip Kotler (2001, s. 544) definuje image jako „souhrn názorů, myšlenek a dojmů, které si osoba vytváří o objektu. Postoje lidí a jejich činy do velké míry závisejí na tom, jakou image má objekt“.

Miroslav Foret (2001, s. 68) vidí image jako „představu o určitém objektu, kterou si vytváří ve svém vědomí jednatel, a to jak na základě svých osobních zkušeností, tak také ze sdělení a informací získaných od jiných osob nebo přímo z médií“.

V knize Ivana Nového a Aloise Surynka (2006, s. 180) se dočteme, že image je „mentální obraz, který si vytváří nějaký objekt o okolní realitě. Mentální soubor zahrnuje soubor představ, názorů, očekávání a poznatků spojených s určitým jevem, osobou či organizací, resp. jakýmkoli dalším objektem“.

Komplexně můžeme tedy image pochopit jako souhrn dojmů, myšlenek a představ, které si o určitém objektu vytvoříme na základě získaných informací a vlastních zkušeností.

2.2 Charakteristické rysy image

Jelikož je samotná definice image velmi obtížná a nejednoznačná, můžeme tento pojem charakterizovat některými, pro něj typickými, rysy a znaky a lépe tak dojít k pochopení jeho správného významu:

- *Image je výsledkem výměny názorů mezi jednotlivcem a společností, uskutečňované často v konfliktní situaci, kdy jednatel se nachází pod určitým tlakem provázejícím rozhodovací proces.*
- *Image je komplexní, vícedimenzionální a strukturovaný systém, který je zároveň výrazný a plastický. Jeho celistvost znamená více než souhrn jednotlivých částí.*
- *Image se skládá z objektivních a subjektivních, správných a nesprávných představ, postojů a zkušeností jednatelce či určité skupiny lidí o určitém objektu či předmětu.*
- *Image má jak kognitivní, tak afektivní a behaviorální, sociální a osobní komponenty. Je výrazně emocionálně zabarvena a projevují se u ní specifické vlivy skupinového působení.*
- *Image představuje ve svém výsledku zhodnocení a zjednodušení na charakteristicky prožité detaily. Umožňuje psychické zvládnutí okolního světa na základě selekčního principu a přispívá také k orientaci a uspokojování potřeb.*

- *Image je sdělitelná a lze ji analyzovat vědeckými metodami. Přes určitou stabilitu je ovlivnitelná v rámci dlouhodobé koncepce.*
- *Image působí na názory a chování a podstatným způsobem je ovlivňuje. Je určitým nositelem informací a jako taková představuje určitou koncepci orientace jednotlivce ve vztahu ke komunikaci. (Vysekalová a Mikeš, 2009, str. 96-97)*

S dalším vymezením základních rysů typických pro image se můžeme setkat také v publikaci Foretové, Foreta (1996, str. 55-56):

- *Image je formována v lidském vědomí.*
- *Image se může lišit od skutečnosti.*
- *Image může být vágní nebo vykrystalizovaná, jednoduchá nebo komplexní.*
- *Image je proměnlivá na základě činností a událostí, k nimž dojde v instituci nebo v jejím okolí, případně ve vzájemných vazbách.*
- *Image je značně subjektivní. Vnímání každého objektu se u různých osob liší, a jelikož instituce slouží různým sociálním skupinám, s nimiž mají různé vztahy, mohou se vytvářet i odlišné image.*
- *Image může ovlivňovat chování lidí, v pozitivním a negativním smyslu, dobrá image může napomáhat zájmu a poptávce, přitahuje schopné lidi a dodavatele, kdežto špatná image se mimo jiné neblaze podepíše i na občanské a politické apatii obyvatel.*

2.3 Vlastnosti image a jejich klasifikace

Vlastnosti či charakteristické znaky firmy nejsou většinou chápány jako dobré nebo špatné, ale jsou posuzovány ve vztahu k nějaké normě či jinému subjektu. Může jít o image firmy v minulosti, srovnání s konkurencí anebo porovnání s tzv. „ideální image“. Některé vlastnosti image mohou být chápány odlišně v rámci různých cílových skupin. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 105)

V knize M. Foreta (1994, s. 92) se můžeme dočíst o vymezení následujících šesti základních znaků, kterými se image podle něj vyznačuje:

- důvěryhodností – image nemá smysl, pokud se jí nevěří,
- dvojznačností – image se pohybuje mezi imaginárností a smyslovostí, mezi očekáváním a realitou a právě tato neurčitost usnadňuje vidět v ní cokoli, co si kdo přeje vidět,
- jednoduchostí – image by měla být jednodušší než objekty, které reprezentuje,
- pasivitou – image působí jako pozvánka, kterou zákazník pasivně přijímá,
- syntetičností – image je plánována a vytvářena s cílem dosáhnout určitého dojmu a často zastírá skutečnost,
- živostí a pasivitou v působení na smysly.

Pokud se podíváme na klasifikaci vlastností image, můžeme uvažovat atributy, jako např. pokrokovost, publicitu, transparentnost firmy, důvěryhodnost, serióznost, tradici, odpovědnost vůči zákazníkům, vývoj do budoucna, vize do budoucna, dobré zisky, úspěchy ve výzkumu a vývoji, orientaci na trhu a mnoho dalších. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 105)

Dle těchto či podobných předem stanovených atributů se firma rozhoduje pro vstup na trh, koupí jiné firmy či zákazník pro koupí určitého druhu či typu zboží.

2.4 Druhy image

Image je rozdělena do několika druhů či skupin. Dle působnosti či rozšířené dělíme image na univerzální, platnou na celém světě bez podstatných rozdílů v jednotlivých zemích či cílových skupinách, a specifickou, zvýrazňující místní zvláštnosti nebo specifika jednotlivých cílových skupin. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 99)

Miroslav Foret ve své knize „Komunikace s veřejností“ (1994, str. 93-94) uvádí tři druhy image – vnitřní, vnější a skutečnou:

- Vnitřní – vytváří si ji objekt, respektive jeho producent, sám o sobě, o svém produktu.
- Vnější – tímto se objekt, respektive jeho producenti, snaží působit na veřejnost a chtějí vzbudit představy, které ale vůbec nemusí odpovídat jejich vlastnímu sebevnímání. Vnější image může být jak chtěná (záměrně tvořená prostřednictvím reklamy), tak nechtěná, který si veřejnost vytváří samovolně, bez ohledu, nebo dokonce v rozporu s chtěnou a propagovanou představou producentů či distributorů. Vnější image

je tedy vlastně dvojí – jednak se týká samotných lidí či institucí (úřad, firma, stát), ale zároveň jejich konkrétních produktů.

- Skutečná – je utvářena ve vědomí veřejnosti. Z hlediska vztahu k veřejnosti, k zákazníkům, je pochopitelně teprve skutečná image rozhodující a cílová. Není zdaleka tak podstatné, jaké představy chtěli producenti či distributoři vzbudit, nýbrž jaké skutečně vzbudili.

Jitka Vysekalová (2004, s. 123) dělí image dle toho, jak ovlivňuje trh, na tyto typy – druhovou, produktovou a firemní:

- Druhová image – pro celý druh či skupiny zboží, důležité jsou zde emocionální vztahy ke skupině výrobků. Rozlišujeme širší druhové image (dopravní prostředky) a užší druhové image (osobní auta). Tento typ pomáhá utvářet pozici výrobku určitého druhu v kontextu celé tržní situace.
- Produktová/značková image – pro výrobek známý pod určitou značkou. Soustřeďuje se na vlastnosti výrobku, a to především na ty, kterými se odlišují od výrobků stejného nebo podobného druhu jiné značky. Značková image je důležitá v případech, kdy se spotřebitel nemůže orientovat na trhu mezi rozdílnými nabízenými výrobky a měla by mít jasnou vazbu na určité vlastnosti výrobku.
- Firemní/podniková image – je určována kvalitou organizace a způsobem komunikace této kvality při přijímání veřejností.

2.5 Budování image

Při tvorbě image musíme mít na paměti vše, co může na lidské vědomí působit, od kultury dané společnosti, její tradice, systému výchovy a vzdělávání, sociální okolí až po prostředky marketingové komunikace. Proces vytváření představ si můžeme rozdělit do tří fází. Na začátku jde o vznik diferencovaných představ o různých variantách téhož objektu. Na základě přicházejících podnětů a informací z různých zdrojů se objevují jasnější představy o podrobnostech nebo odlišnostech těchto variant. Druhý krok přináší další zesílení a zpřesnění homogenizovaných představ jednotlivých variant sledovaného předmětu. Ve třetím kroku se předchozí homogenizace vytváří také ve vazbě na difference mezi jednotlivými konkurenčními produkty. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 102)

Pokud budeme vycházet z komplexnosti image, můžeme stanovit následující teze (dle Herbst ve Vysekalová a Mikeš, 2009, str. 102-103):

- *Čím více informací je k dispozici, o to lepší a spolehlivější je image – na základě mnoha informací vytváříme bohatší představy a naopak. Přesto by však naším cílem nemělo být jen kvantum informací, ale informace jednotné, dlouhodobé a přesně cílené.*
- *Image vzniká rychle, ale upevňuje se pomalu – zpočátku stačí jediná informace, aby se image změnila, a nový podnik může platit za úspěšný, na vzestupu, anebo naopak. Proto je dobré vytvořit krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý koncept realizace naší představy a nestřílet jen „od boku“.*
- *Image není nikdy strnulá – může být stabilní, ale nikdy ne nehybná. I po dlouhá léta důvěryhodný podnik může bleskurychle vytvořit negativní image.*
- *Image působí selektivně – je důležité vědět, co je pro cílové či vztahové skupiny důležité a vyprofilovat a zdůrazňovat právě tyto vlastnosti.*
- *Image je celistvá – je výsledkem rozmanitých informací a dojmů, které vznikají z vnímání designu, komunikace a chování. Pokud cílová skupina tyto elementy nevezme na vědomí jako celek a bez vzájemných rozporů, mohou vznikat trhliny ve vnímání firmy či organizace jako celku.*
- *Image vzniká z různých zdrojů – představy nevznikají vždy na základě zdrojů a informací z firmy/organizace, ale ovlivňuje a utváří je rodina, média, sociální skupiny, instituce spolky, svazy a jiné.*

Pro tvorbu image je zároveň klíčovým bodem nejen adekvátní komunikace a informovanost veřejnosti, ale zejména neformální dojem tvořený manažery a zaměstnanci v běžném denním životě i mimo oblast a prostředí jejich práce. Tyto dojmy následně u zainteresovaných osob vytvářejí dobrou či špatnou pověst a společnost vystavují pozitivnímu či negativnímu hodnocení. Tak si již mnoho organizací uvědomilo, že jedno z jejich několika jedinečných a neopakovatelných aktiv je jejich chování (Martin a Hetrick, 2006, s. 11)

2.6 Analýza image

Analýza image slouží jako nástroj k vyhodnocování účinnosti marketingové komunikace s tím, že bere v úvahu motivační stránku komunikačního procesu. Analýzu je doporučeno

provádět v pravidelných intervalech, abychom měli k dispozici srovnatelné údaje umožňující včas reagovat na nové skutečnosti. Analýzu provádíme jednak proto, abychom image diagnostikovali, jednak proto, abychom ji změnili žádoucím směrem.

Analýzu image provádíme zejména v těchto situacích:

- *firma má horší výsledky, než očekávala, a empirická data nevysvětlují, proč nebyly očekávané a plánované výsledky dosaženy,*
- *firma otvírá novou pobočku či zavádí novou značku a je zapotřebí najít odpovídající tržní mezeru k minimalizaci rizika spojená se vstupem na trh; lze doporučit odpovídající strategii,*
- *objeví se nová konkurence, kdy je zapotřebí objasnit pozici firmy či značky v nových podmínkách a doporučit strategii chování v novém konkurenčním poli. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 130-131)*

2.6.1 Metodické přístupy k analýze image

Ze všech uvedených charakteristik image jako komplexního, dynamického a mnohostranného pojmu je zřejmé, že jednoduchá není ani jeho analýza. Neexistuje jedna standardní metoda - jednotlivé metodické postupy tedy volíme individuálně ve vztahu ke konkrétnímu zadání. Většinou jde o kombinaci kvalitativních metod, ale lze využít i kvantitativní postupy tam, kde lze kvantifikaci a vyhodnocení statistických údajů provést.

Základní členění jednotlivých metod sběru dat pro analýzu image:

- pozorování – dle prostředí, pozorovacích kategorií, místní a časové návaznosti, pozice či role pozorovatele
- dotazování - písemné, telefonické, elektronické, osobní rozhovoru
- experiment - dle místa realizace, časového sledu, převahy metod

Rozdílnost faktorů a dimenzí charakteristických pro jednotlivé image klade nároky i na formulování souborů otázek, které v rámci zvoleného metodického přístupu využijeme. (Vysekalová a Mikeš, s. 133)

2.6.2 Metody analýzy image

Základní metodou kvalitativní analýzy image je individuální psychologická explorace, která slouží v kvalitativním výzkumu k objasnění motivačních struktur, k analýze chování a umožňuje aktivní a spontánní reakce dotazovaného.

Lze využít i skupinové rozhovory, ty by však neměly být při analýze image jedinou metodou, ale součástí komplexního metodického přístupu.

Pro kvantitativní analýzu jsou využívány různé modifikace psychologických metod a technik, např. asociační postupy, projektivní testy, fyziognomické postupy, testy barev a tvarů, i některé škálovací postupy. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 132-133)

Hlavní rozdíl mezi oběma typy výzkumů tkví především v tom, co vlastně analyzují. Kvantitativní výzkum si klade otázku „kolik?“, účelem je získat číselné údaje, velkou roli zde hraje především statistická spolehlivost. Oproti tomu výzkum kvalitativní hledá odpověď na otázku „proč?“ a pozornost je kladena především na zjištění motivů, mínění a postojů k určitému chování. (Kozel, 2006, s. 120)

Mezi základní metody kvalitativního výzkumu lze zařadit psychickou exploraci, skupinový rozhovor a projektivní metody výzkumu.

Psychologická explorace - jde o rozhovor, který je uskutečňován na základě exploračního schématu odbornými psychology, vychází se z podrobné znalosti zkoumané problematiky i cílů výzkumu; základem je volně vedený rozhovor, který je doplňován přímými i nepřímými testovacími metodami (pozorování, experiment); tento typ výzkumu je možno využít například při testování propagačních předmětů, které jsou použity pro vytváření specifické image.

Skupinový rozhovor (focus group) - odehrává se většinou ve skupině s 8-12 účastníky pod vedením psychologa, základem je kumulace podnětů s využitím interakce skupiny osob během diskuze, přičemž vzájemná stimulace vede k hlubšímu pochopení daného problému; hlavní využití této metody lze spatřovat především v objasňování postupů a způsobů chování nebo ve vnímání motivačních struktur, což může být dále využito jako zdroj informací o vnímání image dané organizace. (Kozel, 2006, s. 120) a (Příbová, 1996, s. 53-60)

Projektivní metody – podstata projektivních metod tkví ve vyvolávání různých reakcí zkoumané osoby na určitého zadání, mohou se tak projevit především nejrůznější postoje, kterých si respondent nemusí být vědom; lze sem zařadit asociativní postupy (např. test nedokončených vět), větné doplňování, fyziognomické testy, tematicko-apercepční test, test barev a test tvarů. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s 137-138)

Mezi základní metody kvantitativního výzkumu patří řízený rozhovor a polaritní profil (sémantický diferenciál).

Je zde uváděn i dotazník, ten ale můžeme při určitém stylu položení otázek a způsobu výzkumu brát jako metodu kvalitativní.

Řízený rozhovor je styl rozhovoru, při kterém jsou předem vytvořeny veškeré možnosti odpovědí na pokládané otázky; výzkumník už pak tyto pouze zaznamenává do předem připraveného archu. (Disman, 2000, s. 144)

Polaritní profil (sémantický diferenciál) – polaritní profil je jakousi zjednodušenou, rychlejší a levnější formou sémantického diferenciálu, což je metoda, jež zachycuje subjektivní pocity a domněnky respondenta, které jsou dále interpretovány jako objektivní; je třeba shromáždit data pro analýzu, stanovit vhodné dvojice atributů (např. nový-starý, obvyklý-vyjímečný, špinavý-čistý) a sestavit je do 5-7 bodové škály – respondenti pomocí této škály pak přiřazují daným atributům určitou hodnotu. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 134-135)

Dotazník slouží ke sběru dat, na základě kterých dochází k získání informací o dané organizaci; v praxi lze rozlišit dotazník s uzavřenými otázkami, kdy respondent vybírá jednu z nabízených odpovědí, a dotazník s otázkami otevřenými, jež umožňují respondentovi přesně vyjádřit (vypsat) své pocity, dojmy či názory. (Punch a Hendl, 2008, s. 46)

2.7 Image města a veřejné správy

2.7.1 Image města

Image města tedy představuje souhrn všech postojů, poznatků, zkušeností a vizuálních dojmů a pocitů, které jsou s ním spojeny. Image města tvoří jeho obraz mezi všemi cílovými

skupinami, to znamená mezi obyvateli, pendlery, podnikateli, turisty atd. Přičemž tím myslíme subjektivní interpretaci obrazu města v mentální percepci každého jedince, popřípadě cílové skupiny, který má jednak selektivní (vymezení vůči ostatním městům) a jednak integrační (vnímání města jako samostatného celku) význam.

V rámci městského marketingu rozlišujeme interní a externí image města. Interní image znamená obraz města mezi jeho místními obyvateli a podnikateli. Externí image naopak znamená vnímání města z pohledu medií, turistů nebo potenciálních investorů. (Městský marketing, 2011-2014)

Velký význam pro dobrou image města má vypracování výchozího jednotného designu jakožto základního nástroje vizuální prezentace města, ale hlavně pak jeho praktické používání. Takový manuál pro design města by měl obsahovat následující položky:

- *interiér městského úřadu – vstup do budovy, úprava kanceláří, orientační a informační značení,*
- *odpovídající oděvy zaměstnanců,*
- *informační a propagační tiskoviny,*
- *konstanty a symboly – znaky města, adresy městského úřadu, vlajka a vlaječky,*
- *městský mobiliář – orientační plán města, odpočinková místa, tabule s názvy ulic,*
- *doprava – označení služebních aut, prostředků městské hromadné dopravy,*
- *grafika na hlavičkových papírech, obálky, vizitky, jmenovky, razítka a tiskopisy,*
- *malá architektura – zeleň v okolí a nátěry budov.*

(Foretová a Foret, 1996, s. 58-59)

2.7.2 Image veřejné správy

Veřejná správa je především službou občanům a jako veřejnou službu je třeba chápat i poskytování a předávání informací veřejnosti. Má-li být tato služba kvalitní, musí se řídit principy kvality poskytovaných informací a musí respektovat potřeby, možnosti a zvyklosti příjemce. (Foret, 1994, 27-28)

Za nejtypičtější vyjádření a vnímání image městského úřadu či jiné veřejnosprávní instituce můžeme považovat právě komunikaci mezi touto institucí a veřejností, nejčastěji právě občany města.

Bohužel bývá komunikace úřadů s občany často omezena opravdu jen na poskytování informací. Pokud ale chce být město úspěšné, konkurenceschopné a pro obyvatele, turisty a investory atraktivní, musí v dnešní době dělat mnohem více. Kromě informování veřejnosti o své činnosti, svých záměrech a plánech je potřeba především naslouchat názorům a zájmům občanů, reagovat na jejich potřeby a požadavky a umět prezentovat své výsledky.

Snahou komunikujícího města by mělo být hledat cesty ke konstruktivnímu dialogu mezi občany, úřady a dalšími veřejnými institucemi. Dále by mělo pomoci vytvářet rovnoprávný vztah mezi občanem a institucí a přispět k výchově občana, který zná svá práva a povinnosti a má zájem o dění kolem sebe. Z hlediska komunikace je pro město také nesmírně důležité sledovat zpětnou vazbu, která by neměla být jen jednorázovou záležitostí, ale měla by být součástí systematického monitorování veřejného mínění. (Foretová a Foret, 1996, s. 8)

Ve společnosti, kde fungují samosprávné demokratické principy, občan:

- *potřebuje se orientovat ve městě i na radnici, znát úřední hodiny a vědět, kde který odbor sídlí, jakou linkou MHD se tam dostane a jaké dokumenty musí mít s sebou pro vyřízení potřebného; měl by rozumět fungování samosprávné demokracie, měl by znát základní plánovací dokumenty obce, města či regionu, jako jsou územní plány či rozpočty, a měl by se v nich umět orientovat, měl by znát názory a cíle zastupitelů, které si zvolil, jejich vize a strategie,*
- *má vědět, proč se mají dodržovat předpisy, vyhlášky a zákony, měl by si být vědom skutečnosti, že je součástí partnerského společenství, ve kterém se lidé musí umět vzájemně respektovat, pomáhat si a spolupracovat,*
- *očekává od veřejné správy určité služby (čistotu na ulicích, dopravní dostupnost svého bydliště, pracoviště, stejně jako bezpečnost aj),*
- *má mít možnost kontrolovat, zda je s obecním majetkem nakládáno hospodárně, zda nedochází k plýtvání veřejnými prostředky na zbytečné investice a zda jsou dodržovány zákony a vyhlášky.*

Oproti tomu potřeby veřejné správy spočívají především:

- *v koordinaci zájmů jednotlivců, skupin, resortů i procesů prostřednictvím zákonů, vyhlášek i nepsaných pravidel; je třeba zkoordinovat zájmy investorů, majitelů nemovitostí, členů kulturních či sportovních složek aj. tak, aby nedocházelo ke konfliktům a výsledný efekt pozitivně přispěl k rozvoji města,*
- *v motivaci úředníků, zastupitelů i obyvatel města ke společnému úsilí tak, aby byly naplněny společně uznávané hodnoty,*
- *v systematické prezentaci nejrůznějších informací,*
- *ve schopnostech představitelů veřejné správy monitorovat své aktivity, znát spravované území a umět se poučit z chyb a omylů.*

Když se tedy občan nedozví, co mu úřad sděluje, není to chyba občana, ale úřadu. Měl by volit takovou komunikaci, aby k občanovi v potřebném čase a na vhodném místě dorazila a ten jí porozuměl. Úřad je tu přece pro občana.

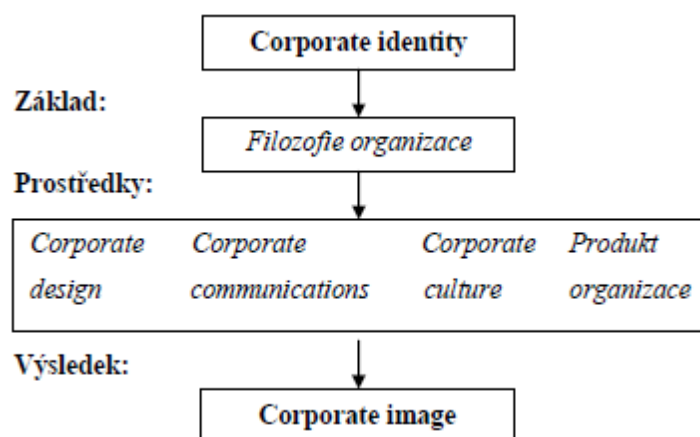
V případě veřejné správy je však pro obě strany užitečné, když občan veřejné správě důvěřuje a obrátí se na ni ještě dříve, než se rozhodne pro konečné řešení. Veřejná správa jej však musí neustále ubezpečovat a přesvědčovat o tom, že je připravena naslouchat a v případě potřeby zodpovědně poradit. (Foret, 2011, 391-393)

3 FIREMNÍ IDENTITA

Firemní identita je důležitou součástí firemní strategie a představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama, svého charakteru, a podobně jako každá osoba má své specifické charakteristiky a vlastnosti. Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící firmě i její etické hodnoty. Zahrnuje v sobě čtyři základní prvky: firemní design, firemní komunikaci, firemní kulturu a produkt organizace. Tedy se jedná o komplexní prezentaci firmy nejen směrem k veřejnosti, ale i směrem dovnitř firmy.

Zajímavý je pohled na firemní identitu a image. Někteří autoři zdůrazňují image jako veřejný obraz firmy (resp. firemní identity), to, jak se jeví zvnějšku, jak vnímá firmu či organizaci veřejnost. Oproti tomu firemní identita je chápána jako prostředek ovlivňování image firmy – tedy to, jaká firma je nebo chce být. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 14 a 16)

Čím větší je shoda mezi firemní identitou a firemní image, tím lépe lze ovlivnit kladný obraz podniku a zejména mínění a postoje rozhodujících cílových skupin k firemní a produktové značce. (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008, s. 59)



Obr. 1. Firemní identita (Svoboda, 2003)

3.1 Pojem firemní identita

Identita je vlastní, naplánovaná představa. I v případě, kdy podnik nebo instituce cíleně ne-definuje a neposiluje svou identitu, to neznamená, že ji nemá. Identita totiž vychází ze samé podstaty organizace a je více či méně jedinečná. Jakýsi ideál bývá explicitně formulován v podobě firemní vize či firemní filozofie. Její podoba je však dokreslována dalšími faktory. (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008, s. 58)

3.1.1 Definice firemní identity

Firemní identita je definována různými způsoby, a stejně jako image ne zcela jednoznačně. Její podstata spočívá v komplexnosti obrazu a je tvořena řadou nástrojů, které onu komplexnost a ucelenost vytvářejí. Nejde tedy jen o vzhled či vizuální styl, ale i o vnitřní a vnější strukturu či konkrétní prezentaci.

V knize Jitky Vysekalové a Jiřího Mikeše „Image a firemní identita“ (2009, s. 16) se můžeme dočíst, jak firemní identitu vnímají a definují jednotliví renomovaní odborníci:

Dle Evy Bedrnové a Ivana Nového jde o cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Mezi její elementy patří podniková komunikace, podnikový design a podnikové jednání. Firemní identita vytváří také obsahové i formální hledisko pro utváření image.

Iveta Horáková uvádí, že firemní identita je strategicky naplánovaná představa, vycházející z podnikové filozofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle. Je „chápáním sebe sama“ a tvoří ji firemní filozofie, kultura, osobnost a design.

Jaromír Veber charakterizuje firemní identitu velmi podobně, tedy jako úsilí o vnější odlišnost, jedinečnost a osobitost, které se projevuje v takových komponentách, jako je design, kultura, chování organizace, komunikace a vlastní produkt.

Oproti tomu Gustav Tomek chápe identitu organizace jako součást komunikační politiky vytvářející vztahy podniku s veřejností. Na této úrovni pak charakterizuje politiku firemní identity prostřednictvím jednotlivých složek, jejichž cílem je vytvoření žádoucí image.

Můžeme tedy konstatovat, že firemní identita je na jedné straně „o sobě“ a „pro sebe“, tedy o tom, jaká organizace je a chce být, na straně druhé „pro jiné“, tedy o image a veřejném obrazu identity samotné. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 16)

3.2 Filozofie instituce

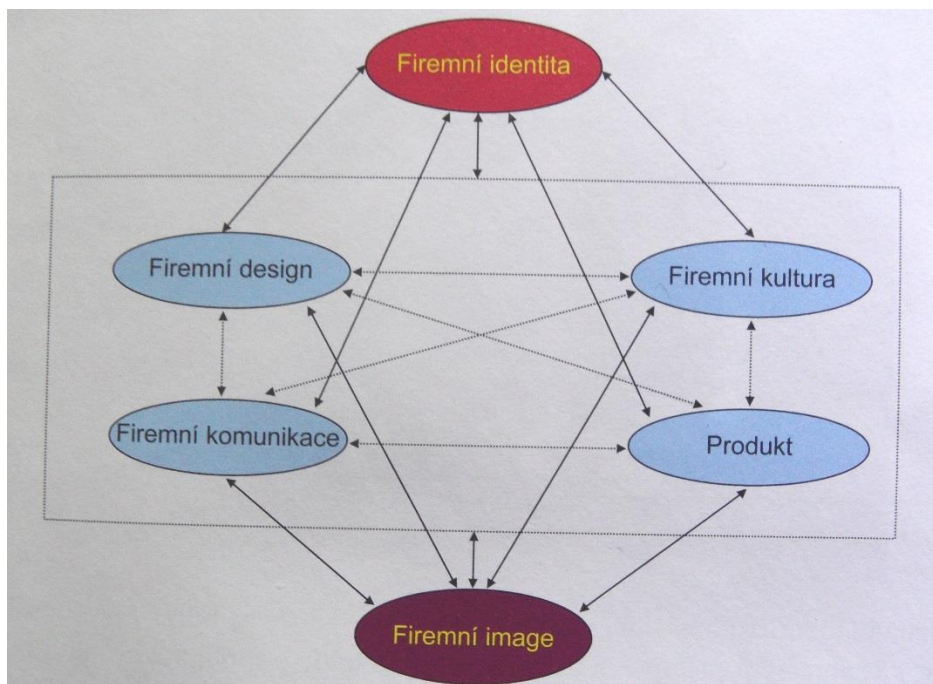
Filozofie organizace je v podstatě výchozím momentem pro nastavení a realizaci firemní identity. Hned na začátku si musíme odpovědět na otázku „zda má organizace vůbec nějakou filozofii, co je cílem a smyslem činnosti organizace a v čem nalézají její zaměstnanci smysl své práce?“ Dobře formulovaná filozofie představuje společný bod pro pracovníky podniku, kde je definováno, kdo jsme a za čím si stojíme. Jde o jakousi vizitku, kterou podnik dává najevo svému okolí, s kým se vpravdě setkalo. Podnikovou filozofii můžeme zveřejnit například ve vizi, poslání či hodnotách. Usnadňujeme tím první kontakt a tím, že se veřejně hlásíme ke svým hodnotám, dáváme najevo, že je bereme vážně. Odpovědný podnik se nebojí zveřejnit, o co usiluje a čím se řídí. (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008, s. 82-83), (Svoboda, 2004, s. 9)

Podniková filozofie představuje společný základ, který:

- pomáhá usměrňovat rozhodování – jednoznačně vymezené podnikové zásady a sdílený cíl poskytuje vodítko v životě podniku,
- představuje důležitý motivační prvek – čím více se zaměstnanci ztotožní s hodnotami a cíli podniku, tím lepší budou jejich výsledky a celkový přínos pro úspěch organizace,
- se zavazuje dodržovat stanovené principy – zveřejněním svých hodnot se podnik odlišuje od jiných a veřejně zavazuje k dodržování vyhlášených zásad vůči svým zájmovým skupinám – zaměstnancům, zákazníkům aj. (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008, s. 83)

3.3 Prvky firemní identity

Jak již bylo uvedeno, firemní identita se skládá ze čtyř základních stavebních kamenů: firemní kultury, firemního designu, firemní komunikace a firemního produktu. Všechny jsou samozřejmě více či méně vzájemně propojeny, ovlivňovány a mluví jak směrem ven z instituce, tak uvnitř jí samotné.



Obr. 2. Systém firemní identity. (Vysekalová a Mikeš, 2009)

3.3.1 Firemní (organizační) kultura

Firemní kultura vyjadřuje jakýsi charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život, který ovlivňuje myšlení a chování spolupracovníků firmy. Vyjadřuje zároveň i zvyklosti a rituály využívané ve firmě a hodnoty, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Vzorec chování nemusí být vědomý, ale při vytváření či přijímání pravidel firemní kultury hraje důležitou roli. Můžeme hovořit také o firemním chování, které je firemní kulturou ovlivňováno či určováno. Do firemní kultury lze zařadit jak subjektivní momenty cílevědomé (hodnoty, cíle, plány, zásady), tak subjektivní momenty charakterizující trvalý, každodenní život firmy (duch podniku, celková atmosféra, klima, rituály). (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 67)

Firemní kultura hraje roli i při výběru zaměstnání. Zaměstnavatelé se snaží vybírat lidi, kteří do firmy zapadnou, a naopak uchazeči hledají místo ve firmě, která odpovídá jejich názorům, postojům a hodnotám.

Firemní kultura je především významným faktorem konkurenceschopnosti firmy. Zvyšuje zejména kvalitu soužití a spolupráce všech zaměstnanců. Zlepšuje jejich motivaci, a tím i produktivitu práce, inovační potenciál a potažmo celkové výsledky firmy.

Pokud je organizační kultura firmy nejasná a roztržitá, každý zaměstnanec má jiné představy o společnosti, pro kterou pracuje, o její značce a zastávaných hodnotách, pak bude s velkou pravděpodobností i marketingová komunikace firmy málo přesvědčivá. Nikdy nelze přesvědčit o něčem, co je postaveno na uměle vykonstruovaných hodnotách, které ve firmě nejsou skutečně podporovány a sdíleny. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 69-72)

3.3.2 Firemní design

Firemní design je jakýmsi vizuálním vyjádřením stylu, image organizace. Je využíván jak při komunikaci uvnitř dané společnosti, tak zejména vně. Měl by jasně a výstižně odrážet a vyjadřovat podnikovou identitu a nést image organizace. Odlišovat společnost od jiných a na jeho základě společnost identifikovat.

Firemní design zahrnuje následující prvky:

Značka – vyjadřuje image, symbolizuje historii a tradici, je první a zároveň i nejvýraznější součástí komunikace společnosti, kterou vnímá veřejnost. (Svoboda, 2004, s. 11)

Rastr – je jednotný grafický formát neoddělitelně spojený s komunikací organizace, stanovuje rozmístění adresy, oslovení, fotografií, začátky odstavců, proporce mezi značkou a dalšími prvky firemního designu. (Svoboda, 2004, s. 15)

Písmo a typografie – písmo zejména zprostředkovává sdělení, proto musí působit jasně, být snadno čitelné, přehledné a vyvážené. (Svoboda, 2004, s. 15)

Barva – podnikové barvy stojí na stupnici firemní identity ještě výše než podniková značka. Podtrhují charakter podniku a jeho produkce, mají za úkol vyjadřovat atraktivitu produktů. (Svoboda, 2004, s. 16)

Design a architektura – budovy a prostory, dopravní prostředky, podnikové prostředí – tato složka firemního designu zprostředkovává cílovým osobám pocity, dojmy a zážitky. (Svoboda, 2004, s. 16-17)

Slogan – je reklamní heslo, specifická forma reklamního sdělení, které společnost dlouhodobě a všestranně využívá, měl by být unikátní a svázán s firmou. (Křížek a Crha, 2012, s. 109)



Obr. 3. Firemní design, logo. (Vysekalová a Mikeš, 2009)

3.3.3 Firemní komunikace

Van Riel ve své knize „Principy firemní komunikace“ (1992, s. 127) uvádí, že firemní komunikace je vlastně jakási nezbytná součást podnikání. Rolí firemní komunikace je řídit vnímání firmy skrze pozitivní firemní značky, efektivní a včasné šíření informací a transparentní vztahy se všemi zúčastněnými stranami. Zajímavý je názor, že firemní komunikace se vyvinula již v základní komunikaci v přírodě a dosud považována za průsečík mezi vědou a uměním vnímání.

Firemní komunikace zahrnuje: public relations, corporate advertising, human relations, investor relations, employee communications, government relations a university relations. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 63)

Van Riel (1992, s. 158-159) dodává, že existují tři typy firemní komunikace:

- komunikační management – zahrnuje komunikaci, která se odehrává mezi managementem a interním i externím publikem,
- marketingová komunikace – zahrnuje reklamní, propagační a sponzorské aktivity,
- organizační komunikace – zahrnuje plány a strategie, které stojí za hlavními programy a iniciativami společnosti.

Dohromady tyto tři typy firemní komunikace pomáhají organizaci rozvíjet soudržný přístup, který umožňuje jejich odborníkům, aby zefektivnili veškeré komunikační aktivity z centrálního strategického rámce.

3.3.4 Firemní produkt

Důležitým prvkem firemní identity, který se podílí na jejím formování, je produkt v tom nejširším marketingovém smyslu. Tedy vše, co slouží k uspokojování potřeb cílových či vztahových skupin. Produkty v tomto smyslu chápeme jako podstatu existence firmy, bez níž by ostatní prvky nemohly být účinné. Sebelepší design a komunikace nepomohou, pokud nemůžeme nabídnout konkurenceschopný kvalitní produkt.

Pro spotřebitele je produkt prostředkem k uspokojení jeho potřeb a na základě informací, které má, si vytváří představu, zda a jaké potřeby či přání je schopen uspokojit. To je východiskem pro motivaci k nástupu produktu a na tomto principu je založená i známá teorie „means-end“ (prostředek – cíl). Rozhodovací proces je samozřejmě ovlivňován i ostatními složkami firemní identity, jako je firemní komunikace, design i firemní kultura. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 74-75)

4 ETIKA

4.1 Pojem etika

Etika, odvozená z řeckého slova *éthos*, znamená zvyk, obyčej, charakter. Anzenbacher (1991, s 304) tvrdí, že etika je postavena na třech základních pilířích, kterými jsou: humanismus, tolerance a vzájemný respekt.

4.1.1 Etické jednání v praxi

Etické myšlení obecně má normativní charakter. Znamená to, že když jsme postaveni před mravní volbu, nemůžeme mít na zřeteli pouze svoji vlastní pozici v dané situaci, ale vždy se snažíme postihnout obecné hledisko problému. Hledáme řešení, které by bylo eticky správné pro každého, kdo se v této situaci ocitl. Naše potřeby jsou totiž i obecně lidskými potřebami a náš vlastní zájem je vždy nějakým způsobem spjatý se zájmy ostatních. (Rolný, 1998, s. 17)

4.1.2 Etické chování organizace

Jak již bylo uvedeno, každý přisuzujeme svým činům i činům svého okolí určitou mravní hodnotu. Chceme, aby se mravně choval stát ke svým občanům a stejně tak podnik ke svým zaměstnancům (a naopak oni k němu), stejně tak i samy tyto instituce a jejich reprezentanti požadují mravnost a čestnost od svých občanů a zaměstnanců. (Rolný, 1998, s. 43)

Velmi jasně definují důvody pro etické chování podniku Anna Putnová a Pavel Seknička (2007, s. 100), když odpovídají na otázku „Proč by se měl podnik chovat eticky?“

- *vytváří se pozitivní mravní klima v podniku,*
- *dochází k úspoře transakčních a informačních nákladů,*
- *získává konkurenční výhody,*
- *mravnost je obecným zájmem celé společnosti, tedy i podniku,*
- *podnikatelský subjekt očekává etické jednání i od ostatních účastníků trhu,*
- *porušování mravních pravidel ničí prostředí vhodné pro podnikání.*

Ačkoliv jsou odpovědi na otázku uváděny v prostředí podnikatelském a oblasti soukromého sektoru, troufám si tvrdit, že tyto zásady minimálně stejnou měrou platí i v sektoru veřejném.

Úředník více než kdokoliv jiný musí dodržovat mravnost, etiku a zásady slušného chování. A to jednak z důvodu vystupování jako zaměstnance veřejné správy, služby, jednak z úcty k občanovi samotnému.

4.2 Etický kodex v České republice

4.2.1 Pojem etický kodex

Etický kodex je nástroj, který napomáhá k tomu, aby každodenní aktivity veřejné správy a jednání všech jejich zaměstnanců odpovídaly stanoveným zásadám. Jde o konkrétní soubor pravidel, které vychází z principů a hodnot dané organizace a vymezují standard profesionálního jednání. Ustanovení etických kodexů slouží k prosazování etického chování a rozhodování a pomáhají tak zlepšovat celkovou atmosféru v rámci veřejné správy.

Etické kodexy mohou mít různou formu. Dle rozsahu je dělíme na obecné a konkrétní. Obecnější charakter mají právě etické kodexy platné pro všechny zaměstnance veřejné správy, konkrétnější jsou pak kodexy etiky, které odpovídají požadavkům konkrétní instituce (např. etický kodex lékařů, novinářů, etický kodex pro akademické a odborné pracovníky). (Pomahač a Vidláková, 2002, s. 143)

4.2.2 Vývoj etického kodexu

Jako první se v České republice zasadil o vznik etického kodexu veřejný ochránce práv v souvislosti s dobrou správou, zakomponovanou v zákoně č. 349/1999 Sb., o veřejném ochránci práv, ve znění pozdějších předpisů. Úkolem ombudsmana je minimalizování konfliktů mezi veřejnou správou a občanem. Řeší stížnosti, které směřují proti nečinnosti správních orgánů a zbytečným průtahům řešených záležitostí. Stížnosti občanů jsou orientovány nejen proti nesprávným právním postupům činnosti veřejné správy, nýbrž i proti neetickému chování pracovníků správních orgánů na všech úrovních. Pomocným nástrojem zaměstnanců veřejné správy v každodenní službě veřejnosti má být právě etický kodex. Etických kodexů bylo v České republice přijatých hned několik – např. Etický kodex poslanců, soudcovský etický kodex, kodex Policie ČR, kodex celníků, zaměstnanců České správy sociálního zabezpečení, Etický kodex novináře aj. (Dolista, 2007, s. 88)

4.2.3 Funkce etického kodexu

U etických kodexů je důležitá jejich obecná platnost a zejména všeobecná aplikovatelnost. Význam etického kodexu je morálně výchovný a preventivní. Níže je tedy shrnuto, k čemu všemu etický kodex přispívá:

- je důležitým předpokladem účinného vedení - dosahování vysokého standardu v jednání řídicích pracovníků pozitivně ovlivňuje ostatní zaměstnance,
- je ochranou organizace při obvinění z neetického jednání či porušení zákona, demonstruje snahu organizace jednat v souladu s platnými a dobrými mravy,
- může být tvůrcem a poháněčem pozitivních změn,
- pomáhá dobré a otevřené komunikaci,
- pomáhá vytvářet příznivé pracovní klima,
- zabraňuje nadřízeným, aby po podřízených požadovali nesprávné jednání,
- zlepšuje vnímání určité činnosti veřejností,
- zvětšuje výkonnost organizace a její odbornou úroveň,
- zvyšuje loajalitu zaměstnanců, hrdost být zaměstnancem daného sektoru a usnadňuje tak získávání kvalitních a kvalifikovaných pracovníků,
- v případě, že se jednotlivec nebo určitý úsek veřejné správy přihlásí k etickému kodexu nebo svým podpisem potvrdí souhlas, zavazuje se k dodržování konkrétních postupů a pravidel – jejich porušení může tedy vést k určitému postihu i přesto, že kodex není právní normou. (Dolista, 2007, s. 86-87)



Obr. 4. Obecné funkce kodexu etiky (Putnová a Seknička, 2007)

Kodexy poskytují všem zaměstnancům veřejné správy návod, jak zlepšit kulturu poskytovaných služeb, a zároveň ukazují hodnoty akceptovatelné v dané oblasti. Dále jasně vymezují požadovanou politiku veřejné správy a v neposlední řadě minimalizují subjektivitu v rozhodování.

Písemný dokument v podobě kodexu sděluje okolí, že daná instituce i se svými zaměstnanci postupuje v každodenní praxi eticky. V případě, že jednání úředníků není etické, jsou kodexem stanoveny srozumitelné mantinely pro objasnění jednání tak, aby bylo přijatelné. (Dolista, 2007, s. 89)

4.2.4 Tvorba etického kodexu

Každý kodex by měl být srozumitelný a jednoznačný, aby mu porozuměl každý člen organizace. Práva a povinnosti jednotlivých skupin nesmí připouštět zavádějící či dvojí výklad, případně pochybnosti o něm. Text kodexu musí být výstižný a odborně fundovaný. Kodex by neměl být příliš stručný, byť to zdůrazňuje jeho srozumitelnost, ani příliš rozsáhlý, neboť se stává nepřehledným a často má v sobě tatáž pravidla, jako jiné vnitřní směrnice či dokumenty organizace. (Putnová a Seknička, 2007, s. 78)

Zásady tvorby etického kodexu:

1. V případě, že chybí detailně propracovaná politika organizace nebo precedentní případy, jako platné vodítko pro rozhodování slouží vždy deklarované hodnoty organizace.
2. Etický kodex musí být vnitřně konzistentní a souviset s posláním, cíli, strategií a politikou organizace. Měl by obsahovat jasně formulované konkrétní priority, závazky a požadavky a srozumitelné vymezení etických rolí.
3. Etický kodex musí být přiměřený. Nemůže zahrnovat vše, být příliš detailní, ani příliš obecný, vágní. Přiměřenost znamená i vyváženost práv a povinností, požadavků na chování zaměstnanců uvnitř i vně organizace.
4. Etický kodex musí obsahovat mechanismus řešení konfliktů, jeho interpretaci a aplikaci. Ta by měla být jasná a snadná a pro podnik pokud možno nenákladná.
5. Etický kodex by měl také poskytovat možnost ustanovení výjimek, a to zejména pro důvody morálního charakteru (snížené požadavky na tělesně postižené, ženy v těhotenství, zohlednění alergiků atd.) (Rolný, 1998, s. 73)

4.3 Etický kodex zaměstnanců veřejné správy České republiky

Pro oblast veřejné správy má zásadní a největší význam Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě, který byl schválen usnesením Vlády České republiky č. 270 ze dne 21. března 2001. Usnesení Vlády ČR je sice na jednu stranu závazný dokument pro všechny zaměstnance správních úřadů, ale hned v čl. 1 odst. 1 stanoveno, že „kodex je doporučením pro zaměstnance správních úřadů a pro zaměstnance územních samosprávných celků“ a ihned v odst. 2, že „zaměstnanec vykonává vše nezbytné pro to, aby jednal v souladu s ustanovením Kodexu“. Kodex by ale pro zaměstnance veřejnosprávních institucí měl představovat určitou morální hodnotu, byť není striktně řečeno ani nikterak stanoveno, zda je pro zaměstnance územních samosprávných celků toto doporučení závazné či nikoliv. Ačkoliv právě ona (snad i automatická) závaznost pro úředníky a všechny zaměstnance veřejné správy by měla být jednoznačná. Nicméně tento výhradně doporučující charakter do jisté míry Etický kodex znehodnocuje a nepřikládá mu ani váhu, ani důležitost, kterou by měl mít a s jakou by měl být přijímán a respektován. Proto pak pro některé úřady není motivací Etický kodex přijmout a vyžadovat po svých zaměstnancích jeho dodržování; stejně jako nabídnout jim v tomto dokumentu jakousi „oporu“. Z této volnosti a neurčení pravidel pak může vzniknout nedůvěra ze strany občanů a narušit se vztah úředník – občan či dokonce úřad – občan.

Hlavním účelem Kodexu je podporovat etické chování zaměstnanců institucí veřejné správy a upozorňovat na to veřejnost. Kodex je závazný pro všechny zaměstnance veřejné správy dané instituce, která jej přijala či si jej sestavila – etické, a tedy i slušné chování zaměstnanců má podstatný vliv na dobrou pověst úřadu. V případě nedodržování etického kodexu může tento sloužit jako podklad a opora pro sankcionování toho, kdo pravidla porušil. Názory na existenci kodexů se různí. Některé názory podporují myšlenku, že kodexy hrají klíčovou úlohu v zajištění etického chování, opačné ji naopak ztracují. Etické kodexy mohou být irelevantní tehdy, pokud nejsou součástí etické tradice ve veřejné správě, pokud se o nich nediskutuje a pokud zkrátka nežijí. (Pomahač a Vidláková, 2002, s. 145)

Co se týče jednotlivých pravidel Kodexu pro úředníky, v čl. 2 odst. 1 je zdůrazněno, že „veřejná správa je službou veřejnosti, zaměstnanec ji vykonává na vysoké odborné úrovni a s nejvyšší mírou slušnosti, porozuměním a ochotou, a bez jakýchkoliv předsudků s vyloučením možných diskriminačních postupů“. Čl. 2, odst. 3 říká: „zaměstnanec má objektivně

rozhodovat a řešit záležitosti bez zbytečných průtahů a nemá jednat svévolně k újmě jakékoliv osoby“. Důležitá jsou ustanovení, dle kterých má „zaměstnanec jednat politicky nestranně“ (čl. 4 odst. 1), „nemá vyžadovat ani přijímat dary, úsluhy, laskavosti, ani žádná jiná zvýhodnění“ (čl. 5 odst. 1), „nemá poskytovat ani nabízet žádné výhody spojené s jeho postavením, pokud to zákon neumožňuje“ (čl. 6 odst. 2). Čl. 7 odst. 2 uvádí, že „naskytne-li se situace, kdy je zaměstnanec požádán, aby jednal v rozporu s právní úpravou, odmítne a oznámí tuto skutečnost svému nadřízenému“. V čl. 6 odst. 3 a 4 stojí, že „zaměstnanec neuvede nikoho vědomě v omyl, s informacemi získanými při výkonu veřejné správy nakládá s potřebnou důvěrností a poskytuje jim příslušnou ochranu. Přihlíží přitom k právu veřejnosti na svobodný přístup k informacím“. (Vláda ČR, 2001)

4.4 Korupce ve veřejné správě

Jedním ze zásadních etických problémů v oblasti veřejné správy je stále více diskutovaná korupce. Problémy etiky se promítají do všech oblastí veřejné správy a týkají se potenciálně všech zaměstnanců. V souvislosti s korupcí a jakýmsi narušováním etických pravidel můžeme hovořit o ztrátě tradičních hodnot a vzniku nových modelů chování.

4.4.1 Pojem korupce

Vzhledem k tomu, že každá země má vlastní představu o významu slova korupce, nelze tento pojem nijak jednoznačně definovat. Jistý je ale fakt, že korupce v každém případě ohrožuje demokracii a lidská práva, narušuje hospodářskou soutěž a nekoresponduje se spravedlností a slušností.

Nejvýstižněji korupci definoval Richard Geffert, který říká, že pojem korupce znamená podplácení, zpronevěru, morální selhání nebo v nejširším smyslu zneužití veřejné moci pro soukromý účel. (Geffert, 2010, s. 110)

4.4.2 Příčiny vzniku korupce

Drobná korupce souvisí s každodenní činností orgánů veřejné správy ve spojení s rozhodováním, vyjádřením, uložením pokut, vypracováním posudků a dalšími úkony.

Co se týče příčin korupce lze říci, že se jedná o systémovou chybu vzniklou z nedostatků obsažených ve formálních pravidlech, (zákonných i podzákonných předpisech) a z nedostatků pramenících z neformálních předpisů, tj. narušení morálních hodnot. Boj s korupcí může být účinný, jestliže budou správně identifikovány její příčiny.

Pro odstranění formálních nedostatků by měla přispět větší transparentnost pravidel, jasný a přesný výklad platný a účinný pro všechny, neboť nejasnost, nestálost a nepředvídatelnost zákoných a podzákoných předpisů vede k vytváření prostoru pro korupčně motivované jednání. (Geffert, 2010, s. 112-113)

4.4.3 Důsledky korupce

Podle Strategie vlády v boji proti korupci na období let 2013 a 2014 se dají důsledky korupce shrnout následovně:

- korupce zpochybňuje princip rovnosti před zákonem,
- nepodporují se nejspíše ale ti, kteří mají konexe,
- korupce poškozují hospodářskou soutěž a snižuje konkurenceschopnost,
- vede k přijímání neadekvátních rozhodnutí,
- korupce přispívá k rozšiřování organizovaného zločinu,
- v důsledku korupce klesá důvěra občanů v právní stát,
- důležitým faktorem pro vytváření tlaku na veřejné činitele je veřejné mínění, z důvodu toho, aby věnovali oblasti korupce dostatečnou pozornost; a stejně tak důležitá je veřejná kontrola nad výkonem veřejné správy prováděna nejrůznějšími občanskými sdruženími, nevládními organizacemi nebo médii.

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část shromažďuje pomocí internetových a zejména pak literárních zdrojů teoretické poznatky a především klíčové pojmy, které jsou důležité pro další postup v diplomové práci. Je jakýmsi „odrazovým můstkem“ pro vypracování praktické části mé diplomové práce.

Vědomosti a informace pro zpracování teoretické části mé diplomové práce byly čerpány jak ze zahraničních, tak z domácích literárních zdrojů. Jednalo se jednak o tituly v anglickém jazyce, tak o tituly zahraničních spisovatelů, jež byly přeloženy do češtiny. Pokud se dostupnosti týče, literatura českých autorů určená všem čtyřem oblastem rozebíraným v teoretické části je poměrně jednoduše dostupná. Informace z oblasti image, firemní identity i etiky jsou čerpatelné z velkého množství starších či novějších titulů; oblast veřejné správy je dostupná spíše ze zdrojů internetových, čerpáno bylo také ze skript a studijních textů; nejvíce je pak čitelná z jednotlivých zákonů.

Co se týče zahraniční literatury, knihy přeložené do češtiny jsou dostupné v poměrně menších počtech, nicméně poptávka po nich není až tak vysoká. Oproti tomu knihy zahraničních autorů se v naší republice vyskytují velmi omezeně, v tomto případě bylo tedy třeba využít korespondenčních služeb vzdálených knihoven.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA

Cílem analytické části je popsat a zanalyzovat současný stav image a firemní identity Městského úřadu Strážnice. Podkladem pro zpracování je jednak teoretická část, kterážto poskytuje teoretické poznatky převeditelné v analytické části do praktického řešení. Výstupem analytické části pak bude nalezení nedostatků v image a vnitřním fungování úřadu, které se stanou základem pro zpracování projektu vedoucího ke zlepšení image MěÚ Strážnice.

6.1 Profil Městského úřadu ve Strážnici

Oficiální název: Městský úřad Strážnice

Adresa: Náměstí Svobody 503, 696 62 Strážnice (oficiální)
Náměstí Svobody 501, 696 62 Strážnice
Vinohradská 35, 696 62 Strážnice (TIC)
Nádražní 1320, 696 62 Strážnice (OTS)

Identifikační číslo: 0285315

Struktura: Vedení města (nám. Svobody 503 a 501 - místostarostka)
Správní odbor (nám. Svobody 503)
Sociální odbor (nám. Svobody 503)
Stavební odbor (nám. Svobody 503)
Odbor investic a správy budov (nám. Svobody 501)
Odbor technických služeb (Nádražní 1320)
Turistické informační středisko (Vinohradská 35)
Městská policie (nám. Svobody 501)

Počet zaměstnanců: 44, z toho 25 úředníků

WWW stránky: www.straznice-mesto.cz

Úřední hodiny:	Pondělí:	7:00 - 11:30, 12:00 - 17:00
	Úterý:	7:00 - 11:30, 12:00 - 14:30
	Středa:	7:00 - 11:30, 12:00 - 17:00
	Čtvrtek:	7:00 - 11:30, 12:00 - 14:30
	Pátek:	7:00 - 11:30, 12:00 - 14:30



Obr. 5. Znak a prapor města Strážnice (Město Strážnice)

6.2 Základní charakteristika městského úřadu a funkce tajemníka

Městský úřad je orgánem města (obce), který plní úkoly jak v oblasti samostatné působnosti, tak i v oblasti působnosti přenesené. Je orgánem úředního typu a řídí se krom jiného především zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích. V čele městského úřadu stojí starosta. Kromě něj tvoří městský úřad místostarosta (případně místostarostové), tajemník městského úřadu, a dále zaměstnanci obce, kteří jsou do městského úřadu zařazeni. Městský úřad může být vnitřně členěn na odbory a oddělení zřízené radou města. Městský úřad je povinen zřídit úřední desku. Tato deska musí být umístěna na místě, kde je veřejně přístupná. Zpravidla se úřední deska umísťuje na budově, v níž má městský úřad své sídlo či v její těsné blízkosti.

Funkce tajemníka se obligatorně zřizuje v obcích, v nichž působí pověřený obecní úřad. V ostatních obcích není zřízení funkce tajemníka povinné, obce ji však zřídit mohou. Pokud v obci není funkce tajemníka zřízena nebo není-li tajemník obecního úřadu ustanoven, plní

jeho funkci starosta. Tajemník obecního úřadu je zaměstnancem obce a je v postavení nadřízeného vůči všem ostatním zaměstnancům obecního úřadu, plní tedy úkoly zaměstnavatele a také řídí a kontroluje činnost zaměstnanců obce zařazených do obecního úřadu. Tajemník též řídí a kontroluje organizační složky obce, vydává spisový řád, skartační plán a pracovní řád obecního úřadu. Tajemník obecního úřadu je za plnění úkolů obecního úřadu v samostatné i přenesené působnosti odpovědný starostovi. Na zasedáních zastupitelstva obce a schůzích rady, kterých se tajemník obecního úřadu zúčastňuje, má poradní hlas. Funkce tajemníka obecního úřadu je neslučitelná s vykonáváním funkcí v politických stranách a politických hnutích. (E-právo, 2002)

6.3 Organizační struktura Městského úřadu Strážnice

Městský úřad sestává z celkem 4 budov či kontaktních míst: radnice, detašovaného pracoviště v budově nedaleko radnice, budovy odboru technických služeb a Turistického informačního centra.

Radnice sídlí v původním měšťanském domě na náměstí Svobody; zde má svou kancelář starostka města, tajemník úřadu, podatelna a odbory sociální, stavební a finanční, dále vedoucí odboru správního. V budově vzdálené jen pár metrů od budovy Radnice, se nachází matrika a evidence obyvatel (tedy zbylé dvě pracovnice správního odboru), odbor investic a správy budov; kancelář zde má místostarostka města a služebnu Městská policie.

Turistické informační centrum má své sídlo na hlavní trase od příjezdových míst do města k důležitým památkám. Čítá jednoho zaměstnance, který se stará o veškerou prezentaci města a rozvoj cestovního ruchu. Během vytižené letní sezony pak samozřejmě najímá brigádníky z řad vysokoškolských studentů.

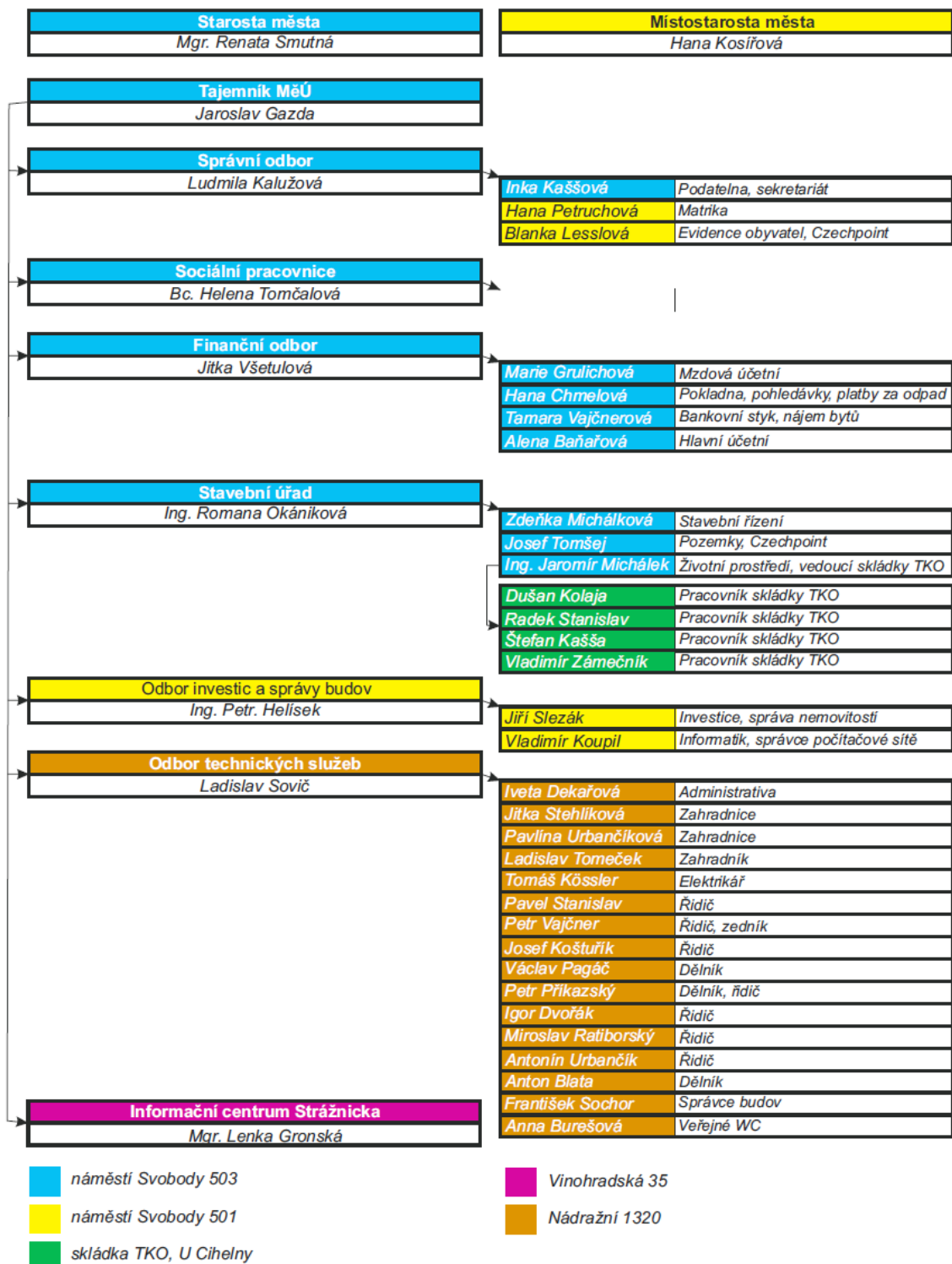
Ve čtvrté budově patřící úřadu se nachází odbor technických služeb. Budova stojí se nedaleko vlakového nádraží a kromě vedoucího odboru a jeho asistentky zde mají svou základnu všichni zahradníci a techničtí pracovníci města, tedy ne úředníci, ale zaměstnanci, kteří přicházejí nejvíce a nejčastěji do styku s občany procházejícími městem.

Zaměstnanci města jsou i lidé obsluhující městskou skládku, umístěnou na kraji města.

Formulář organizační struktury městského úřadu je volně přístupným dokumentem zveřejněným na webových stránkách města. Je bohužel ale také jediným dokumentem, který má úřad sestaven pro své fungování.

Přímo ve Strážnici fungují úřady stavební a matriční v podobě odborů Městského úřadu, další samostatné úřady ve městě nepůsobí. Finanční úřad má působíště, a tedy spádovost, do Veselí nad Moravou, nejbližší katastrální, pozemkový a celní úřad spolu s okresním soudem sídlí Hodonín, vojenská správa v Břeclavi.

Organizační struktura MěÚ Strážnice



Obr. 6. Organizační struktura MěÚ Strážnice (Město Strážnice)

6.4 PEST analýza

PEST analýza je metoda hodnocení vnějšího politického a legislativního, ekonomického, sociálně kulturního a technologického prostředí organizace. Vnější prostředí, ve kterém společnost působí, nemůže společnost svoji vlastní činností ovlivnit, avšak toto okolí ovlivňuje ji samotnou.

6.4.1 Politicko-právní faktory

Fungování obcí se všeobecně řídí především pro ně základním Zákonem o obcích č. 128/2000 Sb. Dále je pro ně závazný Zákon o krajích č. 129/2000 Sb., neboť některé pravomocce nejsou ustanoveny v Zákoně o obcích, a berou se tedy analogicky z tohoto zákona.

Fungování úředníků upravuje Zákon o úřednících územních samosprávných celků č. 312/2002 Sb. ve znění 46/2004 Sb.

Dále jsou pro obce a obecní úřady důležité zejména: zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím; zákon č. 500/2004 Sb., správní řád; zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví; zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů; zákon č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů; zákon č. 491/2001 Sb., o volbách do zastupitelstev obcí; zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření územních samosprávných celků ve znění 176/2001 Sb.; zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní úz. samosprávným celkům; zákon č. 22/2004 Sb., o místním referendu; zákon č. 151/2002 Sb., soudní řád správní; zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád; zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce; 89/2012 Sb., občanský zákoník a další.

Pro obec jsou zároveň závazné obecně závazné vyhlášky, tedy předpisy obce, které vydává obec k zabezpečení místních záležitostí – např. veřejný pořádek, místní poplatky aj.

Ve Strážnici je od komunálních voleb v roce 2010 uvolněnou starostkou Strážnice lidovkyně Renata Smutná, uvolněnou místostarostkou je Hana Kosířová z ČSSD. Pozice uvolněného místostarosty trvá teprve druhé volební období, dříve fungoval místostarosta na neuvolněné pozici. Politická situace v radě i zastupitelstvu města je stabilní. Politické situaci blížících se komunálních voleb ale příliš nenahrává poměrně drastická obnova městské zeleně (jakožto cíl a projekt starostky města). Tato je na jedné straně nutná a potřebná, na druhé straně ne v takovém rozsahu, v jakém je realizována. U občanů se setkává s velkým odporem a nesouhlasem.

Pro správné fungování veřejné správy ve městě je kromě stabilní politické situace v místě nutná mimo jiné politická stabilita také v celostátním měřítku. Určitý dopad na chod obcí mělo půlroční přechodné období v roce 2013, kdy po demisi vlády Petra Nečase na více než půl roku jmenoval prezident Miloš Zeman tzv. úřednický kabinet, kterému nebyla vyslovena důvěra Sněmovnou. Poslanci vzešli z předčasných voleb v říjnu 2013 však v prosinci téhož roku schválili návrh úřednické vlády Jiřího Rusnoka na rozpočet pro rok 2014 a celá Česká republika (včetně obecních samospráv) se tak na začátku nového roku nemusí řídit rozpočtovým provizoriem.

Pak už mě napadají takové ty ke konkrétním činnostem, jako zákon o přestupcích, o provozu na pozemních komunikacích, o životním prostředí, daňový řád, o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla...ale tyto asi už potřebovat nebudeš

6.4.2 Ekonomické faktory

Rozpočet města pro rok 2014 byl přijatý zastupitelstvem města 16. prosince 2013 se schodkem 12,8 milionu korun. Plánované příjmy činí 85,8 milionu korun (62,9 mil. z daní, 9,0 mil. tvoří nedaňové příjmy a 14,1 mil. přijaté transfery), rozpočet počítá s výdaji 98,6 milionu korun (0,4 mil. na sociální fond, 6,5 mil. na odpady a životní prostředí, 1,0 mil. na lesní hospodářství, 10,9 mil. na odbor investic a správy budov, 6,7 mil. na školství, 6,7 mil. na kulturu, 13,7 mil. na vnitřní správu města, 13,3 mil. na místní hospodářství, 0,8 mil. na stavební úřad, 6,4 mil. na všeobecnou správu). Jelikož v posledních letech má Město Strážnice vždy vyrovnaný či přebytkový rozpočet, dá se předpokládat, že i tento rok nedopadne jinak. Část plánovaných výdajů bude pokryta dotacemi.

K 31. březnu 2013 byl podíl nezaměstnanosti v okrese Hodonín 11,8 procenta, což je výrazně nad stavem v Jihomoravském kraji (9,1 %) i v celé České republice (8,3 %). Jednalo se o okres s devátou nejvyšší mírou nezaměstnanosti v Česku.

Celkem bylo v evidenci poboček Úřadu práce v okrese Hodonín 12 916 nezaměstnaných, současně bylo v okrese 381 volných pracovních míst a na jedno pracovní místo tak bylo 33,9 uchazečů.

6.4.3 Sociální faktory

Průměrná mzda v Jihomoravském kraji v roce 2013 byla 24 186 korun, když meziročně o 1 procento vzrostla. Stále však výrazně zaostávala za celorepublikovým průměrem (26 637 korun).

Ve Strážnici funguje obvodní oddělení Policie ČR, v jejím Indexu kriminality byla Strážnice v roce 2013 třináctá nejlepší v pořadí 522 policejních obvodů. Za rok zde došlo k 264 trestným činům, nedošlo však k žádné vraždě ani znásilnění.

Ve Strážnici žije 5 703 obyvatel, průměrný věk je 41,7 let. V posledních letech počet obyvatel ve Strážnici setrvale klesá.

Ve Strážnici žije 12 lidí bez vzdělání, 928 lidí se základním vzděláním (včetně neukončeného), 1 682 lidí vyučených a se středoškolským vzděláním bez maturity, 1 356 lidí s maturitou, 199 s nástavbovým studiem, 47 lidí s vyšším odborným vzděláním a 550 vysokoškolsky vzdělaných lidí.

Do zaměstnání vyjíždí 988 obyvatel Strážnice (384 v rámci obce, 395 do jiné obce, 64 do jiného okresu kraje, 115 do jiného kraje a 30 do zahraničí), do školy pak 431 obyvatel Strážnice (199 v rámci obce, 232 mimo obec).

Ve Strážnici se nachází 1 206 bytových jednotek v obydlených rodinných domech a 784 obydlených bytů v bytových domech. Z celkem 1 479 budov ve městě jich 107 vzniklo dříve než v roce 1 919 a dalších 148 budov naopak pochází z období 2001 - 2011. Nyní jsou nové pozemky na největších možných zastavitelných územích již rozprodány, pokračuje výstavba rodinných domů.

6.4.4 Technologické faktory

Ve městě je instalován městský rozhlas ovládaný výhradně zaměstnanci městského úřadu. Ti jsou také neustále školeni a stavěni před problematiku ovládání techniky, ať už jde o výpočetní techniku či nové technologie (př. kamery aj), což se bohužel ne vždy setkává s pochopením a kladnými ohlasy.

6.4.5 Zhodnocení PEST analýzy

Kladné stránky	Záporné stránky
Politické faktory	
+ stabilní politická situace	- obnova městské zeleně
	- dopady nestabilní vládní situace
Ekonomické faktory	
+ vyrovnaný rozpočet města	- vysoká nezaměstnanost
+ pokrytí investičních výdajů dotacemi	- uplatnění vzdělaných lidí v oboru
Sociální faktory	
+ úroveň městské policie	- nízká mzda
+ vzdělání	- odliv obyvatel
+ politika bydlení	
Technologické faktory	
+ městský rozhlas	- přijímání nových technologií zaměstnanci MěÚ
+ aplikace nových technologií, které zjednodušují administrativu a styk s občanem	

Tab. 1. Zhodnocení PEST analýzy (vlastní zpracování)

6.5 Zhodnocení image Městského úřadu Strážnice

Následující kapitoly obsahují průzkum jednotlivých součástí image městského úřadu z vnitřního i vnějšího pohledu. Vnitřní pohled je určen dotazníkem pro zaměstnance Městského úřadu Strážnice, vnější pak odpověďmi na otázky určené pro občany města Strážnice. Hodnocení současného stavu probíhalo pomocí dotazníkového šetření, rozhovorů a metody pozorování.

6.5.1 Filosofie Městského úřadu Strážnice

Filosofii organizace jako takovou nemá Městský úřad Strážnice jasně, „formálně“ dánu. Nelze nalézt vize ani poslání této instituce, lze tedy vycházet pouze z všeobecných tvrzení a předpokladů o tom, jak by veřejnosprávní instituce měla fungovat.

Podle slov místostarostky města, Hany Kosířové, se ale úředníci „snaží vykonávat svoji práci velmi dobře, je jim jasné, proč to všechno dělají a k čemu směřují. Samozřejmě, že někteří jsou tiše utajeni a snaží se ničím nepřečnickovat, ale to je spíš výjimka. Rozhodně ale úřad a taky tajemník nenechávají věci vyšumět a mají snahu zavčas a uspokojivě občanům odpovědět a hlavně pokud možno vyhovět. Jako velký příklad obětavosti až snad nad rámec povinností je práce sociální pracovnice, která je opravdu velkou oporou úřadu a velkou záchrannou pro lidi sociálně slabé, nebo neschopné se o svoje záležitosti postarat. Taky finanční odbor je zdatný. Ze strany starostky vnímám její obrovskou snahu zlepšit životní prostředí ve Strážnici. Zabývá se každou maličkostí.

Je tady také velká podpora ze strany města různým organizacím, které vyvíjejí dobrovolnou činnost. Jsou to mimo jiné zahrádkáři, které se město snaží udržet třeba obnovováním cest do vinohradů. Filozofie této pomoci je jednoduchá - neztratit venkovský ráz města, mít obdělávané vinohrady. Taktéž chovatelům se pomáhá, v neposlední řadě pak folklorním souborům.“

Pokud jde tedy o nahlédnutí dovnitř úřadu, jak zmiňuje i místostarostka města – jsou zde zaměstnanci, kteří nejsou plně ztotožnění s cíli úřadu jako celé instituce a není jim jasné, čeho by měli společně dosáhnout. Pracuje tady ale pořád většina těch, kteří si uvědomují, jak důležité je dotvářet dobré jméno úřadu a snaží se zejména ve směru k občanům jednat velmi profesionálně.

Zde je nutné zároveň poznamenat, že velká většina úředníků pracuje na MěÚ Strážnice již více než 10 let, a proto mají již své „zajeté“ zásady, vědí, jak úřad funguje, mají dostatek poznatků a zkušeností. Je na nich znát, že jakousi „filosofii organizace“ dodržují jako svá nepsaná pravidla.

6.5.2 Kultura Městského úřadu Strážnice

Kulturu městského úřadu lze zhodnotit jako velmi vyspělou, na úrovni; rozhodně v kontextu v podstatě malého městského úřadu.

Dobrý dojem již při cestě na úřad vzbuzuje uhlazené a upravené náměstí a čistý vzhled obou budov, jež se zde nacházejí; budova radnice, v níž sídlí většina odborů a do níž chodí občané vyřizovat největší část své agendy, působí velmi reprezentativně. Ačkoliv zaměstnanci vnímají vzhled každé své budovy jako spíše špatný, občané se 45% shodli na vzhledu výborném a i můj dojem z těchto staveb je veskrze pozitivní. Nutno uznat, že v budově detašovaného pracoviště na náměstí jsou velmi zastaralé vnitřní prostory, ale je zde čisto, pořádek a dostatek prostoru. I občané uvádějí, že na ně vnější prostory budov působí mnohem lépe, než vnitřní.

Jediným negativem okolí městského úřadu může být skutečnost, že náměstí není osázeno téměř žádnými stromy. Kdysi oblíbené a pro svůj stín vyhledávané sakury byly pokáceny a prozatím nenahrazeny stromy novými.

Důležitý je pak také naváděcí systém v rámci celého města. Občané jej hodnotí mnohem lépe než sami zaměstnanci; od všech tří „vstupních bran“ do města je ale přehledné a srozumitelné, kudy se na náměstí a následně k budově radnice dostat; totéž platí pro budovu Technických služeb i Turistického informačního centra – zde jsou důležité i naváděcí cedule od vlakového a autobusového nádraží.

Negativní dojem může vzbuzovat poměrně malý počet parkovacích míst na náměstí před oběma budovami. Parkuje zde vozidlo Městské policie a 2 služební vozidla úřadu, část úředníků jezdí taktéž do práce auty. Pro občany tak zbývá asi 10 parkovacích míst. Nevidí to ale jako nejhorší, na náměstí i v blízkém okolí je prostoru pro parkování dostatek a na úřad se vždy dá pohodlně dostat.

Velmi ožehavým problémem je ale parkování před Turistickým informačním centrem. Toto se nachází v přízemí bytového domu, parkoviště před ním tak využívají spíše jeho obyvatelé. Nejbližší parkovací prostor je vzdálen několik minut chůze a návštěvníci města jsou pak značně rozčarováni.

Co se týče vnitřní kultury a upravenosti, zaměstnanci přesně znají pravidla vhodného oblékání: pokud si oblečou neformální oděv, pak v zásadě v neúřední dny, jinak občan téměř nemá šanci narazit na úředníka nevhodně či nereprezentativně oděného.

Taktéž si velmi hledí velmi upraveného vzhledu svých kanceláří; městský úřad bohužel nemá dostatek financí pro obnovu všech kanceláří, tedy se toto dodělává postupně. Velkou pomocí byla v loňském roce výměna plastových oken a od té doby trvající kompletní renovace pracovních prostor vč. nového nábytku. Tento byl velkým kamenem úrazu, neboť i

když byla kancelář voňavá, plná květin a čistá, starý rozpadající se nábytek působil velmi neupraveně a špinavě.

Na městském úřadě je stanovena každodenní přestávka na oběd. Úředníci ji bez výjimky dodržují, nestává se, že by přetahovali a občan je po obědě hledal v kanceláři marně. Během obědové přestávky však není zaručen neomezený provoz úřadu; úřad se v období 11:30-12:00 hodin zamyká. Toto mohou občané vnímat jako negativní symbol – během osobních rozhovorů se ale téměř všichni se shodli, že pokud vědí, ve které hodiny je úřad zavřen (toto je vyvěšeno na internetu i na dveřích městského úřadu), počkají na dobu, ve které jim bude instituce zpřístupněna.

Pro vnitřní kulturu je důležitý zasedací pořádek na poradách vedoucích odborů. Tento není nikde uváděn, je však lety zaužívaný. Porada vedoucích odborů probíhá pravidelně v úterý od 9:00 hodin, trvá zhruba hodinu podle toho, kolik problematiky je potřeba vyřešit. Každý má své pevné místo v zasedací místnosti, a proto se nestává, že by se některý z účastníků nevešel nebo seděl na místě, odkud se mu špatně komunikuje s vedením. Jedinou výtkou by snad mohlo být, že se porad nepravdělně zúčastňuje starostka města. Vzhledem ke svým pracovním povinnostem je velmi vytížena, nicméně nemá určeného zástupce (s místostarostkou města fungují jako dvě samostatné jednotky) a mnohdy způsobuje rozpaky, když jsou na ni připraveny dotazy či je nastolen problém, jehož řešení by se ona měla zúčastnit, případně jej komentovat či přiblížit.

Pro pozitivní vnímání kultury městského úřadu také mluví jednotné naváděcí značení ve všech budovách a tím snadnější orientace občanů. Nevýhodou naopak může být nestejně označení jednotlivých dveří – městský úřad v tomto značený nemá jednotný styl, většina jmen, úředních hodin a agendy je vytištěna na obyčejných papírech tak, jak si toto zaměstnanci sami vyrobí. Může to pak na občany působit poněkud chaoticky.

Negativní věcí, nad kterou se zamýšlí většina občanů i úředníků, je tzv. bezbariérový vstup. Tento je umožněn pouze do budovy radnice, a to ještě velmi omezeně. Vozíčkář se složitě dostává již k plošině: překonává dvoje velká vrata, na jejichž kliku dosahuje těžce. Plošina jej vyveze pouze do přízemí, dostane se tedy ke starostce a tajemníkovi města, na podatelnu, na správní a sociální odbor. Problémem ale může být placení jakýchkoliv poplatků (komunální odpad, psi, hroby), stavební úřad či odbor životního prostředí, potřeba jít na finanční odbor. Tento handicap je vždy řešen z podatelny, kdy jsou příslušní zaměstnanci telefonicky zavoláni a rádi a ochotně přijdou s občanem jeho záležitost vyřídit. Pro postiženého občana může být ale tato pozice velmi nepříjemná a ne vždy vyhovující.

6.5.3 Design Městského úřadu Strážnice

Design městského úřadu jako celku působí poměrně roztržštěně. Za jednotně upravené lze považovat snad akorát hlavičkové papíry úřadu a vizitky, které mají všichni stejného designu a podoby.

Za nejdůležitější a sjednocující může být považován znak města Strážnice, který je použit na všech materiálech úřadu, je taktéž umístěn nad vstupem do Radnice jako její logo, najdeme jej na veškerých propagačních materiálech vydávaných Turistickým informačním centrem; jsou jím označena služební auta i důležité atributy úřadu. Znak města zobrazuje stěžejní významné atributy města: strážní domek jako vstupní bránu do Strážnice, věnec na tyči trčící ze štítu domku jako právo vinného šenku, lev v průčelí domku jako symbol kdysi vládnoucího rodu Žerotínů a kosíř, hrozen jako symbol vinařství, kteréžto je ve Strážnici velmi rozvinuté.



Obr. 7. Znak města Strážnice (Město Strážnice)

Poměrně dobře, i když ještě ne úplně výborně, lze zhodnotit webové stránky města, pokud se designové stránky týče. Za poslední dva roky prošly rozsáhlou úpravou a po velkém úsilí se k nim podařilo ve stejném designu připojit i webovou prezentaci Turistického informačního centra. To totiž své webové stránky nemělo, byla o něm pouze malá zmínka na webu města, což pochopitelně nestačilo. Turisté i občané si žádali mnohem větší informovanost, a proto vznikly stránky v podobě, jakou známe nyní. Jsou již poměrně obsáhlé, nabízejí velké

množství informací a dokumentů. Obsahově na nich ale chybí ještě řada potřebných skutečností, jako například dostupnost čtení zrakově slabším osobám; termíny zasedání zastupitelstva a rady města; popis životních situací („chci si vyřídit“); diskuzní fórum; na titulní straně by taktéž návštěvník webu očekával představení, příp. přivítání starostkou města.

Jako negativní může být hodnocen nestejný vzhled všech budov městského úřadu. Tyto budovy nejsou zvenjšku jednotně označeny, nevzbuzují tedy dojem, že patří k sobě, pod jeden městský úřad. Lze usuzovat, že vedení radnice „hřeší“ na skutečnost, že všichni občané přece vědí, které budovy městskému úřadu náleží, a není třeba tedy označovat stejnými cedulemi.

6.5.4 Komunikace Městského úřadu Strážnice

Potřeba komunikace se netýká pouze oblasti ziskové sféry, naopak u instituce státní správy je komunikace s veřejností nezbytně důležitá. Informace o svých aktivitách, dění v instituci, nabídce služeb či včasné informace o případných omezeních vytváří image organizace a připomínají užitečnost této instituce občanovi. Správně vedená komunikace je základním stavebním kamenem pozitivní image instituce.

Vnitřní komunikace mezi úředníky funguje na základě mailů, telefonů a skypu. Zaměstnanci mají k dispozici také intranet, kde naleznou vše, co ke své práci potřebují, ne všichni jej ale využívají. Pomocí intranetu mohou najít dokumenty z rady a zastupitelstva, rezervovat si služební auto či se dozvědět termíny důležitých setkání, porad aj.

Pokud se lze podívat na vnitřní fungování úřadu a vzít v potaz výsledky dotazníků, občané se na úřadě příliš často nesetkávají s odmítnutím či nepříjemným jednáním úředníka. Shodují se, že zaměstnanci jsou vždy milí a příjemní, ale zajímavé je procento těch, kteří se setkávají s nezájmem či ignorací – více než třetina respondentů. Pokud se k tomu přidá i 15 lidí, kteří odpověděli, že se s odmítnutím setkávají, ale pouze u některých osob či v některých situacích, měl by tento fakt být rozhodně zhodnocen a analyzován tajemníkem města; takovéto chování totiž není v souladu s etickým kodexem ani pravidly slušného chování a vrhá velmi negativní stín na image městského úřadu.

Ač se úředníci velmi snaží komunikovat s občany důstojně a slušně, není vždy jednoduché vyjít vstříc požadavkům jednotlivých klientů a stejně tak není jednoduché se s těmito lidmi vždy dohodnout. Bohužel jsou ale na úřadě i takoví zaměstnanci, kteří se nesnaží komunikovat vstřícně, nehodlají s občany diskutovat a brát v potaz jejich názor, není pro ně schůdné např. telefonické jednání; takoví pak budují negativní image úřadu a jejich chování vrhá stín na celou instituci. Tato problematika pak způsobuje fakt, že se občané shodují pouze na

průměrné kvalifikaci úředníků. Pokud tento není ochoten vyhovět a připraven občanovi pomoci, je velmi jednoduché jej vnímat jako neprofesionála, který nesedí na patřičném místě a nezvládá svou agendu.

Vzhledem k tomu, že MěÚ Strážnice nemá ustanoven ani etický kodex, ani pracovní řád, na základě kterých by zaměstnanci na jedné straně věděli, co si která jednající strana smí a nesmí dovolit, ale na základě kterých by byly také případné přečiny sankcionovány, je právě proto možné, že úředníci nemají tendenci ani motivaci dodržet zásady slušného chování, ačkoliv by to pro ně měla být samozřejmost.

Městský úřad oproti tomu skvěle komunikuje prostřednictvím hlášení městského rozhlasu a tištěného zpravodaje „Strážničan“. Obě možnosti jsou občany velmi vítány a hledají v nich cenné a aktuální informace. Hlášení městského rozhlasu probíhá 2x denně, vždy jednou dopoledne a jednou odpoledne. Občané jsou na něj zvyklí, znají hodinu, kdy rozhlas vysílá a pokud jej nestihnou, čtou si hlášení v psané podobě na webových stránkách města.

Zpravodaj města „Strážničan“ vychází vždy na začátku měsíce a je zdarma roznášen do všech domácností či v elektronické podobě vyvěšen na webových stránkách městského úřadu; jsou v něm informace o aktuálním dění ve městě, úspěchy škol a jiných městských zařízeních, velmi obsáhle je zastoupena kultura, neboť ve Strážnici se odehrává velká spousta folklorních a jiných kulturních akcí.

6.5.5 Produkt Městského úřadu Strážnice

Všichni zaměstnanci MěÚ Strážnice se shodují na skutečnosti, že spokojený občan je pro ně to nejdůležitější. Jsou si plně vědomi všech důsledků, které může mít jejich špatné jednání s občanem města na jejich pracovní ohodnocení či dokonce ztrátu pracovního místa. Vědí, že starostka města ochotně přijímá občany města ve svých úředních hodinách, vždy vyslyší jejich stížnosti a ty následně prostřednictvím tajemníka MěÚ s daným zaměstnancem poměrně důrazně řeší.

Za produkt městského úřadu lze taktéž považovat již zmiňované hlášení městského rozhlasu, o nějž se starají výhradně úřednice a dále i zpravodaj Strážničan, kam zaměstnanci přispívají svými články. Oba tyto produkty jsou snadno dostupné širokému spektru občanů – i těm, kteří již ve Strážnici nebydlí, ale rádi by se dozvěděli informace o dění ve městě.

6.5.6 Průzkum vnitřní image

6.5.6.1 Cíl průzkumu

Průzkum vnitřní image Městského úřadu Strážnice byl zaměřen na jeho zaměstnance. Cílem bylo zjistit, jak jsou spokojeni se svou prací a vnitřní atmosférou na úřadě či jak vnímají občany a jednání s nimi oni; druhá část dotazníku byla cílena na pracovní etiku a na dokumenty, které by měly být nedílnou součástí jejich zaměstnání – např. pracovní řád, organizační řád a zejména pak etický kodex.

Dotazník pro zaměstnance městského úřadu měl s dotazníkem pro občany města společnou sekci tvrzení týkajících se vizuálního vzhledu městského úřadu i jeho nejbližšího okolí.

Hypotézy:

1. Alespoň 60% zaměstnanců se shoduje, že Městský úřad Strážnice má dobrou image, zvuk a jméno.
2. Všichni zaměstnanci MěÚ Strážnice přesně a podrobně znají svůj pracovní řád, organizační řád a etický kodex
3. Většina zaměstnanců MěÚ Strážnice nemá zkušenost s korupcí na pracovišti.

6.5.6.2 Získávání dat a metodika

Úředníkům Městského úřadu Strážnice byl po předchozí domluvě formou emailu rozeslán dotazník pro ně určený. Kromě toho byly s některými vedeny doplňkové rozhovory, stejně tak pak se zaměstnanci, kteří nemají přístup k emailové adrese (např. zahradníci aj).

Při vyplňování dotazníku byly úředníkům jasně položeny otázky a nabídnuty odpovědi, z nich museli respondenti vybrat jednu či více z nabízených variant. Oproti tomu při osobních rozhovorech mnohdy neodpověděli na otázky, které jim byly položeny, nicméně sdělovali informace jiné, neméně důležité. Tyto informace jsou vždy připojeny k informacím získaným z dotazníkového šetření, neboť základní otázky mířily stejným směrem, jako otázky z dotazníku. Dotazníkové šetření bylo tím hlavním výzkumným zdrojem, osobní rozhovory čímsi doplňkovým, což nejprve dopomohlo k rozdělení zkoumaných oblastí, následně pak k lepší orientaci v dané problematice.

Dotazník určený úředníkům MěÚ Strážnice obsahuje 29 otázek a lze jej rozdělit do tří částí. V první části byly pokládány otázky týkající se vnitřní atmosféry, vztahů na pracovišti a komunikace; druhá část pak obsahuje otázky zaměřující se na etiku a pracovní dokumenty, poslední otázka této části je sestavena z 15 tvrzení, jež respondenti hodnotili známkami 1-5

dle principu známek ve škole (tedy 1-nejlepší, 5-nejhorší) či zaškrtnutím tzv. „únikové“ odpovědi v případě, že dané tvrzení hodnotit nechtěli či neměli pro toto zhodnocení dostatek informací. Toto je právě ona sekce tvrzení, jež měly oba dotazníky společné. Třetí část dotazníků pro úředníky je zaměřena na charakteristiku respondenta.

Otázky byly položeny jako uzavřené, tedy s 1 možnou odpovědí. Pouze u 1 otázky měli možnost respondenti zaškrtnout více odpovědí, 3 otázky pak nabízely možnost upřesnění tvrzení.

Zjištěná data byla zpracována prostřednictvím dotazníkového programu Survio. Plné znění dotazníku se nachází v příloze P I, celkové vyhodnocení pak v příloze P II.

6.5.6.3 Dotazovaný vzorek

Dotazník byl zaslán 25 úředníkům MěÚ Strážnice, z toho „odevzdalo“ své odpovědi 20 respondentů. Jelikož je zaručena absolutní anonymita respondentů, nebylo dále možno zjistit, kteří ze zaměstnanců dotazník zodpověděli a kteří ne. Jako mírně problematické se ukázalo určení u otázky č. 16, kde v případě negativních odpovědí měli respondenti přeskočit na otázku 21. Dle součtu odpovědí ale nikdo z nich toto zadání nepochopil a zodpověděli vždy i otázky následující. Tyto počty tedy výsledky průzkumu mírně zkreslují.

6.5.6.4 Výsledky průzkumu

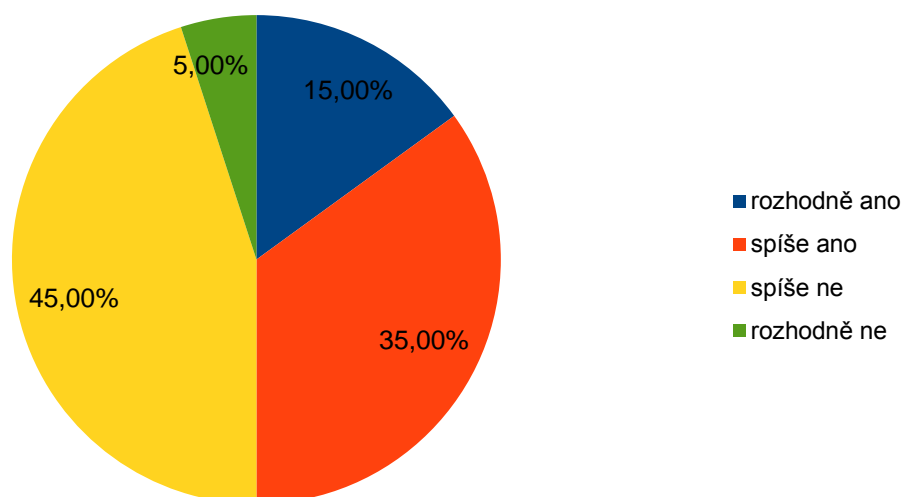
Jak již bylo uvedeno, dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 20 osob převážně ve věku starších 46 let, pouhých 6 respondentů je mladších. Taktéž velká většina dosahuje středoškolského vzdělání, 5 respondentů vzdělání vysokoškolského a velké procento zaměstnanců pracuje na úřadě již více než 10 let (14 osob). To může ovlivnit odpovědi na následující otázky, taktéž společnou filosofii instituce a vnímání vnitřní image.

Na MěÚ Strážnice pracuje většina žen a průzkumu se zúčastnili pouze 3 vedoucí pracovníci, 17 zaměstnanců bez vedoucí pozice.

Většina úředníků pracuje na MěÚ Strážnice z toho důvodu, že mají možnost uplatnění svých znalostí a zkušeností a k tomu motivační finanční ohodnocení, také jim vyhovuje práce ve veřejné správě. Přidávají se i dobré pracovní podmínky a pracovní prostředí. Naopak někteří to vidí jako přechodné působiště a uvádějí, že ve Strážnici nejsou jiné pracovní příležitosti.

Úředníci se shodují, že MěÚ Strážnice spíše nemá dobrou image, zvuk a jméno. 45% tvrdí, že spíše ano, přesto převažuje více negativní názor. Může to být z důvodu nevyhovující atmosféry na městském úřadě, která se přenáší na občany – zaměstnanci hodnotí vztahy na pracovišti jako dobré, ale více formální. Mimo pracovní dobu se nestýkají, i když z rozhovorů a pozorování vyplynulo, že na pracovišti jsou si někteří lidé velmi blízcí. Může to být také z důvodu nespokojenosti komunikace s vedením, opět bohužel převažuje negativní názor. Oproti tomu komunikace mezi pracovníky samotnými je hodnocena jako dobrá, stejně tak je pro úředníky důležité dotvářet dobré jméno instituce – snaží se tedy pozitivní image posílit a vybudovat úřadu lepší jméno; motorem může být i dostatečná finanční motivace.

Myslíte si, že má MěÚ Strážnice dobrou image, zvuk a jméno?



Graf 1. Image, zvuk a jméno MěÚ Strážnice (vlastní zpracování)

Myslíte si, že má MěÚ Strážnice dobrou image, zvuk a jméno?	
rozhodně ano	15,00%
spíše ano	35,00%
spíše ne	45,00%
rozhodně ne	5,00%

Tab. 2. Image, zvuk a jméno MěÚ Strážnice (vlastní zpracování)

Co se týče komunikace s občany, úředníci se shodují na tom, že je dostatečná či spíše dostatečná. Jsou si vědomi svých chyb, vědí, že jsou případy, kdy nelze občanům vyhovět, ale vždy se dle svých slov snaží být k občanům vstřícní a maximálně vyhovět jejich požadavkům. Občané mají možnost kdykoliv po předchozí domluvě přijít či zavolat i mimo úřední hodiny a vyřídit, co potřebují. Úředníci jsou si velmi dobře vědomi nesnadné orientace mezi

budovami a odbory Městského úřadu Strážnice. Shodují se množstvím odpovědí s občany na tom, že není snadné se v budovách zorientovat a ne vždy občané „trefí“ napoprvé tam, kam mají a potřebují. Snaží se jim to usnadnit výraznými jmenovkami na dveřích a řádným označením své nepřítomnosti, většinou i s uvedením důvodu (nemoc, dovolená, školení aj.) V oblasti vzdělávání mají někteří úředníci k dispozici školení v oboru komunikace, většina z nich toho ale nevyužívá. Otázkou zůstává, proč tomu tak je. Většina z respondentů se totiž shodla na tom, že školení k dispozici nemají – mohou to být lidé z odborů, u nichž si jejich nadřízený myslí, že pro ně toto školení nemá valného významu. Ze zkušeností ale vědí, že by tuto oblast využili a rozhodně se něco rádi přiučili či dozvěděli; druhým negativem je možnost strávit na takovém školení několik hodin či celý den. Z velké většiny jsou zaměstnanci zahlceni prací a na mimoúřední aktivity jim mnoho času nezbývá.

Využívají ale jiných kurzů, a to nejvíce z oboru dotací či ze svých oblastí, tedy těch, ve kterých se pohybují, ve kterých pracují. Tato školení jsou brána již jako speciálnější a mnohem více v aktuálním čase potřebnější (daně, účetnictví, nový občanský zákoník aj.).

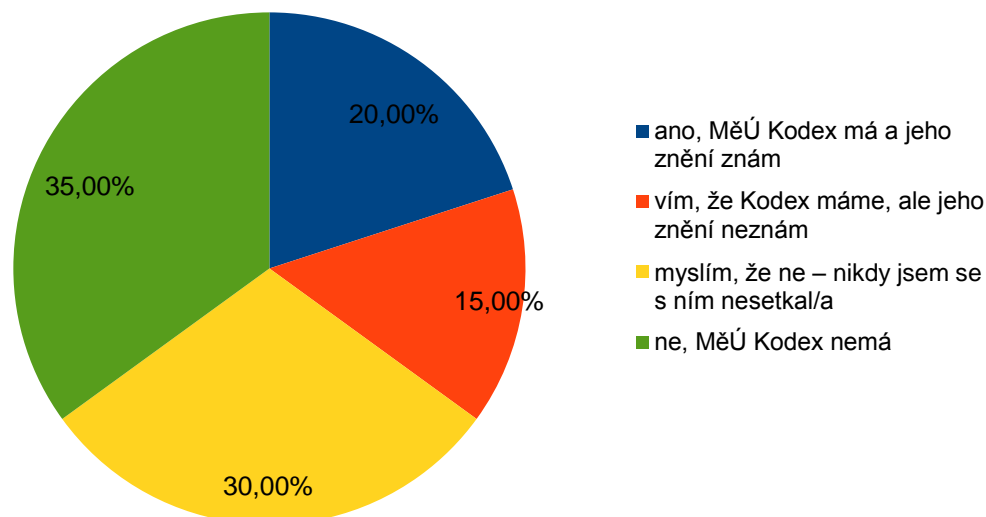
V oblasti etiky je možno se setkat s poměrně nejednoznačnými odpověďmi. Velká většina respondentů uvedla, že Etický kodex městský úřad nemá, resp. se s ním nikdy neseznámili, 70% se s ním nikdy neseznámilo. Pouze 3 lidé o kodexu něco tuší, ale jeho znění neznají, 4 lidé znění kodexu znají. 65% všech se ale shoduje na tom, že je to dokument pouze formální; neřídí se jím a ani to po nich není vyžadováno. Také se v 75 % shodují, že se nikdy nedostali do situace, kdy by jim Etický kodex jakkoliv pomohl. Pravděpodobně je to z toho důvodu, že nevědí, jaká pravidla a zakotvení může obsahovat a jakým způsobem se o něj pracovníci mohou opřít.

Například si všímají, že na občany působí pozitivně, pokud jsou vhodně oblečení, uznávají, že nálada občana je také závislá na stupni příjemnosti jejich vystupování, na „zařazení“ úsměvu do komunikace a dalších pozitivních faktorech. Shodují se, že Etický kodex by byl potřeba minimálně z důvodu zakotvení těchto pravidel, které by pak každý vzal za své a poctivě je dodržoval; citováno: „Hned by veškerá komunikace s občany byla jednodušší, neboť bychom věděli, oč se opřít, kam můžeme zajít my a jaké můžeme nastavit mantinely našemu klientovi“.

Podle dostupných informací Etický kodex Městského úřadu Strážnice ve fyzické podobě neexistuje. Oslovení pracovníci úřadu také nemají žádné povědomí o dalších dokumentech,

v nichž by byly základní etické principy práce ve veřejné správě zakotveny. Nic jako pracovní řád či organizační řád zde neexistuje. Ověřit se nepodařilo informaci o existenci značně zastaralého vnitřního předpisu.

Víte, jestli má MěÚ Strážnice Etický kodex a znáte jeho znění?



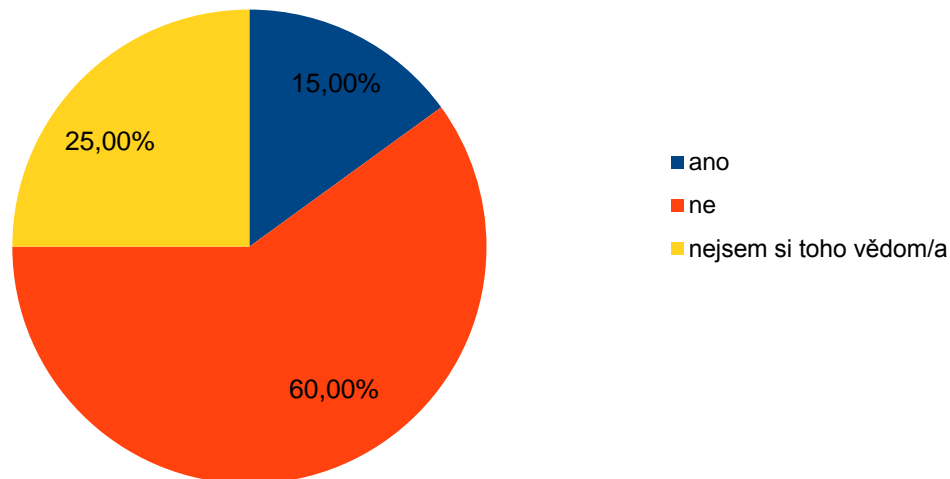
Graf 2. Existence Etického kodexu a jeho znění (vlastní zpracování)

Víte, jestli má MěÚ Strážnice Etický kodex a znáte jeho znění?	
ano, MěÚ Kodex má a jeho znění znám	20,00%
vím, že Kodex máme, ale jeho znění neznám	15,00%
myslím, že ne – nikdy jsem se s ním nesetkal/a	30,00%
ne, MěÚ Kodex nemá	35,00%

Tab. 3. Existence Etického kodexu a jeho znění (vlastní zpracování)

Co se týče etiky, úředníci vylučují, že by se kdy setkali s korupčním jednáním, pouze tři z nich toto jednání zažili. Z 25 lidí je to pořád velká menšina; velká většina úředníků tedy potvrzuje, že nic jako korupce na pracovišti Městského úřadu nebují. Dle osobních odpovědí je údajně zřejmé, že na tak malém úřadě by se tato chyba ihned rozkřikla, a vzhledem k tomu, že část úředníků zná sankce za pro-korupční jednání, nikdy by na toto nepřistoupila.

Setkal/a jste se osobně s korupčním jednáním na pracovišti?



Graf 3. Korupční jednání na pracovišti (vlastní zpracování)

Setkal/a jste se osobně s korupčním jednáním na pracovišti?	
ano	15,00%
ne	60,00%
nejsem si toho vědom/a	25,00%

Tab. 4. Korupční jednání na pracovišti (vlastní zpracování)

Lze tedy potvrdit hypotézu č. 3 – většina zaměstnanců se nikdy nesešla s korupcí na pracovišti. Hypotézy č. 1 a 2 je nutno vyvrátit, neboť zaměstnanci prakticky neznají svůj Etický kodex, pracovní či organizační řád a až na výjimky nevnímají image úřadu jako pozitivní, nemyslí si, že má tato instituce dobré jméno.

6.5.7 Průzkum vnější image

6.5.7.1 Cíl průzkumu

Hlavním cílem tohoto průzkumu bylo zjištění aktuálního stavu image městského úřadu tak, jak jej vidí jeho hlavní a nejdůležitější klienti, tedy občané města Strážnice. Zkoumána byla zejména spokojenost občanů s komunikací na městském úřadě, hledání odpovědí na otázky týkající se orientace na úřadě a mezi jednotlivými budovami, získávání informací o dění na úřadě i ve městě a konečně pak dojmy z blízkého okolí městského úřadu.

Hypotézy:

1. Alespoň 50% občanů města Strážnice je spokojeno s dostatečnou a transparentní formulací veškerých informací, které úředníci podávají.
2. Většině občanů vyhovuje informovanost ze strany MěÚ Strážnice.
3. Všichni občané města Strážnice soudí, že Městský úřad Strážnice má dobrou image, zvuk a jméno.

6.5.7.2 Získávání dat a metodika

S občany města Strážnice probíhaly během měsíce ledna osobní rozhovory, dále pak během měsíce března dotazníkové šetření organizované prostřednictvím internetu.

Výsledky výzkumu vychází z výsledků dotazníkového šetření a informace získané rozhovory slouží pouze jako doplňkové – stejně jako mezi úředníky se totiž občas týkaly jiných témat, než bylo cíleně zkoumáno.

Dotazník pro občany města Strážnice se skládá z 19 otázek. V první části byly položeny otázky týkající se problematiky náhledu na městský úřad a vnímání jeho image, stejně tak úředníků. Otázky byly pokládány jako uzavřené, u většiny byla možná jen 1 odpověď. Pouze u 2 otázek pak více odpovědí ve smyslu upřesnění svého tvrzení. Poslední otázka týkající se problematiky image se skládala z 16 tvrzení, jež měli občané ohodnotit známkou 1-5 stejným způsobem, jako je tomu při známkování ve škole. Druhá část dotazníku byla věnována identifikačním otázkám, které respondenta charakterizují.

Zjištěná data byla zpracována prostřednictvím dotazníkového programu Survio. Plné znění dotazníku se nachází v příloze P III, plné vyhodnocení s absolutními hodnotami a grafy pak v příloze P IV.

6.5.7.3 *Dotazovaný vzorek*

Dotazník pro občany města Strážnice byl rozeslán mezi 100 účastníků, šetření se zúčastnilo 65 respondentů. Vzhledem k tomu, že bylo toto šetření prováděno prostřednictvím internetu, byl počet adresátů dotazníků omezen, navíc několik sdělilo obavu z nezaručené anonymity a odmítlo dotazník vyplnit. Uváděný počet respondentů ale přesně vystihl problémy, které Městské úřad ve Strážnici provázejí a na něž je třeba se zaměřit.

6.5.7.4 *Výsledky průzkumu*

Dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce osob ve věku 21-30 (24), poměrně velké procento zastupují respondenti starší 30 let (13 osob kategorie 31-40 let, 11 osob kategorie 41-50 let, 7 osob kategorie 51-60 let). Pod 20 let pouze 1 respondent, nad 61 let 9 osob.

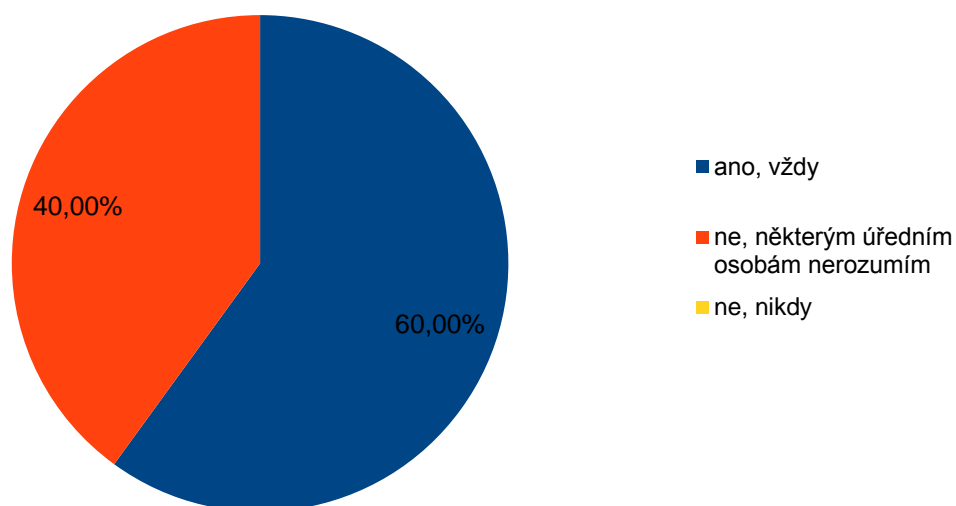
Oproti zaměstnancům města Strážnice se mezi respondenty vyskytuje drtivá většina vysokoškolsky vzdělaných lidí, velké procento zastupují lidé s maturitou. Pouze 2 respondenti mají středoškolské vzdělání bez maturity či jsou vyučeni.

Více než 70% respondentů byly ženy, stejně tak i procento obyvatel Strážnice dosahuje hodnoty téměř 77 – pouze 8 osob obývá některou z obcí Mikroregionu Strážnicko, 5 osob ze Strážnice pochází a 2 respondenti uvedli, že nejsou místní. To může znamenat například skutečnost, že bydlí ve vedlejších Veselí nad Moravou, Bzenci či městě Hodonín, kteréžto jsou sice městy sousedními a blízkými, nikterak ale nezapadají do odpovědí výše uvedených. Respondenti ve velké většině uvádějí, že MěÚ Strážnice navštěvují alespoň jednou za půl roku (téměř 45%) či jednou za rok (43%). Velmi málo lidí MěÚ nenavštěvuje vůbec či jednou měsíčně; naopak nikdo z respondentů na úřad nechodí každý týden.

Účastníci průzkumu se shodují, že jim celkem vyhovuje uspořádání městského úřadu, jeho budov a kanceláří. Pro některé je ale obtížné „trefit“ při cestě na některý z odborů do správné budovy. Pokud se v uspořádání neorientují, pomohou jim vnitřní naváděcí tabule v jednotlivých budovách. Nemají ale problém najít kohokoliv z úředníků a i když si nejsou jisti, zda jdou s daným problémem na správný odbor, zorientují se podle jmen. Úředníci dle občanů vesměs dbají na označení své nepřítomnosti; stává se, že občané oznámení o nepřítomnosti nenaleznou, toto ale bývá způsobeno nepříliš vhodným umístěním cedulek na dveře. Cedulky často padají na zem nebo má úředník dveře označeny spoustou papírů, v nichž oznámení o nepřítomnosti lehce zanikne. V zásadě ale úředníci nevzbuzují u klientů rozčarování či vztek při marném hledání toho správného zaměstnance.

Respondenti jsou mírně zklamaní z komunikace s úředníky přímo na místě. 40% z nich se shoduje na skutečnosti, že ne vždy vyřídí to, co potřebují a proč na úřad přišli, někteří uvádějí, že úředníkům nerozumí, nevědí, co po nich chtějí, či neumějí vysvětlit, které formuláře například občanovi chybí. Je jich ale méně než polovina, 60% respondentů uvádí, že jsou informace podávané úřední osobou vždy jasně formulovány. To na jednání úředníků s občany vrhá mnohem lepší světlo a celkové hodnocení jako spíše pozitivní.

Jsou podávané informace příslušnou osobou dostatečně a jasně formulovány?



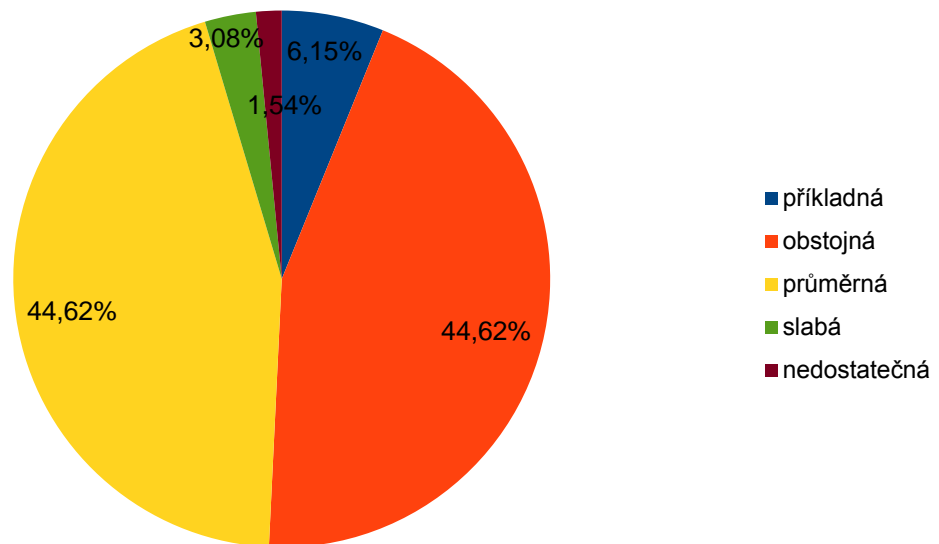
Graf 4. Formulace informací podávaných úředníky (vlastní zpracování)

Jsou podávané informace příslušnou osobou dostatečně a jasně formulovány?	
ano, vždy	60,00%
ne, některým úředním osobám nerozumím	40,00%
ne, nikdy	0,00%

Tab. 5. Formulace informací podávaných úředníky (vlastní zpracování)

Komunikaci úředníků s občany hodnotí 45% občanů jako obstojnou, dalších 45% občanů jako průměrnou. Pouze 4 lidé ji vidí jako příkladnou, 2 jako slabou a 1 jako nedostatečnou.

Jaká je podle vás komunikace úředníků MěÚ Strážnice s občany?



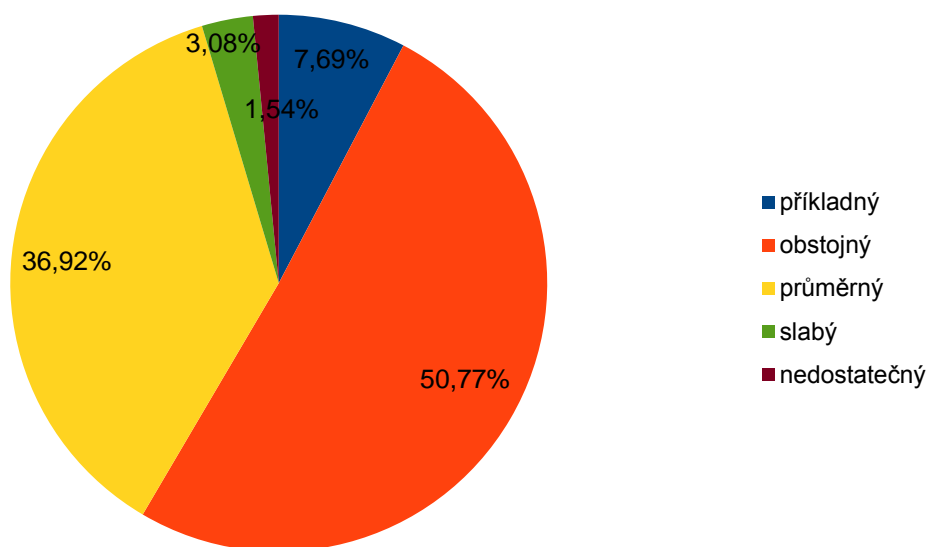
Graf 5. Komunikace úředníků s občany města Strážnice (vlastní zpracování)

Jaká je podle vás komunikace úředníků MěÚ Strážnice s občany?	
příkladná	6,15%
obstojná	44,62%
průměrná	44,62%
slabá	3,08%
nedostatečná	1,54%

Tab. 6. Komunikace úředníků s občany města Strážnice (vlastní zpracování)

Od toho se také odvíjí vnímání přístupu úředníků k řešení požadavků či problémů. Zde více než 50% respondentů vidí přístup jako průměrný, 37% jako obstojný. Opět jen velmi málo osob se přiklání na stranu úplně pozitivní či úplně negativní.

Jaký je podle Vás přístup úředníků k řešení požadavku/problému?



Graf 6. Přístup úředníků k řešení problémů a požadavků (vlastní zpracování)

Jaký je podle Vás přístup úředníků k řešení požadavku/problému?	
příkladný	7,69%
obstojný	50,77%
průměrný	36,92%
slabý	3,08%
nedostatečný	1,54%

Tab. 7. Přístup úředníků k řešení problémů a požadavků (vlastní zpracování)

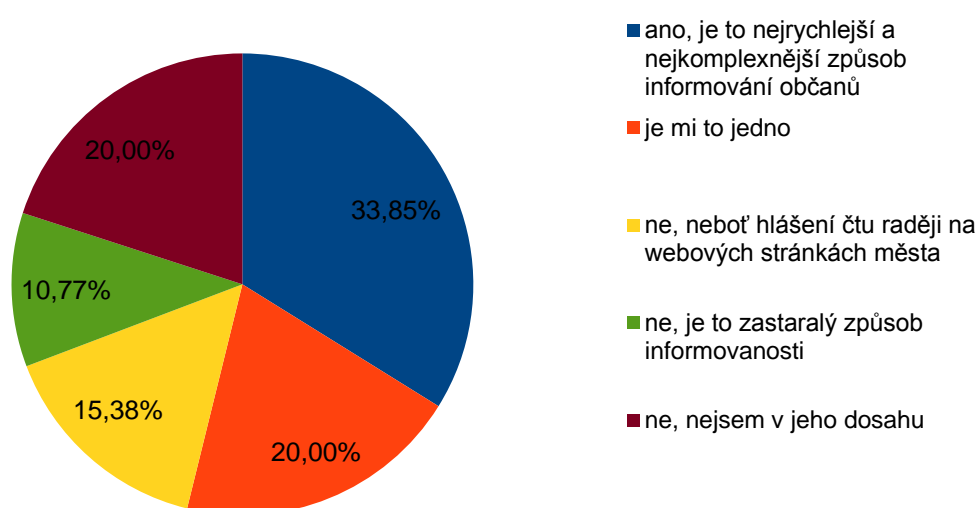
Toto dokládá pravdivost první stanovené hypotézy, neboť výsledek výzkumu splňuje předpoklad, že alespoň 50% občanů Strážnice je spokojeno s dostatečnou a transparentní formulací veškerých informací, které úředníci podávají.

Pokud se podíváme na možnosti komunikace přes internet, velká většina respondentů vůbec netuší, že je možnost vyřizovat agendu pomocí webových stránek úřadu. Městský úřad má zřízenou e-podatelnou, s úředníky je možno aktivně komunikovat pomocí e-mailu. Samozřejmě to ale neznamená, že občané díky těmto možnostem vyřídí vše, tedy téměř třetina respondentů uvedla, že musí vždy osobně na úřad. Pouze 3 lidé se shodli na tom, že přes web vyřídí vše, co potřebují.

Co se týče informovanosti občanů, lze ji hodnotit jako bezvadnou. Tím je potvrzena druhá stanovená hypotéza – většině respondentů vyhovuje informovanost prostřednictvím hlášení městského rozhlasu, ať už přímo v čas hlášení nebo díky webovým stránkám města, kde jsou veškerá hlášení nahrávána a občan si může jednotlivé dny vyhledat a přečíst, a to i zpětně. Drtivá většina (téměř 90%) je velmi spokojena se Zpravodajem města a jeho podobou – dostávají jej na začátku měsíce bezplatně do schránky všechny domácnosti a dle osobních poznatků vím, že jej aktivně čte většinou celá rodina. Pouze pár lidí není v tomto případě spokojeno s obsahem a rozsahem zpravodaje, někteří ho taktéž čtou na webu.

O dění ve městě a na městském úřadě nejvíce lidí čerpá informace právě z tohoto Zpravodaje „Strážničan“, ostatní pak z webových stránek města. 2 lidi uvedli souběh webu, rozhlasu i Strážničanu pro získání komplexního obrazu o dění ve Strážnici.

Vyhovuje vám informovanost prostřednictvím hlášení městského rozhlasu?

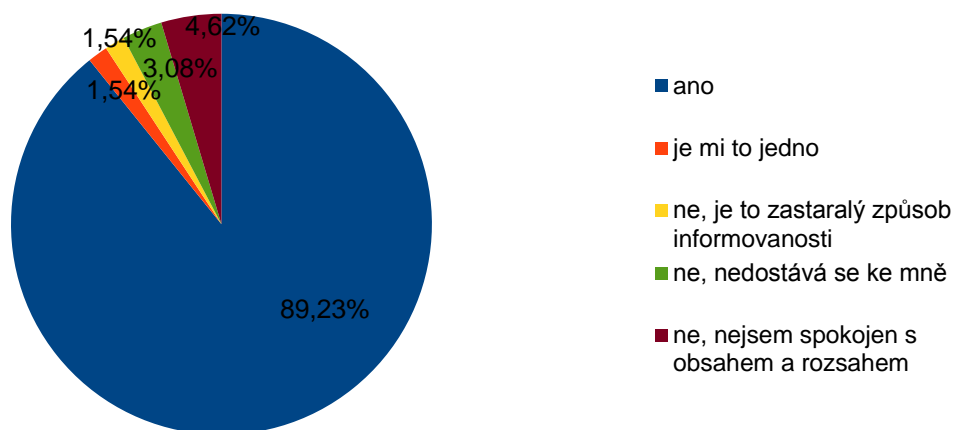


Graf 7. Informovanost prostřednictvím městského rozhlasu (vlastní zpracování)

Vyhovuje vám informovanost prostřednictvím hlášení městského rozhlasu?	
ano, je to nejrychlejší a nejkompaktnější způsob informování občanů	33,85%
je mi to jedno	20,00%
ne, neboť hlášení čtu raději na webových stránkách města	15,38%
ne, je to zastaralý způsob informovanosti	10,77%
ne, nejsem v jeho dosahu	20,00%

Tab. 8. Informovanost prostřednictvím městského rozhlasu (vlastní zpracování)

Vyhovuje vám informovanost prostřednictvím tištěného městského zpravodaje Strážničan?



Graf 8. Informovat prostřednictvím Strážničanu (vlastní zpracování)

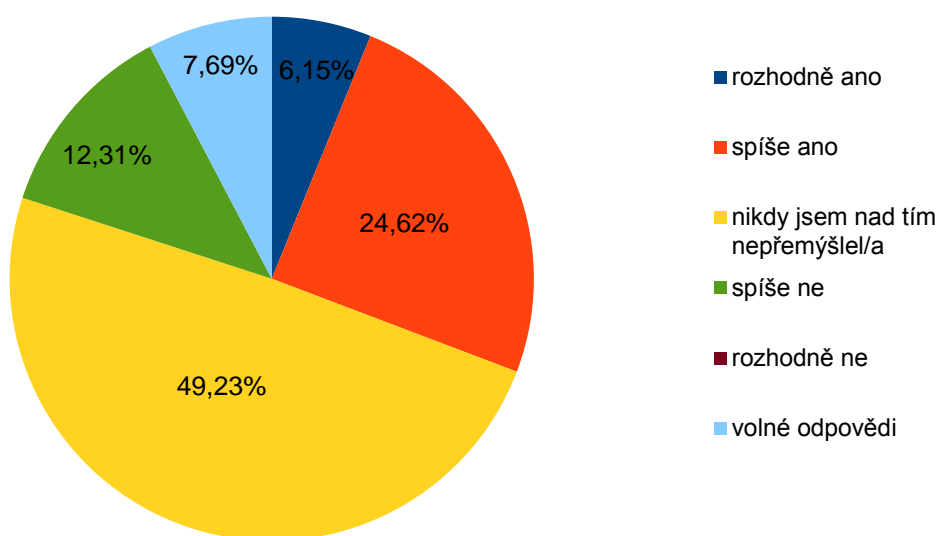
Vyhovuje vám informovanost prostřednictvím tištěného městského zpravodaje Strážničan?	
ano	89,23%
je mi to jedno	1,54%
ne, je to zastaralý způsob informovanosti	1,54%
ne, nedostává se ke mně	3,08%
ne, nejsem spokojen s obsahem a rozsahem	4,62%

Tab. 9. Informovanost prostřednictvím Strážničanu (vlastní zpracování)

V otázce dobré image, zvuku a jména Městského úřadu Strážnice vyplynulo několik zajímavých konkrétnějších odpovědí. Téměř 50% respondentů se shoduje, že nad těmito fakty nikdy nepřemýšleli. 25% respondentů si myslí, že MěÚ Strážnice spíše má dobrou image, ale jak vidno, nejsou o této skutečnosti úplně přesvědčeni. Sešlo se ale několik otevřených odpovědí a slovních hodnocení: městský úřad má nemoderní strukturu a někteří jeho zaměst-

nanci jsou naprosto nekompetentní. Chybí jim zodpovědnost a spolehlivost, umění komunikace s občany a respektování jiného názoru. Neumějí pracovat s komunitou, jejich rozhodování je chaotické; městský úřad nepodporuje místní firmy a s tím spojenou zaměstnanost, nemá ucelenou koncepci dalšího rozvoje instituce. Toto hodnocení občanů ukazuje na neúplně dobré vnímání pozitivní image úřadu, spíše lze pak hodnotit, že se na něj dívají negativně a na některé úředníky nahlíží s despektem.

Myslíte si, že má MěÚ Strážnice dobrou image, zvuk a jméno?



Graf 9. Image, zvuk a jméno MěÚ Strážnice (vlastní zpracování)

Myslíte si, že má MěÚ Strážnice dobrou image, zvuk a jméno?	
rozhodně ano	6,15%
spíše ano	24,62%
nikdy jsem nad tím nepřemýšlel/a	49,23%
spíše ne	12,31%
rozhodně ne	0,00%
volné odpovědi	7,69%

Tab. 10. Image, zvuk a jméno MěÚ Strážnice (vlastní zpracování)

Na straně úředníků, a to nejen z Městského úřadu Strážnice, je všeobecně znám fakt, že je velmi těžké zavděčit se všem klientům a uspět v jejich požadavcích a nárocích. Díky delšímu pozorování bylo zjištěno, že někteří úředníci se opravdu ve všech situacích snaží lidem zavděčit; jsou slušní, úslužní, a to i v případech, kdy se občan právě vybíravě nechová. Taky se chovají dle všech pravidel; bohužel nic neudělají se situací, kdy v zákonem daných případech občanovi nelze v jeho požadavcích okamžitě vyhovět. Naproti tomu ale právě z osobních rozhovorů s některými občany vyplynulo, že přes veškerou snahu těchto lidí se městský úřad jako celek nerozvíjí tak, jak by měl, některé úkony jsou zmatené či později dokonce anulovány či zapírány, celková atmosféra chaotická. To na instituci vrhá velmi špatné světlo a existuje část občanů, která se pro tyto důvody brání na úřad chodit; raději využívají úřadů v okolních městech, pokud je to samozřejmě v daných úkonech možné.

První dvě hypotézy je tedy možno potvrdit. Občané jsou i přes veškeré ústní stížnosti dle dotazníkových odpovědí s podáváním informací úředníky spokojeni. Občané se také cítí 100 % a plně informováni o dění ve městě a na úřadě.

Třetí hypotézu vyvracím. Občané se 100 % neshodují, že by Městský úřad Strážnice měl dobrou image, zvuk a jméno.

Tato poslední hypotéza byla formulována stejně jako v případě výzkumu vnitřní image, a to z důvodu záměrného porovnání názoru občanů s názorem úředníků.

6.5.8 Celkové zhodnocení image

Na základě provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci úřadu a taky po osobních rozhovorech s nimi lze konstatovat, že vztahy mezi kolegy jsou v pořádku. Pracovníci jsou poměrně srozumění se svou pracovní náplní a zařazením, ostatně někteří dělají totéž již dlouhé roky. Nespokojenost ale vyjadřují v komunikaci s vedením, chybějícími základními prameny a dokumenty a neúplně zajištěným zázemím. Jako problematickou taky vidí komunikaci s některými občany, zejména s částí občanů problémových, s nimiž si v některých situacích nevědí rady.

Občané na základě dotazníkového průzkumu vnímají úřad lépe zvenčí než zevnitř, což považují za základní chybu tvorby a vnímání image této instituce. Je tedy třeba, aby úředníci zvýšili svou profesionalitu, dali občanům vědomí nebát se na úřad chodit pro jakoukoliv radu či pomoc a občané si uvědomili, že úředníci jsou tady pro ně, nejsou to však stroje, které absorbují jakoukoliv urážku či nevhodný požadavek.

Vedení městského úřadu by mělo hlavně sestavit filosofii organizace a zaměstnance s ní seznámit; dále dotvořit chybějící dokumenty zejména proto, aby se zaměstnanci měli o co opřít a věděli, kam nahlédnout, budou-li v některých situacích bezradní.

Na základě obou dotazníkových šetření lze však image pokládat za poměrně dobrou. Vždy se najdou tací, kteří zdůrazní nejvíce chyb a úřad zkritizují, opakem budou občané, kteří úředníkům odpustí lečjaké slabší pochybení.

Základem zůstává, aby se prohloubila profesionalita úředníků a zlepšila komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Tím bude i úřad blíže občanům.

6.6 SWOT analýza

SWOT analýza je standardní metodou používanou v podnikovém a veřejně-správním managementu; společně s podklady ze situační analýzy by měla posloužit ke stanovení strategických cílů, priorit a opatření návrhové části strategického plánu města. Principem této analýzy je jednoduché, přesné a pokud možno přímé pojmenování vlastních předností a slabín z hlediska vnitřních podmínek města a posouzení vnějších podmínek z hlediska příležitostí a hrozeb. Posílením silných stránek a eliminací slabých tak vzrůstá pravděpodobnost realizace příležitostí a omezují se rizika.

SWOT analýza především umožňuje, aby ve stejně přehledné struktuře, v jaké je provedena analýza, byla formulována strategie usměrnění budoucího vývoje města Strážnice:

- jak zachovat resp. rozvíjet jeho silné stránky,
- jak odstraňovat resp. eliminovat jeho slabé stránky,
- které z budoucích příležitostí lze využít pro jeho další rozvoj,
- jakými cestami (prostředky, postupy) bude čelit očekávaným ohrožením jeho dalšího rozvoje.

6.6.1 Silné stránky:

Město Strážnice:

- zlepšující se vzhled města,
- kvalitní propagace v tisku a médiích,
- mikroregionální centrum vzdělanosti, kultury (zejm. folkloru), historie a duchovního života,

- pestrý rekreační potenciál městské a okolní krajiny,
- atraktivní cíl cestovního ruchu,
- snaha občanů podílet se aktivně na rozvoji města,
- dějiště největšího mezinárodního folklorního festivalu v ČR.

Městský úřad:

- sídlo instituce ve vlastních budovách – nulové dodatečné náklady,
- stabilní organizační struktura,
- dobrá dostupnost hlavní budovy a detašovaného pracoviště v centru města,
- pravidelné hlášení městského rozhlasu a vydávání zpravodaje.

6.6.2 Slabé stránky

Město Strážnice:

- nedostatečná infrastruktura pro cykloturistiku a cyklistickou dopravu,
- velmi radikální obnova městské zeleně, jednostranný projekt,
- nedostatek pracovních míst,
- nedostatek finančních prostředků,
- špatná koordinace projektů.

Městský úřad:

- přehlednost a obsažnost informací na webových stránkách,
- chybějící „Portál občana“ (chci si vyřídit) na webových stránkách,
- nesnadná orientace mezi budovami,
- rozptýlenost jednotlivých pracovišť,
- nejednotný vizuální styl úřadu, tiskovin, loga a webových stránek,
- ignorace a nezájem ze strany úředníků,
- nemožnost vyřizování některých záležitostí elektronicky,
- přestávky na oběd – zavřený úřad,
- chybějící pracovní řád, organizační řád a etický kodex.

6.6.3 Příležitosti

Město Strážnice:

- výstavba naučných stezek ve Strážnici a okolí pod záštitou Mikroregionu Strážnicko,

- zájem zahraničních měst o navázání spolupráce a partnerství s městem Strážnice,
- nové trendy rekreace a cestovního ruchu,
- příchod nového významného investora.

Městský úřad:

- státní politika dotačních programů EU zaměřených na rozvoj města a jejich využití,
- nové zpracování webových stránek a implementace „Portálu občana“ externím dodavatelem,
- vzdělávání úředníků prostřednictvím specializovaných agentur,
- elektronizace agendy veřejné správy.

6.6.4 Hrozby

Město:

- odliv turistů a cykloturistů, snížení zájmu turistů o návštěvu města,
- stížnosti občanů na způsoby rozvoje města,
- ubývání zeleně,
- rostoucí nezaměstnanost,
- nedostatek finančních prostředků na realizaci projektů,
- stárnoucí obyvatelstvo.

Městský úřad:

- velmi složité zaškolení nových pracovníků vlivem chybějících základních dokumentů,
- odliv pracovníků, úředníků, kvalifikovaných pracovních sil,
- nezájem občanů o využití elektronizace úřadu,
- špatná image úřadu u občanů vlivem nesprávné komunikace,
- nekoncepční využití dotačních fondů.

6.6.5 Závěr SWOT analýzy

Hlavní úskalí image Městského úřadu Strážnice je spatřováno ve slabých stránkách. Mezi ně lze řadit například rozptýlenost jednotlivých pracovišť a s tím spojenou obtížnou orientaci mezi budovami MěÚ, nejednotný vizuální styl úřadu, loga, tiskovin a webových stránek a velmi špatnou obsažnost webu, ignoraci a nezájem ze strany úředníků, nemožnost vyřizo-

vání některých záležitostí elektronicky či chybějící dokumenty potřebné pro základní fungování úřadu. Z toho pak samozřejmě plynou hrozby, jako je odchod kvalifikovaných pracovních sil a zkušených zaměstnanců, špatná image úřadu u občanů či nekoncepční využití dotačních titulů.

Oproti tomu se ale městský úřad může opřít o své silné stránky, jakou jsou velké úspory za to, že si nepronajímá budovy pro své sídlo, stabilní organizační struktura úřadu a velmi dobrá dostupnost hlavní budovy a detašovaného pracoviště v centru města či pro občany přínosné pravidelné hlášení městského rozhlasu a vydávání zpravodaje.

7 PROJEKT

Cílem této části diplomové práce je na základě výsledků analýzy zpracovat projekt, který by vedl ke zlepšení celkové image Městského úřadu ve Strážnici.

Lze se opodstatněně domnívat, že služby městského úřadu jsou na poměrně dobré úrovni. Občané chápou problematiku veřejné správy i skutečnost, že zaměstnanci úřadu jsou také lidé a není v jejich silách zvládnout vždy vše, co je po nich vyžadováno. Přesto by raději navštěvovali úřad s uvolněnější atmosférou a větší vstřícností úředníků.

7.1 Východiska projektu

Z provedeného šetření a analýz vyplynuly nedostatky a kritická místa ve vnitřní i vnější image a náhledu na městský úřad zvnějšku i zevnitř.

Jedním z nedostatků je v komunikace úředníků s občany, nespokojenost občanů s kvalifikací úředníků a jejich profesionalitou; zaměstnanci neznají svůj pracovní řád ani etický kodex, za organizační řád považují organizační strukturu. Cítili by se mnohem lépe a uvolněněji, kdyby se mohli o jakýkoliv z těchto dokumentů opřít. Občané by zase přivítali větší vstřícnost a lépe vypadající vnější i vnitřní image úřadu.

Jako další negativní věc, která vyplynula z dotazníkového průzkumu, je brána nedostatečná obsažnost a propracovanost webových stránek. Je tedy třeba zvednout kvalitu a tím i mínění u občanů zařazením většího množství běžně užívaných a dostupných informací. Jedním takovým bodem může být orientační plán městského úřadu, resp. jeho dvou hlavních budov sídlících na náměstí Svobody.

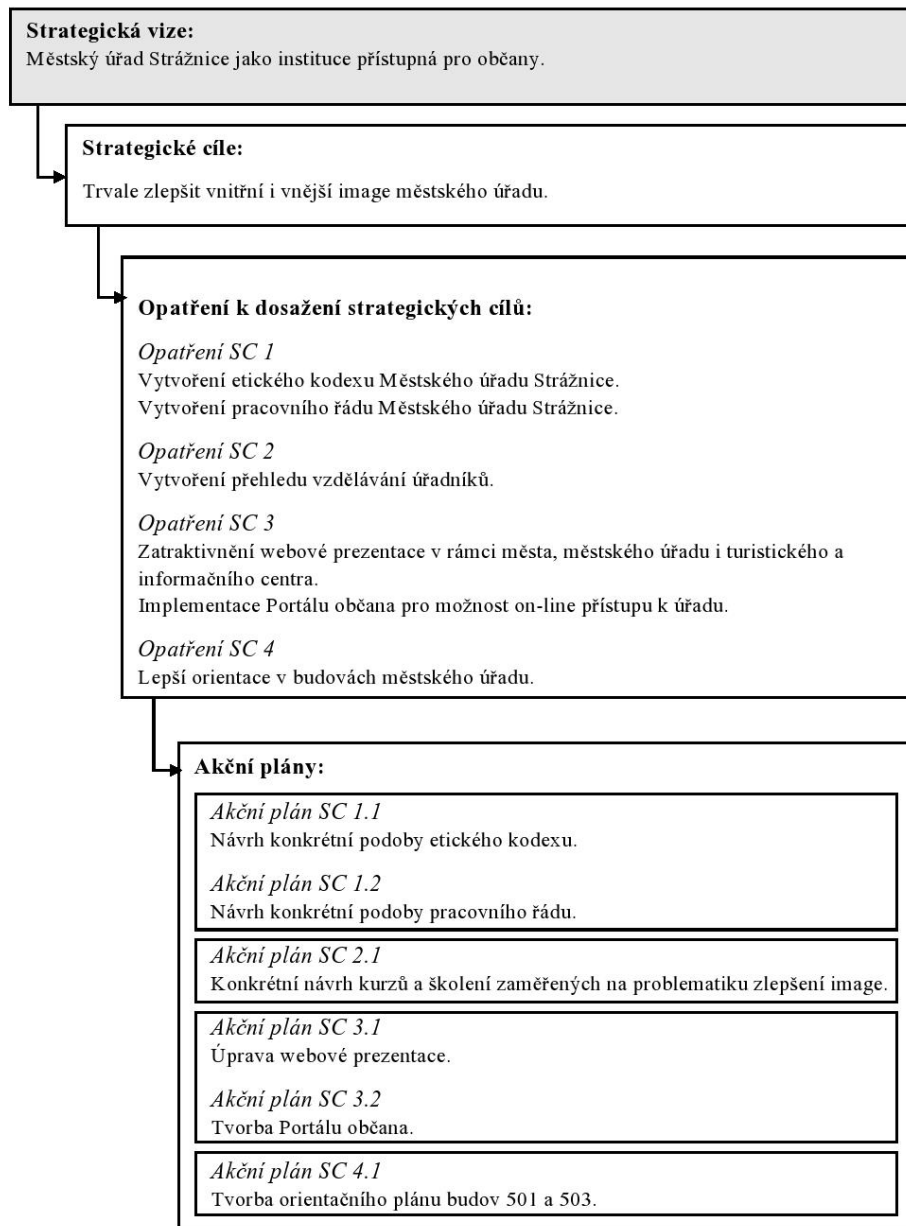
Na základě těchto výsledků byla jako určitá forma shrnutí sestavena SWOT analýza, která ukazuje silné a slabé stránky města i jeho úřadu, stejně tak možné příležitosti a přicházející hrozby.

7.2 Cíl projektu

Cílem projektu této diplomové práce je jednak nastavit podmínky pro úředníky, jednak zpřístupnit úřad občanům. Na úředníky je projekt orientován do té míry, že nastavuje některé podmínky takovým způsobem, aby měli dostatek možností odborného školení a vzdělávání; stali se tím profesionálnějšími ve svém jednání a vystupování a pro občany tedy neznamenala každá cesta na úřad notnou dávku sebezapření. A zejména se pak jedná o sestavení etického kodexu a pracovního řádu, tedy dvou základních dokumentů, podle kterých by se

úředníci měli řídit a o něž by se měli opřít. Vzhledem k tomu, že Městský úřad ve Strážnici je poměrně malým úřadem, je zřejmé, že samostatný organizační řád zde nebude mít svoje opodstatnění.

Pokud jde o občany, v projektu je kladeno za cíl vytvořit orientační plán dvou hlavních budov Městského úřadu Strážnice, a to budovy radnice (náměstí Svobody 503) a budovy vedlejší, č.p.501; naposled pak restrukturalizovat webové stránky města a implementovat do této webové prezentace tzv. Portál občana, tedy elektronické zpřístupnění úřadu a možnost vyřízení některých záležitostí dálkově, bez nutnosti osobní účasti na úřadě. Tuto činnost ale nezahrnuje projekt přímo, neboť vše bude zadáno externí firmě, která tuto změnu webových stránek na základě konkrétního zadání provede.



Tab. 11. Schéma strategie (vlastní zpracování)

7.3 Vytvoření Etického kodexu a pracovního řádu pro Městský úřad ve Strážnici

Etický kodex Městského úřadu Strážnice bude mít smysl jen v případě, že mu bude tzv. „ušit na tělo“, tedy sestaven přímo pro tuto konkrétní instituci. Nebude tak obsahovat obecné zásady etického chování, ale bude do něj možno promítnout konkrétní potřeby a požadavky instituce.

Jeho hlavním účelem je vymezit jednak zásady týkající se každodenních pracovních situací, ale hlavně cíleně identifikovat klíčové etické problémy, se kterými se úředníci setkávají při výkonu svého zaměstnání, a formulovat postupy, jak v těchto případech jednat.

Typickým příkladem takového problému může být úplatek úředníkovi za neudělení sankce pro nesplnění zákonem daných podmínek (např. sankce za pozdní zaplacení poplatku za komunální odpad apod.)

7.3.1 Konkrétní návrh podoby Etického kodexu

Preambule

Etický kodex zaměstnanců Městského úřadu Strážnice navazuje na zákon č. 262/2006 Sb. a vymezuje a podporuje žádoucí standardy v chování zaměstnanců této instituce.

Účelem tohoto Etického kodexu je poskytnout efektivní opěrný dokument pro zaměstnance Městského úřadu Strážnice a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců tohoto úřadu vyžadovat a očekávat.

Cílem je vymezit standardy chování ve směru k ostatním zaměstnancům úřadu a občanům města Strážnice.

Základní a obecná ustanovení

Zaměstnanec Městského úřadu Strážnice má zájem na efektivním výkonu veřejné správy, a proto ctí pravidla slušného chování; při rozhodování se chová zákonně a dodržuje rovný a přímý přístup ke všem osobám.

Kodex je doporučením pro zaměstnance Městského úřadu Strážnice; zaměstnanec MěÚ Strážnice jedná a vykonává svou práci v souladu s Ústavou České republiky, zákony a dalšími právními předpisy a zejména pak v souladu s ustanoveními tohoto Etického kodexu.

Kodex je souborem krátkých pravidel, pod nimiž najde úředník bližší vysvětlení a rozvedení. Je žádoucí se těmito pravidly řídit.

KOMUNIKACE

Nenechej občana čekat

Občanovi, který přijde na městský úřad cokoliv vyřizovat, se úředník věnuje co nejdříve. Při telefonickém kontaktu, pokud je v silách úředníka, vyřídí požadovanou věc okamžitě a nenutí občana dostavit se na Městský úřad Strážnice; jestliže není schopen telefonát vyřídit sám, přepojí hovor na kolegu, v jehož kompetenci daná problematika je.

Nezdůrazňuj úřední a neúřední hodiny

Úředník se při jednání s občanem neodvolává na úřední či neúřední hodiny, a pokud nemůže být občanova žádost či záležitost vyřízena okamžitě, je úředník povinen řádně vysvětlit důvody, proč k tomuto dochází.

Pokud se občan obrátí na úřad a již dopředu ví, že se nemůže dostavit v hodinách, kdy je úřad otevřen, je nejvyšší snahou úředníka občanova vyhovět v jeho požadavcích a v předem smluvený čas na něj vyčkat.

Pomoz v každé situaci

Zaměstnanec nedává najevo skutečnost, že ho občan snad svými požadavky obtěžuje či snad úředníka daná práce nebaví.

Zaměstnanec občanova netvrdí, že daná záležitost je příliš náročná pro vyřízení nebo že vyřešit nelze - pokud totiž není v silách a kompetenci úředníka danou záležitost vyřídit, slušně toto oznámí občanova a učiní veškeré kroky pro poskytnutí rad a pomoci, kam se má občan s danou problematikou obrátit; pokud je to možné, informuje dané pracoviště či zjistí veškeré informace potřebné pro občana.

Občan je Tobě rovný člověk

Zaměstnanec, pokud to prostor a možnosti kanceláře dovolují, nabídne občanova místo k sezení a po celou dobu jednání jej oslovuje jménem.

Pokud zaměstnanec telefonuje, taktéž občanova oslovuje jménem.

Cti český jazyk a umírněnost ve vyjadřování

Jednání probíhá vždy ve spisovném českém jazyce, klidně a bez jakýchkoliv emocí. Taktéž telefonáty i e-mailová komunikace je žádoucí ve spisovném jazyce.

Je nepřijatelné, aby úředník vůči občanova použil výtky, výhrůžky či nezpůsobné narážky. V případě, že se občan chová hrubě a agresivně, má zaměstnanec právo po předchozím upozornění tento rozhovor ukončit a občanova bez použití zbytečného násilí vykázat z kanceláře.

Usmívej se

Zaměstnanec úřadu přistupuje ke každému občanovi individuálně a při jednání je maximálně ochotný a vstřícný; úsměv dokáže napomoci ke zdvořilejšímu jednání.

Pokud zaměstnanec telefonuje, i v tomto případě se usmívá, neboť úsměv je z jeho hlasu slyšet a působí pozitivně na občana na druhé straně telefonu.

Když telefonuješ, pozdrav a představ sebe i úřad

Zaměstnanec je povinen pozdravit, představit sebe i instituci a odbor (např. „Dobrý den, Městský úřad Strážnice, finanční odbor, u telefonu Alexandra Nováková“).

Při telefonování nejez a nepij

Zaměstnanec během hovoru nepoužívá rozptylující prostředky (např. jídlo, pití, konverzace s kolegy aj.), je ochotný a vstřícný

E-maily řeš ihned, srozumitelně a uceleně

Zaměstnanec odpovídá na veškeré e-mailové dotazy v co nejkratší době, adresáta oslovuje „Vážená paní.../Vážený pane...“, nikoliv „Dobrý den, ...“; používá standardní velikost písma a jednoduchou čistou šablonu, nikoliv vlastní vytvořený podklad, jeho text je vždy očištěn od veškerých gramatických, stylistických a slohových chyb.

Zaměstnanec informuje o veškerých možnostech a krocích, které lze v dané věci podnikat, problematiku vysvětluje srozumitelně, neuzivá zbytečných odborných termínů. Na konci textu zaměstnanec uvede své jméno, funkci, odbor a celý název a adresu Městského úřadu Strážnice.

KORUPCENeber úplatky, neber dary, nepřijímej pozornosti

Zaměstnanec za svou práci nepobírá ani nevyžaduje žádné výhody – za práci mu náleží plat.

Zaměstnanec není kompetentní za výkon své práce přijmout laskavost či dar.

Zaměstnanec dbá toho, aby nebyl vystaven nepříznivému vlivu jiných osob.

Úředník je povinen jakoukoliv nabídnutou výhodu odmítnout a ihned o této skutečnosti informovat svého nadřízeného; stejná podmínka platí, je-li požádán, aby jednal v rozporu se zákonem.

Jakoukoliv škodu či podezření ihned hlas

Zaměstnanec zjistí ztrátu nebo újmu na majetku Městského úřadu Strážnice, podvodné či korupční jednání svých kolegů – ihned toto nahlásí svému nadřízenému.

Mysli na své zaměstnání i mimo kancelář

Ve svém soukromém životě se zaměstnanec chová tak, aby nenarušil důstojnost své osoby, svého povolání a svého zaměstnavatele a nesnížil důvěru ve veřejnou správu v očích občanů.

PRAVOMOCE A ÚŘEDNÍ POSTAVENÍ

Nezneužívej výhod zaměstnání a informací, které získáš

Zaměstnanec nevyužívá výhody, které plynou z jeho zaměstnání a postavení, ke svým soukromým účelům.

Zaměstnanec nezneužívá informace získané při výkonu svého zaměstnání, informacím poskytuje potřebnou důvěrnost a ochranu.

Výhody tvého zaměstnání nesmí plynout žádnému z občanů

Zaměstnanec v žádném případě nenabízí občanům výhody či ústupky plynoucí z jeho zaměstnání, neuvádí vědomě v omyl občany města Strážnice ani své kolegy.

Vyhýbej se konfliktům

Je povinností každého zaměstnance vyhnout se konfliktu, střetu zájmů a situacím, které by toto mohly vyvolat

Pamatuj na střet zájmů

Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s výkonem jeho pracovních povinností.

Pokud si není zaměstnanec jist, zda v určitém případě jde o činnost slučitelnou s jeho funkcí ve veřejné správě, projedná záležitost se svým nadřízeným.

ODĚV

Oblékej se reprezentativně

Vedoucí úředníci se oblékají a obouvají vždy tak, aby společensky reprezentovali město a jeho úřad a zároveň šli příkladem všem svým podřízeným.

Oblékej se přiměřeně svému věku, počasí a vždy slušně

Všichni zaměstnanci pečují o úpravu svého zevnějšku a dbají toho, aby oblečení odpovídalo pracovnímu zařazení, příležitosti a klimatickým podmínkám.

Oděv a obutí se doporučuje volit tak, aby působil společensky.

Používání triček, zejména s výrazným potiskem, respektive krátkých kalhot (tzv. krat'asů a bermud apod.), obuvi pro sportovní účely (tenisky apod.) a ve vymezených případech i džínů (společenské události, úřední dny) je považováno za společensky neúnosné.

Pro jednání v terénu lze užít vhodný oděv a obutí k převlečení a přezutí v závislosti na charakteru a náročnosti prováděného úkonu.

Oděv totiž zejména tvoří první dojem, který si občan na úředníka a potažmo celý Městský úřad Strážnice vytvoří. I vhodnou volbou oblečení lze tedy přispět k vybudování pozitivní image.

Je důležité, aby se na tvorbě etického kodexu MěÚ Strážnice alespoň zčásti podíleli sami zaměstnanci. Určí totiž lépe než jejich vedení právě problémy a etická dilemata, s nimiž se dennodenně setkávají a jež musí ze své pozice řešit. Zároveň tato účast na tvorbě Kodexu povede k větší motivaci tento dokument brát v potaz a důsledně se jím řídit.

Pokud se týče nákladů na realizaci Etického kodexu, je v projektu počítáno s částkou 0,- Kč, neboť, lze předpokládat, že Etický kodex bude tvořen tajemníkem a zaměstnanci úřadu v jejich pracovní době. Nevzniknou zde ani náklady na tisk či jiné vícenáklady, neboť Etický kodex bude distribuován mezi úředníky prostřednictvím intranetu.

Cíl činnosti	Vytvoření Etického kodexu a Pracovního řádu
Hlavní činnost	Tvorba Etického kodexu Městského úřadu Strážnice
Podpůrná činnost	Konkrétní návrh podoby Etického kodexu
Odpovědnost	Tajemník úřadu
Časová náročnost	20 dní
Náklady	0,- Kč

Tab. 12. Akční plán – Konkrétní návrh podoby Etického kodexu (vlastní zpracování)

7.3.2 Konkrétní návrh podoby Pracovního řádu

Pracovní řád by měl vždy více a blíže rozvést ustanovení zákoníku práce, a to podle specifických podmínek zaměstnavatele. Je pro zaměstnavatele i veškeré zaměstnance závazný.

Pracovní řád

Tajemník Městského úřadu Strážnice vydává podle § 306 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, § 110 odst. 4 písm. e) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném

znění a v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění, tento Pracovní řád Městského úřadu Strážnice.

Účastníci pracovně právních vztahů

Městský úřad Strážnice tvoří starosta, místostarostové, tajemník Městského úřadu Strážnice a úředníci a zaměstnanci Městského úřadu Strážnice.

Právní úkony v pracovně-právních vztazích koná jménem města Strážnice tajemník Městského úřadu Strážnice, který plní funkci statutárního orgánu zaměstnavatele.

Tajemníka Městského úřadu Strážnice jmenuje po schválení ředitelem krajského úřadu starosta města Strážnice.

Tajemník jmenuje a odvolává vedoucí úředníky, přijímá a propouští ostatní úředníky a zaměstnance Městského úřadu vždy poté, co tuto skutečnost potvrdí Rada města Strážnice.

Základní práva a povinnosti vedoucích úředníků Městského úřadu Strážnice

Vedoucí úředník je oprávněn stanovit a ukládat podřízeným úředníkům a zaměstnancům Městského úřadu Strážnice pracovní úkoly; organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomuto účelu závazné pokyny. Vedoucí úředník má právo mimo jiné navrhnout změny v pracovních smlouvách svých podřízených, a to včetně návrhu na ukončení pracovního poměru, navrhnout mimořádné odměny či změny v jednotlivých složkách platu.

Vedoucí úředník je povinen řídit úředníky a zaměstnance Městského úřadu Strážnice na svém odboru, před uplynutím zkušební doby u nově přijatého zaměstnance zhodnotit jeho činnost a další přínos pro Městský úřad Strážnice. Před zařazením zaměstnance do příslušné funkce jej seznámit s problematikou všech orgánů Městského úřadu a města Strážnice, seznámit jej s pracovním řádem, s předpisy o BOZP a dalšími předpisy a důležitými dokumenty Městského úřadu Strážnice. Dále řídí a co nejlépe motivuje své podřízené, předkládá tajemníkovi návrhy na změny platu a poskytuje svým podřízeným veškerou pomoc při výkonu jejich práce a zvyšování jejich kvalifikace. Je zodpovědný za plán dovolených svého odboru.

Práva a povinnosti zaměstnanců

Zaměstnanec plní pracovní úkoly zadané svým nadřízeným. Je mu zodpovědný ze své funkce a předkládá mu ke kontrole veškerou zpracovanou agendu, o níž má být jeho nadřízený informován. Dále informuje svého nadřízeného o veškerých pracovních plánech, účastní se porad odboru, je povinen s nadřízeným konzultovat termíny své řádné dovolené. Zaměstnanec postupuje v práci odborně, intenzivně a pečlivě kontroluje výsledky své práce. Výpočetní a komunikační techniku zaměstnavatele je povinen užívat výhradně k pracovním účelům; při opuštění svého pracovního místa je povinen uzamknout počítač a přesměřovat telefon na svého kolegu, příp. nadřízeného, není-li nikdo z jeho kolegů přítomen.

Ve věcech upřesnění problematiky či řešení požadavku občana se úředník vždy může obrátit na svého nadřízeného.

Úřední hodiny

Úřední hodiny jsou stanoveny následovně:

Pondělí 7:00 – 11:30 a 12:00 – 17:00

Úterý 7:00 – 11:30 a 12:00 – 14:30

Středa 7:00 – 11:30 a 12:00 – 17:00

Čtvrtek 7:00 – 11:30 a 12:00 – 14:30

Pátek 7:00 – 11:30 a 12:00 – 14:30

V úřední hodiny je nutné, aby v kanceláři, v níž pracuje 2 a více úředníků, byl zabezpečen stálý přístup klientům a úředníci byli schopni se alespoň částečně zastoupit. Úředník nebo zaměstnanec, který pracuje v kanceláři sám, je povinen při jejím opuštění uvést vhodným způsobem na dveřích kanceláře důvod absence na pracovišti, zastupujícího úředníka nebo zaměstnance a dobu, po kterou bude z pracoviště vzdálen.

Mimo úřední hodiny je budova městského úřadu uzamčena. Občanovi je však umožněno dohodnout se s příslušným zaměstnancem na návštěvě i mimo úřední dobu; tento je povinen mu vyhovět a domluvit se s ním na bližším čase návštěvy.

Pracovní doba

Pracovní doba se stanovuje v délce 40 hodin týdně, pracovní týden je rozvržen do 5 pracovních dní. Pracovní doba je ztotožněna s úředními hodinami úřadu a každý zaměstnanec je povinen být přítomen ve své kanceláři, mimo úřední hodiny je úřad uzamčen. Za přijetí každého občana mimo úřední hodiny zodpovídá úředník sám.

Pracovní doba je stanovena denně od 7:00 do 11:30 hodin a od 12:00 do 17:00 hodin v úřední dny (pondělí, středa) a do 14:30 hodin v neúřední dny (úterý, čtvrtek, pátek). V době od 11:30 do 12:00 hodin probíhá přestávka na jídlo a oddech v délce 30 minut.

Docházka a překážky v práci

Docházka zaměstnanců sídlících v budovách č. p. 501 a 503 je evidována vlastnoručním zápisem do sešitu, jenž je umístěn při vstupu do budovy č. p. 503 poblíž podatelny. Dále je povinností každého zaměstnance evidovat svou docházku ve formuláři k tomu určeném a tento na konci každého měsíce odeslat mzdové účetní. Zároveň je povinností každého vedoucího úředníka kontrolovat docházku svých podřízených. Jakýkoliv odchod z budovy během úředních hodin je úředník povinen nahlásit svému nadřízenému a řádně zaznamenat na již uvedená místa.

Pokud úředník pouze pracovní přechází mezi budovami č. p. 501 a 503, budovou Technických služeb či Turistického informačního centra, oznámí a zapíše tuto skutečnost na podatelně; stejně tak návrat zpět do kanceláře.

Překážky v práci na straně úředníka nebo zaměstnance se posuzují jako výkon práce jen v rozsahu, ve kterém zasáhly do pracovní doby.

Překážky v práci na straně zaměstnavatele se posuzují jako výkon práce, jestliže zasáhly do směny zaměstnance, a to za každý jednotlivý den v rozsahu průměrné délky směny.

Náklady, stejně jako u realizace Etického kodexu, opět spadají do fondu pracovní doby tajemníka a zaměstnanců městského úřadu. V projektu je tedy opět počítáno s částkou 0,- Kč.

Cíl činnosti	Vytvoření Etického kodexu a Pracovního řádu
Hlavní činnost	Tvorba Pracovního řádu Městského úřadu Strážnice
Podpůrná činnost	Konkrétní návrh podoby Pracovního řádu
Odpovědnost	Tajemník úřadu

Časová náročnost	30 dní
Náklady	0,- Kč

Tab. 13. Akční plán – Konkrétní návrh podoby Pracovního řádu (vlastní zpracování)

7.4 Zajištění a zlepšení možností vzdělávání úředníků

Pro zkvalitnění image celého městského úřadu je především nezbytné zkvalitnit vzdělání a upevnit profesionální jednání a vystupování jeho zaměstnanců. Úředníci by se měli věnovat zejména procvičování komunikačních schopností a dovedností, vzdělávání v oboru písemné i ústní komunikace a v neposlední řadě školení v oblasti etiky a korupce.

Zejména lepší komunikační návyky a profesionální vystupování rozhodně povedou k větší spokojenosti občanů; důležité je také nabytí vědomostí jazyka českého a správného písemného projevu, neboť u některých zaměstnanců Městského úřadu ve Strážnici je často používáno nářečí.

Na základě výsledků analytické části práce bylo vytvořeno několik návrhů školení, jimiž by zaměstnanci Městského úřadu měli projít. Tato školení jsou zaměřena zejména na zlepšení komunikačních schopností, vzdělávání úředníků v písemném styku a všeobecně pracujících ve veřejné správě, dále pak na etiku a korupci.

7.4.1 Konkrétní návrh kurzů a školení zaměřených na problematiku zlepšení image

Název školení:	Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy
Obsahová náplň a cíle:	Prohloubit a upevnit znalosti a dovednosti v oblasti právního systému, veřejné správy, veřejných financí, Evropské unie a efektivní komunikace.
Struktura a osnova kurzu:	<ul style="list-style-type: none"> - veřejná správa (systém veřejné správy, státní správa, územní samospráva, lidské zdroje ve státní správě, kontrola ve veřejné správě) - právní systém ČR (ústavní pořádek, základní práva a svobody, základy správního řízení) - veřejné finance (úvod do teorie veřejných financí, soustava veřejných rozpočtů, státní rozpočet, finanční kontrola)

	<ul style="list-style-type: none">- Evropská unie (základní charakteristika EU, instituce a orgány EU, politiky EU, právo EU, Česká republika a EU)- komunikace (efektivní komunikace, týmová spolupráce, komunikační systémy)
Výstupy	Zaměstnanec veřejnosprávní instituce získá po absolvování kurzu ucelené znalosti o procesech fungování státní správy, právního systému české republiky, principech fungování Evropské unie a zejména pak efektivní komunikace a týmové spolupráce ve veřejné správě.
Název školení:	Komunikace a jednání s problematickými klienty
Obsahová náplň a cíle:	Úředník je vzděláván v oblasti asertivity, řešení konfliktů a jednání ve vypjatých situacích v případě návštěvy problematického, konfliktního či agresivního klienta.
Struktura a osnova kurzu:	<ul style="list-style-type: none">- seznámení s tématem a účastníky, jejich očekávání- základní typy problémových klientů, zásady pro jednání a komunikaci s problematickými občany, nejčastější chyby úředníků v komunikaci s těmito návštěvníky- rozlišení klientů agresivních, duševně nemocných a problematických (tzv. „arogantních rýpalů“)- strategie zvládnání agresivního chování- trénink komunikace s arogantním člověkem- trénink komunikace s duševně nemocným člověkem- trénink komunikace s lidmi postiženými Alzheimerovou chorobou- krizová komunikace- co dělat v případě napadení, trénink sebeobrany
Výstupy:	Absolvent kurzu dokáže rozlišit jednotlivé typy problémových klientů, orientuje se v problematice obtížné a ošemetné komunikace, umí reagovat na nestandardní podněty. Vystupuje profesionálně v každém případě návštěvy kteréhokoliv z občanů.

Název školení:	Kultura mluveného a psaného projevu
Obsahová náplň a cíle:	Kurz je zaměřen nejen na správné dovednosti v sestavování úředních dokumentů, ale zejména na profesionální osobní i písemnou (elektronickou) komunikaci s občanem. Toto je důležité zejména pro zvyšování image úřadu díky perfektním znalostem jeho zaměstnanců.
Struktura a osnova kurzu:	<ul style="list-style-type: none">- specifika a význam ústní formy a komunikace- specifika a význam písemné formy komunikace- literatura a elektronické zdroje pro zdokonalení ústního i písemného projevu (pravidla českého pravopisu, jazykové příručky)- činitele ovlivňující komunikaci a její formu- obecná struktura písemností a normy, které při psaní dodržujeme- aktivní rozhovory v kontextu občan – úředník, vytváření textů různých typů, hledání a odstraňování nedostatků v hotových textech, pravopisná a gramatická cvičení s rozбором nejčastějších prohřešků
Výstupy	Absolventi kurzu umí správně česky komunikovat a orientovat se v mluveném i psaném projevu. Ovládají profesionální a kultivovaný projev a zvyšují tak image svou i své instituce.
Název školení	Etika úředníka
Obsahová náplň a cíle:	Kurz je zaměřen na společenské a etické chování úředníka, učí rozpoznat korupční chování a včas proti němu zakročit, umět se chovat v nestandardních situacích.
Struktura a osnova kurzu:	<ul style="list-style-type: none">- úvod do společenského chování (komunikace, asertivita, etiketa a image úředníka/zaměstnance)- etika (úvod, teorie, obecné principy, ukázky et. kodexů)- korupce (zásady antikorupčních mechanismů, legislativní i nelegislativní opatření, rizika korupčního chování, aktuální antikorupční strategie vlády ČR, sankce za porušení pravidel)

- interaktivní nácvik problémových situací (ukázky možných řešení, sebetestování)

Výstupy: Absolventi budou schopni rozeznat neetické a korupční chování, znát prevenci a zejména si osvojí praktické nácviky detekce korupčních příležitostí a vhodného chování v nich. Osvojí si chování etické, zorientují se v etických kodexech a naučí se jednat operativně a v souladu s žádoucími etickými principy.

Bylo by dobré, aby se na jednotlivá školení přihlásili a postupně se vystřídali všichni úředníci městského úřadu. Vzhledem ke skutečnosti, že nelze uzavřít úřad a poskytnout školení všem úředníkům v jeden den, je potřeba, aby se prostrídali. Z úřadu může odejít maximálně 5 osob současně z celkových 25.

Název školení	Počet skupin po 5 lidech = počet dnů školení	Celková částka
Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy	5	27 500 Kč
Komunikace a jednání s problematickými klienty	5	47 500 Kč
Kultura mluveného a psaného projevu	5	33 750 Kč
Etika úředníka	5	112 500 Kč

Tab. 14. Přehled školicích aktivit (vlastní zpracování)

Cíl činnosti	Zajištění a zlepšení možností vzdělávání úředníků
Hlavní činnost	Vytvoření přehledu vzdělávání úředníků
Podpůrná činnost	Konkrétní návrh kurzů a školení zaměřených na problematiku zlepšení image
Odpovědnost	Správní odbor
Časová náročnost	25 dní
Náklady	221 250,- Kč

Tab 15. Akční plán – Konkrétní návrh kurzů a školení zaměřených na problematiku zlepšení image (vlastní zpracování)

7.5 Zatraktivnění a zpřehlednění webových stránek města

Ačkoliv prošla webová prezentace v posledních letech proměnou a zlepšením, stále se můžeme od občanů dozvědět, že jim toto nedostačuje. Webové stránky jsou nepřehledné a velmi by jim pomohla restrukturalizace.

Tato zakázka bude zadána externímu dodavateli, realizace akčních plánů není součástí tohoto projektu. Obsahem je pouze návrh některých změn a implementace Portálu občana pro snazší dostupnost úřadu i „neosobně“.

7.5.1 Úprava webové prezentace

Jak již bylo uvedeno, webové stránky města jsou poměrně nepřehledné. Bylo by dobré předělat je do podoby čtyř částí, v nichž se návštěvník snadno zorientuje:

1) „základní informace“, kde by byla návštěvníku nabídnuta historie a současnost města, symboly města, virtuální prohlídka, uvedení partnerských měst, popis životního prostředí, architektury aj. Zde se bude nacházet také fotogalerie města, kterou je třeba rozdělit na jednotlivé okruhy a fotky průběžně aktualizovat; momentálně je ve fotogalerii jen velmi málo aktuálních fotografií, krom toho je tato duplikována s fotogalerií u webové prezentace Turistického informačního centra.

2) „jsem občan“, kde by každý z občanů města našel kontakty a úřední hodiny, formuláře ke stažení, datovou schránku, představení volených orgánů (tedy členů rady a zastupitelstva

města), portál občana (je třeba zadat a implementovat nově), informace městské policie, informace týkající se Czechpoint, tiskové zprávy, transparentní popis a vymezení dotací města, podrobné vymezení místních poplatků aj.

3) „jsem podnikatel“, kde by každý návštěvník našel informace týkající se strategického rozvoje města, podnikání ve městě, investičních příležitostí, projektů, veřejných zakázek a dalších pro podnikatele potřebné a dostupné informace.

4) „jsem turista“, kde každý potenciální návštěvník Strážnice najde veškeré informace týkající se turistického ruchu. Tyto informace jsou poměrně dobře zpracovány v oddílu současných webových stránek určených Turistickému informačnímu centru, tedy by byly dostačující pro tvorbu nové webové prezentace.

Cíl činnosti	Zatraktivnění a zpřehlednění webových stránek města
Hlavní činnost	Zatraktivnění webové prezentace v rámci města, městského úřadu a Turistického informačního centra
Podpůrná činnost	Úprava webové prezentace
Odpovědnost	Odbor informatiky
Časová náročnost	3 měsíce
Náklady	80 000,- Kč

Tab. 16. Akční plán – Úprava webové prezentace (vlastní zpracování)

7.5.2 Tvorba Portálu občana

Portál občana je jakýmsi zpřístupněním úřadu bez nutnosti osobní účasti v kancelářích. Pro lepší pochopení se také uvádí název „chci si vyřídit“, jde tedy o jakési zelektronizování a zpřístupnění části agend, které městský úřad zpracovává.

Portál občana je určen občanům města Strážnice, právnickým osobám se sídlem ve Strážnici a fyzickým osobám, které mají ve Strážnici místo podnikání. Jde o webovou aplikaci umožňující on-line přístup ke službám městského úřadu. Zaregistrovaní návštěvníci se mohou prostřednictvím této prezentace předem objednat na přesný termín návštěvy úřadu a zpracovat své objednávky, mohou využít elektronických podání pro vybrané životní situace, on-

line uhradit místní poplatky a samozřejmě jsou jim k dispozici veškeré formuláře, které potřebují pro vyřízení záležitostí, ať už on-line či osobně.

Cíl činnosti	Zatraktivnění a zpřehlednění webových stránek města
Hlavní činnost	Implementace Portálu občana pro možnost on-line přístupu k úřadu
Podpůrná činnost	Tvorba Portálu občana
Odpovědnost	Odbor informatiky
Časová náročnost	1 měsíc
Náklady	50 000,- Kč

Tab. 17. Akční plán – Tvorba Portálu občana (vlastní zpracování)

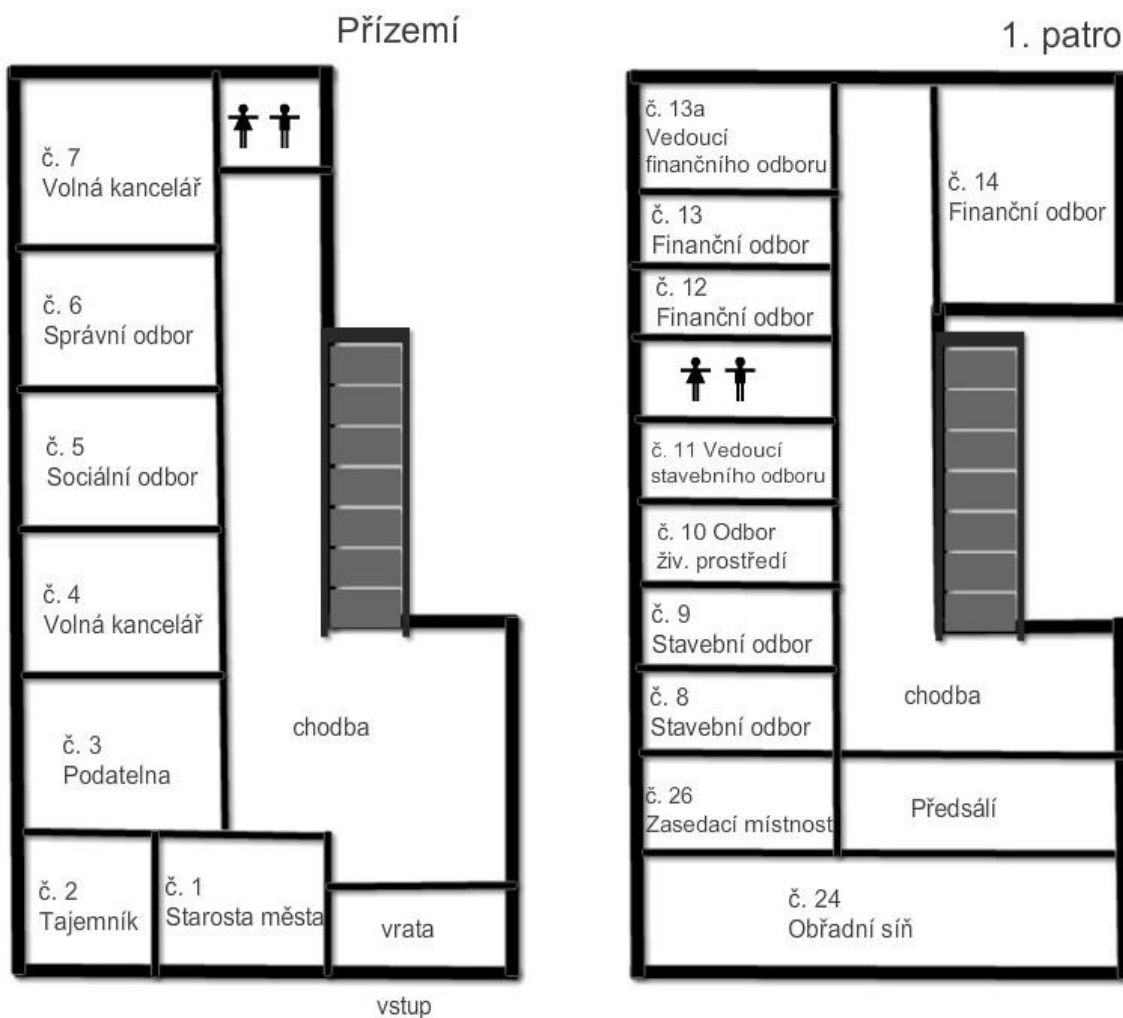
7.6 Vytvoření orientačního plánu městského úřadu

Vzhledem k problematické orientaci v hlavních budovách městského úřadu je třeba občanům a veškerým návštěvníkům MěÚ poskytnout orientační plány. Tyto budou vytvořeny opět zaměstnanci městského úřadu, v projektu je tedy počítáno pouze s částkou za vytištění tabulí, které budou vyvěšeny vedle informačních vývěsek u vstupu do obou budov městského úřadu stojících na náměstí Svobody.

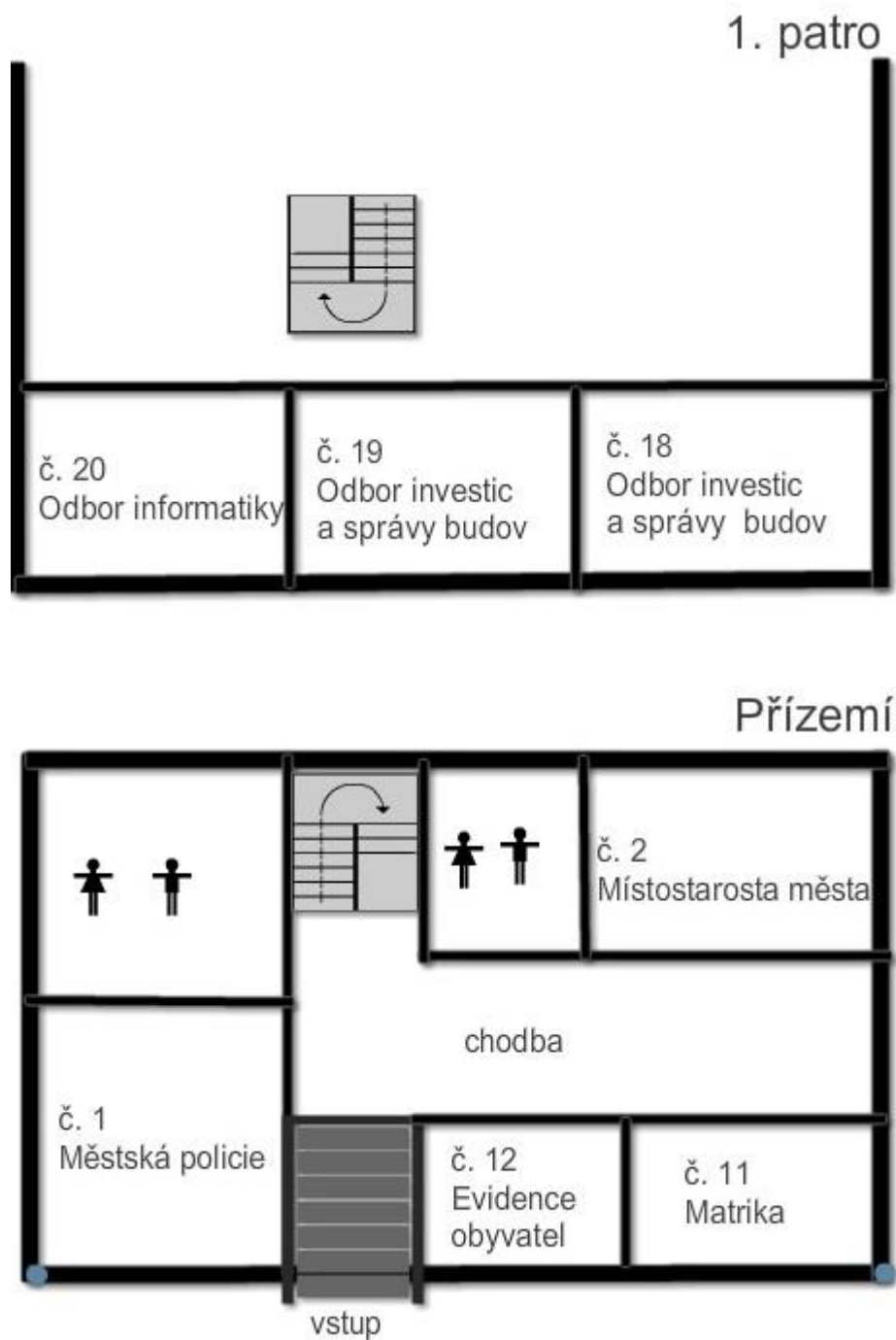
Cíl činnosti	Vytvoření orientačního plánu městského úřadu
Hlavní činnost	Lepší orientace v budovách č.p. 501 a 503
Podpůrná činnost	Tvorba orientačního plánu budov č.p. 501 a 503
Odpovědnost	Odbor informatiky
Časová náročnost	7 dní
Náklady	4 100,- Kč

Tab. 18. Akční plán – Tvorba orientačního plánu budov č.p. 501 a 503 (vlastní zpracování)

7.6.1 Tvorba orientačního plánu budov č. p. 501 a 503



Obr. 8. Orientační plán hlavní budovy městského úřadu (vlastní zpracování)



Obr. 9. Orientační plán budovy č.p. 501 (vlastní zpracování)

7.7 Kontrola poskytovaných služeb

Pro udržení kvality poskytovaných služeb a zejména pak pro prověření zlepšení image je nutné provádění kontrol. Je žádoucí, aby úředníci o kontrolách nevěděli a nemohli tedy své

chování této případné kontrole přizpůsobit. Proto by bylo nejlepší provádění kontrol a vyhodnocování služeb pomocí mystery shoppingu. Díky Mystery shoppingu je pak možno zhodnotit zlepšení komunikace, chování a dodržování etického kodexu i pracovního řádu. Úřad si může najmout mysteryshoppingovou agenturu nebo agenturu pro výzkum veřejného mínění. Pokud ale nemá zájem či finanční prostředky pro to, aby investoval do kontroly příliš mnoho, lze využít nabídky vysokoškolských studentů, kterých je ve Strážnici velké množství, a zadat kontrolu těmto proškoleným studentům. Průzkum veřejného mínění je schopen organizovat sám úřad – je třeba sestavit dotazníky s otázkami cílenými na spokojenost občanů se službami, jejichž stav chce úřad ověřit. Tyto dotazníky budou přístupné u vchodu na úřad či na jednotlivých pracovištích, budou 100% anonymní a schránka pro jejich odevzdání bude umístěna u vrat městského úřadu. Z kontroly pak může vedení úřadu vyvozovat důsledky, pravidelná kontrola umožní meziroční srovnání.

Pokud se týče mystery shoppingu, mystery shopper nemá možnost svou návštěvu na úřadě nahrávat. Proto je nezbytné, aby si před návštěvou pečlivě nastudoval tzv. kontrolní list, který bude následně vyplňovat; jednotlivé body je pak třeba sledovat. Musí si všimnout čistoty kanceláří, upravenosti úředníků, vnímat atmosféru prostředí, ve kterém jedná, ale zaměřit se především na daný problém, který na úřad přišel vyřešit. Je žádoucí, aby přišel také s problémem složitějším, případně vedl jednání ve složitějším či agresivnějším duchu, aby úředník mohl projevit svou profesionalitu a mystery shopper rozpoznat, zda dodržuje pravidla Etického kodexu.

Po ukončení kontrolní návštěvy mystery shopper veškeré své poznatky objektivně zhodnotí do předem připraveného kontrolního listu.

7.8 Přínosy projektu

Mezi hlavní přínosy projektu lze zařadit:

- zefektivnění komunikace a jednání úředník vs. občan,
- zvýšení profesionálního chování a vystupování úředníků MěÚ Strážnice,
- zvýšení image MěÚ Strážnice,
- lepší zpřístupnění MěÚ Strážnice občanům,
- zkvalitnění komunikace úředníků v mluveném a psaném projevu, zejména pak co se elektronické komunikace týče.

7.9 Omezení projektu

Hlavními negativy projektu můžou být:

- velká pracovní vytíženost tajemníka MěÚ Strážnice,
- časová a finanční náročnost pro MěÚ Strážnice,
- nemožnost okamžitého srovnání předešlého a nového stavu,
- zpoždění pozitivního efektu.

7.10 Klíčové činnosti projektu

Projednání a příprava projektové dokumentace – analýzy a podklady pro navržení projektu, soupis nejdůležitějších požadavků a potřeb.

Zahájení projektu – schválení projektu Městským úřadem Strážnice, vyčlenění finančních prostředků.

Tvorba etického kodexu – soupis a připomínkování návrhů etického kodexu tajemníkem a zaměstnanci městského úřadu.

Implementace etického kodexu – schválení Etického kodexu Radou města Strážnice a jeho uvedení do praxe.

Tvorba pracovního řádu – návrh pracovního řádu podaný tajemníkem MěÚ Strážnice, zpracování právníčkou městského úřadu

Implementace pracovního řádu – schválení Pracovního řádu Radou města Strážnice a jeho uvedení do praxe.

Schválení školicích aktivit a rozpisu školení pro jednotlivé pracovníky – tajemník města Strážnice zahájí výběrové řízení na vhodnou školicí agenturu na základě předem přesně stanovených požadavků; dodržuje transparentnost a nulovou diskriminace.

Výběr vhodné školicí agentury – tajemník spolu s vedoucími úředníky vyberou nejvhodnější školicí agenturu.

Průběh školení – úředníci se účastní jednotlivých vybraných kurzů a školení.

Úprava webové prezentace – jsou vymezeny požadavky pro úpravu webových stránek města a zadány externí firmě ke zpracování.

Tvorba Portálu občana – jsou vymezeny požadavky na novou aplikaci on-line přístupu k úřadu a zadány externí firmě ke zpracování.

Tvorba orientačního plánu městského úřadu – je vytvořen orientační plán budov č. p. 501 a 503 stojících na náměstí Svobody a nejčastěji navštěvovaných občany.

Kontrola nabytých znalostí a jejich uvedení do praxe – vedoucí úředníci spolu s tajemníkem mohou kontrolovat, zda úředníci jednají v souladu s nabytými znalostmi a vědomostmi a zda si poznatky z kurzů přenášejí do praxe.

Vyhodnocení výsledků a závěrů vyplývajících z projektu – tajemník spolu s vedoucími úředníky vyhodnotí výsledky kontrol a aplikace nově nabytých vědomostí.

Seznámení zaměstnanců s výsledky – tajemník seznámí celý úřad s výsledky projektu.

7.11 Časová analýza projektu

Veškeré dílčí a klíčové činnosti projektu mají pevně danou dobu trvání. Časová analýza zobrazí tzv. „kritickou cestu“, tedy nejkratší dobu trvání projektu, podle níž se dále stanovuje délka trvání projektu i celkové finanční náklady.

Časová analýza je řešena metodou CPM (Metodou kritické cesty), veškeré výsledky jsou zpracovány v programu WinQSB.

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Projednání a příprava projektové dokumentace	40	-
B	Zahájení projektu	3	A
C	Tvorba etického kodexu	20	A, B
D	Implementace etického kodexu	14	C
E	Tvorba pracovního řádu	30	A, D
F	Implementace pracovního řádu	14	E
G	Schválení školicích aktivit a rozpisu školení	5	A, F
H	Výběr vhodné školicí agentury	1	G

I	Průběh školení	25	B, H
J	Úprava webové prezentace	90	A, B, I
K	Tvorba Portálu občana	30	A, B, J
L	Tvorba orientačního plánu MěÚ	7	C, E, K
M	Kontrola znalostí	14	D, F, I, L
N	Vyhodnocení výsledků	5	M
O	Seznámení zaměstnanců s výsledky	1	N

Tab. 19. Stanovení doby trvání klíčových činností projektu (vlastní zpracování)

7.11.1 Řešení pomocí programu WinQSB

Do tabulky jsou zadány základní ustanovené hodnoty. Klíčových činností je 15, celková doba trvání je odhadnuta na 299 dní. Program WinQSB určí nejkratší možnou dobu trvání a kritickou cestu jednotlivých činností.

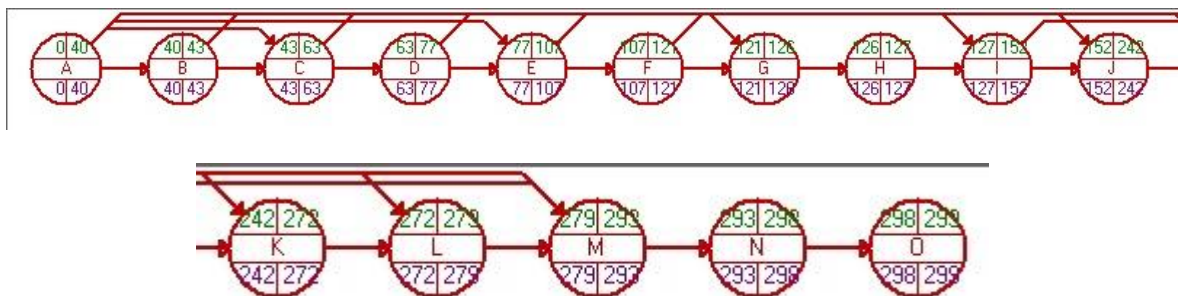
Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		40
2	B	a	3
3	C	a,b	20
4	D	c	14
5	E	a,d	30
6	F	e	14
7	G	a,f	5
8	H	g	1
9	I	b,h	25
10	J	a,b,i	90
11	K	a,b,j	30
12	L	c,e,k	7
13	M	d,f,i,l	14
14	N	m	5
15	O	n	1

Obr. 10. Zadání v programu Win QSB (vlastní zpracování)

04-28-2014 02:00:05	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	40	0	40	0	40	0
2	B	Yes	3	40	43	40	43	0
3	C	Yes	20	43	63	43	63	0
4	D	Yes	14	63	77	63	77	0
5	E	Yes	30	77	107	77	107	0
6	F	Yes	14	107	121	107	121	0
7	G	Yes	5	121	126	121	126	0
8	H	Yes	1	126	127	126	127	0
9	I	Yes	25	127	152	127	152	0
10	J	Yes	90	152	242	152	242	0
11	K	Yes	30	242	272	242	272	0
12	L	Yes	7	272	279	272	279	0
13	M	Yes	14	279	293	279	293	0
14	N	Yes	5	293	298	293	298	0
15	O	Yes	1	298	299	298	299	0
	Project	Completion	Time	=	299	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	24			

Obr. 11. Výsledná tabulka WinQSB - doba trvání projektu (vlastní zpracování)

Pomocí programu WinQSB byla zjištěna přesná doba trvání projektu, což ukazuje na předpokládaných 299 dní. Všechny dílčí činnosti leží na kritické cestě, tedy jedna navazuje na druhou a nesmí se zpozdřit, jinak by došlo ke zpoždění celého projektu a tím i jeho prodražení. Časová rezerva je nulová.



Obr. 12. Síťový graf kritické cesty projektu (vlastní zpracování)

7.12 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza projektu stanoví celkové náklady, které je třeba na realizaci projektu vynaložit. Zohledňuje i skutečnost, že tvorba a aplikace Etického kodexu a Pracovního řádu

bude vytvořena interními zdroji městského úřadu, a to zejména z důvodu velké úspory finančních prostředků.

Pokud se týče počítání nákladů na realizaci Etického kodexu a Pracovního řádu, uvádíme do projektu částku 0,- Kč, neboť, jak již bylo uvedeno, tyto budou tvořeny tajemníkem a zaměstnanci úřadu v jejich pracovní době. Stejně tak bude nulová částka u orientačního plánu, neboť tento zajišťuje odbor informatiky.

Název školení	Počet zúčastněných osob	Náklady na 1 osobu	Náklady CELKEM
Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy	25	1 100 Kč	27 500 Kč
Komunikace a jednání s problematickými klienty	25	1 900 Kč	47 500 Kč
Kultura mluveného a psaného projevu	25	1 350 Kč	33 750 Kč
Etika úředníka	25	4 500 Kč	112 500 Kč
Školení celkem			221 250Kč
Úprava webových stránek			80 000Kč
Tvorba Portálu občana			50 000Kč
Tvorba orientačního plánu			4 100Kč
CELKEM			355 350Kč

Tab. 20. Náklady na realizaci jednotlivých aktivit projektu (vlastní zpracování)

Celková suma, kterou Městský úřad Strážnice vynaloží na jednotlivá školení a vzdělávání zaměstnanců, činí 355 350 Kč. Pokud Městský úřad Strážnice stihne včas podat žádost, je možno na tyto kurzy čerpat dotace z fondů Evropské unie, a sice z Evropského sociálního fondu, konkrétně programu Efektivní veřejná správa.

7.13 Riziková analýza

Realizace každého projektu je téměř vždy ohrožována určitými riziky. Tato rizika mohou negativně ovlivnit průběh a trvání projektu. Většinou jde o riziko finanční a časové. Aby byl projekt kompletní a dalo se předejít případným nesnázím, je vhodné si možná rizika identifikovat dopředu.

Mezi hlavní rizika Městského úřadu ve Strážnici tedy bude patřit:

- nedostatek finančních prostředků,
- zvýšení pracovního vytížení zaměstnanců a s tím spojené požadavky na kompenzace formou odměn či výběru náhradního volna,
- špatně zvolené prvky vedoucí ke zlepšení image,
- překročení doby trvání projektu,
- nesplnění očekávání projektu.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek
	nízká (0,2)	střední (0,4)	vysoká (0,7)	nízký (0,1)	střední (0,5)	vysoký (0,8)	
Nedostatek fin. prostředků		x				x	0,32
Zvýšení prac. vytížení zaměstnanců			x		x		0,35
Špatně zvolené prvky image	x			x			0,30
Překročení doby trvání projektu			x		x		0,35
Nesplnění očekávání projektu		x			x		0,20

Tab. 21. Výskyt a stupeň rizika (vlastní zpracování)

Stupně rizika:

Nízké: 0,00 – 0,20

Střední riziko: 0,21 – 0,30

Vysoké riziko: 0,31-0,50

Nízké riziko:

Nesplnění očekávání projektu – projekt byl sestaven na základě velmi pečlivě vybraných faktorů a byly do něj zařazeny aktivity, které instituci již delší dobu „pálí“; proto je zde nízká míra rizika.

Střední riziko:

Špatně zvolené prvky vedoucí ke zlepšení image – prvky, které byly zvoleny pro zlepšení image instituce, byly vybrány na základě dotazníkového šetření a podrobné analýzy, přesto se ale mohou vyskytovat další, které nebyly odhaleny a image taktéž nepodporují; proto je zde střední míra rizika.

Vysoké riziko:

Nedostatek finančních prostředků – Městský úřad ve Strážnici je poměrně malá instituce a její rozpočet má taktéž jen omezené možnosti výdajů. V případě, že se nepodaří čerpat dotace z fondů Evropské unie, je vážně ohrožena realizace projektu po finanční stránce. Projekt může také ohrozit neustálý růst nákladů, který se promítá i do finanční náročnosti tohoto projektu; proto je zde vysoká míra rizika.

Překročení doby trvání projektu – u časově náročnějšího a rozvleklejšího projektu mohou snadno vzniknout časové prostoje, které projekt protahují a prodražují. Zejména jedná-li se o tvorbu dokumentů ve spolupráci několika jednotlivců; je proto nutná přesná a včasná kontrola činností a správné rozdělení práce.

Zvýšení pracovního vytížení zaměstnanců a s tím spojené požadavky na kompenzace formou odměn či výběru náhradního volna – z důvodu pověření některých úředníků zpracováním tohoto projektu či jeho dílčích činností může dojít k jejich přetížení. Tito zaměstnanci pak nebudou stíhat svoji činnost, budou trávit v práci příliš mnoho času a požadovat za to náležité kompenzace, které jsou jim v těchto výjimečných případech umožňovány. To může celý

projekt pozdržet a prodražit. Tento problém můžeme eliminovat stanovením vedoucího pracovníka, který bude práci na projektu přerozdělovat dle aktuální situace na městském úřadě a průběžně kontrolovat odvedené výsledky práce.

7.14 Shrnutí praktické části

Podklad pro projektovou část tvoří dotazníkové šetření a podrobná analýza image, jež je součástí analytické části této práce. Na základě této analýzy byl sestaven projekt, který by měl dopomoci Městskému úřadu Strážnice ke zlepšení celkové image.

Projekt se zaměřuje zejména na vnitřní image úřadu, tvorbu dokumentů potřebných pro činnost úředníka a sestavení plánu školení, která jsou pro každého zaměstnance potřebná. Na základě těchto činností a změn mají úředníci získat jistotu ve své práci, chovat se profesionálněji a umět mnohem lépe komunikovat a jednat i s lidmi, které bychom mohli zařadit do skupiny „problematických klientů“; rozeznají korupci i jakékoliv náznaky korupčního jednání a vědí, jak v těchto situacích postupovat.

Dále se zaměřuje na zlepšení a zatraktivnění webových stránek města a tvorbu orientačního plánu městského úřadu, který je tolik potřebný pro občany. Toto má pomoci zejména zvýraznění a zlepšení vnější image úřadu.

Pomocí časové analýzy byla stanovena délka projektu na 299 dní. Vyčíslené náklady dosáhly maximální výše 355 350 Kč s tím, že oba dva důležité dokumenty (etický kodex a pracovní řád) si městský úřad zpracovává vlastními silami s prakticky nulovými náklady, stejně tak je tomu v případě orientačního plánu úřadu. Největšími riziky projektu je časové zpoždění, nedostatek financí a zvýšení pracovního vytížení zaměstnanců, kteří se budou na tvorbě projektu podílet.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zjistit a zanalyzovat současný stav image Městského úřadu ve Strážnici a navrhnout takové řešení, které povede k jejímu zlepšení.

Veškeré teoretické poznatky a základy pro pozdější zpracování praktické části byly shrnuty v teoretické části; zde je podrobně popsána problematika jak image, tak s ní související firemní identity, etiky a korupce a v neposlední řadě fungování veřejné správy a jejich zaměstnanců.

V části praktické, resp. její analytické části, byl v datech představen Městský úřad ve Strážnici a provedeno rozsáhlé dotazníkové šetření, které se zaměřovalo jak na zaměstnance městského úřadu, tak na občany města Strážnice.

Z dotazníkového šetření uvnitř úřadu vyplynulo, že zaměstnanci nemají zakotvena základní práva a povinnosti a úřad nemá stanoven žádný morální dokument, jenž by poskytoval zaměstnancům oporu v jejich jednání a vystupování před občany města Strážnice.

Z dotazníkového šetření provedeného mezi občany města je zřejmé, že občané tolerují chod městského úřadu, nejsou ale nikterak nadšeni z jednání úředníků, pochybují o jejich odbornosti a kvalifikaci.

Proto jsem se v projektové části své diplomové práce věnovala jak snaze vyřešit požadavky zaměstnanců, tak občanů. Pro tyto účely byl sestaven etický kodex a pracovní řád, tedy dva základní dokumenty, díky nimž budou úředníci vědět, jaká jsou jejich práva a povinnosti, co si mohou dovolit oni a jak daleko je přípustné, aby ve svém dobrém či špatném jednání zašel občan. Na základě toho pak lze eliminovat negativní vlivy na tvorbu image ze strany občana i úředníka.

Dále jsem naplánovala některá školení, která by měli využít všichni úředníci a na kterých by se měli naučit lépe komunikovat a vystupovat při jednání s občany. Budou se vzdělávat i v oblasti etiky a korupce, aby zavčas rozpoznali korupční jednání a jeho možná rizika a měli prostor toto eliminovat. V neposlední řadě je pak nutné, aby zlepšili svůj mluvený i písemný projev, a to zejména s přihlédnutím ke spisovnému jazyku; jedině tak mohou na občany tvořit lepší a profesionálnější dojem a být tak mnohem více nápomocní při budování lepší a kvalitnější image úřadu.

Naposled jsem vytyčila nedostatky, které mají stávající webové stránky a navrhla změny, které by na nich mohly proběhnout. Vytvořila jsem orientační plán městského úřadu, resp.

jeho dvou hlavních budov stojících na náměstí Svobody, neboť se v dotaznících občané zmiňovali o špatné orientaci v budovách.

Doufám, že Městskému úřadu ve Strážnici bude tato práce příjemným přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

ANZENBACHER, A., 1991. *Úvod do filozofie*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 304 s. 80-04-25414-4.

ARMSTRONG, M., 2003. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

ČIPÁKOVÁ, J., 2005. *Etika: základní etické předpoklady a formy chování v pracovním a společenském styku*. 1. vyd. Brno: Akademie STING, 48 s., ISBN: 8086342492.

DISMAN, M., 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 374 s. ISBN 8024601397.

DOLISTA, J. a JEŽEK, R., 2006. *Etika zaměstnance veřejné správy*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 122 s. ISBN 80-86708-20-9.

DOLISTA, J., 2007. *Profesní etika*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 188 s. ISBN 978-80-86708-33-1.

FORET, M., 1994. *Komunikace s veřejností*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 206 s. ISBN 80-210-1034-7.

FORET, M., 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer press, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORETOVÁ, V. a FORET, M., 1996. *Komunikující město*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 107 s. ISBN 80-210-1287-0.

FORET, M. a FORETOVÁ, V., 2001. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada, 178 s. ISBN 80-247-0207-X.

GEFFERT, R., 2010. *Etika vo verejnej sprave*, 1. vyd. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, 132 s., ISBN 9788070978269.

HANNAGAN, T. J., 1996. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press, 205 s. ISBN 80-85943-07-7.

HENDRYCH, D., 2003. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 195 s. ISBN 80-86395-86-3.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H., 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

JANEČKOVÁ, L. a VAŠTÍKOVÁ, M., 1999. *Marketing měst a obcí*. 1. vyd. Praha: Grada, 178 s. ISBN 80-7169-750-8.

KOHOUT, J., 2000. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. 1. vyd. Praha: Management Press, 122 s. ISBN 80-7261-006-6.

KOTLER, P., D. H. HEIDER a I. REIN, 1993. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: The Free Press, 388 s. ISBN 0-7432-3636-X.

KOTLER, P., 2001. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOZEL, R., 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KŘÍŽEK, Z. a CRHA, I., 2012. *Jak psát reklamní text*. 4. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4061-4.

L'ETANG, J., 2009. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. 1. vyd. Praha: Portál, 338 s. ISBN 978-80-7367-596-7.

LUKÁŠOVÁ, R. a NOVÝ, I., 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

MARTIN, G. a HETRICK, S., 2006. *Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR*. 1st ed. Amsterdam: Butterworth Heinemann/Elsevier, 384 s. ISBN 0-7506-6950-0.

NOVÝ, I. a SURYNEK, A. a kol., 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 287 s., ISBN 80-247-1705-0.

PAVLŮ, D. et al., 2006. *Marketingová komunikace a image*. 1. vyd. Zlín: Malá edice FMK UTB /5, 202 s. ISBN 80-7318-394-3.

POMAHAČ, R. a VIDLÁKOVÁ, O., 2002. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 278 s. ISBN 80-7179-748-0.

PRŮCHA, P., 2007. *Správní právo, obecná část*. 7. dopl. a aktual. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 418 s. 978-80-210-427.

PŘÍBOVÁ, M., 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 238 s. ISBN 8071692999.

PUNCH, K. a J. HENDL, 2008. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 150 s. ISBN 9788073673819

PUTNOVÁ, A. a P. SEKNIČKA, P., 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

RIEL, C., c2009. *Principles of corporate communication*. 1st ed. England: Prentice Hall, 239 s. ISBN 0-13-150996-9.

ROLNÝ, I., 1998. *Etika v podnikové strategii*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 119 s. ISBN 80-85834-53-7.

RUMPEL, P., 2002. *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 177 s. ISBN 80-7042-830-9.

SKULOVÁ, S. a kol., 2001. *Základy správní vědy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 235 s. ISBN 80-210-1828-3.

SMEJKAL, V. a H. SCHELOVÁ BACHRACHOVÁ., 2008. *Lexikon společenského chování*. 4. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 280 s. ISBN 978-80-247-2327-3.

SOLDÁT, V., 1992. *Bontón pracovníka státní a veřejné správy*. Praha: Institut pro místní správu, 69 s. ISBN 8090002196.

SVOBODA, V., 2004. *Corporate identity: učební text*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 67 s. ISBN 80-7318-106-1.

SVOBODA, V., 2006. *Public relations: moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada, 244 s. ISBN 80-247-0564-8.

VYSEKALOVÁ, J., 2004. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada, 283 s. ISBN 80-247-0393-9.

VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J., 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Absolventské práce:

BARTÁK, A., 2010. *Projekt zlepšení image společnosti S MORAVA Leasing, a. s.* Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

ŤULPOVÁ, D., 2013. *Projekt zlepšení kvality služeb na Městském úřadu v Uherském Hradišti pomocí metody mystery shopping*. Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Internetové zdroje:

Moderní veřejná správa a ombudsman. In: *Veřejný ochránce práv* [online]. Brno, 2005: Veřejný ochránce práv [cit. 15. 3. 2014]. Dostupný z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/Publikace/Moderni_vsprava_konference.pdf

Usnesení vlády České republiky č. 270 ze dne 21. 3. 2001. In: *Vláda České republiky* [online]. Praha, 21. 3. 2001, [cit. 18. 3. 2014]. Dostupný z: http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/88408E345B70E4B4C12571B6006DB7BB

Strategie vlády v boji proti korupci. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 20. 3. 2014]. Dostupný z: <http://www.korupce.cz/assets/dokumenty/aktuality/Strategie-2013-a-2014.pdf>

Základní charakteristika obecního úřadu a funkce tajemníka. In: *E-právo* [online]. [cit. 25. 2. 2014]. Dostupný z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-charakteristika-obecniho-uradu-a-funkce-tajemnika-18030.html>

Modernizace veřejné správy. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2. 4. 2014]. Dostupný z: <http://www.mvcr.cz/clanek/modernizace-verejne-spravy-49614.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>

Image, analýza image, corporate identity. In: *Městský marketing* [online], [cit. 20. 3. 2014]. Dostupný z: http://www.mestskymarketing.cz/cs/glosar/#w_19

Město Strážnice [online]. Dostupné z: <http://www.straznice-mesto.cz>

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. In: *Vláda České republiky* [online]. [cit. 31. 3. 2014]. Dostupný z: http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Eticky_kodex_uredniku_a_zamestnancu_verejne_spravy.pdf

Etický kodex zaměstnanců Úřadu vlády. In: *Vláda České republiky* [online]. [cit. 31. 3. 2014]. Dostupný z: <http://www.vlada.cz/cz/urad-vlady/eticky-kodex/eticky-kodex-zamestnancu-uradu-vlady-cr-100436/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MěÚ Městský úřad

TIC Turistické informační centrum

OTS Odbor technických služeb

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Firemní identita (Svoboda, 2003)</i>	<i>33</i>
<i>Obr. 2. Systém firemní identity. (Vysekalová a Mikeš, 2009)</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 3. Firemní design, logo. (Vysekalová a Mikeš, 2009)</i>	<i>38</i>
<i>Obr. 4. Obecné funkce kodexu etiky (Putnová a Seknička, 2007)</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 5. Znak a prapor města Strážnice (Město Strážnice)</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 6. Organizační struktura MěÚ Strážnice (Město Strážnice)</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 7. Znak města Strážnice (Město Strážnice)</i>	<i>61</i>
<i>Obr. 8. Orientační plán hlavní budovy městského úřadu (vlastní zpracování)</i>	<i>101</i>
<i>Obr. 9. Orientační plán budovy č.p. 501 (vlastní zpracování)</i>	<i>102</i>
<i>Obr. 10. Zadání v programu Win QSB (vlastní zpracování)</i>	<i>106</i>
<i>Obr. 11. Výsledná tabulka WinQSB - doba trvání projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>107</i>
<i>Obr. 12. Síťový graf kritické cesty projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>107</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Zhodnocení PEST analýzy (vlastní zpracování)</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 2. Image, zvuk a jméno MěÚ Strážnice (vlastní zpracování)</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 3. Existence Etického kodexu a jeho znění (vlastní zpracování)</i>	<i>68</i>
<i>Tab. 4. Korupční jednání na pracovišti (vlastní zpracování)</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 5. Formulace informací podávaných úředníky (vlastní zpracování)</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 6. Komunikace úředníků s občany města Strážnice (vlastní zpracování)</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 7. Přístup úředníků k řešení problémů a požadavků (vlastní zpracování)</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 8. Informovanost prostřednictvím městského rozhlasu (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 9. Informovanost prostřednictvím Strážničanu (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 10. Image, zvuk a jméno MěÚ Strážnice (vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 11. Schéma strategie (vlastní zpracování)</i>	<i>85</i>
<i>Tab. 12. Akční plán – Konkrétní návrh podoby Etického kodexu (vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 13. Akční plán – Konkrétní návrh podoby Pracovního řádu (vlastní zpracování)</i>	<i>94</i>
<i>Tab. 14. Přehled školících aktivit (vlastní zpracování)</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 15. Akční plán – Konkrétní návrh kurzů a školení zaměřených na problematiku zlepšení image (vlastní zpracování)</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 16. Akční plán – Úprava webové prezentace (vlastní zpracování)</i>	<i>99</i>
<i>Tab. 17. Akční plán – Tvorba Portálu občana (vlastní zpracování)</i>	<i>100</i>
<i>Tab. 18. Akční plán – Tvorba orientačního plánu budov č.p. 501 a 503 (vlastní zpracování)</i>	<i>100</i>
<i>Tab. 19. Stanovení doby trvání klíčových činností projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>106</i>
<i>Tab. 20. Náklady na realizaci jednotlivých aktivit projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>108</i>
<i>Tab. 21. Výskyt a stupeň rizika (vlastní zpracování)</i>	<i>109</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Image, zvuk a jméno MěÚ Strážnice (vlastní zpracování)</i>	<i>66</i>
<i>Graf 2. Existence Etického kodexu a jeho znění (vlastní zpracování)</i>	<i>68</i>
<i>Graf 3. Korupční jednání na pracovišti (vlastní zpracování)</i>	<i>69</i>
<i>Graf 4. Formulace informací podávaných úředníky (vlastní zpracování)</i>	<i>72</i>
<i>Graf 5. Komunikace úředníků s občany města Strážnice (vlastní zpracování)</i>	<i>73</i>
<i>Graf 6. Přístup úředníků k řešení problémů a požadavků (vlastní zpracování)</i>	<i>74</i>
<i>Graf 7. Informovanost prostřednictvím městského rozhlasu (vlastní zpracování)</i>	<i>75</i>
<i>Graf 8. Informovat prostřednictvím Strážničanu (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Graf 9. Image, zvuk a jméno MěÚ Strážnice (vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I	Dotazník pro zaměstnance Městského úřadu Strážnice
Příloha P II	Výsledky dotazníku pro zaměstnance Městského úřadu Strážnice
Příloha P III	Dotazník pro občany města Strážnice
Příloha P IV	Výsledky dotazníku pro občany města Strážnice
Příloha P V	Fotografie Městského úřadu Strážnice

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE MĚSTSKÉHO ÚŘADU STRÁŽNICE

Vážení zaměstnanci městského úřadu,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který se týká image Městského úřadu ve Strážnici. Slouží ke zjištění stavu služeb, problematiky komunikace a image instituce a bude použit výhradně jako podklad pro mé studijní účely.

Dotazník je naprosto anonymní, a aby byly výsledky výzkumu relevantní, prosím Vás o odpovědi zcela pravdivé a otevřené.

Dotazník je tvořen zaškrťovacími či doplňovacími otázkami, a pokud není uvedeno jinak, vybírejte vždy jednu odpověď.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut času, za něž Vám velmi děkuji.

Eva Šterbová

1. Proč pracujete právě na Městském úřadě ve Strážnici? (můžete označit i více odpovědí)

- a) dobré pracovní podmínky
- b) příjemné pracovní prostředí
- c) vyhovuje mi práce ve veřejné správě
- d) možnost uplatnění svých znalostí a zkušeností
- e) motivační finanční ohodnocení
- f) osobní vztah k pracovišti
- g) pouze přechodné působiště
- h) jiný důvod – uveďte, prosím, jaký:

2. Myslíte si, že má MěÚ Strážnice dobrou image, zvuk a jméno?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

3. Je pro Vás důležité samostatně pracovat a dotvářet tak dobré jméno MěÚ Strážnice?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) nepřemýšlel/a jsem nad tím
- d) spíše ne
- e) rozhodně ne

4. Jste spokojen/a s komunikací se spolupracovníky?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

5. Jste spokojen/a s komunikací s vedením?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

6. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

- a) odměřené (kolektiv není příliš přátelský)
- b) dobré (kolektiv je poměrně přátelský, ale mimo pracovní dobu se nestýkáme)
- c) neformální (mezi zaměstnanci mám přátele, se kterými se setkávám i mimo pracovní dobu a pracoviště)

7. Myslíte si, že jste dostatečně finančně motivován/a?

- a) ano
- b) ne
- c) pokud Vaše odpověď nevyjadřuje a) ani b), uveďte, prosím, vlastní:

8. Je podle Vás komunikace Vás jako úředníků MěÚ Strážnice s občany města dostatečná?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano

- c) nevím
- d) spíše ne
- e) rozhodně ne

9. Pokud jste v kanceláři i mimo úřední hodiny, má občan možnost se s Vámi spojit a řešit své požadavky?

- a) ano, není problém
- b) ano, ale pouze telefonicky
- c) záleží na situaci
- d) ne, úřad je mimo úřední hodiny zamčený a já telefony nezvedám

10. Vyžaduje po Vás Váš nadřízený vstřícnost směrem k občanům?

- a) ano
- b) ne

11. Máte k dispozici školení v oblasti komunikace?

- a) mám a využívám
- b) mám, ale nevyžívám
- b) nemám

12. Máte k dispozici i jiné vzdělávací kurzy? (např. školení ve Vašem oboru, dotace, korespondence úředníka, kurz asertivity apod.)

- a) mám a využívám
- b) mám, ale nevyžívám
- b) nemám

Prosím, uveďte obor/oblast, které se kurzy týkají:

13. Myslíte si, že je pro občana snadné zorientovat se mezi jednotlivými budovami a odbory MěÚ?

- a) ano, orientace je bezproblémová
- b) ano, ale občané mají prvotní problém rozlišit správnou budovu
- c) ne, občané se orientují velmi obtížně
- d) ne, neboť občané nechápou orientační systém

14. Dbáte Vy sám (sama) na správné označení dveří Vaší kanceláře a umožňujete tak dobrou orientaci občana na MěÚ Strážnice?

- a) ano
- b) ne
- c) nepřemýšlel/a jsem nad tím

15. Domníváte se, že je důležité právní zakotvení etických principů a standardů?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

16. Víte, jestli má MěÚ Strážnice Etický kodex a znáte jeho znění?

- a) ano, MěÚ Kodex má a jeho znění znám
- b) vím, že Kodex máme, ale znění neznám
- c) myslím, že ne – nikdy jsem se s ním nesetkal/a (*pokračujte, prosím, otázkou č. 21*)
- d) ne, MěÚ Kodex nemá (*pokračujte, prosím, otázkou č. 21*)

17. Jakým způsobem jste se s Kodexem seznámil/a?

- a) interním nařízením/příkazem
- b) při nástupu do zaměstnání v rámci všech dokumentů
- c) sám (sama) jsem si ho vyhledal/a
- d) nikdy jsem s ním seznámen/a nebyl/a (např. ale slyšel/a jste o něm apod.)

18. Existuje na MěÚ Strážnice jiný dokument (např. Pracovní řád, tzv. Kodex oblékání apod.), který upravuje oblast etických norem a jejich dodržování?

- a) ano – uveďte, prosím, jaký:
- b) ne
- c) nevím

19. Jaký je váš názor na uplatnění a důležitost „Kodexu“ na MěÚ Strážnice? Je to spíše formální nebo funkční dokument?

- a) funkční dokument
- b) formální dokument
- c) nerespektovaný a tedy nepotřebný kus papíru

20. Dostal/a jste se někdy ve Vaší praxi do situace, kdy Vám Váš Etický kodex pomohl?

- a) ano
- b) ne
- c) nejsem si vědom/a

21. Všímate si pozitivních reakcí občanů v případě volby vhodného oblečení a příjemného vystupování?

- a) ano, občané reagují pozitivně
- b) ano, komunikace s občany je tímto jednodušší
- c) nemám pocit, že by občané jakkoliv reagovali na mé oblečení a upravenost

22. Setkal/a jste se osobně s korupčním jednáním na pracovišti?

- a) ano
- b) ne
- c) nejsem si toho vědom/a

23. Znáte sankce, které mohou následovat za nesprávné jednání?

- a) sankce znám a jsou pro mě dostatečně odstrašující
- b) sankce znám, ale příliš pro mě neznamenaají
- c) sankce neznám

Níže uvedené otázky, prosím, ohodnoťte známkou 1-5 stejně, jako je tomu ve škole. V případě, že odpověď na danou otázku nedokážete posoudit či si odpovědět netroufáte (např. nemáte dostatečné množství informací), prosím, označte možnost „N“.

Dostatečnost naváděcího systému ve městě/orientace k MěÚ	1	2	3	4	5	N
Označení budovy	1	2	3	4	5	N
Vzhled budovy	1	2	3	4	5	N
Parkoviště, počet parkovacích míst před MěÚ	1	2	3	4	5	N
Přístupová cesta a bezbariérový přístup	1	2	3	4	5	N
Množství informací na orient. tabulích uvnitř budovy MěÚ	1	2	3	4	5	N

Množství a aktuálnost brožur letáků týkajících se daného odboru	1	2	3	4	5	N
Upravenost, čistota kanceláří, vnitřní atmosféra	1	2	3	4	5	N
Upravenost úředníků, vhodnost oblečení	1	2	3	4	5	N
Prezentace MěÚ na internetu/sociálních sítích/v médiích	1	2	3	4	5	N
Webové stránky MěÚ	1	2	3	4	5	N
Logo MěÚ (nad vstupem)	1	2	3	4	5	N
Vnitřní prostory MěÚ na mě působí:	1	2	3	4	5	N
Vnější prostory MěÚ na mě působí:	1	2	3	4	5	N
Blízké okolí MěÚ na mě působí:	1	2	3	4	5	N

Jste:

- a) muž
- b) žena

Vaše postavení v instituci:

- a) zaměstnanec bez vedoucí pozice
- b) vedoucí pracovník

Na MěÚ jste zaměstnán/a:

- a) 2 roky a méně
- b) 3-5let
- c) 6-9let
- d) 10 a více let

Vzdělání:

- a) ZŠ
- b) SŠ bez maturity
- c) SŠ s maturitou
- d) VŠ

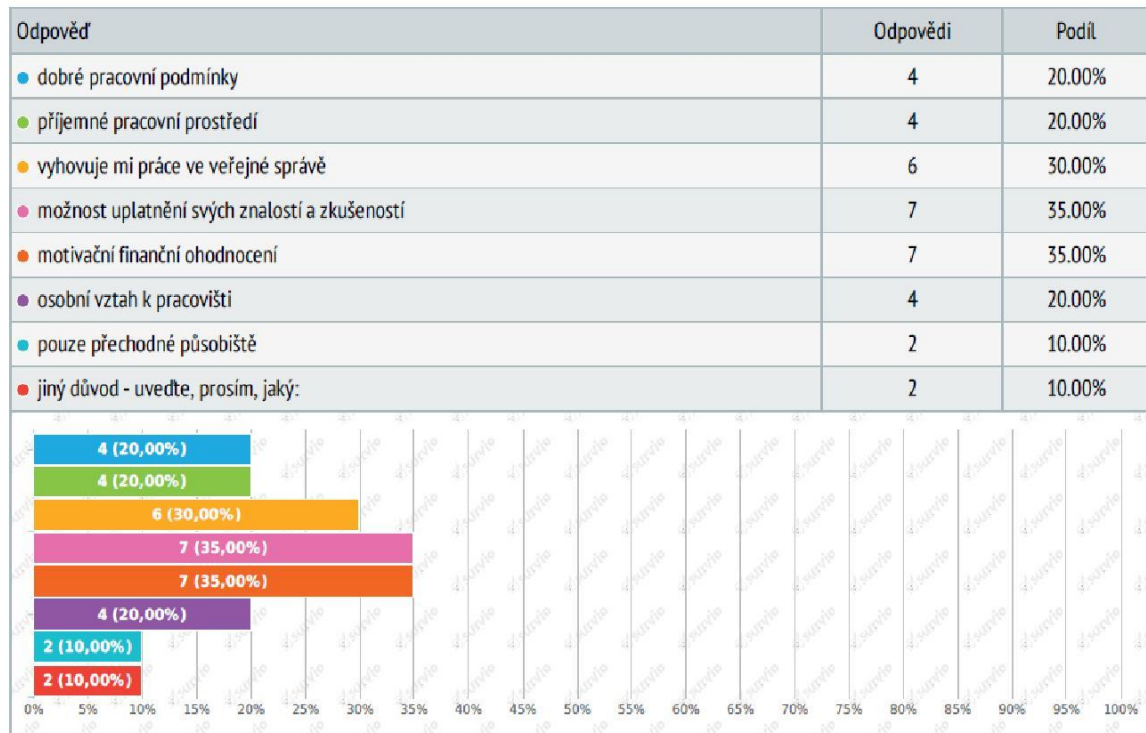
Věk:

- a) 18-25let
- b) 26-45let
- c) 46-65let
- d) 65let a více

PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKU PRO ZAMĚSTNANCE MĚSTSKÉHO ÚŘADU STRÁŽNICE

1. Proč pracujete právě na Městském úřadě ve Strážnici? (můžete označit i více odpovědí)

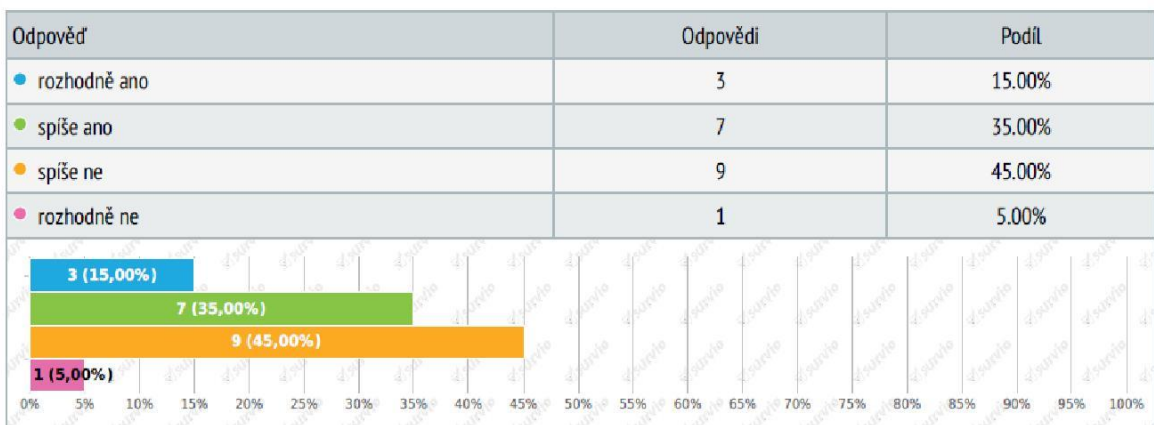
Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



- nejsou tu jiné prac. příležitosti
- jiná práce ve Strážnici nebyla

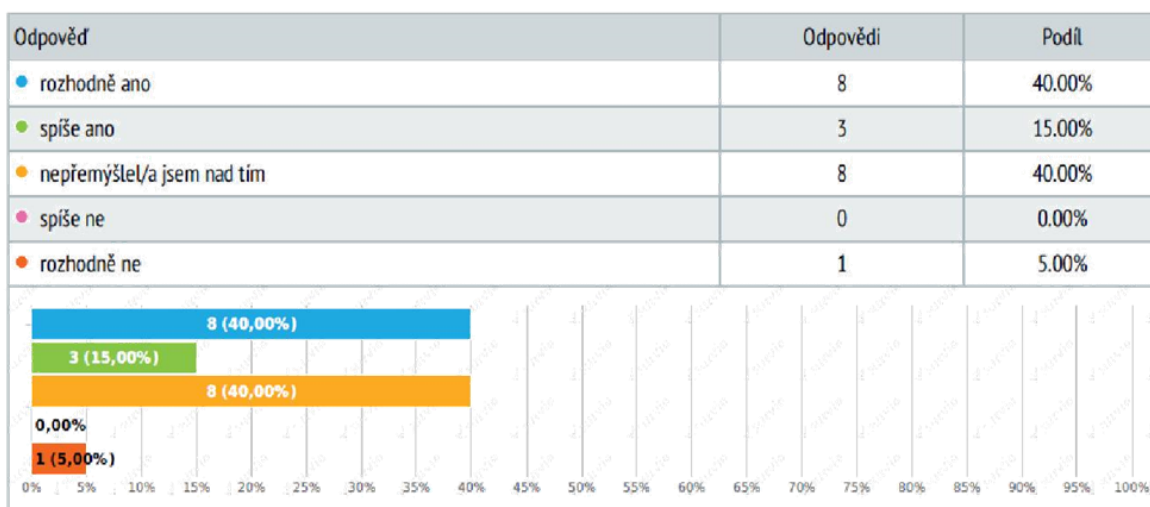
2. Myslíte si, že má MěÚ Strážnice dobrou image, zvuk a jméno?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



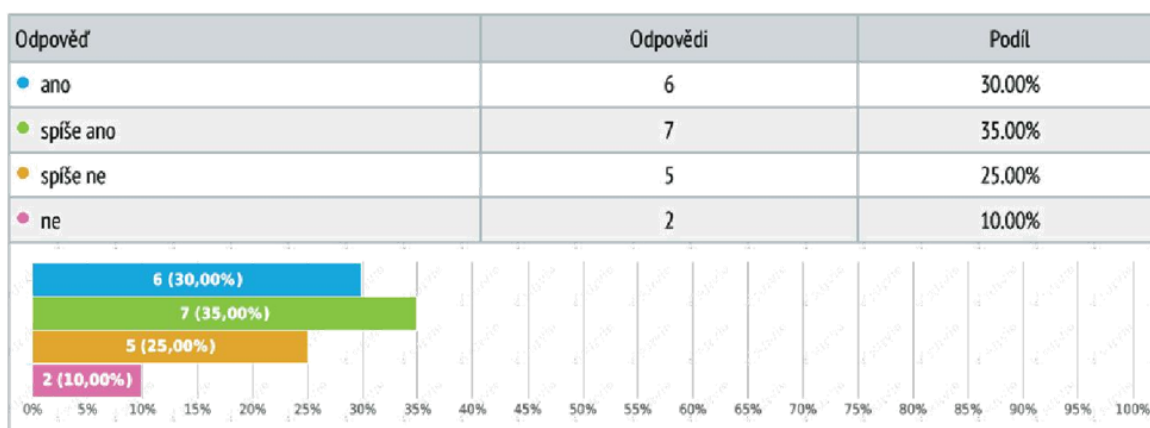
3. Je pro Vás důležité samostatně pracovat a dotvářet tak dobré jméno MěÚ Strážnice?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



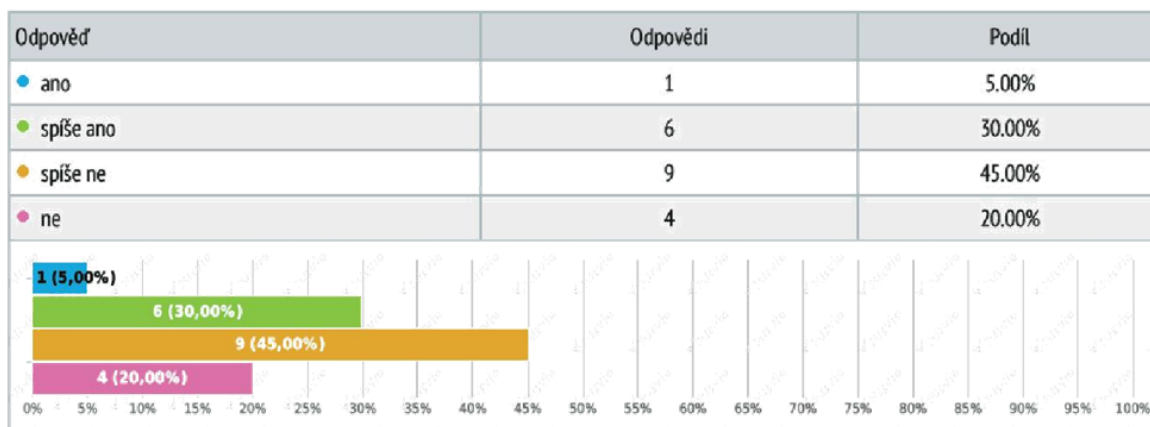
4. Jste spokojen/a s komunikací se spolupracovníky?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



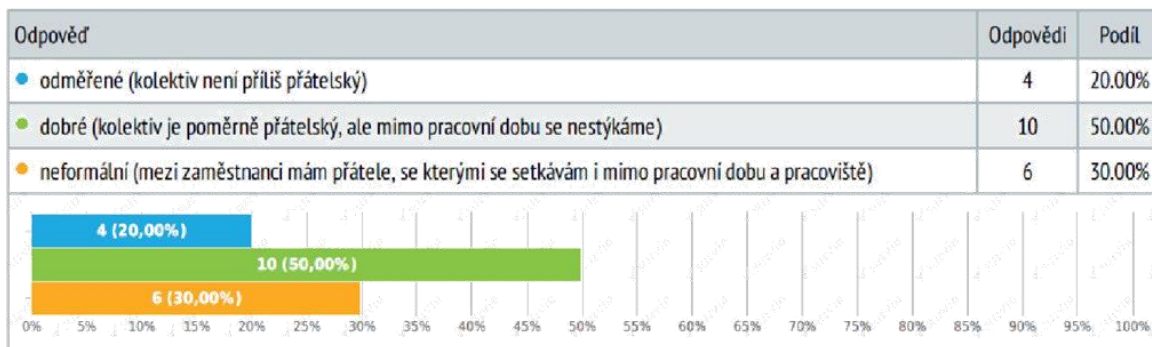
5. Jste spokojen/a s komunikací s vedením?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



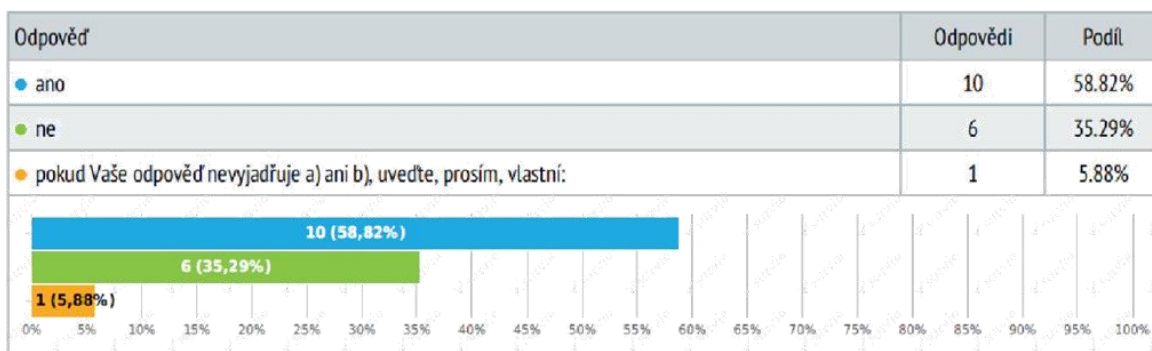
6. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



7. Myslíte si, že jste dostatečně finančně motivován/a?

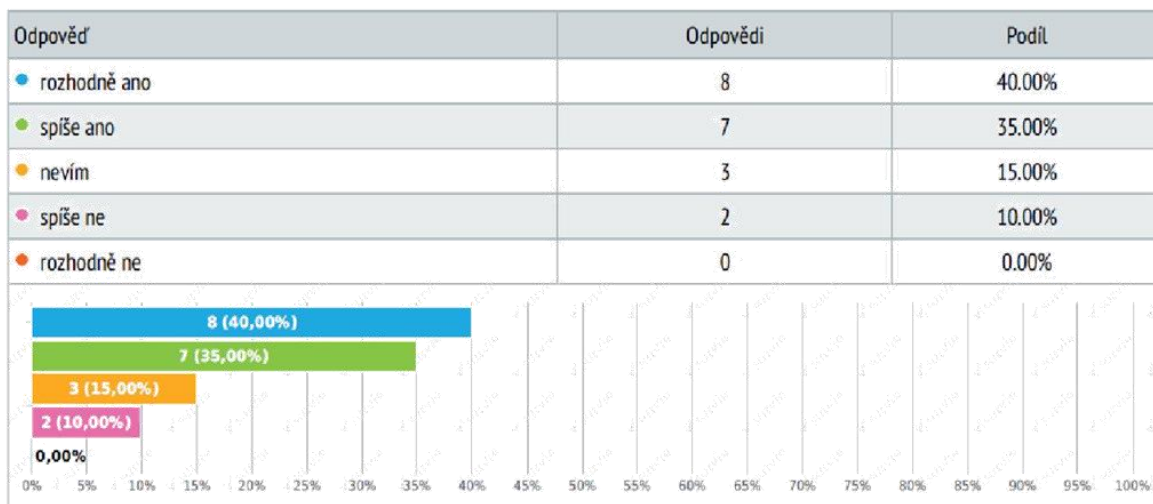
Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 3x



spíše ne

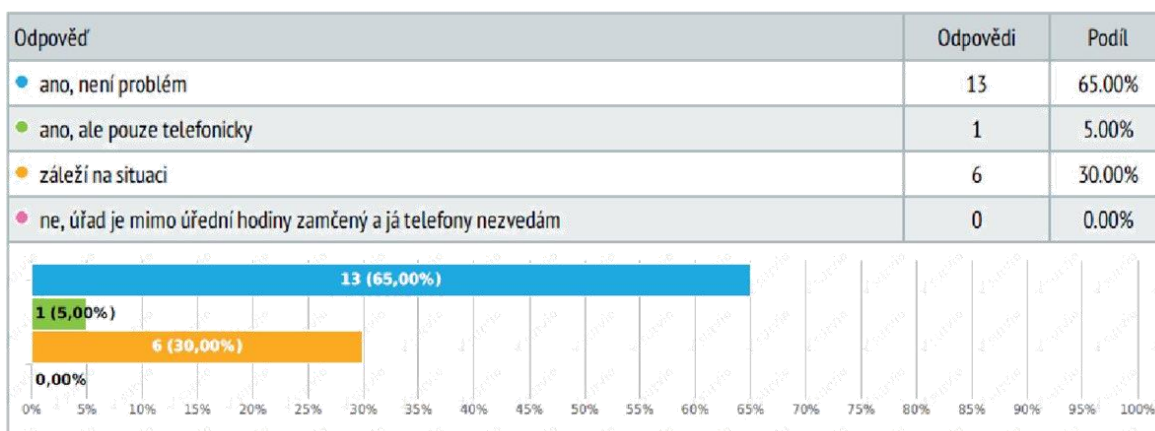
8. Je podle Vás komunikace Vás jako úředníků MěÚ Strážnice s občany města dostatečná?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



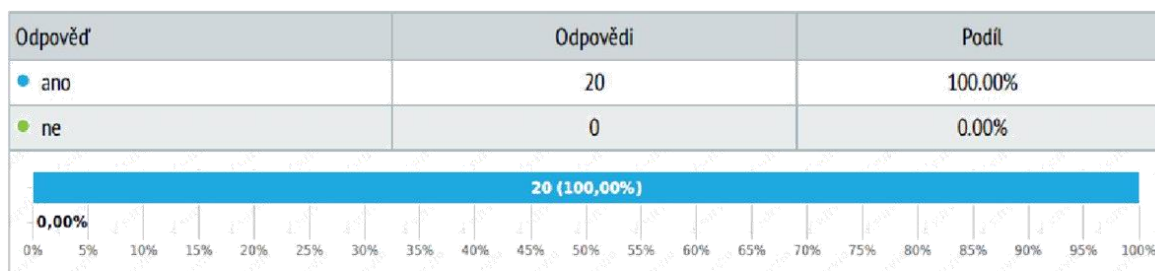
9. Pokud jste v kanceláři i mimo úřední hodiny, má občan možnost se s Vámi spojit a řešit své požadavky?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



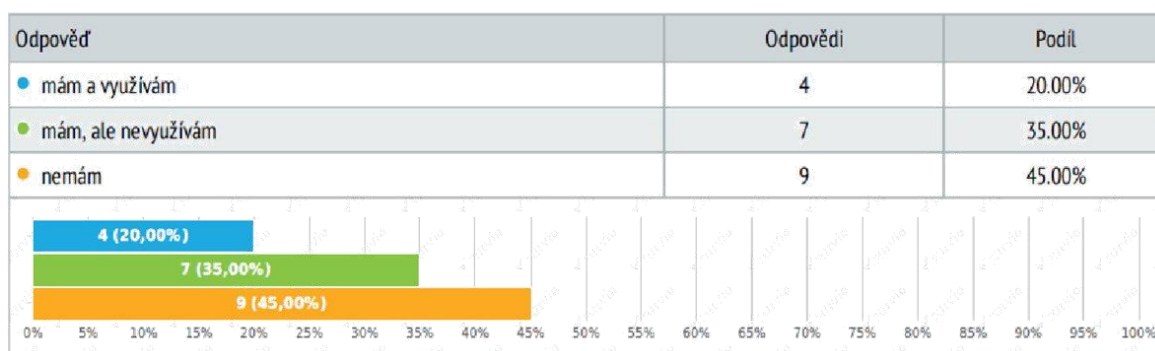
10. Vyžaduje po Vás Váš nadřízený vstřícnost směrem k občanům?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



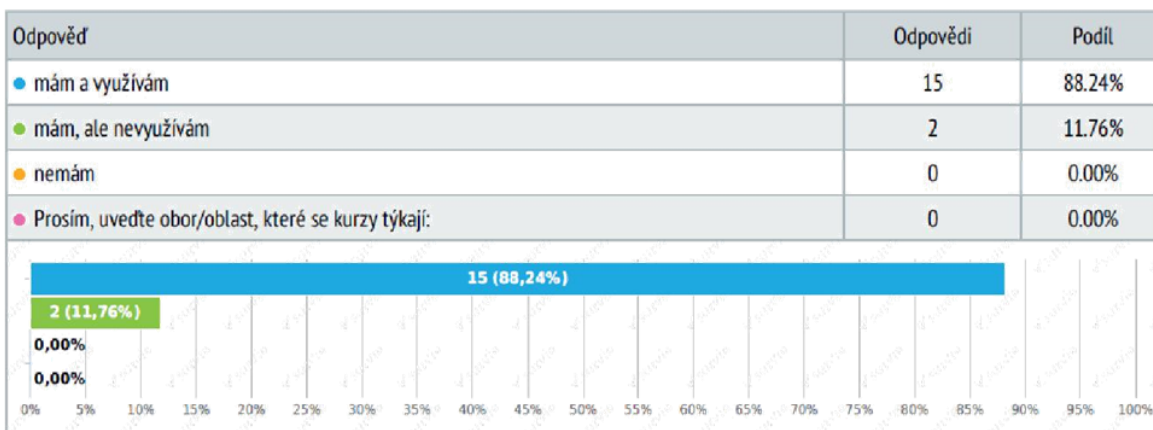
11. Máte k dispozici školení v oblasti komunikace?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



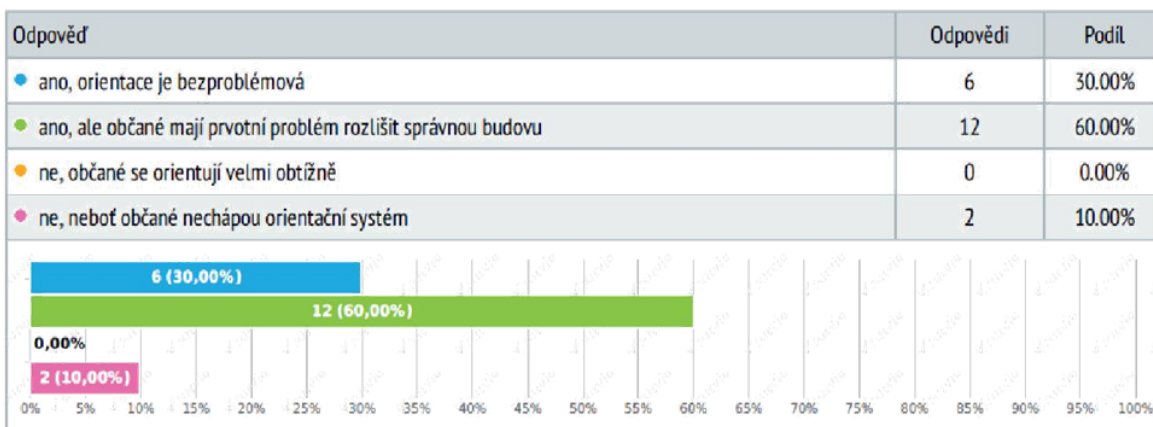
12. Máte k dispozici i jiné vzdělávací kurzy? (např. školení ve Vašem oboru, dotace, korespondence úředníka, kurz asertivity apod.)

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 17x, nezodpovězeno 3x



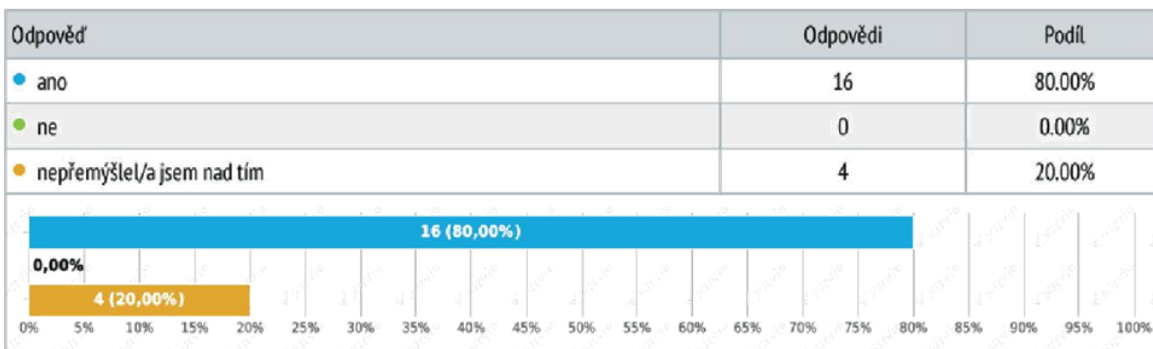
13. Myslíte si, že je pro občana snadné zorientovat se mezi jednotlivými budovami a odbory MěÚ?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



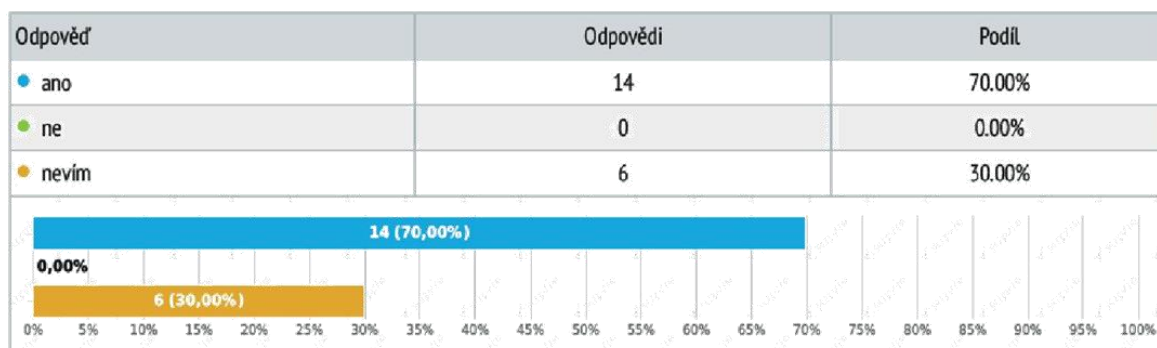
14. Dbáte Vy sám (sama) na správné označení dveří Vaší kanceláře a umožňujete tak dobrou orientaci občana na MěÚ Strážnice?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



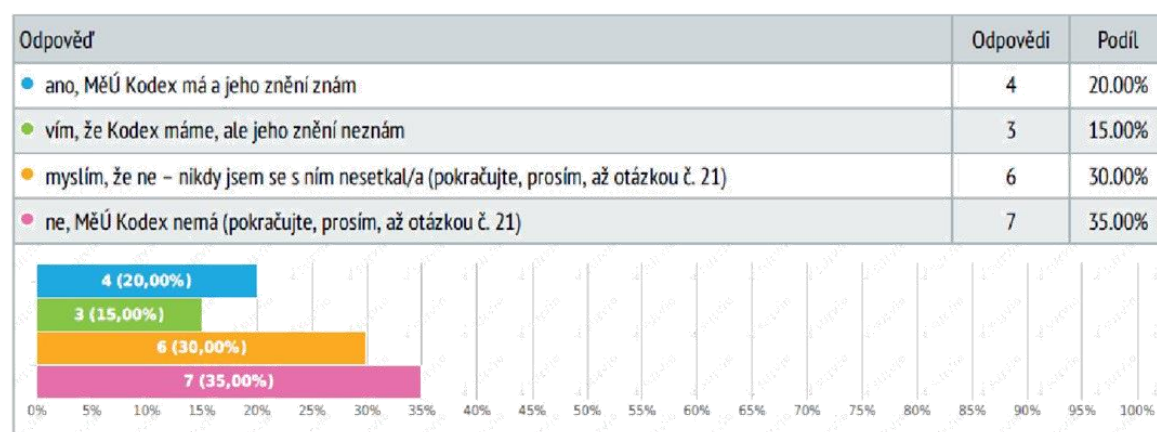
15. Domníváte se, že je důležité právní zakotvení etických principů a standardů?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



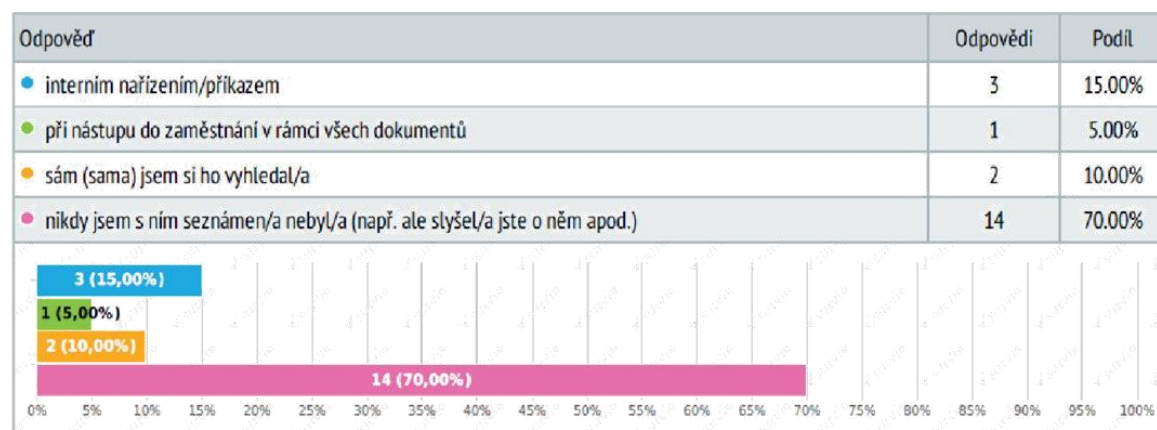
16. Víte, jestli má MěÚ Strážnice Etický kodex a znáte jeho znění?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



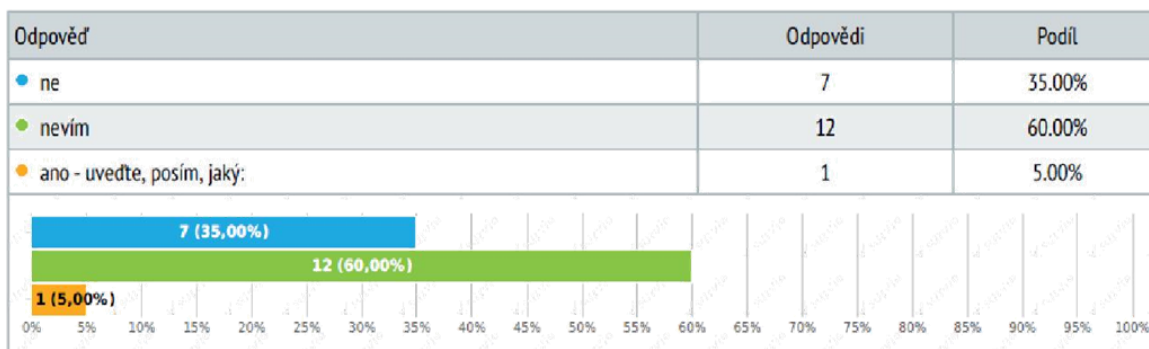
17. Jakým způsobem jste se s Kodexem seznámil/a?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



18. Existuje na MěÚ Strážnice jiný dokument (např. Pracovní řád, tzv. Kodex oblékání apod.), který upravuje oblast etických norem a jejich dodržování?

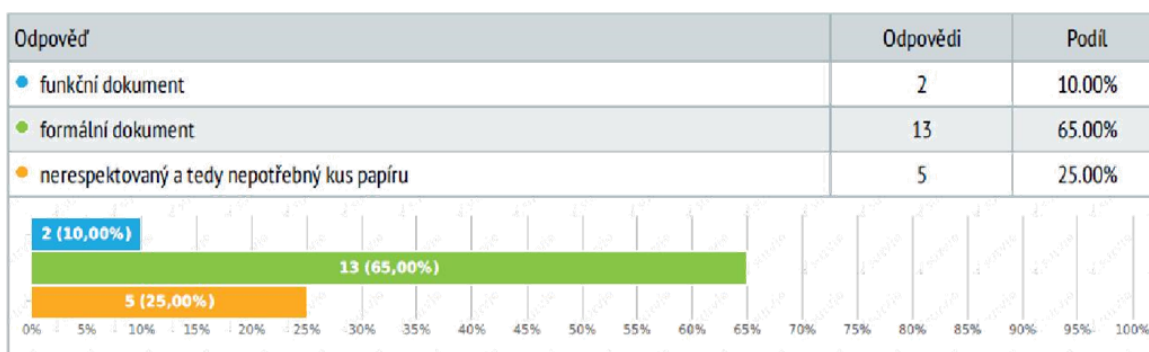
Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



- Vnitřní předpis, značně zastaralý

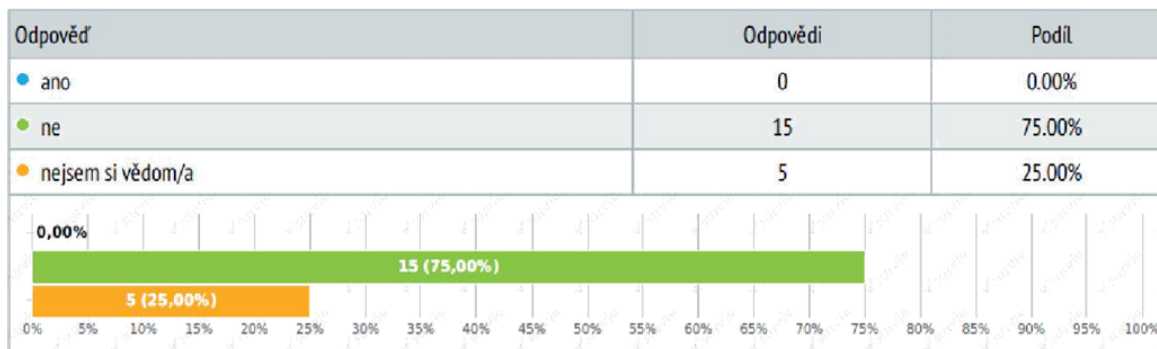
19. Jaký je váš názor na uplatnění a důležitost „Kodexu“ na MěÚ Strážnice? Je to spíše formální nebo funkční dokument?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



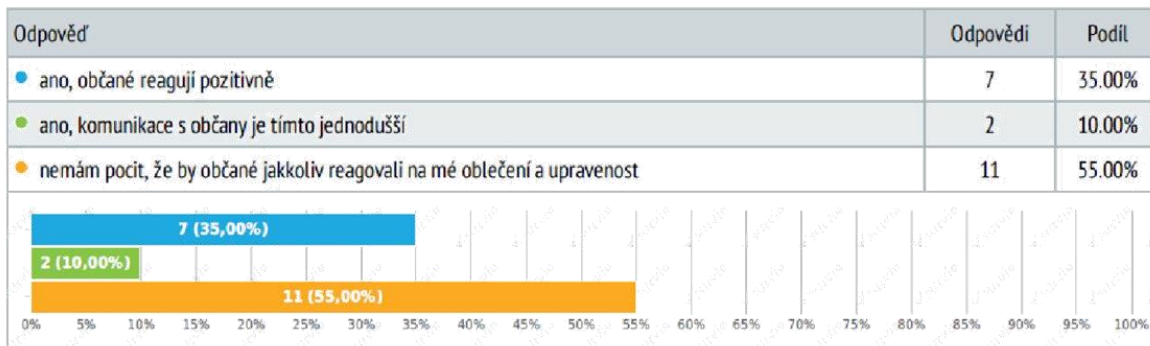
20. Dostal/a jste se někdy ve Vaší praxi do situace, kdy Vám Váš Etický kodex pomohl?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



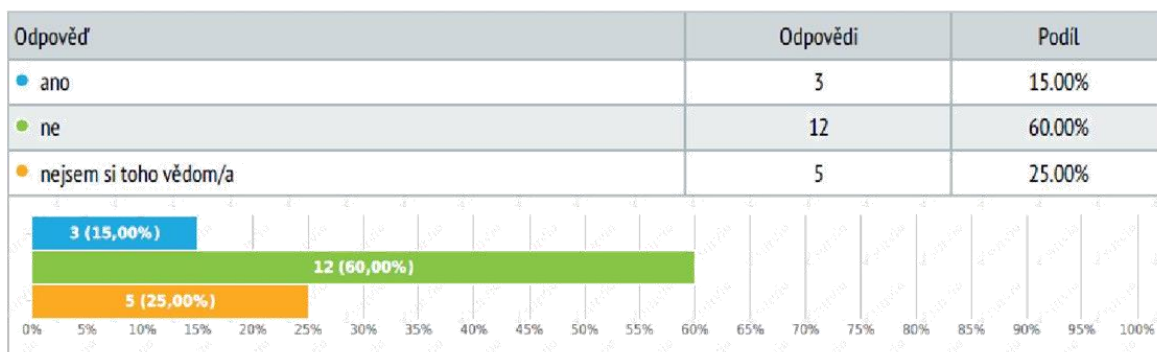
21. Všímáte si pozitivních reakcí občanů v případě volby vhodného oblečení a příjemného vystupování?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



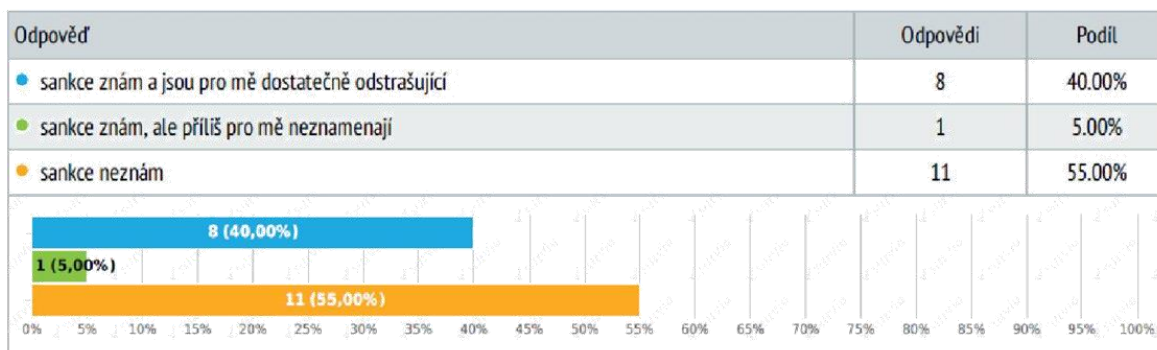
22. Setkal/a jste se osobně s korupčním jednáním na pracovišti?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



23. Znáte sankce, které mohou následovat za Vaše nesprávné (pro-korupční) jednání? (např. přijetí úplatku)

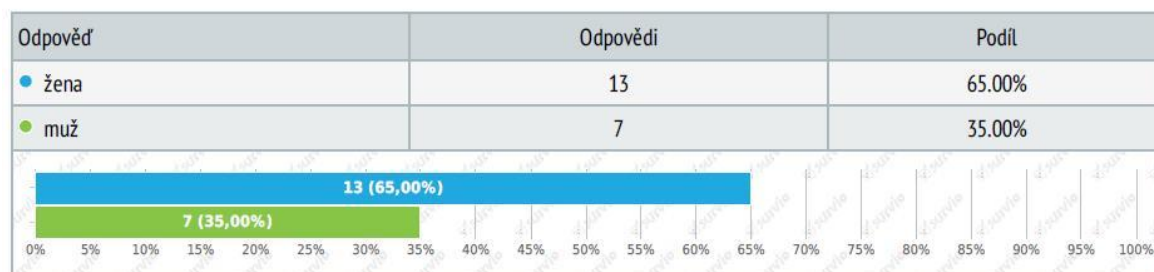
Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



Dostatečnost naváděcího systému ve městě/orientace k MěÚ	1	2	3	4	5	N
Označení budovy	1	2	3	4	5	N
Vzhled budovy	1	2	3	4	5	N
Parkoviště, počet parkovacích míst před MěÚ	1	2	3	4	5	N
Přístupová cesta a bezbariérový přístup	1	2	3	4	5	N
Množství informací na orient. tabulích uvnitř budovy MěÚ	1	2	3	4	5	N
Množství a aktuálnost brožur a letáků týkajících se daného odboru	1	2	3	4	5	N
Upravenost, čistota kanceláří, vnitřní atmosféra	1	2	3	4	5	N
Upravenost úředníků, vhodnost oblečení	1	2	3	4	5	N
Prezentace MěÚ na internetu/sociálních sítích/v médiích	1	2	3	4	5	N
Webové stránky MěÚ	1	2	3	4	5	N
Logo MěÚ (nad vstupem)	1	2	3	4	5	N
Vnitřní prostory MěÚ na mě působí:	1	2	3	4	5	N
Vnější prostory MěÚ na mě působí:	1	2	3	4	5	N
Blízké okolí MěÚ na mě působí:	1	2	3	4	5	N

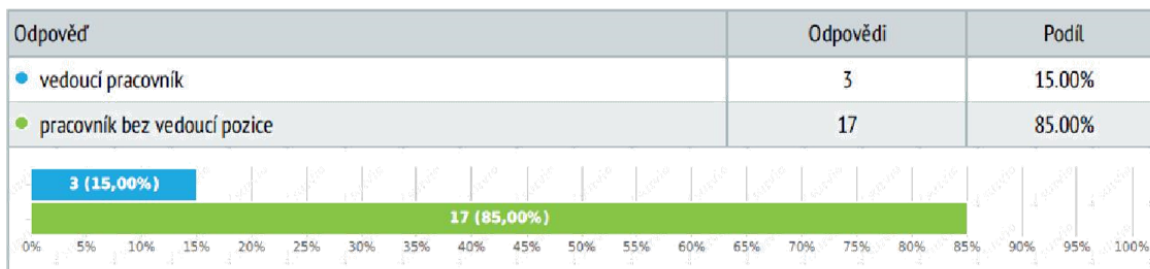
25. Jste:

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



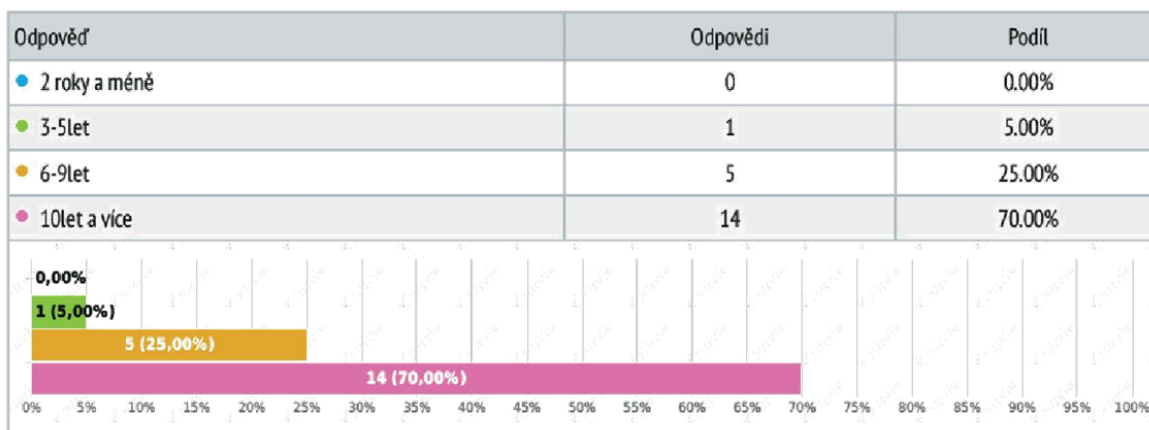
26. Vaše postavení na Městském úřadě:

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



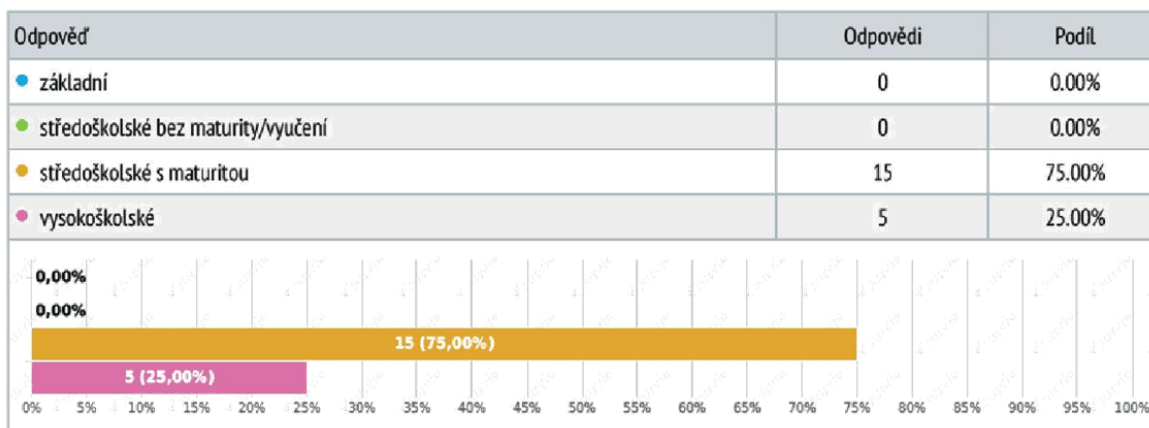
27. Na Městském úřadě jste zaměstnán/a:

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



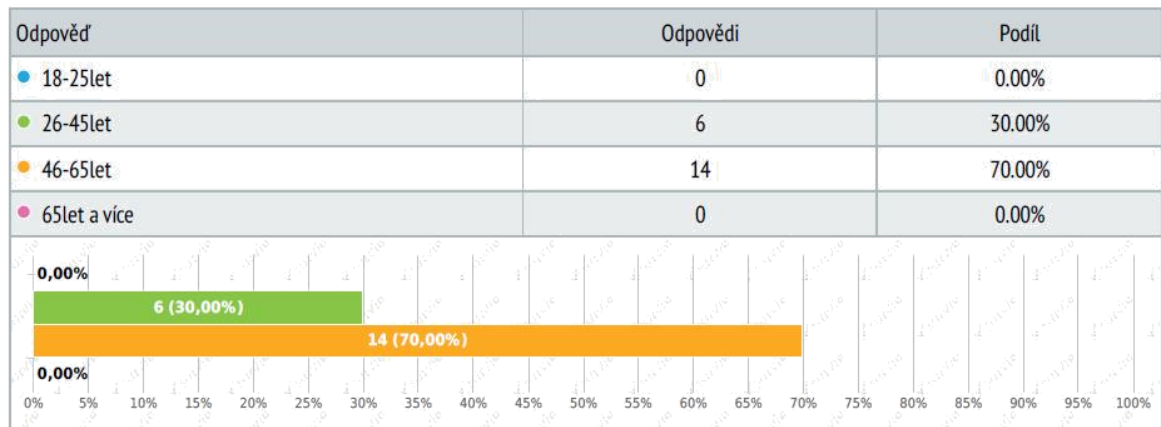
28. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



29. Váš věk:

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 0x



Zdroj: Survio

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO OBČANY MĚSTA STRÁŽNICE

Vážení respondenti,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který se týká image Městského úřadu ve Strážnici. Slouží ke zjištění stavu služeb, problematiky komunikace a image instituce a bude použit výhradně jako podklad pro mé studijní účely.

Dotazník je naprosto anonymní, a aby byly výsledky výzkumu relevantní, prosím Vás o odpovědi zcela pravdivé a otevřené.

Dotazník je tvořen zaškrťovacími či doplňovacími otázkami, a pokud není uvedeno jinak, vybírejte vždy jednu odpověď.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 5 minut času, za něž Vám velmi děkuji.

Eva Štěrbová

- 1. Jak často navštěvujete MěÚ Strážnice a využíváte služeb úředníků?**
 - a) alespoň 1x týdně
 - b) alespoň 1x měsíčně
 - c) alespoň 1x za půl roku
 - d) alespoň 1x ročně
 - e) MěÚ nenavštěvuji vůbec

- 2. Vyhovuje Vám uspořádání Městského úřadu, jeho budov a kanceláří?**
 - a) ano, je velmi snadné se zorientovat
 - b) ano, ale mám občas problém přiřadit správný odbor budově
 - c) ne, ale vždy se dle vnitřních tabulí lehce zorientuji
 - d) ne, pletou se mi budovy i jednotlivé odbory/kanceláře
 - e) ne, nikdy nevím, kam přesně jít

- 3. Jsou jasně označeny dveře jmenovkou úředníka a příslušným odborem?**
 - a) ano, nemám problém kohokoliv najít
 - b) ano, jméno vyhledám vždy, ale nevím, zda jdu na správný odbor
 - c) ne, nikdy nemohu trefit za správnou osobou
 - d) označení nesleduji, chodím do mnou známých dveří

- 4. Pokud je někdo nepřítomen, je toto zřetelně vyznačeno?**
- a) ano, vždy
 - b) většinou ano, ale již se mi stalo, že jsem označení nenašel/nenašla
 - c) ne
- 5. Vyřídíte vždy to, oč žádáte a proč jste na MěÚ přišli?**
- a) ano, vždy vyřídím vše, co potřebuji v krátkém čase
 - b) ano, ale čekací doba vyřízení je příliš dlouhá
 - c) jak kdy, záleží na řešeném problému
 - d) jak kdy, záleží na daném úředníku/úřednici
 - e) málokdy
- 6. Jsou podávané informace příslušnou osobou dostatečně a jasně formulovány?**
- a) ano, vždy
 - b) ne, některým úředním osobám nerozumím
 - c) ne, nikdy
- 7. Máte možnost řešit agendu a Vaše požadavky prostřednictvím webových stránek úřadu? (např. e-podatelná)**
- a) ano, přes web vyřídím vše, co potřebuji
 - b) ano, ale vyřídím jen část svých požadavků
 - c) ne, vždy musím osobně na úřad
 - d) tuto možnost neznám, nevím o ní
- 8. Odkud čerpáte nejvíce informací o městském úřadu a dění ve městě?**
- a) webové stránky města
 - b) fyzická úřední deska (tabule u MěÚ)
 - c) hlášení městského rozhlasu
 - d) zpravodaj města „Strážničan“
 - e) z jiných zdrojů - uveďte prosím, z jakých:
- 9. Vyhovuje Vám informovanost prostřednictvím hlášení městského rozhlasu?**
- a) ano, je to nejrychlejší a nejkomplexnější způsob informování občanů
 - b) je mi to jedno, hlášení čtu na webových stránkách

- c) ne, je to zastaralý způsob informovanosti
- d) ne, nejsem v jeho dosahu

10. Vyhovuje Vám informovanost prostřednictvím tištěného městského zpravodaje Strážničan?

- a) ano
- b) je mi to jedno
- c) ne, je to zastaralý způsob informovanosti
- d) ne, nedostává se ke mně
- e) ne, nejsem spokojen s obsahem a rozsahem

11. Myslíte si, že má MěÚ Strážnice dobrou image, zvuk a jméno?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) nikdy jsem nad tím nepřemýšlel/a
- d) spíše ne
- e) rozhodně ne

Pokud jste zvolili odpověď d) nebo e), popište prosím, co konkrétně Vám chybí.

12. Setkali jste se na MěÚ Strážnice s hrubým odmítnutím či nepříjemným jednáním úředníka?

- a) ano, setkávám se s takovým jednáním bohužel často
- b) ano, ale pouze u některých osob
- c) ano, ale pouze v některých situacích
- d) ne, ale setkávám se s nezájmem či ignorací
- e) ne, zaměstnanci MěÚ Strážnice jsou vždy milí a příjemní

Pokud jste zvolili odpověď a)-c), uveďte prosím stručný popis konkrétní situace

13. Jaká je podle Vás komunikace úředníků MěÚ Strážnice s občany?

- a) příkladná
- b) obstojná
- c) průměrná
- d) slabá
- e) nedostatečná

14. Jaký je podle Vás přístup úředníků k řešení požadavku/problému?

- a) příkladná
- b) obstojná
- c) průměrná
- d) slabá
- e) nedostatečná

Níže uvedené otázky, prosím, ohodnoťte známkou 1-5 stejně, jako je tomu ve škole. V případě, že odpověď na danou otázku nedokážete posoudit či si odpovědět netroufáte (např. nemáte dostatečné množství informací), prosím, označte možnost „N“.

Dostatečnost naváděcího systému ve městě/orientace k MěÚ	1	2	3	4	5	N
Označení budovy	1	2	3	4	5	N
Vzhled budovy	1	2	3	4	5	N
Parkoviště, počet parkovacích míst před MěÚ	1	2	3	4	5	N
Přístupová cesta a bezbariérový přístup	1	2	3	4	5	N
Množství informací na orientačních tabulích uvnitř budovy MěÚ	1	2	3	4	5	N
Množství a aktuálnost brožur, letáků týkajících se daného odboru	1	2	3	4	5	N
Upravenost, čistota kanceláří, vnitřní atmosféra	1	2	3	4	5	N
Upravenost úředníků, vhodnost oblečení	1	2	3	4	5	N
Prezentace MěÚ na internetu/sociálních sítích/v médiích	1	2	3	4	5	N
Webové stránky MěÚ	1	2	3	4	5	N
Logo MěÚ (nad vstupem)	1	2	3	4	5	N
Vnitřní prostory na mě působí:	1	2	3	4	5	N
Vnější prostory na mě působí:	1	2	3	4	5	N
Blízké okolí MěÚ na mě působí:	1	2	3	4	5	N
Kvalifikace úředníků MěÚ	1	2	3	4	5	N

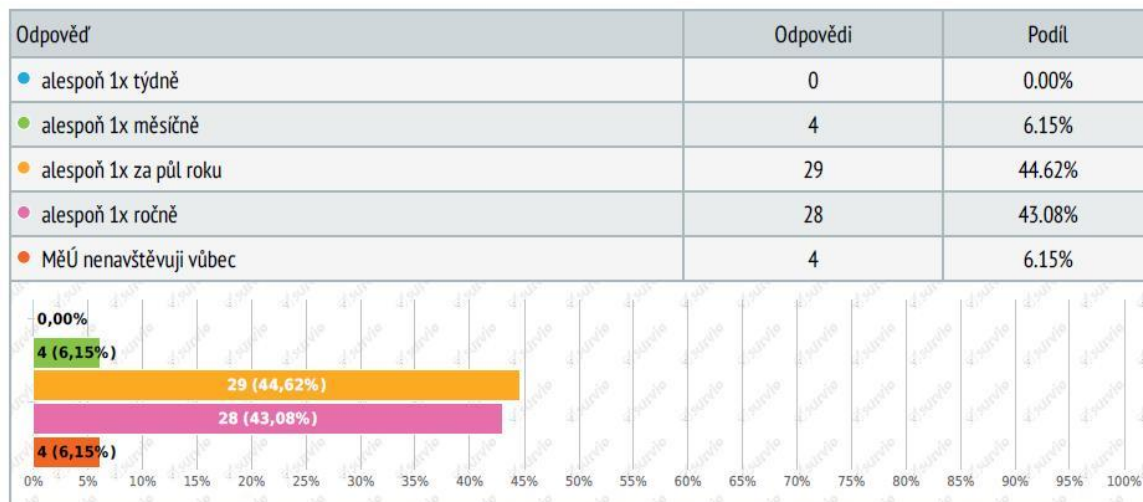
Jste: a) muž
b) žena

- Bydliště:**
- a) Strážnice
 - b) obce Mikroregionu Strážnicko
 - c) nebydlím ve Strážnici ani blízkém okolí, ale pocházím odsud
 - d) nejsem místní
- Vzdělání:**
- a) ZŠ
 - b) SŠ bez maturity
 - c) SŠ s maturitou
 - d) VŠ
- Věk:**
- a) 15-20let
 - b) 21-30let
 - c) 31-40let
 - d) 41-50let
 - e) 51-60let
 - f) 61 a více

PŘÍLOHA P IV: VÝSLEDKY DOTAZNÍKU PRO OBČANY MĚSTA STRÁŽNICE

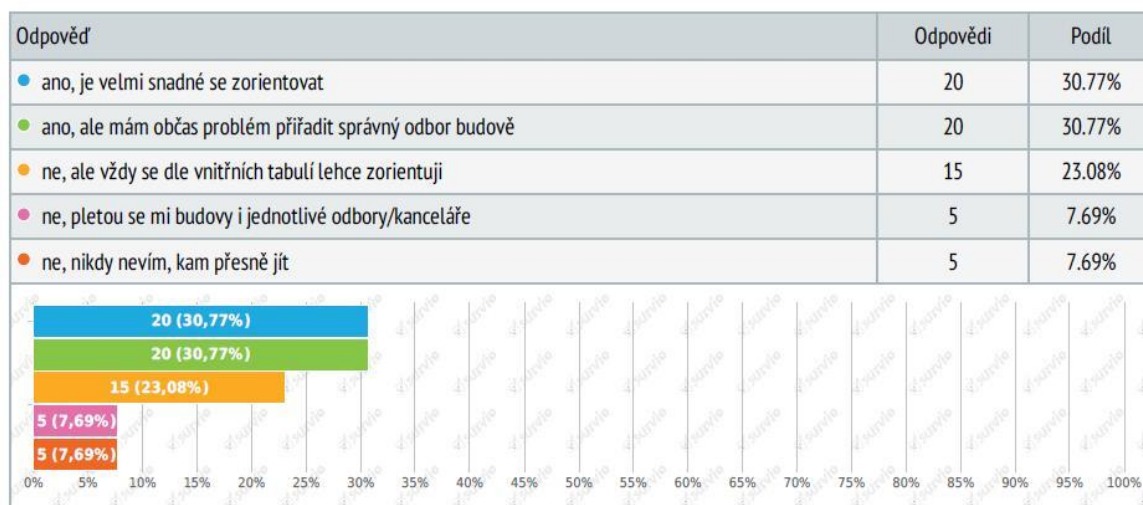
1. Jak často navštěvujete Městský úřad ve Strážnici a využíváte služeb úředníků?

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



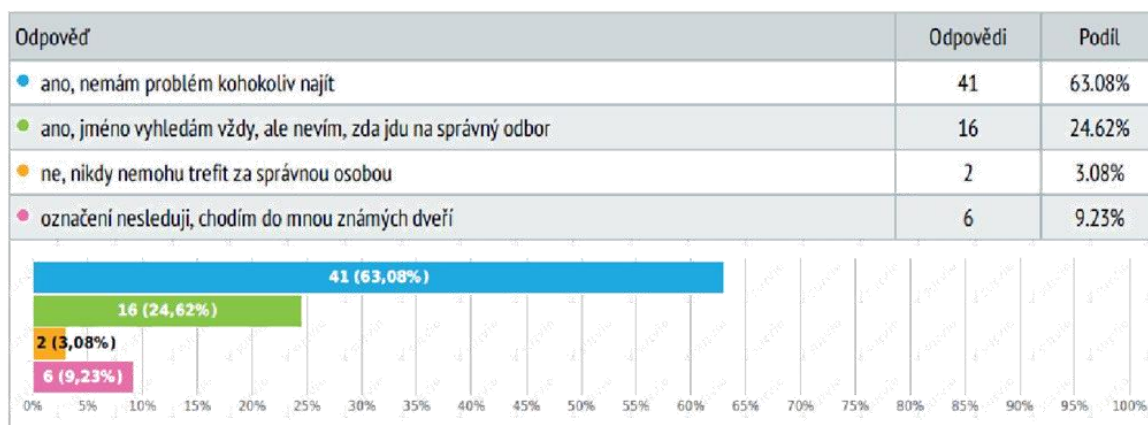
2. Vyhovuje Vám uspořádání Městského úřadu, jeho budov a kanceláří?

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



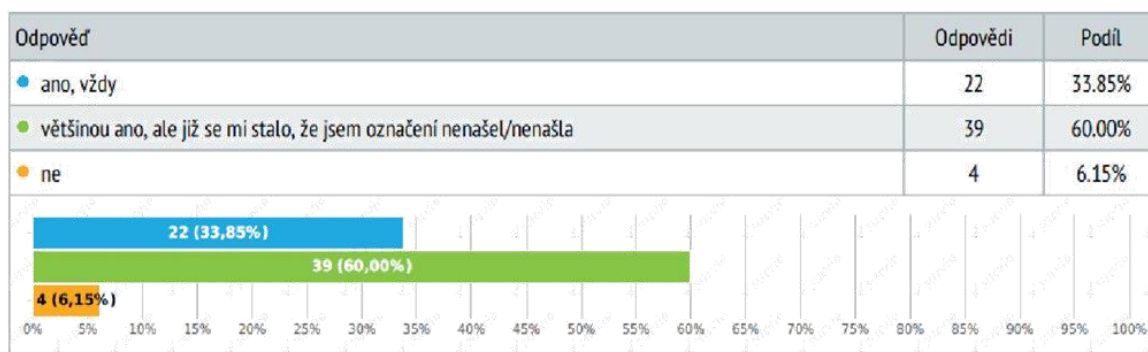
3. Jsou jasně označeny dveře jmenovkou úředníka a příslušným odborem?

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



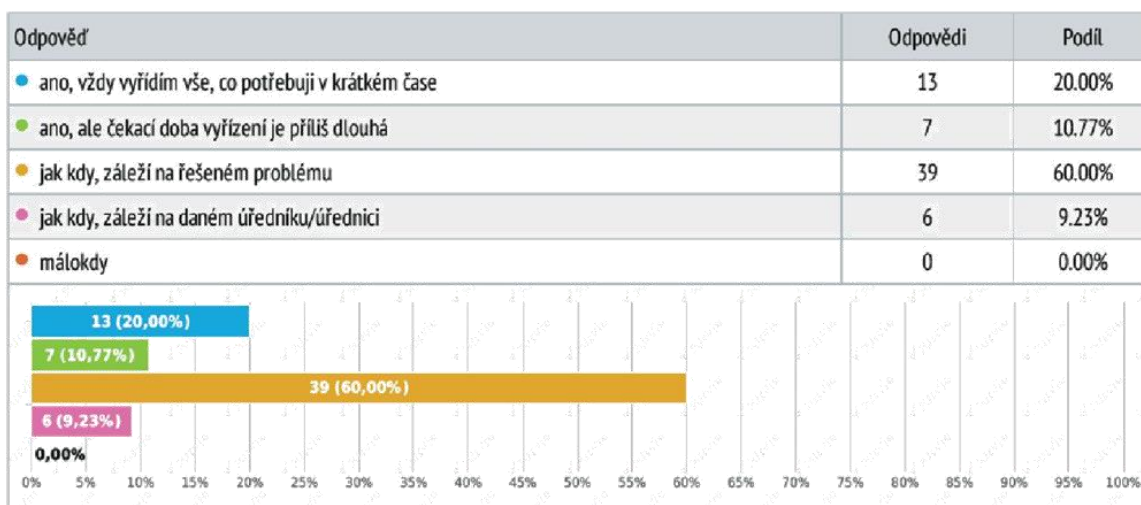
4. Pokud je někdo nepřítomen, je toto zřetelně vyznačeno?

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



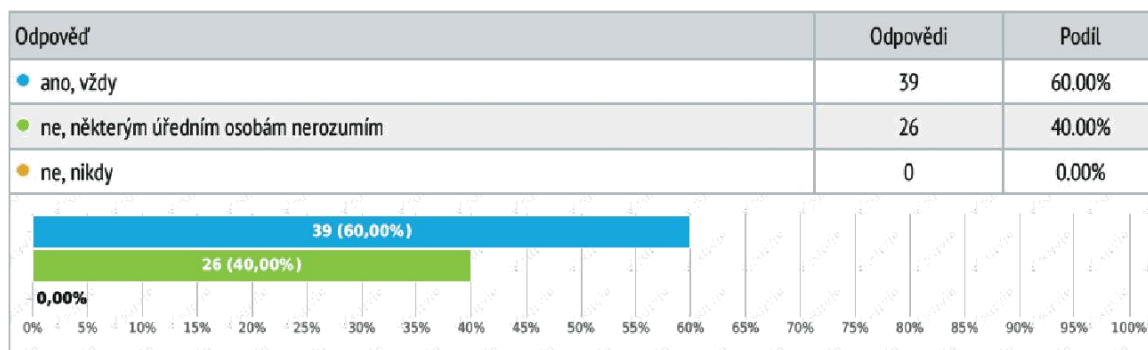
5. Vyřídíte vždy to, oč žádáte a proč jste na MěÚ přišli?

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



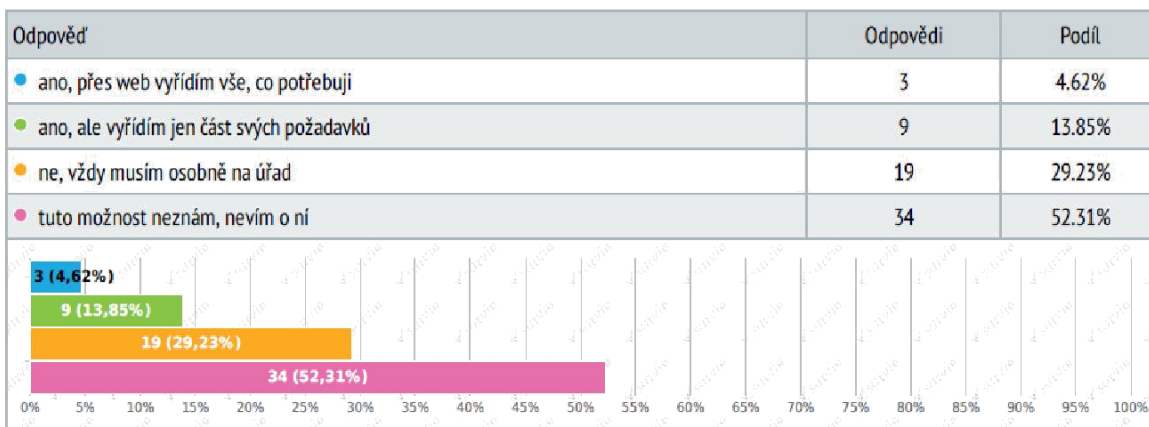
6. Jsou podávané informace příslušnou osobou dostatečně a jasně formulovány?

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



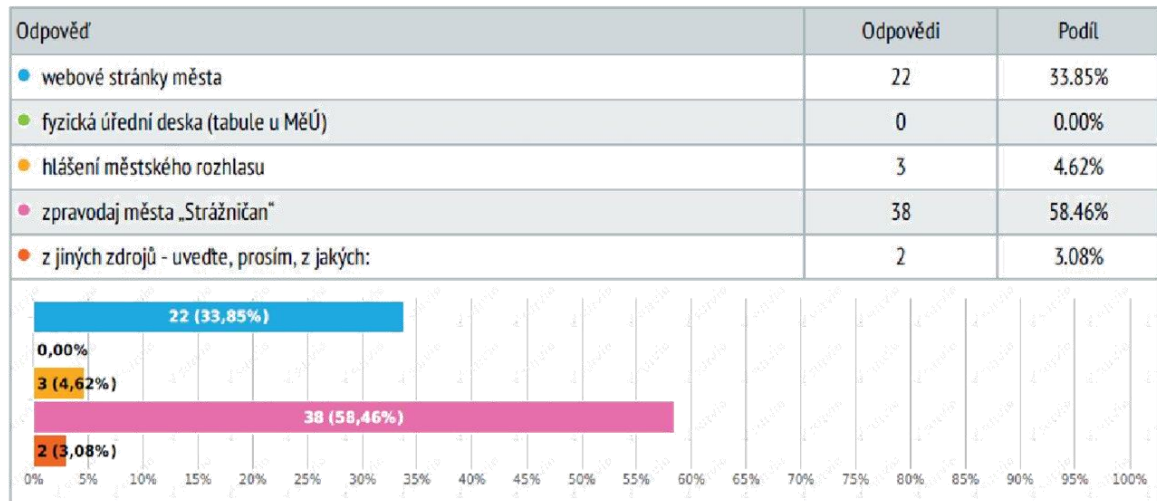
7. Máte možnost řešit agendu a Vaše požadavky prostřednictvím webových stránek úřadu? (např. e-podatelna)

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



8. Odkud čerpáte nejvíce informací o městském úřadu a dění ve městě?

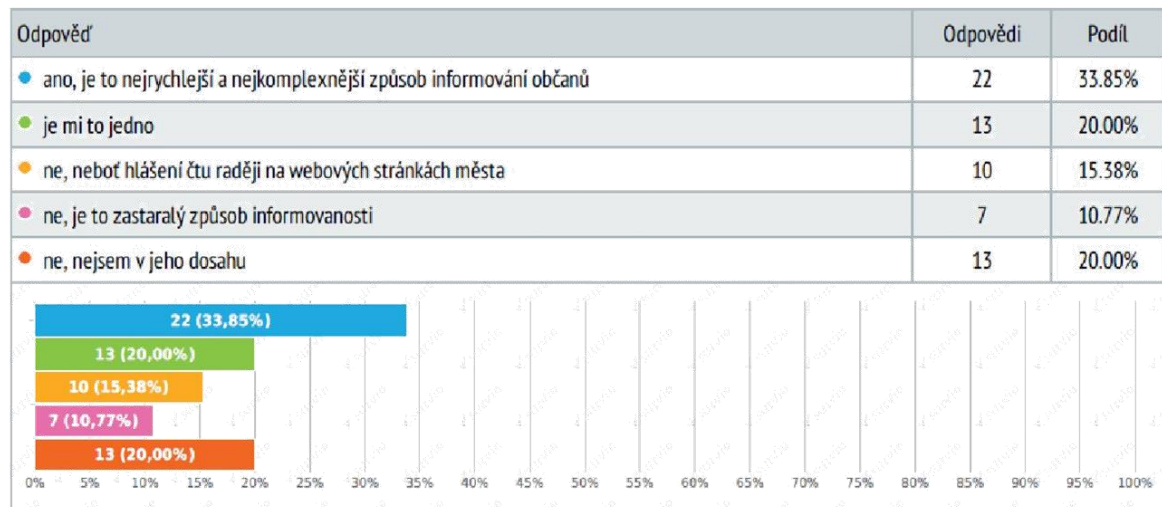
Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



- web
- i web i městský rozhlas i strážničan

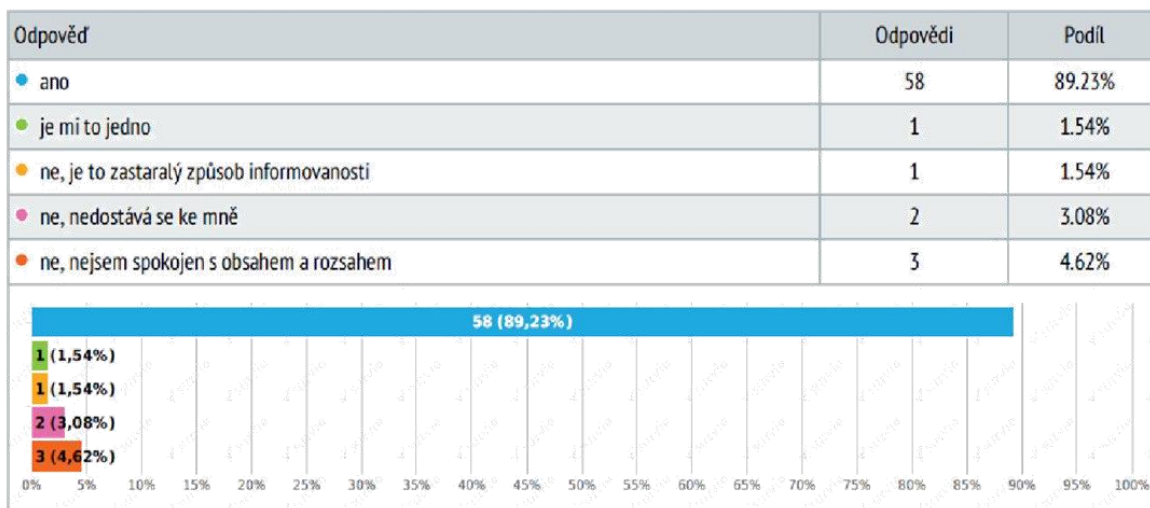
9. Vyhovuje Vám informovanost prostřednictvím hlášení městského rozhlasu?

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



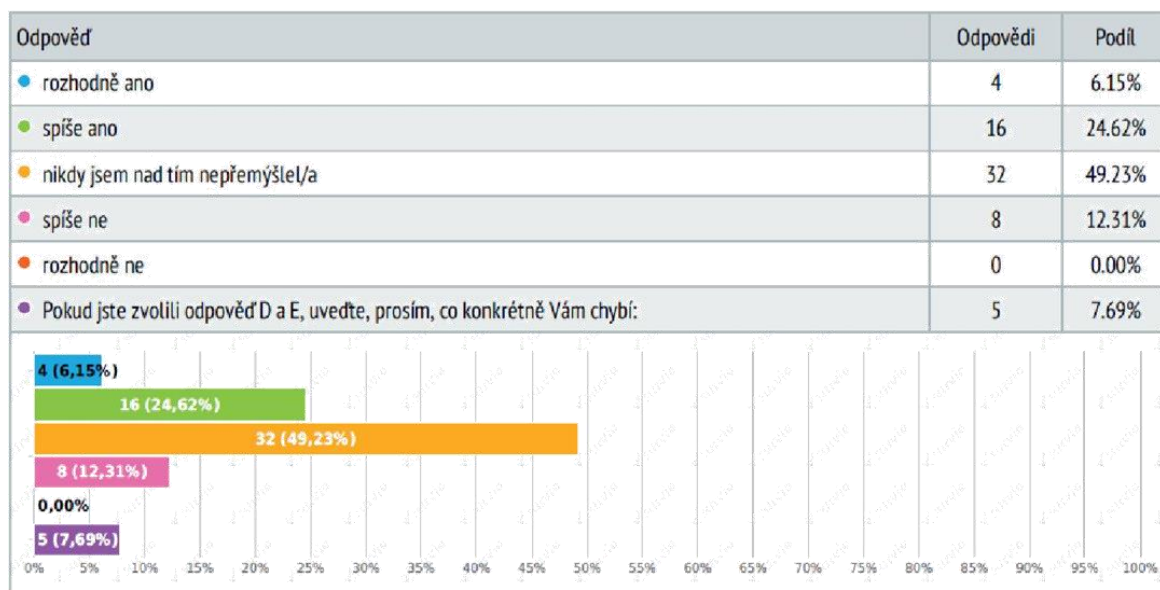
10. Vyhovuje Vám informovanost prostřednictvím tištěného městského zpravodaje Strážničan?

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



11. Myslíte si, že má MěÚ Strážnice dobrou image, zvuk a jméno?

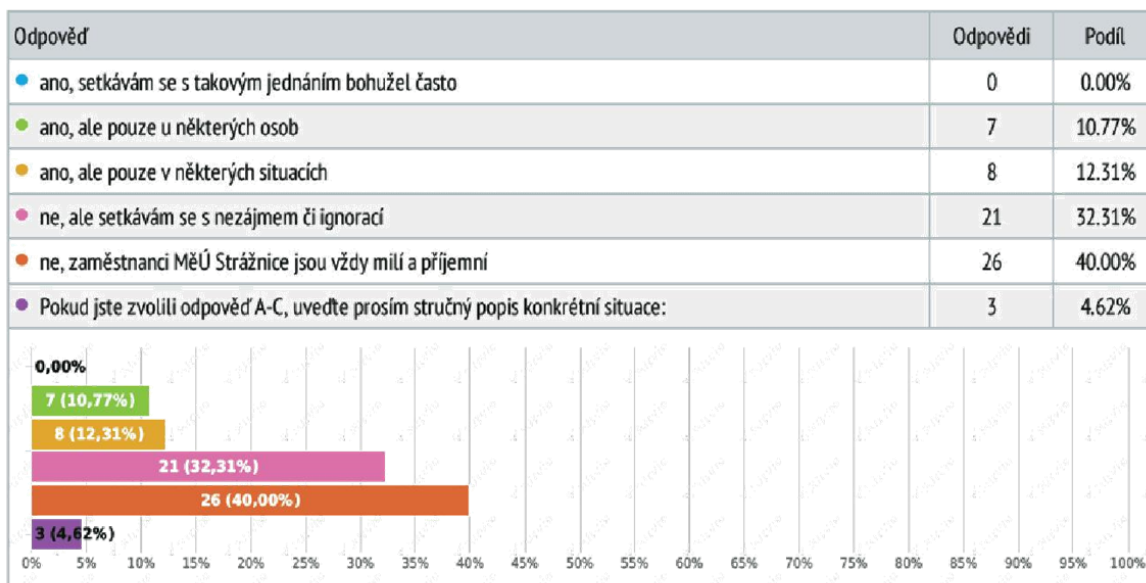
Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



- Nemoderní struktura, někteří zaměstnanci jsou naprosto nekompetentní
- Chaotičnost rozhodování, koncepce dalšího rozvoje města, podpora zaměstnanosti, podpora místních firem
- větší práce s komunitou
- spolehlivost, zodpovědnost
- Komunikace s občany a respektování jiného názoru

12. Setkali jste se na MěÚ Strážnice s hrubým odmítnutím či nepříjemným jednáním úředníka?

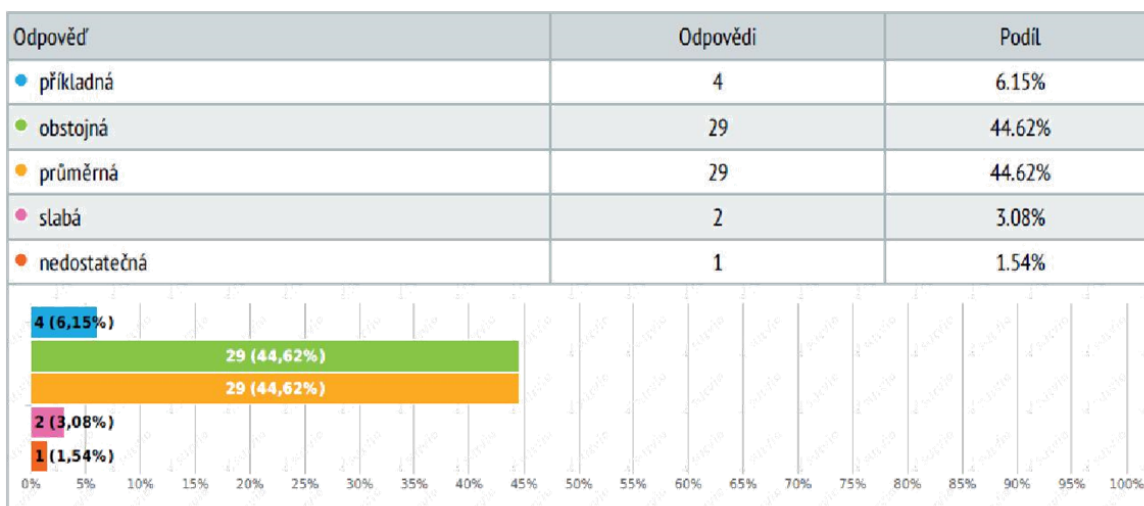
Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



- neochota a nechuť vykonat danou práci
- U nejvyšších představitelů už mnohokrát
- úředník nereagoval na žádost přes e-mail

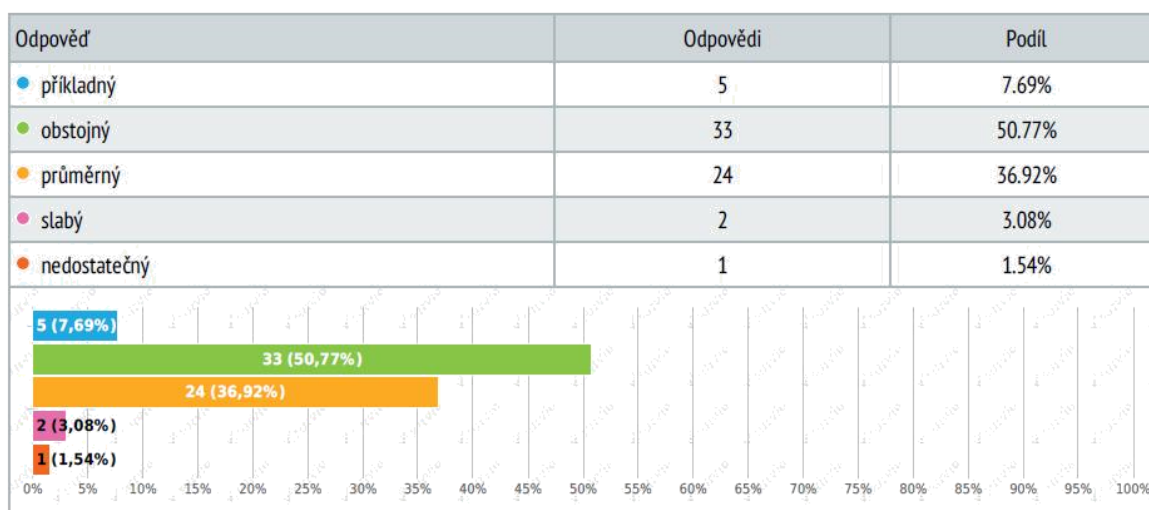
13. Jaká je podle Vás komunikace úředníků MěÚ Strážnice s občany?

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



14. Jaký je podle Vás přístup úředníků k řešení požadavku/problému?

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x

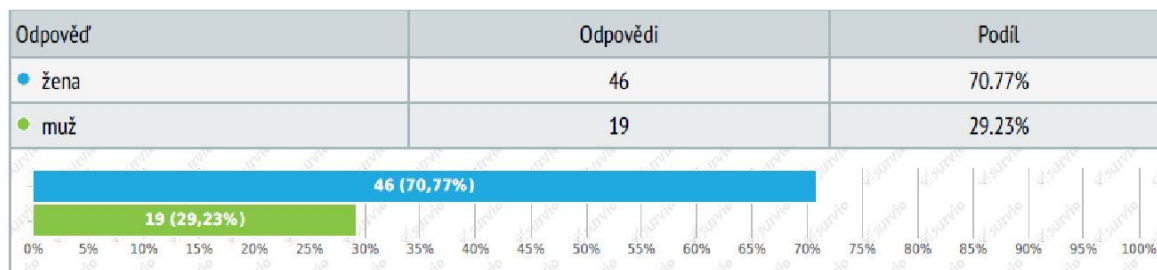


Dostatečnost naváděcího systému ve městě/orientace k MěÚ	1	2	3	4	5	N
Označení budovy	1	2	3	4	5	N
Vzhled budovy	1	2	3	4	5	N
Parkoviště, počet parkovacích míst před MěÚ	1	2	3	4	5	N
Přístupová cesta a bezbariérový přístup	1	2	3	4	5	N
Množství informací na orientačních tabulích uvnitř budovy MěÚ	1	2	3	4	5	N
Množství a aktuálnost brožur, letáků týkajících se daného odboru	1	2	3	4	5	N
Upravenost, čistota kanceláří, vnitřní atmosféra	1	2	3	4	5	N
Upravenost úředníků, vhodnost oblečení	1	2	3	4	5	N
Prezentace MěÚ na internetu/sociálních sítích/v médiích	1	2	3	4	5	N
Webové stránky MěÚ	1	2	3	4	5	N
Logo MěÚ (nad vstupem)	1	2	3	4	5	N
Vnitřní prostory na mě působí:	1	2	3	4	5	N
Vnější prostory na mě působí:	1	2	3	4	5	N
Blízké okolí MěÚ na mě působí:	1	2	3	4	5	N

Kvalifikace úředníků MěÚ	1	2	3	4	5	N
--------------------------	---	---	---	---	---	---

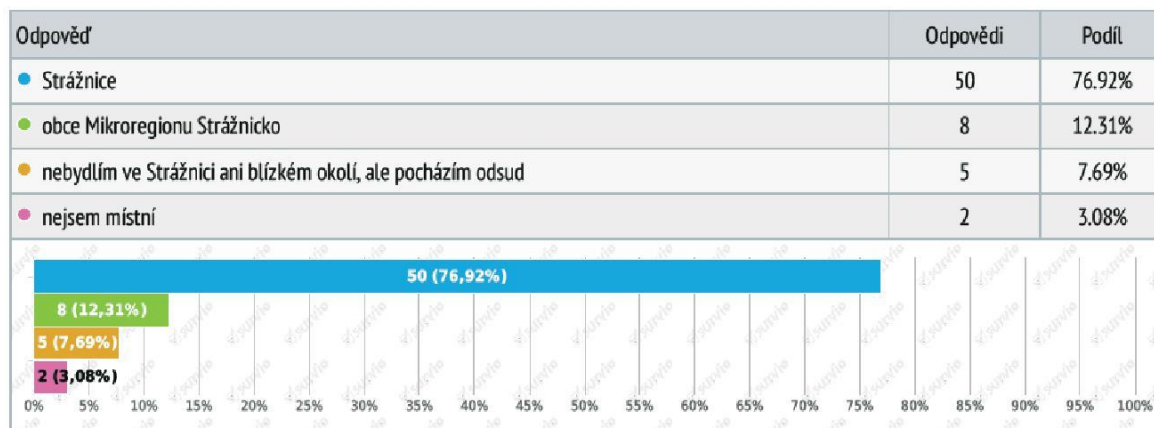
16. Jste:

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



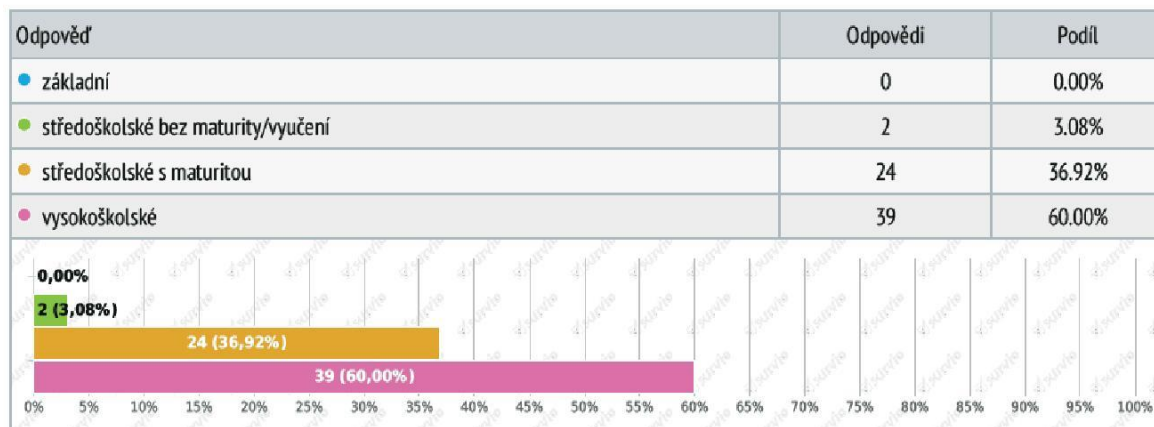
17. Bydlíte:

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



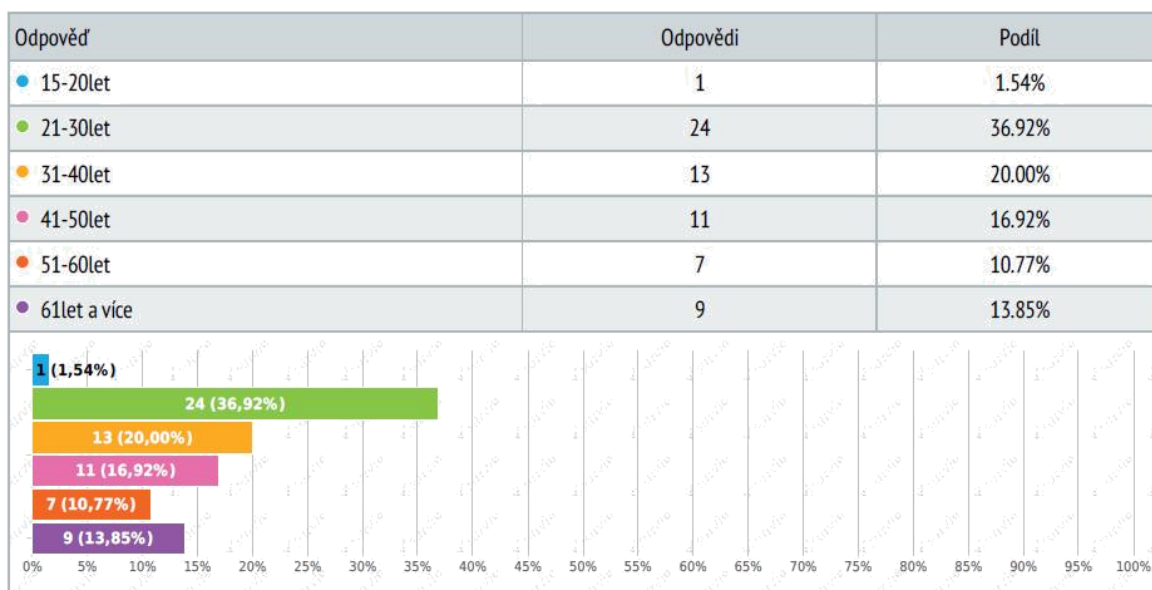
18. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



19. Věk:

Výběr z možností, zodpovězeno 65x, nezodpovězeno 0x



Zdroj: Survio

PŘÍLOHA P V: FOTOGRAFIE MĚSTSKÉHO ÚŘADU VE STRÁŽNICI

Radnice (hlavní budova městského úřadu) na náměstí Svobody



Budova č.p. 501



Náměstí Svobody



Zdroj: Město Strážnice