

# Rozvoj komunikace ve veřejné správě se zaměřením na město Zubří

Bc. Adéla Hanskutová

---

Diplomová práce  
2023



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: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

|                   |  |
|-------------------|--|
| Jméno a příjmení: | <b>Bc. Adéla Hanskutová</b>  |
| Osobní číslo:     | <b>M21656</b>  |
| Studijní program: | <b>N0413A050031 Management a marketing</b>                             |
| Specializace:     | <b>Management veřejné správy a regionálního rozvoje</b>                |
| Forma studia:     | <b>Prezenční</b>   |
| Téma práce:       | <b>Rozvoj komunikace ve veřejné správě se zaměřením na město Zubří</b> |

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti komunikace a komunikačních strategií ve veřejné správě.

II. Praktická část

- Představte Městský úřad Zubří a analyzujte jím využívané komunikační nástroje.
- Vypracujte návrh možných řešení pro rozvoj komunikace ve městě Zubří.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.
- HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 250 s. ISBN 978-80-247-5022-4.
- PERCY, Larry. *Strategic integrated marketing communications*. 2nd ed. Abingdon: Routledge, 2014, 320 s. ISBN 978-0-415-82208-4.
- PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. *Celostní management*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2016, 364 s. ISBN 978-80-8153-062-3.
- SCOTT, David Meerman. *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. 6th. ed. Hoboken: Wiley, 2017, 426 s. ISBN 978-1-119-36241-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lukáš Danko, Ph.D.**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 31.3.2023

Jméno a příjmení: Bc. Adéla Hanskutová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá komunikací ve veřejné správě se zaměřením na město Zubří. Hlavním cílem této práce je analyzovat současně využívané komunikační prostředky města a na základě této analýzy navrhnout možná řešení, která přispějí k rozvoji komunikace. V teoretické části je práce zaměřená na definici samotné komunikace, na její funkci a členění. Nedílnou součástí této práce je také komunikace ve veřejné správě, či vymezení komunikačních strategií. Praktická část diplomové práce je zaměřená na analýzu současného stavu komunikace ve městě. Formou dotazníkového šetření je zmapován postoj občanů města na externí komunikaci a formou strukturovaných rozhovorů, se zaměstnanci městského úřadu, je analyzován současný stav interní komunikace. Následně jsou na základě výsledků doporučeny návrhy, které by se mohly podílet na zlepšení celkové komunikace ve městě Zubří.

Klíčová slova: komunikace, komunikační prostředky, komunikační strategie, veřejná správa, městský úřad, občané

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with communication in public administration with a focus on the city of Zubří. The main goal of this thesis is to analyze the currently used means of communication in the city and based on this analysis, to propose possible solutions that will contribute to the development of communication. In the theoretical part the thesis is focused on the definition of communication itself, on its function and distribution. An important part of this thesis is also communication in public administration and the definition of communication strategies. The practical part is focused on the analysis of the current state of communication in the city. Through a questionnaire survey is mapped the attitude of the citizens to external communication and through interviews with employees of the city office is analyzed the current state of internal communication. Based on the results are recommended proposals which could improve communication in the city of Zubří.

Keywords: communication, communication means, communication strategy, public administration, municipal office, citizens

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Lukáši Dankovi Ph.D., za jeho ochotu, čas a pomoc při vedení této práce. Dále bych ráda poděkovala starostovi města Zubří panu Aleši Měrkovi, který mi byl při psaní této práce nápomocný a poskytoval mi potřebné informace. Mé poděkování patří také zaměstnancům Městského úřadu Zubří za spolupráci při realizaci rozhovorů a v neposlední řadě děkuji také občanům města Zubří, kteří se účastnili dotazníkového šetření, jež je součástí této práce. Na závěr děkuji také paní Mgr. Petře Graclíkové z Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm, která mi byla taktéž při psaní této práce nápomocná.

*„Co chceš, můžeš.“*

Tomáš Baťa

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

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| ÚVOD.....  | 9         |
| CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....                      | 10        |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>                            | <b>11</b> |
| <b>1 KOMUNIKACE.....</b>                                 | <b>12</b> |
| 1.1 FUNKCE KOMUNIKACE.....                               | 12        |
| 1.2 ČLENĚNÍ KOMUNIKACE.....                              | 13        |
| 1.2.1 Verbální komunikace.....                           | 13        |
| 1.2.2 Neverbální komunikace.....                         | 14        |
| 1.3 KOMUNIKAČNÍ PROCES.....                              | 14        |
| 1.3.1 Bariéry procesu.....                               | 16        |
| 1.4 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE A JEJÍ ZÁSADY.....              | 17        |
| <b>2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....</b>                    | <b>18</b> |
| 2.1 MARKETINGOVÝ MIX.....                                | 18        |
| 2.1.1 Marketingový mix ve veřejné správě.....            | 19        |
| 2.1.2 Komunikační mix.....                               | 20        |
| 2.2 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....                | 21        |
| 2.2.1 Reklama.....                                       | 21        |
| 2.2.2 Direct marketing.....                              | 21        |
| 2.2.3 Podpora prodeje.....                               | 21        |
| 2.2.4 Public relations.....                              | 22        |
| 2.2.5 Event marketing a sponzoring.....                  | 22        |
| 2.2.6 Osobní prodej.....                                 | 23        |
| 2.2.7 Online komunikace.....                             | 23        |
| 2.3 EFEKTIVNÍ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE A JEJÍ ZÁSADY..... | 23        |
| <b>3 KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....</b>               | <b>25</b> |
| 3.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA.....                                  | 25        |
| 3.1.1 Státní správa.....                                 | 26        |
| 3.1.2 Samospráva.....                                    | 26        |
| 3.2 NEW PUBLIC MANAGEMENT.....                           | 27        |
| 3.2.1 New public management v České republice.....       | 28        |
| 3.3 ZPŮSOBY KOMUNIKACE S OBČANY.....                     | 30        |
| 3.3.1 Etický kodex zaměstnanců veřejné správy.....       | 31        |
| 3.4 ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....   | 32        |
| 3.5 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....         | 32        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>                            | <b>35</b> |
| <b>4 CHARAKTERISTIKA MĚSTA ZUBŘÍ.....</b>                | <b>36</b> |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.1      | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MĚSTA .....                                   | 36        |
| 4.1.1    | Zastupitelstvo města.....   | 37        |
| 4.1.2    | Rada města .....  | 37        |
| 4.1.3    | Starosta a místostarosta .....                                      | 38        |
| 4.1.4    | Městský úřad .....  | 39        |
| 4.2      | PROGRAM ROZVOJE MĚSTA .....   | 41        |
| <b>5</b> | <b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KOMUNIKACE VE MĚSTĚ .....</b>           | <b>42</b> |
| 5.1      | INTERNÍ KOMUNIKACE.....   | 42        |
| 5.1.1    | Rozhovor č. 1 .....   | 42        |
| 5.1.2    | Rozhovor č. 2 .....   | 44        |
| 5.2      | EXTERNÍ KOMUNIKACE .....  | 46        |
| 5.3      | SOUHRN ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU KOMUNIKACE VE MĚSTĚ .....           | 48        |
| 5.3.1    | Souhrn interní komunikace .....                                     | 49        |
| 5.3.2    | Souhrn externí komunikace.....                                      | 49        |
| <b>6</b> | <b>PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE.....</b>                                     | <b>51</b> |
| 6.1      | SOUHRN PŘÍKLADU DOBRÉ PRAXE .....                                   | 58        |
| <b>7</b> | <b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>                                    | <b>60</b> |
| 7.1      | VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....                              | 60        |
| 7.2      | SOUHRN DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....                                  | 67        |
| <b>8</b> | <b>NÁVRH MOŽNÝCH ŘEŠENÍ PRO ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE VE MĚSTĚ .....</b>  | <b>68</b> |
| 8.1      | NÁVRHY PRO ROZVOJ INTERNÍ KOMUNIKACE .....                          | 68        |
| 8.2      | NÁVRHY PRO ROZVOJ EXTERNÍ KOMUNIKACE .....                          | 73        |
| 8.3      | SHRnutí NÁVRHŮ MOŽNÝCH ŘEŠENÍ PRO ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE VE MĚSTĚ..... | 78        |
| <b>9</b> | <b>SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>                                | <b>82</b> |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>84</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>                               | <b>86</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>                      | <b>93</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>   | <b>94</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>  | <b>95</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>   | <b>96</b> |



## ÚVOD

Komunikace, která je hlavním tématem této diplomové práce, je nedílnou součástí každodenního života. Jde o sdělování informací z jednoho bodu do druhého. Komunikace je nejlepší formou dorozumívání se a patří tak mezi nejdůležitější a nejvyužívanější vlastnosti člověka. Komunikace se tak řadí mezi základní potřeby lidí a ovlivňuje nejen jejich soukromý, ale i profesní život. Pomocí komunikace lidé sdělují své potřeby, názory, postoje apod. Komunikaci však nevyužívají pouze lidé, ale jde i o nedílnou součást každé organizace. Právě díky komunikaci se lidé, ale i organizace dokážou prosadit a nadále fungovat. Komunikace je také velmi důležitá k porozumění druhých, či k navazování kontaktů a vztahů s okolím. Pod pojmem komunikace si lze představit řeč za pomoci slov. Ta však není jedinou součástí komunikace, jelikož ke komunikaci patří také řeč těla, gesta, pohledy, či prostředí, ve kterém samotná komunikace probíhá.

Cílem této diplomové práce je prostřednictvím teoretické části nejen definovat samotnou komunikaci, ale také její funkce a členění. Součástí komunikace jsou však také bariéry, které jsou v této práci blíže popsány, a to včetně zásad, které se podílejí na zefektivnění samotné komunikace. Nedílnou součástí teoretické části této práce je také marketingová komunikace, která je v dnešní době čím dál tím více využívaná jak ve firmách, tak například ve veřejné správě. Marketingová komunikace má totiž za úkol informovat, přesvědčit a ovlivnit stávající, ale i potenciální zákazníky ke koupi, či filozofii dané firmy. V rámci marketingové komunikace je využíváno několik nástrojů, které se podílí na jejím zlepšení. Jednotlivé nástroje jsou proto v práci blíže představeny a popsány. Nedílnou součástí teoretické části je také přiblížení komunikace ve veřejné správě, jelikož jde o hlavní téma této práce.

Praktická část je zaměřená na Městský úřad Zubří, jeho organizační strukturu a aktuální program rozvoje, který představuje klíčový nástroj pro rozvoj obcí a měst. Hlavním cílem praktické části je však analýza současného stavu komunikace ve městě. Analytická část je zpracována za pomoci strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci úřadu, prostřednictvím kterých je zjišťován aktuální stav interní komunikace napříč městským úřadem. Externí komunikace města je analyzována prostřednictvím dotazníkového šetření, které je určeno občanům města. Po následném zpracování obou částí analýzy jsou navržena taková opatření, která se mohou podílet na zlepšení interní, ale i externí komunikace ve městě a uspokojit tak nejen potřeby občanů, ale i zaměstnanců městského úřadu. Jednotlivé návrhy mohou být následně podkladem pro zlepšení komunikace v kterékoliv instituci veřejné správy.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza současného stavu komunikace ve městě Zubří. Analýza aktuální situace interní komunikace ve městě bude probíhat formou strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci městského úřadu. Naopak analýza externí komunikace města Zubří bude zajištěna formou dotazníkového šetření s občany města. Na základě vyhodnocení stávající situace bude následně navrženo několik opatření, které se budou podílet na zlepšení celkové komunikace města Zubří.

Teoretická část této práce bude vypracována za pomoci metody literární rešerše, která bude zaměřená na teorii komunikace, její funkce a členění. Součástí teoretické části, týkající se komunikace, bude také vymezení pojmu komunikačního procesu a jeho bariér, či zásady efektivní komunikace. Cílem teoretické části této práce bude také přiblížení problematiky marketingové komunikace a jednotlivých nástrojů, které lze v rámci této komunikace využívat. Velká část literární rešerše bude věnována komunikaci ve veřejné správě, new public managementu, či komunikačním strategiím, které jsou nedílnou součástí komunikace.

Hlavním cílem praktické části je již zmíněna analýza současného stavu interní a externí komunikace města Zubří a následné navržení takových opatření, které přispějí ke zlepšení celkové komunikace ve městě. Praktická část tedy bude věnována městu Zubří, jeho organizační struktuře a aktuálnímu programu rozvoje obce. Nedílnou součástí praktické části této práce bude představení příkladu dobré praxe, který se bude týkat komunikace ve městě Rožnov pod Radhoštěm. Příklad dobré praxe bude následně sloužit jako předloha pro možný budoucí přístup města Zubří ke komunikaci ve městě. Součástí praktické části bude také zpracování a následné vyhodnocení dotazníkového šetření, které bude určené občanům města. Za pomoci vyhodnoceného dotazníku bude zjištěna aktuální situace externí komunikace ve městě a následně budou navržena taková opatření, která budou mít za cíl tento druh komunikace ve městě zlepšit. Analýza interní komunikace bude provedena také v rámci praktické části této práce, a to formou strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci Městského úřadu Zubří. Na základě výsledků těchto rozhovorů budou doporučeny návrhy na zlepšení interní komunikace ve městě a celkové spokojenosti zaměstnanců úřadu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKACE

Slovo komunikace pochází z latinského původu a je odvozeno od slova „communiatio“, což v překladu znamená spojení. Tento pojem je však dnes definován jako proudění informací z jednoho bodu do druhého. Tedy proudění informací od zdroje k jejich příjemci (Vybíral, 2005, s. 25). Komunikaci lze podle Mikuláščíka označit také jako dorozumívání (Mikuláščík, 2010, s. 20).

Komunikace patří mezi nejdůležitější lidské vlastnosti a dovednosti. Ovlivňuje totiž nejen soukromý, či profesní život, ale také lidské vztahy (DeVito, 2008, s. 28). Komunikace je tedy základní lidskou potřebou, která lidem umožňuje přežít, být úspěšný, prosadit se, či porozumět druhým. Jde o nejčastější aktivitu člověka (Mikuláščík, 2010, s. 15), která zajišťuje pokrok nejen jednotlivých lidí, ale i celé společnosti. Komunikace je zkrátka základem fungování mezilidských vztahů či organizací (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 211).

### 1.1 Funkce komunikace

Podle Vybírala má každá komunikace konkrétní účel, či smysl (Vybíral, 2005, s. 31). Z toho plyne, že komunikace je tedy zaměřena na dosažení předem stanoveného cíle. Takovým cílem může být například výměna informací, ovlivňování druhých lidí a jejich chování, či ovlivňování mezilidských vztahů (Vymětal, 2008, s. 24).

Každá komunikace tak plní nějakou funkci. Mezi pět hlavních funkcí komunikace patří:

- Informovat
- Instruovat
- Přesvědčit
- Vyjednat
- Pobavit (Vybíral, 2005, s. 31).

Podle Vymětala však komunikace nemá pouze těchto pět funkcí. Vymětal ve své knize „Průvodce úspěšnou komunikací“ dělí dále funkce komunikace na:

- Poznávací
- Vzdělávací a výchovnou
- Osobní identity

- Socializační
- Posilující a motivující
- Svěřovací
- Únikovou (Vymětal, 2008, s. 24).

Jak již bylo výše zmíněno, každá komunikace plní alespoň jednu z výše uvedených funkcí. V praxi je však běžné, že jedna komunikace plní hned několik funkcí najednou. Je to dáno tím, že hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou jednoznačně určeny a často se tak vzájemně překrývají (Mikuláščík, 2010, s. 21).

## 1.2 Členění komunikace

Komunikace je nedílnou součástí každodenního života všech lidí, díky které se dokážou efektivně vyjadřovat či dorozumívat. Komunikace má však velmi proměnlivou podobu a člení se tak na několik druhů, mezi které patří například komunikace verbální, neverbální, či vizuální. Dále lze komunikace dělit na komunikaci záměrnou či nezáměrnou, pozitivní či negativní, skupinovou či masovou apod. (Strnadová, 2011, s. 40). Existuje zkrátka spousta druhů komunikace, které lze vyjmenovat. Mezi základní členění však patří první tři zmiňované druhy, tedy komunikace verbální, neverbální a vizuální.

### 1.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování prostřednictvím slov, ať už mluvených, či psaných. Jde zkrátka o mluvené, či psané vyjadřování prostřednictvím konkrétního jazyka, konkrétních slov (Vymětal, 2008, s. 112). Verbální komunikace je pro člověka velmi důležitá z toho důvodu, že díky ní dokáže věci pojmenovávat, dále dokáže vytvářet vztahy či vyjadřovat emoce (Urban, Dubský a Murdza, 2011, s. 25).

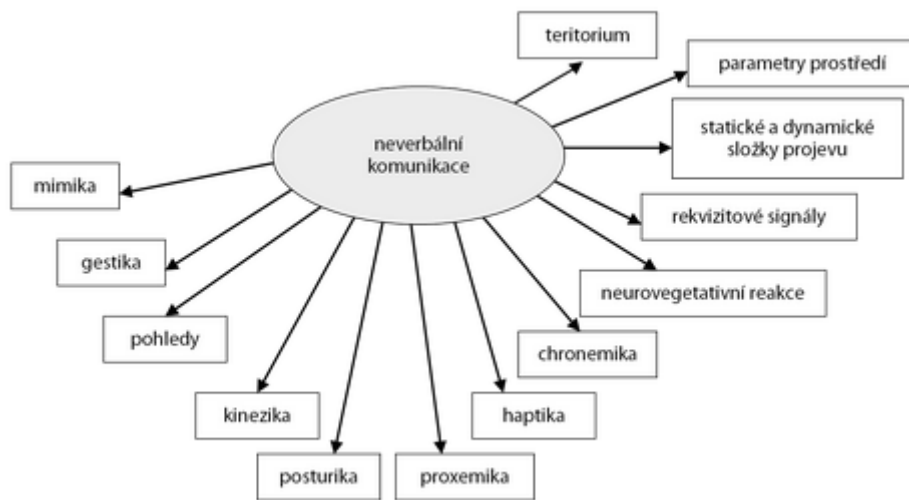
Verbální komunikaci lze rozdělit na přímou a zprostředkovanou, mluvenou a psanou, či živou a reprodukovanou (Mikuláščík, 2010, s. 98). Přímá komunikace probíhá prostřednictvím osobního setkání, naopak zprostředkovaná komunikace bývá například přes internet. Mluvená komunikace je nejčastějším způsobem komunikace a jde o ústní šíření informací, například prostřednictvím rozhovoru či diskuse. Za psanou komunikaci lze označit jakýkoliv písemný projev. Jak již bylo výše zmíněno, verbální komunikace se dělí také na komunikaci živou a reprodukovanou. Živá komunikace je komunikací osobní, například když prezident republiky promlouvá k občanům na pódiu na náměstí. Naopak

reprodukována komunikace je projev prezidenta skrz televizní obrazovky (Bednaříková, 2006, s. 37).

### 1.2.2 Neverbální komunikace

Opak verbální komunikace je právě ta neverbální. U neverbální komunikace jde o dorozumívání se prostřednictvím neslovních prostředků. Tato komunikace je také známá pod pojmem „řeč těla“ (Vymětal, 2008, s. 54). Do neverbální komunikace řadíme všechny ostatní komunikační prostředky, jejichž základem není slovo. Patří zde například mimika, oční kontakt, haptika, gestika apod. Na rozdíl od verbální komunikace, kterou člověk dělá vědomě a úmyslně, neverbální komunikaci si často ani neuvědomuje. Dělá jí zkrátka přirozeně a automaticky (Černý, 2007, s. 11).

Neverbální komunikace probíhá prostřednictvím neslovních prostředků, mezi které patří například již zmíněná mimika, gestika, oční kontakt apod. Všechny prostředky, které jsou znázorněny na následujícím obrázku symbolizují podle Mikuláščíka neverbální komunikaci.



Obrázek 1 Neverbální komunikace (Mikuláščík, 2010, s. 34).

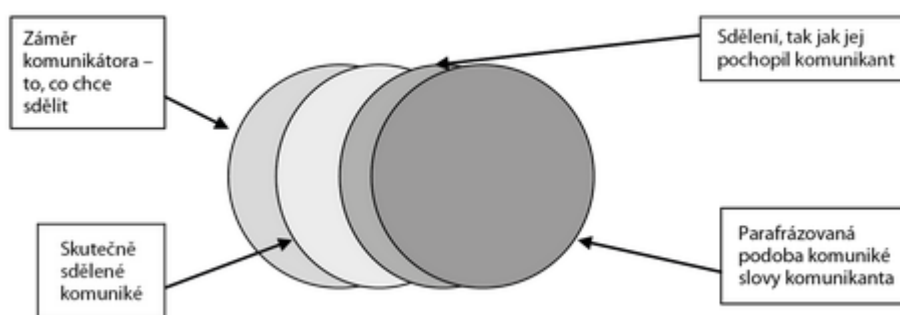
### 1.3 Komunikační proces

Jednou z nejdůležitějších charakteristik komunikace je proměnlivost. Komunikace je proměnlivá v čase a lze ji zachytit pouze v podobě záznamu. Samotný proces komunikace je závislý na několika vlivech a podmínkách, mezi které patří například emoční stavy zúčastněných stran, jejich nálada, či postoje k dané věci (Mikuláščík, 2010, s. 22).

Komunikace je vždycky dvousměrná aktivita a probíhá mezi dvěma či více stranami. Mikuláščík ve své knize rozděluje subjekty komunikace na dvě hlavní skupiny. Do první

skupiny se řadí komunikátor, který je nositelem sdělované informace. Komunikátor tedy vysílá nějakou informaci a lze ho označit za odesílatele. Součástí druhé definované skupiny je podle Mikulášťika komunikant, který představuje adresáta, příjemce. Tento subjekt tedy vyslanou zprávu naopak přijímá (Mikulášťik, 2010, s. 24).

Součástí komunikačního procesu je také její předmět, tedy konkrétní informace, která se nazývá pojmem komuniké. Jde o informaci, kterou komunikátor sděluje komunikantovi. Komuniké má podobu jak verbální, tak neverbální. Komunikátor komuniké sděluje slovy, avšak využívá také neverbálních symbolů, jako je například řeč těla (Strnadová, 2011, s. 33). Komuniké lze česky označit slovem „sdělení“, což je tedy vše, co je předmětem komunikace (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 211).

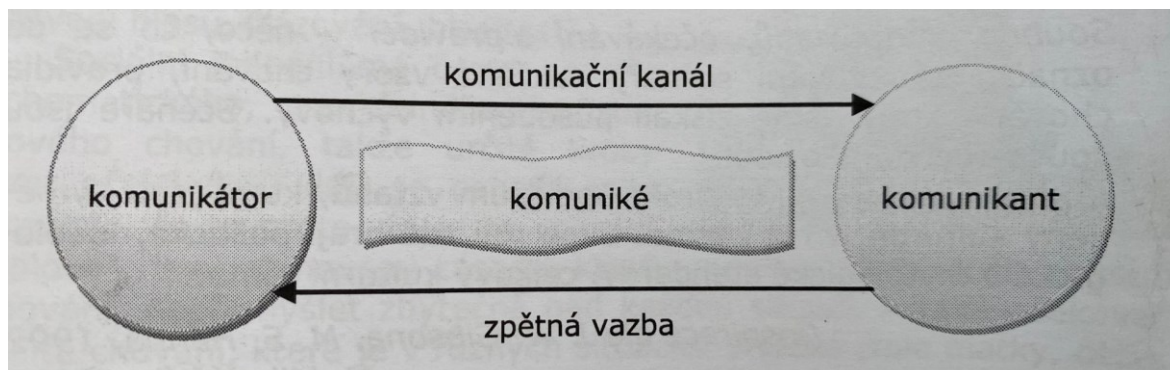


Obrázek 2 Komuniké (Mikulášťik, 2010, s. 25)

Jak lze vidět na přiloženém obrázku, komuniké je ovlivněno jak komunikátorem, tak komunikantem. Komunikátor sděluje informaci pomocí verbálních i neverbálních symbolů, které vyjadřují jeho emoce, pocity, náladu a postoje. Komunikátor tedy sděluje informaci podle sebe a podle svého názoru na věc. Ovšem komunikant vnímá předmět komunikace podle svých pocitů a podle svých znalostí. Jak lze vidět na obrázku, dochází tedy k tomu, že komunikant chápe informaci svými slovy a dále si jí parafrázuje podle sebe (Mikulášťik, 2010, s. 25). Podle Porvazníka účastníci komunikace posuzují předmět komunikace podle jeho srozumitelnosti a užitečnosti (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 212). To znamená, že to, co je důležité pro komunikátora, nemusí být důležité pro komunikanta. Stejně to platí i v opačném případě.

Dalším souvisejícím pojmem, který souvisí s komunikačním procesem je komunikační jazyk, který představuje jakousi strukturu, která konkrétní informaci přenáší a uchovává. Dále do komunikačního procesu řadíme také komunikační kanál, který představuje konkrétní cestu vysílané informace. Může jít například o televizi, rádio, internet apod. Součástí komunikačního procesu je také zpětná vazba, která je určitou reakcí na přijatou

zprávu. Zpětná vazba je v komunikaci obecně velmi důležitá, jelikož ukazuje, jak komunikant danou informaci chápe a zároveň komunikaci mezi oběma stranami udržuje na určité úrovni (Mikuláščík, 2010, s. 26).



Obrázek 3 Schéma komunikačního procesu (Strnadová, 2011, s. 32)

Kromě pojmů, které jsou zmíněny na výše uvedeném obrázku je v komunikačním procesu také velmi důležité komunikační prostředí, které představuje místo, kde se komunikace odehrává (Strnadová, 2011, s. 37). Komunikační prostředí má vliv na vnímání, náladu, či pocity všech účastníků komunikace. Všechny tyto skutečnosti ovlivňuje například světlo v místnosti, počet dalších lidí, kteří jsou přítomni, hluk apod. (Mikuláščík, 2010, s. 27). Stejně tak mají tyto skutečnosti vliv na celkový kontext komunikace, který představuje celkový rámec, či situaci, ve které daná komunikace probíhá (Strnadová, 2011, s. 37).

### 1.3.1 Bariéry procesu

Stejně jako v každém uskutečňovaném procesu, existují i v tom komunikačním bariéry. Jde o určité překážky, které komunikačnímu procesu brání k jeho uskutečnění a musí tak být překonány (Vymětal, 2008, s. 37). Prvním krokem k překonání existujících bariér je jejich uvědomění. Jen díky tomu lze následně bariéry překonat a samotný proces uskutečnit (Mikuláščík, 2010, s. 36).

Podle Mikuláščíka se bariéry komunikace dělí na interní a externí. Interní bariéry souvisí s povahou a vnitřním rozpoložením účastníků. Řadí se mezi ně například obava z neúspěchu. Dále to mohou být také různé osobní problémy, které v účastnících procesu vyvolávají negativní emoce. Do interních bariér lze však zařadit také skákání do řeči, nesoustředěnost apod. Externí bariéry jsou naopak ovlivněny okolním prostředím, nikoliv povahou člověka. Mezi externí bariéry řadíme například nezvyklé, či nekomfortní komunikační prostředí, demografické bariéry, jako jsou věkové rozdíly, rozdíly v pohlaví apod. (Mikuláščík, 2010, s. 36).



## 1.4 Efektivní komunikace a její zásady

Jak již bylo několikrát v této kapitole zmíněno, komunikace hraje významnou roli při uspokojování sociálních požadavků jak jednotlivců, tak skupin. Pomocí komunikace lze sdělovat informace, vysvětlovat úkoly, řešit problémy, poskytovat zpětnou vazbu, či navazovat mezilidské vztahy apod. Má-li být komunikace efektivní, musí vždy splňovat základní požadavky neboli zásady, mezi které patří:

- zřetelnost
- stručnost
- správnost
- úplnost
- zdvořilost (Vymětal, 2008, s. 27).

Efektivní komunikace je proces, při kterém si subjekty vyměňují nápady, myšlenky, názory, či znalosti tak, aby byl předmět sdělení jasný, účelný a srozumitelný pro všechny zúčastněné (What Is Effective Communication, 2022). John Adair ve své knize s názvem „Efektivní komunikace“ představuje 6 principů, které také vedou k efektivnímu způsobu komunikování.

- 1) **Princip srozumitelnosti:** důležité je zbavit řeč veškerých nejasností. Výsledkem tak bude sdělení, kterému budou všichni jasně rozumět.
- 2) **Princip jasnosti:** tento princip je založen na mottu „být připraven“. Důležité je před samotnou komunikací vědomě a usilovně uvažovat o samotném průběhu.
- 3) **Princip jednoduchosti:** tento princip si klade za cíl dosáhnout většího porozumění tím, že druhé straně bude vše jednoduše vysvětleno.
- 4) **Princip živosti:** se týká toho, aby byl projev řečníka zajímavý a atraktivní. Komunikace, která má být efektivní, musí být zkrátka zajímavá a zábavná pro druhou stranu.
- 5) **Princip přirozenosti:** tento princip se řídí mottem „být sám sebou“. Prostřednictvím efektivní komunikace by lidé měli ukazovat svou povahu, tedy to, jací skutečně jsou.
- 6) **Princip stručnosti:** důležitou součástí komunikace je ohraničit obsah sdělovaného a vynechat nepotřebná slova, která nejsou důležitá (Adair, 2004, s. 67).

## 2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Marketing je založený na přáních a potřebách lidí, které v nich vytvářejí pocity nespokojenosti. Lidé se tak snaží tyto pocity odstranit a uspokojit své touhy a potřeby prostřednictvím služeb či výrobků, které jsou na trhu aktuálně nabízeny. Marketing má za úkol tyto služby a výrobky k lidem dostat a ukázat, že právě tato služba, či právě tento výrobek dokáže uspokojit jejich potřebu. Lidé se tak o výrobcích a službách, které potřebují, dozívají právě formou marketingové komunikace, prostřednictvím které jsou o produktech informováni, přesvědčováni a ovlivňováni (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 16). Marketingová komunikace je tedy takový druh komunikace, prostřednictvím kterého jsou cílové skupiny nejen informovány, ale i přesvědčovány, a naopak organizace prostřednictvím tohoto druhu komunikace naplňují své cíle (Karlíček, 2016, s. 10).

Marketingovou komunikaci však nevyužívají pouze firmy, které usilují o navýšení zisku a snaží se tak prodat co nejvíce produktů a služeb. V dnešní době se bez marketingové komunikace neobejdou ani vládní či neziskové organizace, nebo politické strany (Karlíček, 2016, s. 10). Pomocí marketingové komunikace organizace totiž plánují způsob, jakým co neúčinněji a nejefektivněji sdělí cílové skupině potřebné informace (Percy, 2014, s. 1). Marketingovou komunikaci lze tedy definovat jako plánování a následné provádění všech možných typů reklamních a propagačních sdělení, jejichž cílem je oslovit, informovat, přesvědčit, či ovlivnit cílovou skupinu (Percy, 2014, s. 4). Prostřednictvím marketingové komunikace se tedy organizace snaží o změnu postojů, názorů a chování zákazníka (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 28).

### 2.1 Marketingový mix

Marketingový mix je kombinace několika nástrojů, které na sebe navzájem navazují a jejich cílem je dosáhnout stanovených cílů organizace. Jde o metodu, prostřednictvím které organizace realizují své marketingové strategie a plní tak cíle, kterých chtějí dosáhnout (Marketingový mix 4P, 2020). Marketingový mix je též známý pod pojmem 4P, jelikož základní marketingový mix se skládá z následujících čtyř nástrojů:

- Product – produkt
- Price – cena
- Place – místo
- Promotion – marketingová komunikace (Hesková, 2003, str. 71).

Název 4P tedy vznikl z počátečních písmen výše uvedených slov. Produktem se rozumí hlavní předmět k uspokojení potřeb zákazníků. Může se jednat o výrobek či službu, která je organizací nabízena. Produkt je vždy oceněn a má tak určitou cenu, která vyjadřuje jeho hodnotu. Za distribuci lze označovat ty činnosti, prostřednictvím kterých je produkt přiblížen zákazníkům a marketingová komunikace má za úkol zákazníky o produktu informovat a přesvědčit je o jeho koupi (Hesková, 2003, 71).

### 2.1.1 Marketingový mix ve veřejné správě

Marketingový mix se dříve využíval zejména v tržním prostředí, v dnešní době však tento nástroj hojně využívají také organizace ve veřejné správě. Stejně jako klasický marketingový mix, tak i marketingový mix ve veřejné správě je soubor nástrojů, prostřednictvím kterých se organizace snaží dostat svůj produkt k zákazníkům. Produktem se v případě veřejné správy rozumí veřejná služba, kterou organizace veřejné správy poskytují zákazníkům, tedy občanům (Janečková a Vašítková, 1999, s. 53). Cena, která je dalším nástrojem marketingového mixu, je v případě veřejných služeb složitější. Veřejné služby jsou často hrazeny z veřejných zdrojů, které jsou však zpravidla omezené. Jde například o obecní rozpočty, či dotace. Některé služby si však uživatelé platí sami a veřejná správa do těchto cen zasahuje například jejich regulací, fixací apod. (Slavík, 2014, s. 60).

Marketingový mix ve veřejné správě je tedy mnohem složitější než v tržním prostředí, a proto se nepoužívá jeho klasická 4P forma, ale využívá se rozšířený mix, který se skládá celkem z osmi následujících nástrojů.

- Produkt – veřejná služba, image instituce
- Cena – úroveň služby a její cena
- Místo – umístění poskytované služby a její přístupnost
- Marketingová komunikace – reklama, propagace, public relations
- Lidé – vzdělání, postoje a chování zaměstnanců
- Materiální prostřední – atmosféra, vzhled místnosti apod.
- Procesy – politika a postupy jednotlivých služeb
- Partnerství – obyvatelé, neziskový sektor (Janečková a Vašítková, 1999, s. 59–114).

### 2.1.2 Komunikační mix

Kromě obecného marketingového mixu existuje také mix komunikační, který taktéž souží k dosažení cílů organizace (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 42). Komunikační mix je ovlivněn jednotlivými cíli organizace, stejně tak je však ovlivněn také charakterem trhu, na kterém daná organizace působí (Karlíček, 2016, s. 17).

Komunikační mix se skládá z osobní a neosobní formy komunikace. Mezi osobní formy komunikace patří osobní prodej, který jak již název vypovídá, probíhá se zákazníkem osobně. Jde zkrátka o osobní komunikaci prodávajícího a kupujícího. V případě veřejné správy jde o komunikaci mezi úředníkem a občanem. Naopak mezi neosobní formy komunikačního mixu patří všechny ostatní nástroje, které jsou na níže přiloženém obrázku zmíněné. Jde o reklamu, direct marketing, podporu prodeje, public relations a sponzoring (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 42).



Obrázek 4 Komunikační mix (Karlíček, 2016, s. 17).

Reklama je placená neosobní forma komunikace, která bývá zprostředkovávána různými médii. Cílem reklamy je přesvědčit zákazníky ať už o koupi určitého produktu, či o filozofii dané organizace. Direct marketing je v češtině překládán jako přímý marketing a jde o veškeré tržní aktivity, které slouží ke kontaktu s cílovou skupinou. Dalším nástrojem je podpora prodeje, která se zaměřuje na zvýšení prodeje určitého produktu za pomoci různých slev a výhod. Do komunikačního mixu se řadí také pojem public relations, který se zaměřuje na vytváření dobrých vztahů, ať už uvnitř organizace či s jejím okolím. Posledním nástrojem marketingového mixu je event marketing a sponzoring, který má za úkol plánovat a organizovat jednotlivé události, prostřednictvím kterých bude následně podpořena image firmy a jejich produktů (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 43).

## 2.2 Nástroje marketingové komunikace

Jak již bylo zmíněno u definice komunikačního mixu, existuje několik nástrojů, které se podílejí na efektivnosti marketingové komunikace. Cílem marketingové komunikace je nejen informovat, přesvědčit, či ovlivnit zákazníky, ale také dostat do jejich povědomí určitý produkt či službu, kterou organizace nabízí. Kromě propagace produktů a služeb se marketingová komunikace snaží šířit osvětu také o filozofii organizace, vizích, cílech apod. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 43).

### 2.2.1 Reklama

Reklama se řadí mezi jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace napříč všemi organizacemi. Jedná se o neosobní formu komunikace, kdy organizace komunikují se svými zákazníky prostřednictvím různých médií. Cílem reklamy je oslovit stávající, ale i potenciální zákazníky a informovat je o určitém produktu organizace, či o organizaci samotné (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 66). Reklama probíhá nejčastěji prostřednictvím masových médií a dostává se tak k velkému množství lidí. Povědomí o produktu či organizaci se díky reklamě šíří velmi rychle. Mezi nejvyužívanější reklamní média se řadí internet, televize, rádia, noviny a časopisy, billboardy apod. (Karlíček, 2016, s. 52).

### 2.2.2 Direct marketing

Mezi nástroje marketingové komunikace se řadí také direct marketing, který je v češtině označován jako přímý marketing. Jde o cílenou formu propagace, prostřednictvím které jsou oslovovány konkrétní osoby či skupiny osob (Direct marketing, 2020). Cílem přímého marketingu je tedy oslovovat zákazníky, které si organizace pečlivě vybere a následně s nimi udržuje dlouhodobé vztahy (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 94).

### 2.2.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje je dalším z neosobních nástrojů marketingové komunikace, jehož cílem je stejně jako u reklamy, přesvědčit cílovou skupinu ke koupi určitého produktu (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 88). Na rozdíl od reklamy je však podpora prodeje cílená na okamžitý nákup. Jde tedy o soubor pobídek, které v zákazníkovi vyvolají potřebu okamžitě koupit konkrétní produkt organizace. Podpora prodeje tedy využívá krátkodobé, ale velmi efektivní podněty, které zákazníka přilákají ke koupi samotného produktu. Nejčastěji jde o různé slevy a výhody (Karlíček, 2016, s. 95).

### 2.2.4 Public relations

Public relations (dále jen PR) jsou v češtině označovány jako vztahy s veřejností. PR má 3 hlavní cíle: informovat, přesvědčovat a rozvíjet dlouhodobou mezilidskou interakci (Hejlová, 2015, s. 18). PR se snaží veřejnosti porozumět a následně ovlivňovat jejich postoje. Lze říci, že cílem PR je ovlivňování veřejného mínění (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 106). Význam PR neustále roste, a to z toho důvodu, že neustále rostou nároky veřejnosti. PR je dnes součástí každé organizace a důležitost tohoto nástroje se i nadále zvyšuje (Karlíček, 2016, s. 119). PR zkrátka udržuje a rozvíjí vztahy s veřejností, které jsou oboustranně výhodné a závisí na nich úspěch organizace (Hejlová, 2015, s. 96).

PR rozlišují dva typy veřejnosti – interní a externí. Podle typu veřejnosti se se dělí také samotné PR, tedy na interní a externí. Interní PR se zabývá vztahy se zaměstnanci organizace. Naopak externí PR se zaměřuje na vztahy s veřejností (Hejlová, 2015, s. 101). Podle Přikrylové a Jahodové je interní PR, neboli interní komunikace, zaměřená na zaměstnance, kteří potřebují mít informace k tomu, aby co nejlépe dokázali identifikovat firemní cíle a dále je naplňovali. Naopak externí komunikace směřuje k veřejnosti a má převážně informativní charakter (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 110). PR v dnešní době využívá většina subjektů v soukromé sféře, avšak ani PR ve veřejné správě nejsou výjimkou (Hejlová, 2015, s. 107).

### 2.2.5 Event marketing a sponzoring

Event marketing je často v češtině označován jako zážitkový marketing, jelikož tento pojem označuje takové aktivity, které v cílové skupině vyvolávají emocionální zážitky. Organizace se prostřednictvím těchto aktivit snaží vzbudit v zákaznících příjemný pocit a zvýšit tak oblíbenost dané organizace (Karlíček, 2016, s. 143). Cílem event marketingu je tedy plánování a organizování jednotlivých aktivit, které podpoří image firmy a zákazníci si tak organizaci budou dlouhodobě pamatovat a využívat ji (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 117).

Jako sponzoring se označuje situace, kdy organizace investuje finanční či jiné prostředky do konkrétních aktivit, které lze v budoucnu využít (Úloha sponzoringu, 2009). Při sponzoringu jde o spojení organizace například s nějakým projektem, akcí, či sportovním týmem. Organizace do jedné z těchto věcí investuje své peníze a na oplátku mu sponzorovaná akce, projekt, či sportovní klub dělá reklamu a šíří tak povědomí o organizaci širokému okolí (Karlíček, 2016, s. 150).

### 2.2.6 Osobní prodej

Osobní prodej, jak už z názvu vyplývá, je komunikační nástroj, který probíhá osobní formou. Jde vlastně o komunikaci organizace se zákazníky v místě prodeje (Karlíček, 2016, s. 110). Prodávající je s kupujícím v přímém kontaktu a osobní prodej se tak odehrává nejčastěji tváří v tvář. V dnešní době se za osobní prodej však považuje také prodej prostřednictvím telefonu či online hovoru (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 91).

### 2.2.7 Online komunikace

V dnešní době patří mezi nejrozšířenější nástroje marketingové komunikace její online forma (Karlíček, 2016, s. 183). Online komunikace probíhá prostřednictvím internetu, který je v dnešní době součástí nejen každé organizace, ale také součástí každé domácnosti. Všechny výše zmíněné komunikační nástroje se dnes již kvůli internetu upozaďují a online komunikace je tak nejvyužívanějším marketingovým nástrojem současnosti (Scott, 2017, s. 61). Organizace k online marketingové komunikaci využívají převážně sociální sítě, kde se svými zákazníky sdílí různá videa, obrázky apod. Hojně využívané jsou však také blogy, diskusní fóra či recenzní weby (Scott, 2017, s. 62). Cílem online komunikace je zkrátka oslovit co nejširší veřejnost, jelikož jak již bylo v tomto odstavci zmíněno, internet má v dnešní době opravdu každý (Scott, 2017, s. 22).

## 2.3 Efektivní marketingová komunikace a její zásady

Efektivní komunikace je proces, při kterém si subjekty vyměňují informace tak, aby byl předmět sdělení jasný, účelný a srozumitelný pro všechny zúčastněné (What Is Effective Communication, 2022). Tato definice platí také pro marketingovou komunikaci, jelikož jejím cílem je informovat potenciální zákazníky. Proto je velmi důležité, aby bylo marketingové sdělení vždy podáno jasně a srozumitelně. K existenci efektivní marketingové komunikace napomáhá několik principů, které je potřeba dodržovat. Marketingová komunikace by měla vždy cílovou skupinu zaujmout, měla by být podána srozumitelně, aby ji cílové skupiny pochopily a v neposlední řadě by měla marketingová komunikace cílovou skupinu přesvědčit. Těmito třemi kroky lze dosáhnout změny postojů a chování cílové skupiny vůči celé organizaci, nebo vůči produktům, které jsou organizací nabízeny (Karlíček, 2016, s. 23).



Obrázek 5 Model efektivní marketingové komunikace (Karlíček, 2016, s. 23)

Na obrázku výše lze vidět model efektivní marketingové komunikace, který znázorňuje jednotlivé zásady. Jak již bylo výše zmíněno, aby byla marketingová komunikace efektivní musí cílovou skupinu zaujmout, a to nejlépe prostřednictvím atraktivních, zábavných, či užitečných stimulů, na které lidé nejlépe reagují (Karlíček, 2016, s. 26). Marketingová komunikace by měla být také srozumitelná, aby ji cílové skupiny správně pochopily. V tomto případě je vhodné, aby si organizace zvolily osobitý styl komunikace, který budou využívat dlouhodobě. Pro zákazníky tak bude komunikace srozumitelná a povede to ke zvýšení její efektivity (Karlíček, 2016, s. 30). Třetí zásadou, která taktéž vede k efektivní marketingové komunikaci je přesvědčení cílové skupiny k tomu, aby se o danou organizaci zajímala a následně zakoupila její produkt. Tato zásada je v marketingové komunikaci klíčová, jelikož se na zvyšování efektivity nejvíce podílí. Jedině tehdy, pokud organizace dokáže cílovou skupinu přesvědčit, lze ovlivnit její změnu postojů a chování. Pokud se to organizaci podaří a cílová skupina změní své postoje a chování, začne působit tzv. WOM – word of mouth. V překladu jde o šíření ústním podáním, kdy lidé sdělují informace, zážitky a zkušenosti o organizaci či produktu svým blízkým. Organizace se tak více dostává do povědomí dalších a dalších lidí a marketingová komunikace se stále více zefektivňuje (Karlíček, 2016, s. 40).



### 3 KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Komunikace je velmi důležitou součástí veřejné správy. Veřejnost, tedy občané, musí být pravidelně informováni o jednotlivých krocích a rozhodnutích, které orgány veřejné správy učiní. Lze tedy říci, že komunikace je ve veřejné správě jednou ze základních podmínek (Standartní nástroje komunikace s veřejností, Copyright © 2023). Listina základních práv a svobod ve svém druhém oddílu, článku 17 dokonce občanům České republiky výslovně zaručuje právo na informace. I z tohoto důvodu má tedy veřejná správa povinnost veřejnost pravidelně informovat o svých krocích (Česko, 1993b).

Komunikace ve veřejné správě má několik zásad, mezi které patří například to, že informace, které jsou určeny veřejnosti by měly být jasné a nezkreslené. Důležité je také místo a čas, kdy jsou veřejnosti informace poskytnuty, jelikož se správným načasováním se poji očekávaný efekt (Importance of Communication in Public Administration, 2021). Představitelé veřejné správy často používají pro své kroky a rozhodnutí specifický jazyk, který pro veřejnost může být nesrozumitelný. Je tedy velmi důležité, aby úředníci předávali veškeré informace veřejnosti tak, aby byly jasné a srozumitelné všem občanům (Heger, 2012, s. 53).

#### 3.1 Veřejná správa

Veřejná správa je státem poskytovaná veřejná služba, která slouží pro blaho občanů (Lochmannová, 2017, s. 15). Veřejná správa je tedy správa veřejných záležitostí a je vykonávána ve veřejném zájmu (Hradil, 2014, s. 328). Existuje však spousta definic, které tento pojem vymezují. Jednou z obecných definic je například ta, že veřejná správa má za úkol starat se o občany a o jejich záležitosti (Naidu, 1996, s. 3). Veřejná správa zkrátka slouží k zajišťování veřejných statků a služeb, či k uspokojování potřeb veřejnosti (Statek, © 2011-2016).

Veřejnou správu lze vnímat jako činnost, či jako instituci, která veřejnou správu vykonává. Podle toho existuje dvojí pojetí veřejné správy – materiální a formální. V materiálním pojetí je veřejná správa činnost vykonávána státem, či jiným orgánem veřejné moci. Ve formálním pojetí je sledován systém zařízení a institucí, který správu vykonává (Organizace a činnost veřejné správy, © 2023).

Jak lze vidět na níže přiloženém obrázku, veřejná správa se dělí na státní správu a samosprávu. Státní správa, jak již vyplývá z názvu, je správa vykonávána přímo státem

prostřednictvím jeho orgánů, či prostřednictvím orgánů, na které stát výkon této správy přenesl (Statek, © 2011-2016). Naopak samospráva je správa vlastních záležitostí a je vykonávána samostatně prostřednictvím veřejnoprávních korporací (Česko, 2000). Jak lze vidět na obrázku, samospráva se dělí na územní a zájmovou. Tyto dva typy samosprávy budou blíže popsány v následujících odstavcích.



Obrázek 6 Schéma veřejné správy (Provazníková, 2015, s. 12)

### 3.1.1 Státní správa

Jak již bylo v této práci výše zmíněno, státní správa je vykonávána přímo státem, a to prostřednictvím jeho orgánů, či prostřednictvím orgánů, na které stát výkon této správy přenesl. Podle toho lze rozlišovat státní správu přímou a státní správu nepřímou, tedy přenesenou. Jak již bylo zmíněno, státní správu přímou vykonávají orgány státu, tedy ministerstva, či jiné ústřední státní orgány. Státní správu v přenesené působnosti vykonávají ty orgány, na které stát tuto působnost přenesl. Jedná se o obce, obce s pověřeným obecním úřadem, obce s rozšířenou působností a kraje (Statek, © 2011-2016). Státní správa se tedy dělí na přímou a nepřímou, záleží na tom, který subjekt ji vykonává (Kadečka a Rigel, 2009).

Organizaci, rozsah a činnost státní správy upravuje zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. Článek 2, odstavec 1 říká, že zdrojem veškeré státní moci je lid. Ve třetím odstavci druhého článku Ústavy stojí, že „*státní moc slouží všem občanům a lze ji uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon*“ (Česko, 1993a).

### 3.1.2 Samospráva

Samospráva je vykonávána samostatně veřejnoprávními korporacemi, na vlastní jméno, vlastní odpovědnost a prostřednictvím vlastních prostředků (Obec a samospráva, 2015). V takovém případě se jedná o samosprávu územní a konkrétně ji vykonávají obce a kraje. Tento typ samosprávy je přímo upraven v Ústavě České republiky, konkrétně v hlavě sedmé. Podle tohoto zákona se Česká republika člení na obce a kraje. Obce jsou považovány za

základní územní samosprávné celky a kraje jsou vyššími územními samosprávnými celky. Oba tyto typy územních samosprávných celků však podle Ústavy mají právo na samosprávu (Česko, 1993a).

Mimo územní samosprávu však existuje i samospráva zájmová. Tento typ samosprávy je vykonáván prostřednictvím různých společenství, profesními komorami, či akademickou samosprávou. Cílem zájmové samosprávy je sdružovat fyzické a právnické osoby se stejnými zájmy (Heger, 2012, s. 45). Jako příklad lze uvést Českou lékařskou komoru, Českou advokátní komoru, či Exekutorskou komoru České republiky. Co se týče například akademické samosprávy, tu vykonávají na veřejných vysokých školách členové akademické obce. Do zájmové samosprávy lze zařadit například také svazky obcí, regionální rady soudržnosti apod.

### 3.2 New public management

S komunikací ve veřejné správě je také velmi úzce spjat termín „new public management“, který se v češtině volně překládá jako nové řízení organizací veřejné správy. Termín new public management (dále jen NPM) vznikl v devadesátých letech 20. století ve Spojených státech Amerických a stal se jedním z hlavních směrů, který ovlivnil a nadále ovlivňuje rozvoj veřejné správy po celém světě. Přístup NPM zařazuje do fungování veřejné správy manažerské prvky, tedy jednotlivé manažerské nástroje a rozvíjí tak podnikatelské jednání úřadů. Na NPM však lze také nahlížet jako na přístup, který se snaží přiblížit veřejnou správu veřejnosti. Tedy aby veřejná správa obecně měla blíže k občanům. Cílem je změnit vnímání veřejné správy ze strany veřejnosti k pozitivnějšímu pohledu, než tomu bylo doposud (New Public Management má kolébku v USA, Copyright © 2023).

NPM lze tedy vnímat jako protiklad byrokratického modelu veřejné správy, jelikož NPM usiluje o pravý opak. Cílem NPM je snížit byrokratickou zátěž veřejné správy a zavést do stávajících úředních postupů manažerské prvky, které zajistí jednodušší, rychlejší a efektivnější jednání úřadů. Součástí NPM je tedy využívání principů a nástrojů, které jsou typické pro řízení organizací v soukromém sektoru. Stejně tak má NPM se soukromým sektorem společné cíle, které kladou důraz na efektivitu, flexibilitu, výkonnost, nižší náklady, a především na kvalitu poskytovaných služeb. Pro přístup NPM je kladen důraz na klienta, tedy občana, a jeho spokojenost s provedenými administrativními úkony. Ve srovnání se soukromým sektorem je občan zkrátka vnímán jako spotřebitel, jehož potřeby je nutno uspokojit (Charbonneau, 2010).

### 3.2.1 New public management v České republice

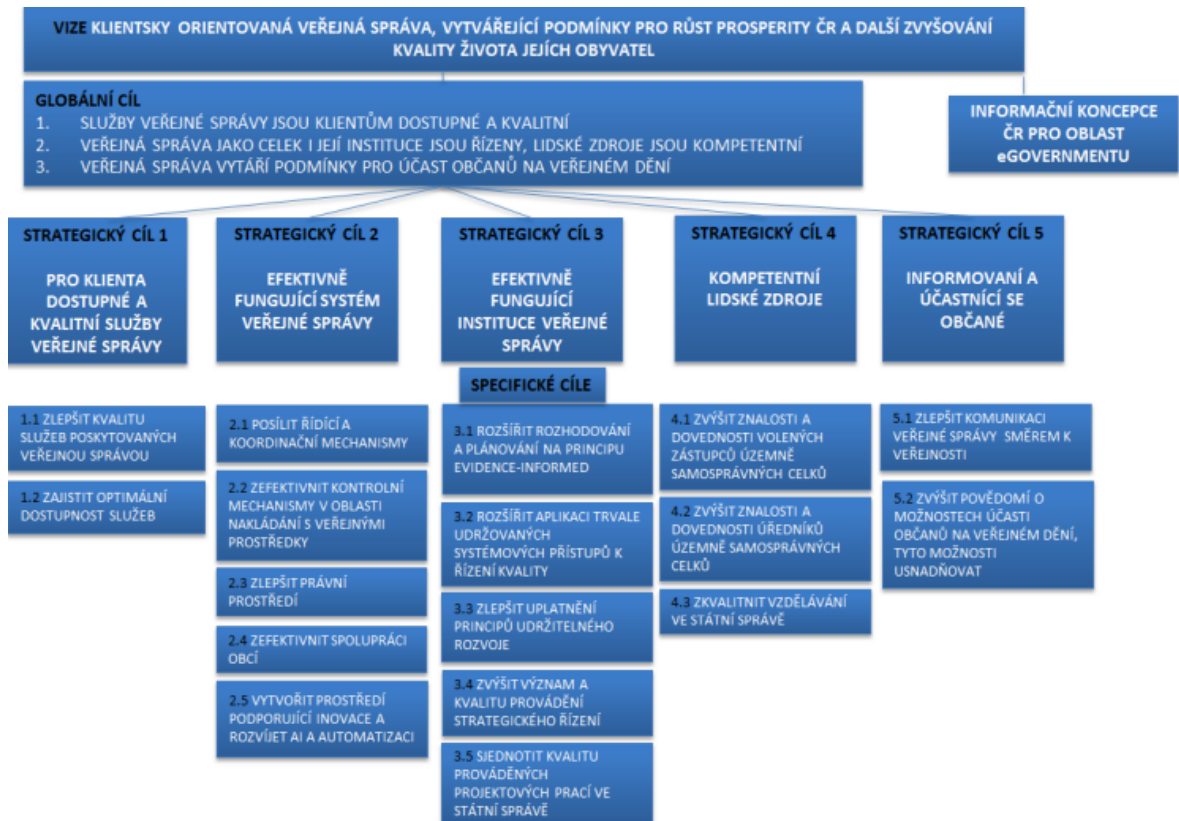
V České republice se NPM rozvíjí, stejně jako v ostatních státech světa. Vláda České republiky v roce 2020 schválila koncepci, která upravuje klientsky orientovanou veřejnou správu v Česku. Cílem této koncepce je zvýšit pro-klientskou orientaci veřejné správy, zvýšit prosperitu České republiky a v neposlední řadě samozřejmě zvýšit kvalitu života českých občanů (Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030, © 2023). Vláda České republiky se tedy snaží nejen o rozvoj veřejné správy, ale také o blaho a spokojenost českých občanů, kteří jsou z pohledu veřejné správy vnímáni jako spotřebitelé, jejich potřeby je nutno uspokojit co nejlépe a co nejefektivněji. Veřejná správa v České republice také klade důraz na rozvoj elektronické komunikace, zjednodušování vnitřních procesů apod. (Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030, © 2023).

Již zmíněna koncepce nese název „Klientsky orientovaná veřejná správa 2030“ a má za cíl rozvoj veřejné správy v České republice na období let 2021–2030. Jde o strategický dokument, který shrnuje několik opatření, jejichž společným cílem je přiblížit veřejnou správu občanům České republiky. Součástí koncepce je také vize fungování státu v roce 2030, ve které stojí: „*Stát musí v roce 2030 fungovat efektivně na celostátní, regionální i lokální úrovni. Musí se přestat koncentrovat na administrativní procedury a jejich řádné plnění a přestat chápat službu jako zcela univerzální produkt. Je nezbytné, aby naopak proaktivně zjišťoval potřeby klientů*“ (Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030, © 2023).

V koncepci jsou stanoveny také 3 globální cíle:

- 1) *„Služby veřejné správy jsou klientům dostupné a kvalitní.“*
- 2) *„Veřejná správa jako celek i její instituce jsou řízeny, lidské zdroje jsou kompetentní.“*
- 3) *„Veřejná správa vytváří podmínky pro účast občanů na veřejném dění“* (Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030, © 2023).

Globální cíl je následně rozložen na jednotlivé strategické cíle, které se zaměřují na rozvoj a zefektivnění veřejné správy. Ke každému strategickému cíli je přidělen subjekt, který má z jeho realizace primární prospěch. První strategický cíl je zaměřený na klienta, druhý na systém, třetí cíl klade důraz na instituci, čtvrtý cíl je pro zaměstnance a poslední, tedy pátý cíl, míří na občana. Jednotlivé cíle jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obrázek 7 Hierarchie cílů (Koncepte Klienty orientovaná veřejná správa 2030, © 2023).

Koncepte však neupravuje pouze rozvoj obecné veřejné správy tzv. Governmentu, ale významně reflektuje také eGovernment, tedy elektronickou veřejnou správu, která je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro zefektivnění a zlepšení veřejné správy v Česku. Elektronizace je totiž v dnešní době nedílnou součástí komunikace uvnitř veřejné správy, ale také vně. Je totiž velmi důležité, aby veřejnost dostávala informace co nejrychlejší a zároveň co nejkomfortnějším způsobem (Koncepte Klienty orientovaná veřejná správa 2030, © 2023). A právě tuto cestu zajišťuje eGovernment, který v překladu znamená elektronickou veřejnou správu. Do eGovernmentu lze v České republice zařadit například CzechPOINT, datové schránky, systém základních registrů, portál veřejné správy, portál občana apod. Jde zkrátka o komunikaci občana s veřejnou správou skrz elektronické nástroje (EGovernment, © 2023). Veřejná správa je tak pro občany České republiky dostupnější, rychlejší a efektivnější.

NPM je v České republice tedy již známý a také velmi rozšířený a vláda i nadále neustále usiluje o jeho rozvoj. Pokud tedy Česká republika dosáhne stanovených cílů, bude v roce 2030 lepší systém veřejné správy i jednotlivých institucí, zvýší se kvalita i dostupnost veřejných služeb a také selepší informovanost či participace občanů (Koncepte Klienty orientovaná veřejná správa 2030, © 2023).

### 3.3 Způsoby komunikace s občany

Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, komunikace veřejné správy s občany je velmi důležitá. Veřejnost má totiž právo na relevantní informace, které jsou ve veřejném zájmu. Komunikace s občany je však velmi důležitá nejen z pohledu zákona, ale taky z pohledu samotných občanů. Pokud totiž občané hodnotí komunikaci kladně, hodnotí zpravidla kladně také samotnou práci úřadu, tedy veřejné správy. Jestliže je tomu však naopak a veřejnost hodnotí komunikaci úřadu spíše negativně, hodnotí zpravidla negativně také práci úřadu a jeho vedení. Je proto velmi důležité, aby občané měli dostatečné informace o dění ve veřejné správě a o dění ve městě, ve kterém bydlí (Pavlík, 2014, s. 121). Komunikace je však také důležitá z pohledu měst, jelikož právě díky komunikaci města získávají zpětnou vazbu od svých občanů. Prostřednictvím zpětné vazby města či kraje následně zjišťují potřeby veřejnosti a budoucí kroky tak směřují k uspokojení těchto potřeb. Občané se pak ve městě či kraji cítí spokojeněji (Jak města a obce komunikují s občany, 2021). Vzhledem k tomu, že je komunikace z pohledu veřejné správy velmi obtížná, je potřeba na úrovni větších samosprávných územních celků zřídit specializované oddělení či odbor, který se samotnou komunikací bude zabývat (Standartní nástroje komunikace s veřejností, Copyright © 2023).

V současné době existuje několik způsobů, jak lze s občany komunikovat. Zákon ukládá, že zasedání zastupitelstva, ať už obce, či kraje, je vždy veřejné. Občané tak mají možnost se těchto zasedání účastnit a mají tak přístup k relevantním informacím. Stejně tak mají možnost se na těchto zasedáních aktivně zapojovat a komunikovat tak s krajským, či obecním zastupitelstvem (Česko, 2000). Úřady mohou s veřejností komunikovat přímo také prostřednictvím různých veřejných diskusí, participačních projektů apod. (Standartní nástroje komunikace s veřejností, Copyright © 2023).

Dnešní doba je však dobou internetu, a proto mezi nejrozšířenější způsoby komunikace patří komunikace právě jeho prostřednictvím. Dnes již mají všechny úřady zřízené své webové stránky a komunikace s veřejností tak probíhá převážně díky nim. Na webových stránkách mají úřady například elektronické úřední desky, aktuality, různé formuláře apod. (Standartní nástroje komunikace s veřejností, Copyright © 2023). Kromě webových stránek si dnes spousta úřadů zřizuje také sociální sítě, jako je například Facebook, Instagram, či LinkedIn. Prostřednictvím sociálních sítí informují úřady převážně mladé občany. Dnes už však není výjimkou, že si sociální sítě zřizují také starší věkové skupiny, a to včetně seniorů. Lidé totiž sociální sítě nevyužívají pouze ke kontaktu s přáteli, ale také ke zjišťování zpráv

a informací (Proč je důležité, aby obce využívaly sociální sítě, 2022). Komunikace s občany však často probíhá také prostřednictvím médií, různých tiskovin jako jsou například letáky, brožurky, či různá periodika. Velmi často jsou však také zřizována informační centra, které občanům poskytují přesné, aktuální a úplné informace (Turistické informační centrum od A do Z, 2019).

### 3.3.1 Etický kodex zaměstnanců veřejné správy

Všichni zaměstnanci veřejné správy musí dodržovat etický kodex, který je pro ně závazný. Jde o konkrétní normy a předpisy, které musí zaměstnanci dodržovat. Etický kodex zaměstnanců veřejné správy byl schválen Vládou České republiky dne 9. května roku 2012. Jde o vymezené standardy chování nejen směrem k veřejnosti, ale také k ostatním zaměstnancům (Poskytnutí informací – Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy, 2014).

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy se skládá z preambule a čtrnácti článků. Preambule stanovuje účel a smysl etického kodexu a vymezuje povinnosti úředníků a zaměstnanců veřejné správy následujícími slovy. „*Každý úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen při rozhodování dodržovat a ctít zákonnost všech postupů a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám.*“ (Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy, 2012). V prvním článku etický kodex pojednává o zákonnosti, kdy každý úředník a zaměstnanec veřejné správy postupuje v souladu se zákony a právními předpisy. Druhý článek pojednává o rozhodování úředníků, které musí být vždy v mezích zákona, avšak s ohledem na veřejný zájem nejvhodnější. Článek číslo 3 upravuje profesionalitu a říká, že „*úředník a zaměstnanec veřejné správy vykonává veřejnou správu na vysoké odborné úrovni, kterou si prohlubuje průběžným studiem, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků*“ (Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy, 2012). Čtvrtý článek etického kodexu upravuje nestrannost úředníků, kteří vždy musí dbát na objektivní a nestranné řešení. Další články se zabývají například rychlostí a efektivitou, střetem zájmů, korupcí, či nakládáním se svěřenými prostředky. Devátý článek upravuje mlčenlivost, kterou jsou zaměstnanci veřejné správy vázáni. V desátém článku etického kodexu se pojednává o informování veřejnosti, které má být pravidelné a úplné v souladu s právními předpisy. Další články kodexu upravují veřejnou činnost, reprezentaci, či uplatnitelnost a vymahatelnost. Poslední článek s názvem „závěrečná ustanovení“ klade důraz na dodržování veškerých uvedených zásad a pravidel, které jsou v etickém kodexu vyjmenovány (Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy, 2012).

### 3.4 Zásady efektivní komunikace ve veřejné správě

Stejně jako v běžné komunikaci, i komunikace ve veřejné správě by měla být co nejvíce efektivní. Jak již v této práci bylo zmíněno, efektivní komunikací se rozumí taková výměna informací, která je všem zúčastněným stranám jasná a srozumitelná (What Is Effective Communication, 2022). V případě veřejné správy je tedy velmi důležité, aby komunikace s občany probíhala efektivním způsobem, jelikož je potřeba, aby veřejnost porozuměla sdělovaným informacím.

Podle zákona č. 106/1996 Sb., o svobodném přístupu k informacím jsou státní orgány, územní samosprávné celky a jejich orgány a ostatní veřejné instituce povinny poskytovat veřejnosti informace, které se týkají veřejného zájmu (Česko, 1999). V tomto případě je tedy v komunikaci klíčová efektivnost, jelikož je potřeba podávat informace ze strany veřejné správy srozumitelně tak, aby jim veřejnost správně porozuměla. Účelem komunikace ve veřejné správě je prezentace nejen zákonem stanovených informací, ale také prezentace výsledků práce orgánů veřejné správy, prezentace výsledku hospodaření s veřejným majetkem, financemi apod. Důležité je však také seznámit veřejnost se záměry a plány veřejné správy atd. Prostřednictvím komunikace zkrátka veřejná správa rozvíjí a následně udržuje vztahy s veřejností (Štachová, 2022, s. 6).

Efektivní komunikace ve veřejné správě má několik zásad, které by úřady měly dodržovat. Mimo poskytování informací, které jsou dány zákonem je třeba, aby úřady informovaly veřejnost o dění v jejich správním obvodu. Úřady tak získají pozornost veřejnosti a komunikace s občany tak bude probíhat o něco efektivněji. Další důležitou zásadou je, zaměření se na potřeby občanů. Je totiž skutečně důležité, aby instituce veřejné správy znaly požadavky a potřeby veřejnosti, aby následné kroky směřovaly právě k jejich uspokojení (Jak na efektivní řízení ve veřejné správě, 2023). V dnešní době se do zásad efektivní komunikace řadí také pořádání veřejných diskusí a participační projekty, kdy mají občané možnost se do komunikace s veřejnou správou přímo zapojit (Standartní nástroje komunikace s veřejností, Copyright © 2023). Cílem efektivní komunikace je tedy jasně a srozumitelně informovat veřejnost a zároveň od ní získat zpětnou vazbu.

### 3.5 Komunikační strategie ve veřejné správě

Strategické řízení je jedním z nejdůležitějších nástrojů veřejné správy v České republice. Součástí strategického řízení v oblasti státní správy a samosprávy je stanovování jednotlivých strategií, jejichž realizace se stává součástí veřejných služeb. Obecně je



strategie dokument, který popisuje, jakým způsobem lze dosáhnout předem stanovených cílů (Pavlík, 2014, s. 21). Strategie řeší již konkrétní problematiku a obsahuje vždy provázané části, mezi které patří část analytická, strategická a implementační. Jde o středně či dlouhodobý dokument, který obsahuje soubor opatření směřujících k dosažení předem stanovených cílů. Jak bylo již v této práci zmíněno, strategie se zaměřuje na konkrétní problematiku, proto jsou jednotlivé cíle definované v konkrétní oblasti (Typologie strategických a prováděcích dokumentů, 2017).

Všechny instituce veřejné správy jsou povinny komunikovat se svým okolím, tedy s veřejností. Komunikace veřejné správy s veřejností se však dělí na povinnou a nepovinnou. Povinná komunikace vyplývá ze zákonů, vyhlášek a norem, které je potřeba dodržovat a respektovat. Jak již bylo v této práci výše zmíněno, občané České republiky mají podle zákon č. 106/1996 Sb., o svobodném přístupu k informacím právo na informovanost ze strany veřejné správy a instituce veřejné správy jsou tak ze zákona povinny občany informovat o svých krocích a rozhodnutích (Česko, 1999). Existuje však i komunikace nepovinná, která není upravena v žádném zákoně. Vychází převážně z tradic, kultury, či obecných zvyklostí. Jak již název napovídá, tento způsob komunikace je dobrovolný a záleží na každé instituci, zda s veřejností bude komunikovat nad rámec zákona či nikoliv (Komunikační strategie, 2000).

V rámci komunikace si instituce veřejné správy mohou vytvářet komunikační strategie. Není to však jejich povinností ze zákona. Některé instituce, kraje, či města si však tyto strategie vytvářejí, aby co nejlépe a co nejefektivněji dokázaly komunikovat s veřejností. Komunikační strategie je tedy souhrn vizí a nástrojů, které vedou ke splnění předem stanoveného cíle v oblasti komunikace (Komunikační strategie, 2020). Miroslav Foret ve své knize s názvem „Marketingová komunikace“ tvrdí, že komunikační strategie poskytuje nejen potřebné informace veřejnosti, ale přispívá také ke spolupráci, propagaci, či rozvoji města (Foret, 2006, s. 395). Účelem komunikační strategie je popsat aktuální stav komunikace a nastavit způsoby, kterými bude dosaženo předem stanovených komunikačních cílů. Součástí strategie je stanovení nástrojů, prostřednictvím kterých bude komunikace probíhat (Komunikace organizací veřejné správy, 2021). Komunikační strategie jsou běžnou záležitostí v soukromém sektoru, ovšem v dnešní době se dostávají do povědomí také v sektoru veřejném a zejména samosprávné celky se zajímají o jejich zpracování. Komunikační strategie je nedílnou součástí strategického řízení, jelikož právě díky tomuto

dokumentu lze přesně stanovit cíle, cílové skupiny, či komunikační nástroje, prostřednictvím kterých bude samotná komunikace probíhat (Komunikace organizací veřejné správy, 2021).

Ministerstvo vnitra na svých stránkách v roce 2021 zveřejnilo dokument s názvem „Komunikace organizací veřejné správy“, ve kterém je zpracovaná analýza dat obcí a ústředních orgánů státní správy. Z tohoto dokumentu vyplývá, že v současné době má pouze 19 % obcí vypracovanou komunikační strategii. Co se týče ústředních orgánů státní správy jde o 53 % a lze tedy říci, že jsou proti samosprávným celkům značně pokročilejší. Šetření, které v rámci této analýzy ministerstva vnitra proběhlo však prokázalo, že se zpracovanou komunikační strategií se zvyšuje pravděpodobnost sjednocené a efektivnější komunikace (Komunikace organizací veřejné správy, 2021). Komunikační strategie se tedy častěji dělají na úrovni ústředních orgánů státní správy, mezi které patří například Český statistický úřad, Úřad vlády České republiky, Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost, či jednotlivá ministerstva České republiky. Na úrovni samosprávných celků, tedy obcí a krajů, jsou v současné době komunikační strategie méně časté, avšak jejich zpracování se pomalu rozrůstá (Komunikace organizací veřejné správy, 2021).

Pro potřeby strategického dokumentu se komunikace dělí na dva druhy. Jde o komunikaci interní a komunikaci externí. Interní komunikace se rozumí ve vztahu k zaměstnancům úřadu či organizace. Součástí interní komunikace je informování, ovlivňování, motivování a zapojování lidí na všech úrovních úřadu či organizace (What is internal communications, 2021). Naopak externí komunikace je zaměřená na veřejnost. Prostřednictvím externí komunikace organizace vzdělávají či informují veřejnost o svých krocích, vyhláškách, nařízeních apod. (What Are External Communications, 2022). Cílem vytvoření komunikační strategie je zaměřit se na oba druhy již zmíněné komunikace a usilovat o jejich zlepšení. Přesto, že tvorba komunikačních strategií ve veřejné správě není ze zákona povinná, tak se její zpracování určitě vyplatí. Díky komunikační strategii lze nejen nastavit komunikační cíle či aktivity organizace, ale je také vhodná jako motivace pro možné zlepšení komunikace v organizacích. Při zpracování komunikační strategie tedy existuje spousta pozitivních přínosů (Komunikace organizací veřejné správy, 2021).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA MĚSTA ZUBŘÍ

Město Zubří se nachází na východě České republiky, konkrétně ve Zlínském kraji, v okrese Vsetín. Město bylo založeno roku 1310 pány z Krásna. V té době se Zubří řadilo mezi první a zároveň největší vesnice Rožnovského panství. Později se Zubří osamostatnilo a v roce 1850 byl zvolen jeho první starosta. Následně se obec začala rozvíjet. Vznikaly nové části obce, započala výstavba panelového sídliště, stavěly se také školy, obchody, či místní kulturní dům. V roce 2002 se Zubří rozhodnutím předsedy Poslanecké sněmovny stalo městem. Dnes má město Zubří rozlohu 28,39 km<sup>2</sup> a žije zde 5 450 obyvatel (O městě, © 2023).

Město Zubří vykonává při své činnosti jak samostatnou, tak přenesenou působnost. Podle zákona 128/200 Sb., o obcích, do samostatné působnosti obce patří ty záležitosti, které jsou jak v zájmu obce, tak v zájmu jejich občanů (Česko, 2000). V samostatné působnosti město Zubří tedy například hospodář se svým majetkem, spravuje městské budovy, či místní komunikace, schvaluje územní plán, obecní rozpočet apod.

Při výkonu přenesené působnosti město naopak vykonává pouze ty záležitosti, které stanovuje zákon. Lze zmínit například vedení evidence obyvatel, vedení matriky, vybírání místních poplatků aj. (Povinně zveřejňované informace, © 2023). V rámci přenesené působnosti však na území města Zubří vykonává státní správu také město Rožnov pod Radhoštěm. Přenesená působnost města Rožnov pod Radhoštěm je totiž vykonávána v rozsahu pověřeného obecního úřadu a také v rozsahu obce s rozšířenou působností. Rožnov pod Radhoštěm má ve svém správním obvodu celkem 9 obcí, z toho jedna z nich je právě město Zubří (Důvod a způsob založení, 2014). Občané města Zubří tak vyřizují ve vedlejším městě například občanské či řidičské průkazy, cestovní pasy, stavební povolení a další.

### 4.1 Organizační struktura města

Každá obec může jednat navenek pouze prostřednictvím svých orgánů, respektive prostřednictvím jejich členů (Koudelka, 2007, s. 168). I město Zubří má svou organizační strukturu složenou z několika orgánů, jejichž zřízení ukládá zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. Tento zákon ukládá všem obcím povinnost, zřídit zastupitelstvo obce, radu obce, starostu a obecní úřad (Česko, 2000).

#### 4.1.1 Zastupitelstvo města

Zastupitelstvo je jediným ústavně zakotveným orgánem obce. Ústava stanovuje název tohoto orgánu, název jeho členů a také délku jejich funkčního období. Zastupitelstvo je nejvyšším orgánem obce, který je nadřazený všem ostatním orgánům (Koudelka, 2007, s. 169). Jde také o jediný orgán, který je v komunálních volbách volen přímo občany. Funkční období zastupitelů je vymezeno na období 4 let. Jednání zastupitelstva svolává starosta obce minimálně jednou za tři měsíce. Tato jednání bývají veřejná a mohou se jich tak účastnit i samotní občané (Česko, 2000).

Počet členů zastupitelstva je upraven zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích. Ze zákona vyplývá, že počet členů zastupitelstva se určuje podle počtu obyvatel dané obce. Zastupitelstvo může mít nejméně 5 členů, nejvýše však 55 (Česko, 2000). Zastupitelstvo města Zubří musí mít tedy podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích minimálně 11 a maximálně 25 členů. Skutečný počet zastupitelů ve městě Zubří je 21 členů. Součástí zastupitelstva je starosta města, místostarostka města a ostatní členové zastupitelstva, kteří do něj byli v komunálních volbách zvoleni (Povinně zveřejňované informace, © 2023).

Obecně zastupitelstvo obce rozhoduje ve věcech, které se týkají samostatné působnosti obce (Koudelka, 2007, s. 169). Podle § 84 zákona 128/2000 Sb., o obcích je zastupitelstvu obce vyhrazeno například schvalovat program rozvoje obce, schvalovat rozpočet obce, zřizovat peněžní fondy obce, zřizovat příspěvkové organizace obce, či vydávat obecně závazné vyhlášky apod. (Česko, 2000).

Zastupitelstvo má také možnost zřídit si jako svůj poradní a kontrolní orgán – výbor. Povinností však je zřízení finančního a kontrolního výboru. Tyto dva výbory musí zřídit každé zastupitelstvo obce (Česko, 2000). Zřízení dalších kontrolních orgánů, tedy výborů, je v kompetenci zastupitelstva. Ve městě Zubří zastupitelstvo zřídilo pouze dva povinné, již zmíněné výbory, a to výbor finanční a kontrolní. Oba tyto výbory se v Zubří skládají z pěti členů (Povinně zveřejňované informace, © 2023).

#### 4.1.2 Rada města

Rada města je výkonným orgánem, který je za svůj výkon odpovědný zastupitelstvu. Členové rady města jsou: starosta, místostarosta a radní, kteří jsou voleni z řad členů zastupitelstva (Koudelka, 2007, s. 195). Počet členů rady obce musí být lichý. Zákon udává také minimální a maximální počet členů rady. Minimálně může mít rada obce 5 členů,

maximálně 11. Nikdy však počet členů rady nesmí přesáhnout jednu třetinu počtu členů zastupitelstva obce (Česko, 2000). Ve městě Zubří se rada obce skládá ze sedmi členů.

Existují však i obce, kde se rada nevolí. Tento případ se týká obcí, ve kterých je méně než 15 členů obecního zastupitelstva. V takovém případě přechází veškeré pravomoci na starostu obce. Zákon č. 128/2000 Sb. však naopak ukládá povinnost zřídit radu v těch obcích, ve kterých je zastupitelstvo obce složeno z více než patnácti členů. V takovém případě rada obce musí být zvolená (Česko, 2000). Rada se schází stejně jako zastupitelstvo obce na svolání starosty. Jednání jsou však neveřejná a provádí se dle potřeby.

Rada obce připravuje návrhy pro jednání zastupitelstva obce, dále také zabezpečuje hospodaření obce, vydává nařízení obce, na návrh tajemníka jmenuje a odvolává vedoucí jednotlivých odborů obce apod. Rada obce také může zřizovat či rušit komise rady obce (Česko, 2000). Komise je poradním orgánem rady obce a o jejím zřízení rozhodují členové rady obce. Ve městě Zubří je aktuálně zřízených sedm komisí, mezi které patří:

- Společenská komise
- Likvidační komise
- Komise rozvoje města Zubří
- Povodňová komise
- Muzejní rada
- Redakční rada Zuberských novin
- Školská rada za zřizovatele (Komise města, © 2023).

#### **4.1.3 Starosta a místostarosta**

V čele obce stojí starosta, který obec zastupuje a reprezentuje navenek (Lochmannová, 2017, s. 32). Ve městě Zubří je starostou pan Aleš Měrka, který byl do funkce zvolený v roce 2022. Starosta je do své funkce volen zastupitelstvem města, nikoliv přímou volbou občany (Koudelka, 2007, s. 199).

Starosta je za své činnosti odpovědný zastupitelstvu obce, stejně jako rada obce. Podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, starosta odpovídá za informování veřejnosti o činnosti obce, jmenuje a odvolává tajemníka obecního úřadu, svolává a řídí zasedání zastupitelstva, či rady obce apod. (Česko, 2000).

Po dobu starostovy nepřítomnosti ho zastupuje místostarosta obce. Místostarostu volí zastupitelstvo obce, stejně jako starostu. Zastupitelstvo může zvolit více místostarostů najednou. Pokud se tak stane, je potřeba určit, v jakém pořadí starostu zastupují (Koudelka, 2007, s. 206). Ve městě Zubří však zastupitelstvo zvolilo pouze jednu místostarostku, která je při výkonu své funkce odpovědná zastupitelstvu města stejně jako starosta.

#### 4.1.4 Městský úřad

Městský úřad je tvořen starostou, místostarostou, tajemníkem a ostatními zaměstnanci úřadu (Lochmannová, 2017, s. 32). Starosta města Zubří byl do své funkce zvolen na podzim roku 2022, stejně jako místostarostka města. Ovšem funkce tajemníka na městském úřadě v Zubří chybí. Obecně je tajemník jmenován a odvoláván starostou, musí mít však souhlas ředitele krajského úřadu (Koudelka, 2007, s. 209). Tajemník je při výkonu své funkce odpovědný starostovi a jeho úkolem je například zajišťovat výkon přenesené působnosti, plnit úkoly, které mu uloží zastupitelstvo obce, rada obce, či starosta obce, dále vydává vnitřní směrnice obecního úřadu apod. Jelikož na městském úřadě v Zubří tajemník chybí, vykonává tuto funkci starosta města. V §110 zákona č. 128/2000 Sb. o obcích, je totiž stanoveno, že pokud v obci není zřízena funkce tajemníka, plní veškeré jeho úkoly starosta obce (Česko, 2000).

Městský úřad je dále tvořen také jednotlivými zaměstnanci, kteří působí na odborech městského úřadu. Vzhledem k tomu, že město Zubří spadá do správního obvodu obce s rozšířenou působností a obce s pověřeným obecním úřadem, města Rožnova pod Radhoštěm, má městský úřad v Zubří pouze 5 odborů:

- Odbor výstavby
- Ekonomický odbor
- Hospodářsko-správní odbor
- Matrika, evidence obyvatel
- Odbor kultury a sportu (Odbory, © 2023).

Zbytek odborů a oddělení mohou občané města Zubří navštěvovat na městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm, kde se jich nachází celkem 15. Konkrétní odbory a oddělení jsou uvedeny v následující tabulce (Odbory úřadu, 2014).

Tabulka 1 Odbory a oddělení (vlastní zpracování)

|   |
|---|
| Útvar tajemníka   |
| Odbor dopravy   |
| Finanční odbor<br>-<br>Finanční oddělení  |
| Odbor Obecní živnostenský úřad<br>-<br>Oddělení kontrolně – správní                     |
| Odbor strategického rozvoje a projektů<br>-<br>Oddělení územního plánování              |
| Odbor investic  |
| Odbor správy majetku<br>-<br>Majetkoprávní oddělení<br>-<br>Oddělení komunálních služeb |
| Odbor sociální  |
| Odbor školství a sportu   |
| Odbor vnitřního auditu  |
| Odbor životního prostředí a výstavby<br>-<br>Oddělení výstavby                          |
| Odbor kanceláře starosty<br>-<br>Oddělení kultury a cestovního ruchu                    |
| Odbor dopravních přestupků  |
| Odbor občansko-správních přestupků  |
| Odbor řízení lidských zdrojů, kvality a agendy<br>-<br>Oddělení správních činností      |



## 4.2 Program rozvoje města

Program rozvoje města je základní koncepční dokument, který představuje klíčový nástroj pro rozvoj obcí a měst (Program rozvoje obce, 2021). Tento dokument je známý také pod pojmem strategický plán rozvoje. Jde o rámcový program, který představuje jednotlivé kroky, jak by měla obec nejlépe postupovat, aby zlepšila současný stav. Cílem programu je nejen zlepšit současný stav v obci, ale také zvýšit spokojenost občanů, kteří v ní žijí (Pavlík, 2014, s. 29).

Program rozvoje města Zubří na období let 2021–2025 byl schválen zastupitelstvem města v roce 2020. Tento dokument se skládá ze dvou částí – analytické a návrhové. V analytické části je podrobná charakteristika města Zubří, jeho území, obyvatelstva, hospodářství, infrastruktury, či životního prostředí. V návrhové části je specifikována strategická vize města, která byla pojata spíše ve formě přání, jak by mělo město Zubří vypadat v období po platnosti tohoto programu, tedy na konci roku 2025 (Program rozvoje města 2021-2025, 2020).

- „*Město Zubří se stalo příjemným místem pro život. Lidé zde žijí v blízkosti přírody a zároveň v pohodlí města. Obyvatelé města se mohou spolehnout na to, že jejich zájmy a potřeby bude vedení města řešit k jejich prospěchu. Cítí se zde v bezpečí a využívají možnosti společenského, kulturního a sportovního života. Město se hlásí ke své historii a udržuje historicky významné objekty a lidové tradice, které pomáhají obohatit kulturní a duchovní život v obci. Je zde pamatováno na všechny skupiny obyvatel s důrazem na děti a seniory. Obyvatelé jsou rádi, že zde žijí.*“ (Program rozvoje města 2021-2025, 2020)

Součástí návrhové části jsou také cíle, opatření a aktivity, kterých chce město do konce roku 2025 dosáhnout. V programu rozvoje města Zubří byly vymezeny 3 cíle:

- Spokojený a klidný život obyvatel města
- Rozvoj infrastruktury města
- Ochrana, tvorba a péče o životní prostředí (Program rozvoje města 2021-2025, 2020).

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KOMUNIKACE VE MĚSTĚ

Komunikace veřejné správy by měla být taková, aby se veškeré informace dostávaly k občanům co nejrychlejší a zároveň co nejkomfortnější způsobem (Koncepte Klientsky orientovaná veřejná správa 2030, 2019).

Ve městě Zubří se o komunikaci města a městského úřadu aktuálně stará starosta města. Jeho pracovní náplní je tedy kromě postu starosty také komunikace s médii, spravování webových stránek města, spravování sociálních sítí apod. Ve městě však byla zřízena také IT komise, která dohlíží na správné fungování a rozvoj informačních technologií města. IT komise se tak stará nejen o rozvoj ICT, ale také o rozvoj externí komunikace ve městě. Dále byla v rámci zlepšení externí komunikace v Zubří zřízena také Rada seniorů, která se zabývá potřebami místních seniorů a komunikací s těmito občany.

### 5.1 Interní komunikace

Správně fungující systém interní komunikace na městském úřadě je jeho základním předpokladem. Jelikož jen díky správně nastavené interní komunikaci může městský úřad správně fungovat (Analýza stávající situace v oblasti komunikace v podmínkách města Rýmařov, 2017). Na městském úřadě v Zubří probíhá interní komunikace převážně prostřednictvím e-mailu a telefonů. Na městském úřadě jsou však také realizovány pravidelné porady, či teambuildingy pro zaměstnance, které se na rozvoji interní komunikace zásadně podílí.

K bližšímu představení interní komunikace Městského úřadu Zubří bylo realizováno několik rozhovorů. První rozhovor byl veden se starostou města a následně byly realizovány také dva rozhovory se zaměstnanci městského úřadu. V rámci těchto strukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, jaké komunikační prostředky jsou v rámci interní komunikace na městském úřadě využívány, či jak je interní komunikace městského úřadu v Zubří vnímána vedením města a jeho zaměstnanci.

#### 5.1.1 Rozhovor č. 1

První strukturovaný rozhovor týkající se interní komunikace na městském úřadě v Zubří byl realizován se starostou města.

**Jak hodnotíte interní komunikaci na městském úřadě v Zubří?**

*„Myslím si, že interní komunikace u nás na úřadě funguje tak na 80 %, vždycky je co zlepšovat.“*

**Jaký význam přikládáte interní komunikaci?**

*„Interní komunikaci přikládám opravdu velký význam.“*

**Jakou formou informujete zaměstnance o dění na městském úřadě?**

*„Na městském úřadě děláme pravidelné porady s vedoucími jednotlivých odborů, kde všechny potřebné informace probíráme. Také jedenkrát týdně navštěvuji téměř všechna pracoviště a konzultuju se zaměstnanci jejich nápady, postřehy a problémy, které je třeba řešit.“*

**Jaké komunikační prostředky v rámci interní komunikace na městském úřadě využíváte?**

*„Nejvíce využíváme e-mail a telefony. Na úřadě ale také máme aplikaci na hlášení závad.“*

**Poskytujete zaměstnancům městského úřadu pravidelnou zpětnou vazbu k jejich práci? Nebo má vedení zaměstnanců na starosti někdo jiný? Jestli ano, poskytuje podle Vás tento člověk pravidelnou zpětnou vazbu zaměstnancům úřadu?**

*„Vedení zaměstnanců na úřadě mám na starosti já. A ano, zpětnou vazbu zaměstnancům pravidelně poskytuji na pravidelných poradách. Mimo porady však požaduju informace k zadaným úkolům a zároveň předávám informace dál. Popřípadě konzultujeme postupy.“*

**Vidíte nějaké překážky v aktuálně nastavené interní komunikaci?**

*Na městském úřadě chybí funkce tajemníka, který by měl mít komunikaci mezi jednotlivými odbory na starost. Momentálně supluji tuto funkci ze zákona já. Mám však spoustu dalších povinností, a nejen proto máme na úřadě vyhlášeno výběrové řízení na tuto pozici.“*

**Jak z Vašeho pohledu hodnotíte vztahy na pracovišti?**

*Po profesionální stránce hodnotím osmi body z deseti. Po lidské stránce bych však dal z deseti bodů pouze šest.“*

**Pořádáte na městském úřadě teambuildingy, či jiné akce pro zaměstnance?**

*„Ano, na městském úřadě děláme pro zaměstnance každým rokem vánoční večírek. Jinak 2x až 3x ročně míváme různé výšlapy s posezením.“*

### 5.1.2 Rozhovor č. 2

Následně byly realizovány dva rozhovory se zaměstnanci Městského úřadu Zubří, kteří si však přáli zůstat v anonymitě. Dvěma zaměstnancům byly položeny stejné otázky, které se týkaly aktuálního stavu interní komunikace na městském úřadě. Prostřednictvím těchto rozhovorů tedy byly zjištěny názory zaměstnanců na aktuálně probíhající interní komunikaci ve městě Zubří.

#### Odpovědi prvního zaměstnance MěÚ Zubří:

##### **Jak hodnotíte interní komunikaci na městském úřadě?**

*„Interní komunikaci hodnotím víceméně negativně. Pokud je interní komunikací myšleno vnitřní sdílení informací mezi jednotlivými odbory a pracovníky, a navíc mezi úřadem a radou, potažmo zastupitelstvem. Osobně nejsem příznivcem uniformních a formuláři svázaných toků informací, kdy dá více práce vyplnit papíry, respektive elektronické dokumenty v rámci přehnaně zformalizované komunikace. Domnívám se, že účinnější je aktivní zapojení účastníku při řešení dané věci, a to jen těch, kteří jsou do řešení zapojeni. Ale ani to u nás bohužel moc efektivně nefunguje. Když to shrnu, není nastolen ani účinný systém a řada zaměstnanců interní komunikaci buď ignoruje, nebo ji neumí zorganizovat, potažmo se do ní aktivně vůbec nezapojují.“*

##### **Jsou Vám poskytovány všechny potřebné informace o dění na městském úřadě?**

*„Určitě ne. A pokud hodnotím sebe, tak ani já určitě nepodávám stoprocentní servis, a to hned z několika důvodů. Když něco řeším s nejvyšší mírou zodpovědnosti a využitím odbornosti, tak se na úřadě stejně najdou i takoví účastníci komunikace, kteří ji úmyslně brzdí, či neoprávněně negují. No a někteří se ani aktivně zapojovat nechťejí.“*

##### **Podílíte se na rozvoji městského úřadu a máte pocit, že jste považován/a za jeho významnou součást?**

*„Určitě se osobně podílím na rozvoji úřadu a jsem považován jako jeho potřebná součást.“*

##### **Jak z Vašeho pohledu hodnotíte vztahy na pracovišti?**

*„Bohužel poměrně negativně. Vyplývá to i z již uvedených slov. Existuje totiž i poměrně velký rozdíl mezi vytížením jednotlivých pracovníků. Tento rozdíl je určitě vyšší, než jsem zažil na minulém pracovišti.“*

##### **Je Vám od vedení poskytována pravidelná zpětná vazba, která se týká Vaší práce?**

*„Ne, pouze nepravidelná.“*

**Jste spokojen/á s komunikačními prostředky, které městský úřad využívá k interní komunikaci?**

*„Jsem spokojen jen částečně.“*

**Vidíte nějaké překážky v aktuálně nastavené interní komunikaci?**

*„Překážkou určitě je, že zde není tajemník. Ale takový tajemník, který by věci skutečně řešil, místo toho, aby pracovníky demotivoval – což jsme tady již zažili. Podle mého názoru bohužel nynější politické vedení úřadu samo o sobě nemá ani zkušenosti to zlepšit.“*

Odpovědi druhého zaměstnance MěÚ Zubří:

**Jak hodnotíte interní komunikaci na městském úřadě?**

*„Interní komunikace na městském úřadě není moc dobrá.“*

**Jsou Vám poskytovány všechny potřebné informace o dění na městském úřadě?**

*„Domnívám se, že informace, které souvisí s výkonem mé práce mi jsou poskytovány.“*

**Podílíte se na rozvoji městského úřadu a máte pocit, že jste považován/a za jeho významnou součást?**

*„Na rozvoji městského úřadu se nepodílím. Od vedení úřadu nebyl nikdy ani podán podnět, který by se týkal rozvoje městského úřadu. A co se týče druhé části otázky, tak já osobně se soustředím na práci, kterou mám ve své kompetenci. Nemám pocit, že jsem očima vedení města považována za významnou součást městského úřadu. Jsem spíše vnímána pouze jako součást. Nikoliv významná.“*

**Jak z Vašeho pohledu hodnotíte vztahy na pracovišti?**

*„Z mého pohledu nemáme na městském úřadě moc dobrý kolektiv.“*

**Je Vám od vedení poskytována pravidelná zpětná vazba, která se týká Vaší práce?**

*„Ne, není. Není mi poskytována žádná zpětná vazba.“*

**Jste spokojen/á s komunikačními prostředky, které městský úřad využívá k interní komunikaci?**

*„S komunikačními prostředky moc spokojená nejsem.“*

**Vidíte nějaké překážky v aktuálně nastavené interní komunikaci?**

*„Pokud si každý umí přečíst e-mail, který slouží k interní komunikaci, tak žádnou překážku nevidím.“*

Z výše uvedených rozhovorů tedy vyplývá, že Městský úřad Zubří využívá ke své interní komunikaci hned několik komunikačních prostředků, mezi které se řadí například aplikace na hlášení závad, e-maily, telefony, či komunikace formou pravidelných porad a teambuildingů. Do interní komunikace města však lze řadit také konzultace jednotlivých pracovních postupů, které pravidelně provádí starosta města s pracovníky městského úřadu.

Jelikož město Zubří aktuálně nemá obsazenou pozici tajemníka úřadu, vykonává tuto funkci již několikrát zmíněný starosta města. Z výše uvedených rozhovorů však vyplývá, že toto dočasné řešení však sám starosta, ale i zaměstnanci úřadu vnímají spíše negativně. Funkce tajemníka podle nich na městském úřadě chybí a interní komunikace tak může mezi jednotlivými odbory váznout. Jelikož starosta města musí vykonávat jak funkci starosty, tak funkci tajemníka, a to je nejen časově, ale i co se týče povinností velmi náročné.

**5.2 Externí komunikace**

Do externí komunikace spadá veškerá komunikace, která míří ven, tedy mimo městský úřad. Tento typ komunikace tak cílí na občany města a širokou veřejnost. Externí komunikace je tedy také známá jako komunikace s veřejností. Cílem této komunikace je dostat relevantní informace občanům města co nejpohodlnějším způsobem a samozřejmě včas.

Města pro šíření informací využívají spoustu dostupných komunikačních prostředků, které dnešní doba nabízí. Mezi tyto prostředky patří například úřední deska, hlášení místního rozhlasu, webové stránky, sociální sítě, různé aplikace, místní noviny apod. Každé město si volí externí komunikaci podle svých možností, a hlavně podle potřeb občanů.

Město Zubří v rámci své externí komunikace využívá hned několik komunikačních nástrojů, které budou v následujících odstavcích blíže představeny. Prvním komunikačním nástrojem je úřední deska, jejíž zřízení vyplývá ze zákona č. 500/2004 Sb. Tento zákon určuje všem správním orgánům zřídit úřední desku, která musí být nepřetržitě veřejně přístupná (Česko, 2004). Město Zubří má aktuálně nově zřízenou elektronickou úřední desku, která je umístěná před budovou městského úřadu. Na úřední desce město zveřejňuje platné právní předpisy, rozhodnutí, různá oznámení, usnesení apod. (Úřední deska, © 2023).

Dalším komunikačním prostředkem, které město Zubří využívá je informovanost občanů prostřednictvím místního kanálu Televize Beskyd. Jde o společnost s ručením omezeným, která vznikla v roce 1999. Tato společnost zajišťuje jak výrobu, tak vysílání televizního zpravodajství na městských kabelových informačních kanálech, a to v Rožnově pod Radhoštěm a jeho okolí. Dlouhodobý smluvní vztah má tato společnost také s městem Zubří, a tak se občané města mohou dozvídat důležité informace i formou televizního vysílání (Povinně zveřejňované informace, © Copyright 2011–2023). Televize Beskyd také zajišťuje online přenos ze zasedání zastupitelstva města a občané tak mohou sledovat zasedání z pohodlí domova.

Město Zubří v rámci externí komunikace využívá také hlášení místního rozhlasu, prostřednictvím kterého město šíří informace na jeho území. Nejprve se v městském rozhlasu rozezní hudba, která má za úkol přilákat pozornost občanů. Následně úřednice městského úřadu do rozhlasu hlásí různé informace, které je občanům zapotřebí sdělit.

Ve městě Zubří jsou také každý měsíc vydávány Zuberské noviny, které jsou občanům města pravidelně roznášeny do poštovních schránek. Zuberské noviny občanům přinášejí pravidelný přehled o dění ve městě, a to ze všech různých oblastí. V každém vydání místních novin je několik rubrik, které se zaměřují například na kroniku občanů, kde jsou vypsána narození, blahopřání, či úmrtí občanů města. Dále je v novinách také rubrika s názvem „MěÚ Zubří informuje“, kde občané naleznou veškeré potřebné informace z městského úřadu. Jde například o souhrn informací z rady či zastupitelstva města, různá upozornění apod. Další rubriky se zaměřují například na místní školství, kulturu, sport, či spolkovou činnost. Zuberské noviny jsou kromě tištěné verze dostupné také v online formě na webu města (Zuberské noviny, © 2023).

Externí komunikace města probíhá také prostřednictvím oficiálních webových stránek, které lze najít na adrese [www.mesto-zubri.cz](http://www.mesto-zubri.cz). Webové stránky města vznikly již v roce 2000 a ve městě Zubří jde o nejvíce využívaný masový prostředek, prostřednictvím kterého občané města mohou získávat informace. Na webu lze najít nejen povinně zveřejňované dokumenty, ale také například usnesení rady města, pozvánky na zastupitelstvo města, záznamy hlášení místního rozhlasu, různé aktuality apod.

Město Zubří má kromě oficiálních webových stránek zřízený také informační portál s názvem Zubřan. Odkaz na tyto webové stránky je [www.zubran.cz](http://www.zubran.cz). Zubřan vznikl již v roce 2013. V této době město Zubří ještě nemělo zřízené oficiální webové stránky města, a tak se soukromá fyzická osoba v roce 2013 rozhodla založit informační portál, který funguje

dodnes. Zubřan je tedy soukromý projekt, který není městem nijak finančně dotován, avšak slouží jako jeho skvělý nástroj externí komunikace. Občané se zde dozví veškeré informace o dění ve městě, ať už se jedná o sport, kulturu či zájmové spolky apod. (Zubřan.cz, Copyright © 2018).

Město Zubří v rámci komunikace s občany využívá i Facebook. Na této sociální síti má město založen svůj oficiální účet, prostřednictvím kterého své občany taktéž informuje o dění ve městě. Na Facebooku město sdílí informace ze zasedání zastupitelstva a rady města, různé upozornění, pozvánky na konání místních akcí apod. V dnešní době jsou sociální sítě velmi důležitým komunikačním nástrojem, jelikož je využívá stále více lidí a lze tak říci, že právě sociální sítě města mají jeden z největších dosahů.

V roce 2021 byl ve městě spuštěn také projekt s názvem „Nápady pro Zubří“. Jde o participativní rozpočet, kdy jsou občané města zapojeni do rozhodování, které se týká části peněz z ročního rozpočtu města. Nejprve zastupitelstvo města vymezí část peněz z ročního rozpočtu a následně mají občané města možnost podat v určitém termínu své návrhy, které by ve městě chtěli zrealizovat. Návrhy občané předkládají k posouzení zastupitelstvu města, které následně rozhodne, zda tyto návrhy splňují všechna potřebná kritéria. Tyto návrhy jsou následně zveřejněny v místním tisku, na Facebooku a na webových stránkách města, kde všichni občané mají možnost hlasovat pro projekty, které se jim líbí a které by ve svém městě chtěli uskutečnit. Projekty jsou následně seřazeny podle počtu dosažených bodů. Participativní rozpočet je tak dalším externím komunikačním prostředkem, díky kterému se občané mohou podílet na rozvoji města a jeho rozhodování (Participativní rozpočet – Nápady pro Zubří, 2022).

### **5.3 Souhrn analýzy současného stavu komunikace ve městě**

Ve výše uvedených odstavcích se tato diplomová práce zabývá analýzou současného stavu komunikace ve městě Zubří. Formou strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci Městského úřadu Zubří byl zjištěn aktuální stav interní komunikace uvnitř městského úřadu. Naopak analýza externí komunikace města probíhala prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo umístěno na webu informačního portálu města. Samotnému vyhodnocení tohoto šetření je však věnovaná samostatná kapitola č. 7 této diplomové práce.



### 5.3.1 Souhrn interní komunikace

Jak již bylo výše zmíněno, analýza interní komunikace probíhala prostřednictvím strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci Městského úřadu Zubří. Na městském úřadě byly uskutečněny celkem tři rozhovory. První rozhovor byl realizován se starostou města a další dva rozhovory probíhaly se zaměstnanci městského úřadu. Nehledě na postavení jednotlivých zaměstnanců bylo zjištěno, že na městském úřadě chybí pozice tajemníka, který by zastával vedoucího úřadu. Zaměstnanci se shodli, že právě tajemník by měl mít na starost komunikaci mezi jednotlivými odbory a jeho absence se tak na interní komunikaci podepisuje. Z rozhovorů však vyplývá, že dříve na městském úřadě pozice tajemníka byla ze zákona zřízena, avšak nyní tuto funkci vykonává starosta města, což zaměstnanci vnímají spíše negativně. Interní komunikace je nejen pro vedení úřadu, ale také pro samotné zaměstnance velmi důležitá, avšak aktuálně není na nejlepší úrovni. Přispívá k tomu pravděpodobně i fakt, že zaměstnanci úřadu mezi sebou nemají ideální mezilidské vztahy, a i vzhledem k tomu je interní komunikace upozadována. Ačkoliv se vedení města, potažmo starosta města, snaží interní komunikaci v rámci městského úřadu neustále vyvíjet a zlepšovat, zaměstnanci úřadu v tomto nevidí správnou cestu a vnímají tak aktuální stav interní komunikace spíše negativně. Důvodem je pravděpodobně i skutečnost, že aktuálně je zpětná vazba poskytována pouze vedoucím zaměstnancům úřadu a ostatní zaměstnanci tak mají nedostatek informací, které se týkají výkonů jejich práce, či obecně informací z městského úřadu.

### 5.3.2 Souhrn externí komunikace

Externí komunikace města Zubří aktuálně probíhá prostřednictvím několika komunikačních prostředků. Patří mezi ně například úřední deska, jejíž zřízení vyplývá ze zákona č. 500/2004 Sb. Ve městě Zubří je nově zřízena elektronická úřední deska, která je aktuálně umístěna před budovou Městského úřadu a občané k ní mají volný a časově neomezený přístup. Město Zubří v rámci externí komunikace však využívá také hlášení místního rozhlasu či vysílání na místní kabelové televizi od společnosti TV Beskyd, s. r. o. Město Zubří má s televizní společností dlouhodobý smluvní vztah a občané města tak mají možnost dozvídat se potřebné informace o dění ve městě prostřednictvím zmíněné televize. V Zubří je však pravidelně vydáván také místní tisk, který občané města dostávají každý měsíc zdarma do svých schránek. Město v rámci externí komunikace provozuje také oficiální webové stránky města, na kterých jsou občanům k dispozici všechny aktuální informace nejen ze zastupitelstva či rady města, ale také vyhlášky, nařízení, či aktuality města Zubří. Kromě

oficiálních webových stránek byl v roce 2013 jedním z občanů města založen informační portál města, který je i nadále v Zubří využíván jako komunikační prostředek. Město Zubří se svými občany komunikuje také prostřednictvím Facebooku, kde má město založený svůj oficiální profil a v roce 2021 byl ve městě spuštěn projekt participativního rozpočtu. Občané tak mají možnost hospodařit s částí finančního rozpočtu města a podílet se tak na jeho rozvoji. Jak již bylo zmíněno, analýza externí komunikace ve městě byla uskutečněna prostřednictvím dotazníkového šetření, jehož podrobnému vyhodnocení se bude tato práce věnovat v samostatné kapitole s číslem 7.

## 6 PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE

Komunikace je velmi důležitá, protože patří mezi nejdůležitější a nejužitečnější znalosti člověka. Dobrá komunikace je zapotřebí všude – v osobním, společenském, ale i pracovním životě (DeVito, 2008, s. 28). Ať už se jedná o pracovní, či osobní život, díky komunikaci lidé zkrátka získávají všechny potřebné informace. Stejně je to také z pohledu všech organizací či institucí veřejné správy. Ve veřejné správě komunikace vede především k tomu, aby občané měli veškeré potřebné a samozřejmě relevantní informace. Díky komunikaci občané vědí, na co mají ze strany veřejné správy nárok, kde je potřeba vyřídit si úřední záležitosti apod. Na úrovni územní samosprávy pak díky komunikaci občané získávají informace o dění ve městě, a naopak město získává informace o svých občanech, o jejich přáních a potřebách.

Jelikož se tato práce zabývá komunikací ve veřejné správě, konkrétně ve městě Zubří, bude tato kapitola věnována příkladu dobré praxe. Cílem této kapitoly je zjistit, jak probíhá komunikace v jiném městě a jaké komunikační prostředky město využívá.

Jako příklad dobré praxe lze uvést město Rožnov pod Radhoštěm, které se nachází ve Zlínském kraji, v okrese Vsetín. Město Rožnov pod Radhoštěm má přes 16 000 obyvatel a jde o obec s pověřeným obecním úřadem a zároveň o obec s rozšířenou působností. Mezi správní obvody města Rožnov pod Radhoštěm patří obce: Dolní Bečva, Horní Bečva, Hutisko-Solanec, Prostřední Bečva, Rožnov pod Radhoštěm, Valašská Bystřice, Vidče, Vigantice a Zubří (Rožnov pod Radhoštěm, 2014).

Ke zjištění aktuálního stavu interní a externí komunikace ve městě byl realizován strukturovaný rozhovor s tiskovou mluvčí městského úřadu.

### **Jak hodnotíte interní komunikaci na městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm?**

*„Interní komunikaci se snažíme neustále zlepšovat. Proběhlo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, kde byly zjišťovány jejich potřeby a také, kde vidí silné a slabé stránky komunikace a na základě výsledků navrhujeme zlepšení. V letošním roce také plánujeme aktualizaci intranetu.“*

### **Jakou formou jsou zaměstnanci informováni o dění na městském úřadě?**

*„Zaměstnanci mají přístup k intranetu, kde jsou zveřejňovány vnitřní předpisy, kolektivní smlouva, nebo návody k jednotlivým systémům, které k práci využívají. Samozřejmostí jsou*

*pravidelné porady, 1x za 14 dní probíhá porada s vedoucími samosprávy a 1x za 14 dní porada s vedoucími odborů celého úřadu. Vedoucí poté mají povinnost informovat své podřízené o výstupech z porady. Současně je z porady pořizován zápis, který je zveřejněn na sdíleném disku, ke kterému mají zaměstnanci přístup. Pravidelně jsou také konány osobní schůzky s vedoucími odborů, státní správa se setkává s tajemníkem úřadu, vedoucí odborů samosprávy poté mají pravidelné schůzky se svými politickými gestory.“*

### **Jaké komunikační prostředky v rámci interní komunikace na městském úřadě využíváte?**

*„Základem je e-mailová komunikace mezi zaměstnanci, poté zde určitě spadají porady jak komplexní, tak s jednotlivými vedoucími. Hierarchie je nastavená – tajemník-politický gestor, vedoucí odboru a poté jednotliví referenti. Kromě pravidelných velkých porad probíhají také porady vedoucích s jejich referenty, kde se pravidelně vyhodnocuje posun jejich práce, aktuálně zadané úkoly, či projekty, na kterých pracují. Důležitá je také prosperita fungujícího týmu, proto pravidelně pořádáme teambuildingové aktivity pro zaměstnance úřadu. Současně mají zaměstnanci k dispozici řadu školení tak, aby se mohli neustále vzdělávat a zvyšovat své znalosti. V obecném rázu je to i intranet, osobní schůzky či porady.“*

### **Je zaměstnancům městského úřadu poskytována pravidelná zpětná vazba, která se týká jejich práce?**

*„Ano, pravidelná zpětná vazba je poskytována všem vedoucím jednotlivých odborů, kteří poté totéž poskytují svým referentům. 2x ročně se tajemnice setkává s vedoucím odboru ke zhodnocení jejich práce a nastavení cílů pro další časové období. Současně je zpracovávána výroční/hodnotící zpráva, kde je shrnuta práce za předchozí rok a nastavují se cíle a vize na ten následující. Jedním z cílů je nastavit efektivní systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, na kterém dlouhodobě pracujeme. V loňském roce také proběhl mystery shopping na městském úřadě, který nám může nabídnout nezávislé zhodnocení práce jednotlivých zaměstnanců.“*

### **Co se týče externí komunikace, jaké komunikační prostředky město využívá pro komunikaci s veřejností?**

*„V případě externí komunikace je potřeba myslet na fakt, že informace potřebujeme doručit k co nejširší skupině lidí a každá cílová skupina využívá jiné formy komunikačních prostředků. Je třeba zasáhnout skupinu mladých lidí, dospělých, rodin s dětmi, nebo také*

seniorů. U každé informace se vždy definuje, jakým komunikačním kanálem bude zprostředkována a jakou formou. Infomační jádro zůstává stejné, ale například měníme jazyk, jakým informaci komunikujeme. Zásadní je také grafické zpracování, tudíž se vždy snažíme mít k dispozici fotografie, nebo graficky zpracovaný plakát či pozvánku.

Město Rožnov pod Radhoštěm pro online platformu využívá následující komunikační kanály:

1. *Web města*
2. *Ostatní weby města*
3. *Sociální síť – Facebook*
4. *Sociální síť – Instagram*
5. *Sociální síť – YouTube*
6. *Mobilní aplikace – Mobilní rozhlas*
7. *Kabelová TV – vysílání*
8. *Kabelová TV – běžící řádek (textové vysílání)*
9. *Online Formulář pro dotazy*
10. *Online průzkumy veřejného mínění*

Co se týče offline platformy, tak město Rožnov pod Radhoštěm využívá:

1. *Spektrum Rožnovska*
2. *Veřejné diskuse*
3. *Veřejné interpelace*
4. *Regionální tisk*
5. *Městské tiskoviny*
6. *Externí tiskoviny (inzerce)*
7. *Úřední deska“*

Pro účely této diplomové práce byl tiskovou mluvčí Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm poskytnutý přehled jednotlivých komunikačních nástrojů, které město pro potřeby externí komunikace využívá. V následujících odstavcích tedy budou jednotlivé komunikační nástroje blíže představeny a popsány.

Online platforma:1) Web města – [www.roznov.cz](http://www.roznov.cz)

V obecnosti je web základním informačním kanálem, který město využívá. Jsou zde povinně zveřejňované dokumenty, usnesení rady města, pozvánky na zastupitelstvo města, aktuality, které se zaměřují na to, co se ve městě děje, nebo plánuje. Dále jsou zde tiskové zprávy s podrobným popisem, kalendář akcí, pozvánky, nebo výstupy z veřejných projednání, akcí či besed, které město pořádá.

Na webu města existuje také odběr novinek, který využívá cca 230 uživatelů. Ti mají možnost odebírat do svého mailu z následujícího výběru:

Tabulka 2 Odebírání novinek z webu města (vlastní zpracování)

|   |                |
|---|----------------|
| Denní přehled všech změn                | 200 odběratelů |
| Dopravní omezení                        | 95 odběratelů  |
| Komunikace I/35 - rekonstrukce          | 70 odběratelů  |
| Tiskové zprávy                          | 64 odběratelů  |
| Úřední deska                            | 54 odběratelů  |
| Usnesení zastupitelstva města           | 48 odběratelů  |
| Územní plánování                        | 47 odběratelů  |
| Usnesení rady města                     | 46 odběratelů  |
| Nabídka práce                           | 43 odběratelů  |
| Čistá řeka Bečva II                     | 43 odběratelů  |
| Zápisy komisí rady města                | 40 odběratelů  |
| Informace dle zákona č. 106/1999 Sb.    | 38 odběratelů  |
| Veřejné zakázky                         | 37 odběratelů  |
| Úspěšné projekty                        | 32 odběratelů  |
| Rozpočet a hospodaření                  | 28 odběratelů  |
| Programová podpora                      | 28 odběratelů  |
| Soudní spor – Immobilien Pirker Reality | 19 odběratelů  |
| Rožnov card                             | 8 odběratelů   |

2) Ostatní weby – [www.visitroznov.cz](http://www.visitroznov.cz), [www.strategieroznov.cz](http://www.strategieroznov.cz)

Stránky s názvem Visit Rožnov jsou určeny primárně pro turistické informace a vznikly v roce 2016. Naopak stránky s názvem Strategie Rožnov jsou určeny jak pro městský úřad, tak pro občany a jsou zde zveřejňovány informace týkající se seznamů investic a námětů k rozvoji města Rožnova pod Radhoštěm a jeho místních částí. Vznikly stejně jako stránky Visit Rožnov v roce 2016 (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm 2021-2030, 2021)

3) Sociální sítě – Facebook města

Facebook města byl založen již v roce 2014 a v následující tabulce lze vidět statistiku sledujících a počtu „To se mi líbí“, kterou město od roku 2017 eviduje.

Tabulka 3 Facebook města Rožnov pod Radhoštěm (vlastní zpracování)

| <b>Rok</b>           | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2022</b> |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>To se mi líbí</b> | 3 857       | 5 327       | 6 935       | 9 638       |
| <b>Sledující</b>     | x           | 5 683       | 7 231       | 10 599      |

Město dává na Facebook takové příspěvky, u kterých se očekává reakce či komentáře veřejnosti. Dále jsou na této síti sdíleny příspěvky, které mají pro občany informativní charakter. Jde například o kulturní, či sportovní pozvánky na akce atd. Na Facebooku lze ale také najít sdílení cizích příspěvků týkající se našeho města, které však nevydal MěÚ ale jiný facebookový profil. Naopak příspěvky jako jsou usnesení rady města či zastupitelstva zde uveřejněny nejsou (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm 2021-2030, 2021).

V současné době začaly být na Facebooku využívány informační videa, kde vždy politický gestor oznamuje změnu, nebo vývoj aktivit ve městě. Jde o poměrně efektivní způsob, jak dostat k mnoha lidem informaci, kterou je potřeba sdělit. Do videí se kromě politických gestorů zapojují také samotní referenti k prezentaci jejich práce.

Příspěvky na Facebooku jsou definovány také podle důležitosti, k většině příspěvků jsou pořizovány fotografie. Město se však také snaží využívat emotikony, které jsou schopny podtrhnout hodnotu příspěvku a také přilákat uživatele k přečtení. Popisy jsou krátké, maximálně o 5 řádcích. V případě obsáhlejších informací jsou využívány již zmíněná videa. Důležitá je pro město také zpětná vazba od občanů prostřednictvím komentářů. Město se

následně snaží na veškeré komentáře reagovat. Jedním z cílů komunikace prostřednictvím Facebooku je také přiblížení dění ve městě. Pravidelnost je v současné době minimálně jeden příspěvek na Facebooku denně.

#### 4) Sociální síť – Instagram

Město Rožnov pod Radhoštěm k externí komunikaci využívá také Instagram. Tento profil je však určen pouze pro turisty a byl zřízený v roce 2017 (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm 2021-2030, 2021).

#### 5) Sociální síť – Youtube

Město je aktivní také na sociální síti Youtube, a to již od roku 2016, kde má aktuálně 162 odběratelů. Zdroj návštěvnosti tohoto kanálu je převážně přes odkaz, který je uveřejněný na Facebooku města.

#### 6) Mobilní aplikace – Mobilní rozhlas

Mobilní rozhlas byl ve městě zřízen v roce 2019 a aktuálně ho využívá 12 % obyvatelstva. Jde o odesílání informací do telefonů přes aplikaci či email. V závažných situacích je uživatelům odeslána SMS zpráva (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm 2021-2030, 2021).

#### 7) Kabelová TV – společnost TV BESKYD

Televize BESKYD slouží pro informovanost o dění ve městě, kde probíhá pravidelné regionální vysílání. Občané tak mají možnost sledovat zprávy z regionu, které jsou vysílány denně v každou celou hodinu. Na televizním kanále bývá také vždy 15 minut po pravidelném regionálním vysílání zpravodajství s názvem Rožnovský týden. Město Rožnov pod Radhoštěm má se společností TV BESKYD uzavřenou smlouvu, podle které je každý týden společností vyrobeno 6 reportáží, přičemž 4 jsou zpravodajské a 2 sportovní. Za rok tak televize BESKYD odvysílá více než 300 reportáží týkajících se města Rožnova pod Radhoštěm (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm 2021-2030, 2021).

#### 8) Kabelová televize – běžící textový řádek

Do krátkého textového sdělení o délce maximálně 256 znaků město Rožnov pod Radhoštěm vkládá aktuální zprávy pro obyvatele města. Tato sdělení běží na kabelové televizi TKR Jašek (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm 2021-2030, 2021).



### 9) On-line formulář pro dotazy

Na webu města je umístěn formulář, který mohou občané vyplnit s krátkým dotazem. Dotaz obdrží v emailu podatelna městského úřadu, kde příslušný pracovník dotazy roztrídí a následně přeposílá odpovědnému zaměstnanci, kterého se daný dotaz týká. Za rok 2022 přišlo formou on-line formuláře celkem 156 dotazů.

### 10) On-line průzkumy veřejného mínění

On-line průzkumy veřejného mínění se rozumí různé ankety či dotazníky, které jsou určeny obyvatelům města. Jedná se o získávání zpětné vazby od občanů. Pomocí anket a dotazníků lze statisticky zpracovat postoje a názory občanů města (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm 2021-2030, 2021).

#### Offline platforma:

#### 1) Spektrum Rožnovska

Jde o tištěný zpravodaj města, který vychází každý měsíc a občanům města je zdarma distribuován do schránek. Tento zpravodaj není však určen pouze občanům města Rožnova pod Radhoštěm, ale zdarma ho každý měsíc do svých schránek dostávají také obyvatelé mikroregionu Rožnovsko. Ve zpravodaji mohou občané najít nejen zprávy z radnice, ale je zde také sekce zaměřená na kulturu či sport (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm 2021-2030, 2021).

#### 2) Veřejné diskuse

Město Rožnov pod Radhoštěm provádí v rámci externí komunikace také diskuse s veřejností. Na těchto veřejných projednáních se řeší například investiční akce týkající se parkovacích zón ve městě, rekonstrukce komunikací apod (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm 2021-2030, 2021).

#### 3) Veřejné interpelace

Veřejné interpelace probíhají vždy druhou středu po zasedání zastupitelstva města. Občané tak mají možnost zúčastnit se pravidelných diskusí, na kterých se probírají témata schválené či zamítnuté zastupitelstvem města. Cílem těchto setkání je získávání zpětné vazby k řešené problematice (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm 2021-2030, 2021).

#### 4) Regionální tisk

Město emailem zasílá všechny tiskové zprávy do následujících novin: Valašský deník, Jalovec, MF Dnes a Právo. Frekvence tiskových zpráv je minimálně jedna denně. Zprávy jsou poté zveřejněny na webových stránkách města, tudíž k nim má každý občan přístup a může tak zjistit, co se ve městě aktuálně děje, či co se v budoucnu chystá (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm 2021-2030, 2021).

#### 5) Městské tiskoviny

Do městských tiskovin lze zařadit různé letáky, brožurky, mapky, či plakáty, které jsou pro širokou veřejnost tištěny dle potřeby.

#### 6) Externí tiskoviny

Externími tiskovinami se rozumí inzeráty, které patří mezi velmi důležitou formu komunikace s občany. Cílem inzertní činnosti je zejména posílení vztahů s veřejností, a to nejen v okolí, ale také v rámci České republiky či zahraničí. Inzerce je také důležitá pro cestovní ruch, který se díky inzertní činnosti posiluje (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm 2021-2030, 2021).

#### 7) Úřední deska

Město má ze zákona samozřejmě zřízenou také úřední desku, na které lze najít veškeré dokumenty města. Nově je před budovou městského úřadu zřízená také její elektronická verze.

## 6.1 Souhrn příkladu dobré praxe

Součástí této diplomové práce je také představení příkladu dobré praxe, který se týká města Rožnova pod Radhoštěm. Analýze současného stavu komunikace v Rožnově pod Radhoštěm se věnují výše uvedené odstavce této práce. Formou strukturovaného rozhovoru s tiskovou mluvčí městského úřadu byl zjištěn aktuální stav interní, ale i externí komunikace ve městě. Bylo zjištěno, že se město snaží interní komunikaci na úřadě neustále zlepšovat a stále tedy podniká patřičné kroky, aby byla interní komunikace na úřadě na co nejlepší úrovni. Například v minulých letech proběhlo na městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, jehož cílem bylo zjistit nejen potřeby zaměstnanců, ale také jejich postoje a názory k interní komunikaci na úřadě. Na základě těchto výsledků následně vedení úřadu navrhlo několik opatření s cílem zlepšit komunikaci napříč celým úřadem.

Součástí interní komunikace v Rožnově pod Radhoštěm je také provozování intranetu, ke kterému mají všichni zaměstnanci přístup a mohou si tak dohledat veškeré potřebné informace. Stejně tak mají všichni zaměstnanci přístup ke sdílenému disku, na kterém jsou mimo jiné zveřejňovány také zápisy z pravidelných porad a všichni zaměstnanci tak mají přehled o aktuálně řešených problémech apod. V rámci rozhovoru s tiskovou mluvčí městského úřadu bylo také zjištěno, že vedoucí zaměstnanci úřadu dlouhodobě pracují na systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, který by se v budoucnu mohl výrazně podílet na zlepšení interní komunikace úřadu.

Rozhovor byl však věnován také externí komunikaci města a prostředkům, které pro tento druh komunikace město využívá. Pro město je nejdůležitější dostat informace co nejširší veřejnosti, a proto využívají několik komunikačních prostředků. Nezapomínají však myslet na to, že je nutností definovat konkrétní komunikační kanály pro každou informaci zvlášť. Je totiž potřeba oslovit nejen mladé lidi, ale i dospělé, rodiny s dětmi, či seniory. Z tohoto důvodu je u každé informace definován konkrétní komunikační kanál, včetně jazyka, jakým bude daná informace komunikována. Pro město je také zásadní grafické zpracování, a proto se vždy snaží informace šířit pomocí plakátů či pozvánek.

V rámci externí komunikace využívá město Rožnov pod Radhoštěm několik komunikačních prostředků. Nejvíce využívaný je aktuálně oficiální web města, který je považován za základní informační kanál města, prostřednictvím kterého probíhá komunikace s občany. Na webu občané města mohou využít například odebírání novinek prostřednictvím emailu, či on-line formulář pro dotazy. Město v rámci externí komunikace také využívá sociální sítě jako je Facebook, Instagram, či Youtube. V současné době město prostřednictvím sociálních sítí začalo sdílet také informační videa, které jsou pro šíření informací velmi efektivní a mají velký dosah. Každý měsíc město také vydává místní zpravodaj a přispívá svými příspěvky do regionálního tisku. Občané mají také možnost účastnit se pravidelných veřejných diskusí či interpelací, které vedení města pořádá.

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Součástí analýzy nynějšího stavu externí komunikace ve městě Zubří, která je popsána již v kapitole č. 5 této diplomové práce, bylo také vypracováno dotazníkové šetření. Předmětem tohoto šetření bylo zjistit nejen aktuální situaci externí komunikace z pohledu občanů města, ale také zjistit jejich názory na možné zlepšení.

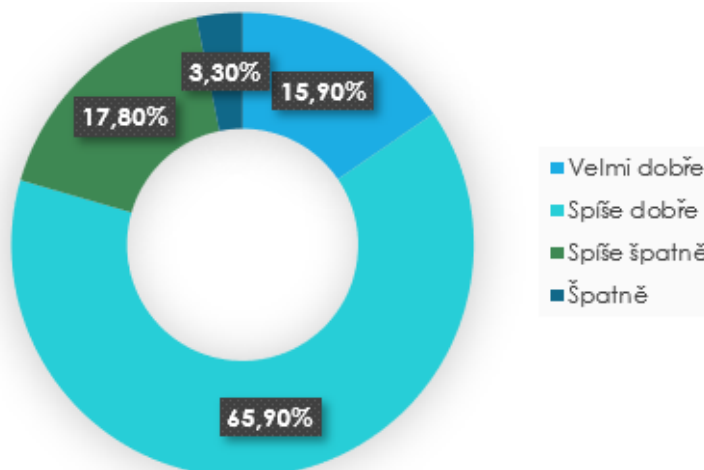
Dotazník byl vytvořen prostřednictvím online platformy Google, v sekci „Google formuláře“, kde lze zdarma dotazníkové šetření vytvořit. Následně byl dotazník umístěn na informačním portálu města – [www.zubran.cz](http://www.zubran.cz), kde byl od ledna tohoto roku zpřístupněn veřejnosti. Občané měli možnost posílat anonymně své odpovědi do konce března roku 2023. Do této doby odeslalo svou odpověď 185 respondentů. Následně bylo provedeno vyhodnocení, které bude popsáno v následujících odstavcích této práce. Samotné vyhodnocování probíhalo prostřednictvím softwarového nástroje Microsoft Excel, kde byly jednotlivé odpovědi zpracovány do grafů. Cílem bylo vytvořit ucelený přehled jednotlivých odpovědí tak, aby byly zřejmé všechny názory a postoje občanů města. Grafy zároveň ukazují procentuální podíl jednotlivých odpovědí a lze tak rychle a přehledně získat informace o tom, jak občané města vnímají komunikaci úřadu s veřejností a zda jsou s tímto způsobem komunikace vůbec spokojeni.

Samotné dotazníkové šetření se skládalo celkem ze sedmi otázek, z toho šest otázek bylo uzavřených. Nešlo však pouze o otázky s jednou možnou odpovědí, ale i o ty, kde respondenti měli možnost vybrat více odpovědí z předem nabízených možností. Poslední ze souboru otázek byla také otázka otevřená, kde měli občané města prostor napsat svůj návrh na zlepšení komunikace ve městě. Občané tak měli možnost anonymně napsat svůj názor na komunikaci ve městě, ve kterém žijí a zároveň se podílet na jejím možném zlepšení.

### 7.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Jak již bylo v předchozích odstavcích zmíněno, dotazníkové šetření se skládalo celkem ze sedmi otázek. Cílem bylo zjistit, jaká je aktuální situace externí komunikace ve městě Zubří a zda jsou občané města s nynější komunikací města spokojeni, či nikoliv. Respondenti měli v rámci dotazníkového šetření také prostor na vyjádření svého názoru, kde mohli dát najevo, jak by komunikaci města změnili oni sami. Na základě vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku budou v další části této diplomové práce navržena taková řešení, která by se mohla podílet na zlepšení komunikace ve městě Zubří a přispět tak k větší spokojenosti místních obyvatel.

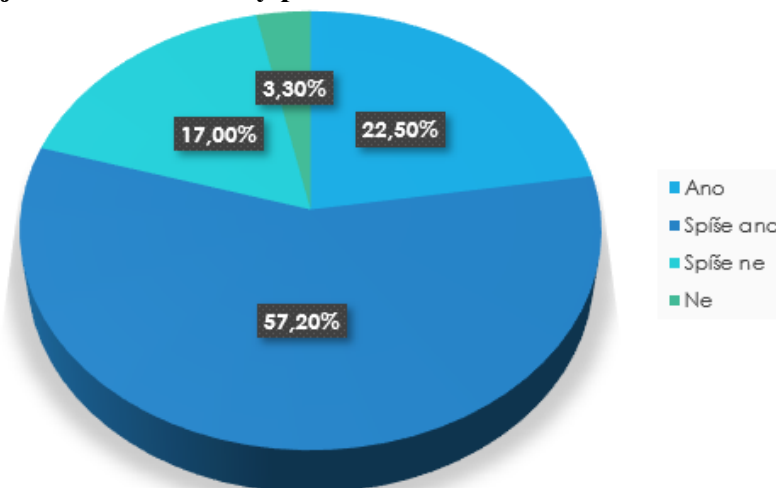
### 1) Jak byste zhodnotil/a komunikaci městského úřadu s občany města?



Obrázek 8 Otázka č. 1 (vlastní zpracování)

První otázka byla zaměřena na celkové hodnocení komunikace městského úřadu ve městě Zubří. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností, kdy mohli zvolit pouze jednu odpověď. Měli tak prostor vyjádřit svůj názor na extérní komunikaci městského úřadu ve městě, ve kterém žijí. Jak lze vidět z výše přiloženého grafu, většina občanů města je s komunikací města Zubří spokojená. Celkem 15,9 % respondentů odpovědělo na otázku „velmi dobře“, což znamená maximální možnou míru spokojenosti. Většina občanů, tedy konkrétně 65,9 % na tuto otázku zvolilo odpověď „spíše dobře“, což lze vnímat tak, že jsou občané s komunikací města spokojeni, avšak vnímají určité mezery, které by bylo vhodné zlepšit. Mezi respondenty se však našli i takoví občané, kteří komunikaci města Zubří vnímají spíše špatně, jedná se konkrétně o 17,8 % respondentů. Pouhé 3,3 % občanů mají na komunikaci města špatný názor a nejsou s ní spokojeni vůbec.

### 2) Dostávají se k Vám všechny potřebné informace o dění ve městě Zubří?

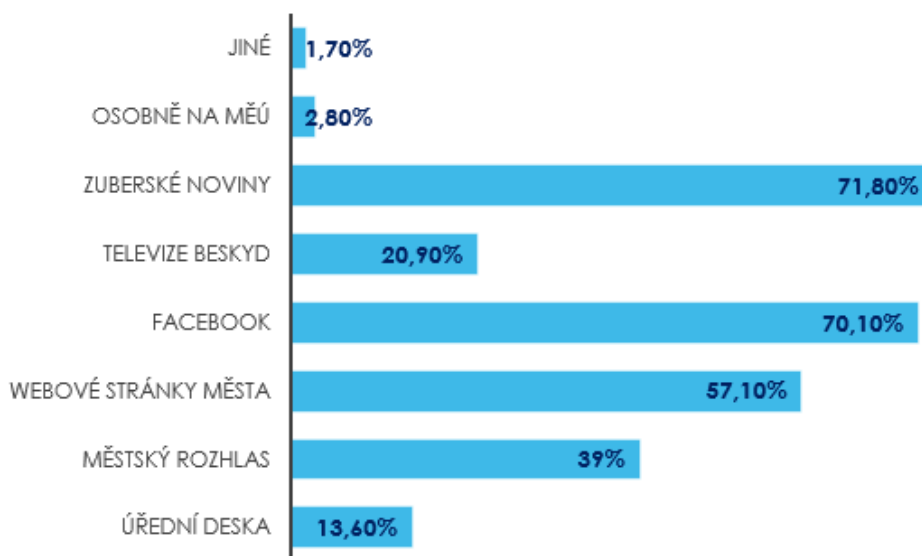


Obrázek 9 Otázka č. 2 (vlastní zpracování)

Otázka číslo dvě se zaměřovala na to, zda se k občanům města dostávají všechny potřebné informace. Potřebnými informacemi jsou myšleny různé aktuality, nové vyhlášky, nařízení, informace z rady města, či zastupitelstva apod. Jak lze vidět na přiloženém grafu výše, většina obyvatel města je opět spokojena a na grafu tak lze pozorovat převážně kladné odpovědi. Celkem 22,5 % respondentů na tuto otázku odpovědělo „ano“ a 57,2 % dalších občanů odpovědělo „spíše ano“. Z toho vyplývá, že celkem 79,7 % obyvatel města Zubří dostává všechny potřebné informace, které se týkají dění ve městě.

Mezi respondenty byli však i občané, kteří tuto skutečnost vnímají jinak a potřebné informace se k nim nedostávají vždycky tak, jak by měly. Jak lze vidět na grafu 17 % obyvatel města na tuto otázku odpovědělo možností „spíše ne“, což znamená, že občas se k nim informace o dění ve městě sice dostanou, ale ve většině případů tomu tak není. Stejně tak to vnímá dalších 3,3 % obyvatel, kteří zvolili zápornou možnost odpovědi a lze tak vyčíst, že s informovaností ze strany města nejsou spokojeni.

### 3) Z jakých informačních zdrojů se k Vám informace od města dostávají?



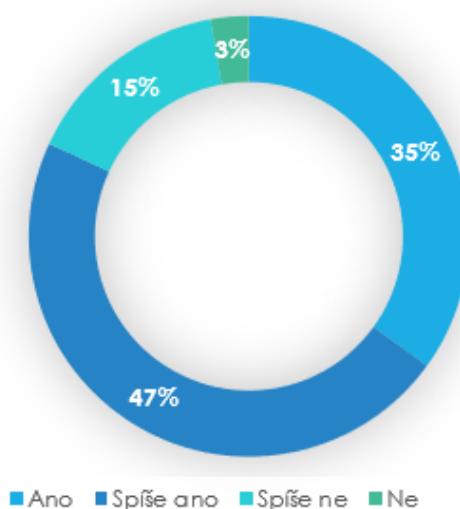
Obrázek 10 Otázka č. 3 (vlastní zpracování)

Další otázka se zaměřovala na informační zdroje, které město Zubří pro svou externí komunikaci využívá. Občané města měli zvolit ty možnosti, ze kterých zdrojů se k nim dostávají potřebné informace. Na výběr měli ze sedmi variant, které město Zubří aktuálně oficiálně pro komunikaci využívá. Osmá možnost byla s názvem „jiné“, kde respondenti mohli sami napsat další zdroje, ze kterých se informace dozvídají. Nutno podotknout, že u této otázky měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Volba respondentů tak nebyla omezena žádným limitem možných odpovědí.

Jak lze vidět na grafu, nejvíce respondentů hlasovalo pro místní tisk s názvem „Zuberské noviny“ a sociální síť Facebook. Třetí místo nejvyužívanějšího informačního zdroje obsadily webové stránky města, které využívá 57,1 % obyvatel. Celkem 39 % obyvatel hlasovalo pro městský rozhlas, prostřednictvím kterého ve městě probíhá hlášení. Necelých 21 % respondentů volilo také možnost TV Beskyd a 13,6 % respondentů volilo úřední desku, která je v elektronické podobě nově umístěna před budovou Městského úřadu Zubří. Mezi respondenty byli i občané, kteří si pro informace chodí osobně na městský úřad, jde však pouze o 2,8 % obyvatel.

Jak již bylo výše zmíněno, v této otázce byla také možnost s názvem „jiné“, kde občané města mohli sami napsat, které další informační zdroje využívají. Tuto možnost však zvolilo pouze 1,7 % respondentů. Většina z nich však ve své odpovědi uvedla informační portál města [www.zubran.cz](http://www.zubran.cz). V odpovědích se ale také jako informační zdroj vyskytly Facebookové stránky opozice, či online přenosy ze zasedání zastupitelstva, které jsou však součástí TV Beskyd, která tyto přenosy poskytuje.

#### 4) Jste spokojen/á s komunikačními prostředky (médií), které město využívá?

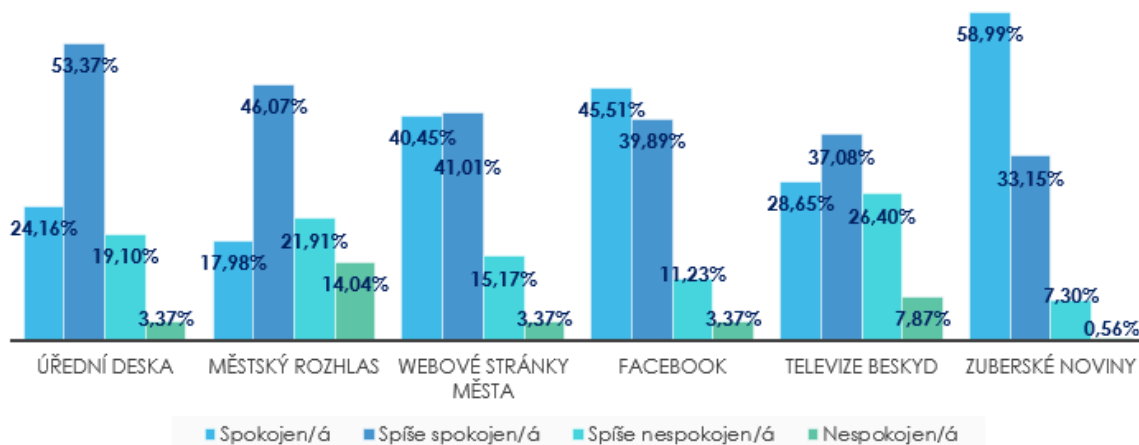


Obrázek 11 Otázka č. 4 (vlastní zpracování)

Další otázka, která byla součástí dotazníkového šetření byla zaměřená na spokojenost občanů města, konkrétně šlo o spokojenost s komunikačními prostředky, které město aktuálně v rámci externí komunikace využívá. Jak dokládá výše uvedený graf, celkem 35 % respondentů je s komunikačními prostředky města Zubří spokojených. Dalších 47 % obyvatel města zvolilo možnost „spíše ano“. Opět lze tedy z grafu vyčíst, že převážná část respondentů, kteří se tohoto dotazníkového šetření zúčastnili, vnímají komunikační

prostředky města kladně. Celkem 15 % občanů města však zvolilo možnost „spíše ne“ a další 3 % respondentů s komunikačními prostředky nejsou spokojeni vůbec.

### 5) Do jaké míry jste spokojen/á s jednotlivými komunikačními prostředky města?



Obrázek 12 Otázka č. 5 (vlastní zpracování)

Pátá otázka se opět zaměřovala na spokojenost občanů města, konkrétně na spokojenost s jednotlivými komunikačními prostředky, které město pro komunikaci s občany využívá. Jak dokládá výše přiložený graf, respondenti měli ohodnotit míru své spokojenosti u všech aktuálně využívaných informačních zdrojů města. Na výběr měli opět možnosti „spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen či nespokojen“. Jednu z těchto možností museli respondenti zvolit u každého komunikačního prostředku.

Jak lze vidět na přiloženém grafu, a jak již bylo v této práci zmíněno, město Zubří aktuálně pro komunikaci s občany využívá úřední desku, jejíž zřízení podléhá zákonu. Dále město využívá městský rozhlas, webové stránky města, Facebook, TV Beskyd a Zuberské noviny. Výše přiložený graf znázorňuje míru spokojenosti občanů u jednotlivých komunikačních prostředků.

Jak je tedy znázorněno v grafu, úřední deska je respondenty hodnocena převážně kladně. Mezi respondenty jsou však i občané, kteří s úřední deskou města spokojeni nejsou. Celkem 19,1 % občanů města s úřední deskou spíše spokojeno není a 3,37 % občanů s ní není spokojeno vůbec. Druhým komunikačním prostředkem, který respondenti hodnotili mírou své spokojenosti je městský rozhlas. Jak lze na grafu vidět, s tímto prostředkem je spokojeno celkem 17,98 % respondentů a 46,07 % zvolilo možnost „spíše spokojen“. Městský rozhlas je však obyvateli města vnímán také negativně a lze vidět, že část respondentů s ním není spokojená. Konkrétně 21,91 % s hlášením místního rozhlasu spíše spokojena není a dalších



14,04 % respondentů nejsou s městským rozhlasem spokojeni vůbec. Dalším hodnoceným komunikačním prostředkem byly webové stránky města, ke kterým mají občané města kladný postoj. Pouze necelých 20 % respondentů s webem města není spokojených.

Facebook města Zubří respondenti hodnotili opět spíše kladným způsobem a lze tak usoudit, že většina obyvatel města je s touto sociální sítí města spokojena. Co se týče Televize Beskyd jde o nejhůře hodnocený komunikační prostředek, který město využívá. Jak dokládá výše přiložený graf, více než 30 % obyvatel města s tímto prostředkem není spokojena a lze tak usoudit, že má tento komunikační prostředek nejvíce nedostatků ze všech. Opakem jsou Zuberské noviny, se kterými je maximálně spokojeno celkem 58,9 % obyvatel města. Dalších 33,15 % je s novinami spíše spokojeno a pouhých 7,3 % respondentů hodnotilo noviny spíše negativně.

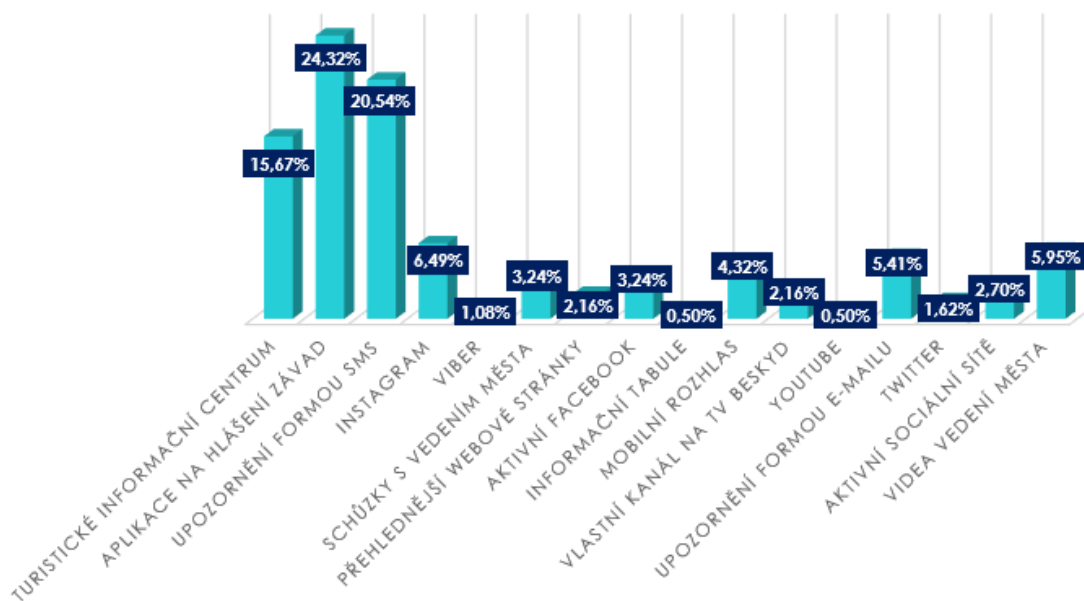
**6) Preferujete tištěné či online zdroje pro získávání informací o městě?**



Obrázek 13 Otázka č. 6 (vlastní zpracování)

Šestá otázka, která byla součástí dotazníku se zaměřovala na preferenci formy zdrojů, ze kterých občané města získávají informace. Respondenti měli na výběr ze dvou možností, podle toho, zda preferují online, či tištěnou formu. Jak lze vidět na grafu, většina respondentů, tedy celkem 78 % z nich zvolilo možnost online zdrojů. Pouhým 22 % občanům vyhovují spíše tištěné informační zdroje. Dnešní doba je však dobou internetu a online zdroje jsou tak stále vyhledávanějšími. Výsledek tohoto grafu tedy jen potvrdil tento fakt, jelikož město se v současné době snaží komunikovat s občany města převážně prostřednictvím online zdrojů a jediným tištěným zdrojem jsou aktuálně pouze Zuberské noviny.

## 7) Jaké komunikační prostředky byste v naše městě uvítal/a?



Obrázek 14 Otázka č. 7 (vlastní zpracování)

Poslední ze sady otázek byla otázka otevřená a respondenti tak měli prostor pro vyjádření svých názorů a návrhů, které by sami ve městě Zubří uvítali. Otázka se tedy zaměřovala na to, jaké komunikační prostředky by občané města uvítali v rámci externí komunikace. Někteří respondenti uvedli jeden návrh, jiní navrhli rovnou několik opatření, které by ve městě uvítali. Všechny zmíněné návrhy shrnuje výše přiložený graf, na kterém lze vidět jednotlivé návrhy a procentuální podíl zájmu o tyto návrhy jednotlivými respondenty.

Jak tedy výše přiložený graf znázorňuje, největší zájem mají občané města Zubří o aplikaci na hlášení závad, kterou volilo celkem 24,32 % respondentů. Město Zubří má aktuálně pro hlášení závad zřízený odkaz na webových stránkách, o kterém však lidé ve městě moc nevědí a je tak pouze velmi málo využíván. Druhý návrh s největším počtem hlasů je upozornění formou SMS. Celkem 20,54 % respondentů se shodlo na tom, že by o tuto možnost komunikace mělo zájem. Velké množství respondentů, konkrétně 15,67 %, by ve město také uvítalo turistické informační centrum, které by přinášelo potřebné informace nejen občanům města, ale také turistům.

V menším počtu respondenti volili také několik dalších návrhů, které jsou na výše přiloženém grafu uvedeny. Jde například o zřízení městského Instagramu, který by uvítalo 6,49 % respondentů. Respondenti však volili také další sociální sítě, jako je například Twitter, Youtube, Viber, či aktivnější Facebookové stránky města. Dále občané města mají zájem také o schůzky s vedením města či o videa, které by vedení města pravidelně natáčelo.

Zájem respondenti projevili také o upozornění formou e-mailu, které by město občanům na vyžádání zasílalo. Někteří respondenti by si také přáli vlastní kanál na místní televizi Beskyd, který mají zřízený některé obce a města z okolí. Město Zubří je však v současné době připojeno pouze na hlavní stanici, která vysílá zpravodajství z celého okresu Vsetín. Dále občané města ve svých odpovědích navrhovali také přehlednější webové stránky města, informační tabule rozmístěné po Zubří, či mobilní rozhlas.

## 7.2 Souhrn dotazníkového šetření

V rámci šetření aktuálního stavu externí komunikace ve městě Zubří bylo realizováno dotazníkové šetření, které bylo zveřejněno na informačním portálu města Zubří a občané tak měli možnost se tohoto šetření účastnit. Cílem dotazníku bylo zjistit, jak jsou občané města s komunikací spokojeni a jak vnímají jednotlivé komunikační prostředky, které město v rámci externí komunikace využívá. Dotazníkové šetření ukázalo, že většina obyvatel města, kteří se dotazníku účastnili, jsou s externí komunikací města spokojeni a dostávají se k nim všechny potřebné informace. Mezi respondenty však byli i občané, kteří s komunikací ve městě Zubří moc spokojeni nejsou a nesouhlasí s tím, že by od města dostávali veškeré informace, které považují za důležité.

Jak již bylo zmíněno v páté kapitole této diplomové práce, v současné době město využívá několik komunikačních prostředků. Dílčím cílem dotazníkového šetření proto bylo zjistit, jak jsou občané města s jednotlivými prostředky spokojeni. Po vyhodnocení dotazníkového šetření se ukázalo, že mezi nejvyužívanější a zároveň nejoblíbenější komunikační prostředky patří místní noviny, facebookové stránky a oficiální web města. Občané jsou podle výsledků právě s těmito třemi komunikačními prostředky nejvíce spokojeni a čerpají z nich většinu potřebných informací. Naopak mezi nejméně oblíbené komunikační kanály patří městský rozhlas a vysílání místní televize od společnosti TV Beskyd. S tím také souvisí opatření, které občané v rámci dotazníku mohli navrhnout. V dotazníku totiž kromě uzavřených otázek byla také jedna otázka otevřená, ve které měli respondenti možnost navrhnout takové komunikační prostředky, které by ve městě uvítali. Mezi nejčastější odpovědi se řadilo zřízení mobilní aplikace na hlášení závad, upozornění formou SMS nebo emailem, či zřízení turistického informačního centra. Mezi návrhy však také bylo například založení instagramového profilu, informační videa od vedení města či pravidelné schůzky občanů s vedením úřadu.

## **8 NÁVRH MOŽNÝCH ŘEŠENÍ PRO ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE VE MĚSTĚ**

Na základě analýzy současného stavu interní i externí komunikace ve městě budou v následujících odstavcích navržena možná řešení, které by se mohly podílet na zlepšení komunikace ve městě. Všechna navržená opatření vycházejí z aktuální situace komunikace města, která byla v předchozích kapitolách analyzována. Interní komunikace města Zubří byla zjišťována pomocí třech rozhovorů, které byly realizovány se starostou města Zubří a dále se dvěma zaměstnanci městského úřadu, kteří si přáli zůstat v anonymitě. Jejich jména v práci tedy zveřejněna nejsou, nic to však nemění na jejich postojích a názorech, které vůči interní komunikaci na městském úřadě zaujímají. Současný stav externí komunikace města Zubří byl analyzován pomocí dotazníkového šetření, které je shrnuté v předchozí kapitole této diplomové práce.

Na základě těchto dvou analýz tedy budou navržena možná řešení, jejichž cílem bude zlepšit interní, ale i externí komunikaci ve městě. Pro oba druhy komunikace budou navržena 3 řešení, které jsou v současné době pro MěÚ Zubří prioritní. Všechna navržená opatření budou vycházet z analýzy současného stavu a budou tak navazovat buď na výsledky realizovaných rozhovorů se zaměstnanci městského úřadu, nebo na výsledky dotazníkového šetření s občany města. Potřeba realizace jednotlivých návrhů tak bude vyplývat z aktuálních nedostatků komunikace ve městě, které vnímají jak zaměstnanci MěÚ, tak občané města. Veškeré návrhy budou v následujících odstavcích blíže popsány, a to včetně předpokládané finanční a časové náročnosti.

### **8.1 Návrhy pro rozvoj interní komunikace**

#### **1) Pravidelné porady s vedoucími pracovníky**

Prvním návrhem týkajícím se rozvoje interní komunikace je pořádání pravidelných porad s vedoucími pracovníky. Vzhledem k tomu, že z realizovaných rozhovorů se zaměstnanci Městského úřadu Zubří vyplynulo, že někteří zaměstnanci nemají dostatek informací, které se týkají výkonů jejich práce, či obecně informací z městského úřadu, jeví se jako nejlepší řešení tohoto problému právě tento návrh. Vedení městského úřadu by se pravidelně scházelo s vedoucími jednotlivých odborů na poradách, kde by byl prostor pro řešení aktuálních problémů, dílčích postupů, přijímání různých rozhodnutí, či pouze vzájemnou výměnu informací. Vedoucí pracovníci jednotlivých odborů by na těchto poradách

zastupovali své podřízené zaměstnance, jejich názory, problémy apod., které by měli možnost řešit přímo s vedoucími pracovníky městského úřadu.

Pravidelné porady s vedoucími jednotlivých odborů na Městském úřadu Zubří sice v současné době probíhají, avšak zaměstnanci, kteří nejsou na vedoucí pozici tvrdí, že z těchto porad nemají dostatek informací. Zaměstnanci úřadu se tak cítí obecně velmi málo informování, neznají aktuálně řešené problémy, či přijatá rozhodnutí apod. Cílem tohoto návrhu je tedy dostat veškeré informace z porad ke všem zaměstnancům městského úřadu. Lze toho docílit pravidelnými zápisy z porad, které budou veřejné a všem zaměstnancům dostupné. Uveřejněny mohou být na sdíleném disku, jehož realizace by byla úkolem pro IT pracovníka městského úřadu. Jde o velmi rychlou a finančně nenáročnou variantu. Jediným nákladem by u tvorby tohoto disku byl plat současného IT pracovníka, popřípadě finanční odměna, či jiný benefit za splnění tohoto úkolu.

Jak již bylo ve výše uvedeném odstavci zmíněno, hlavním cílem tohoto návrhu je dostat veškeré informace z jednotlivých porad ke všem zaměstnancům a docílit tak plné informovanosti, která se bude podílet na zlepšení interní komunikace městského úřadu. Porady s vedoucími pracovníky by se tedy pořádaly v pravidelných intervalech, a to ve standardní pracovní době. Jejich charakter by byl převážně informativní. Lze hovořit o intervalu 1x za 14 dní či 1x za měsíc. Městský úřad Zubří si sám může zvolit interval, který bude zaměstnancům vyhovovat. Důležitá je však pravidelnost. Jak již bylo výše zmíněno, důležitým aspektem tohoto návrhu je realizace zápisů z jednotlivých porad, které budou všem zaměstnancům veřejně přístupné a dohledatelné. S tím se však pojí povinnost personálního zajištění. Je tedy nutné, aby si vedení městského úřadu, kromě IT podpory, zvolilo také zapisovatele, který bude na poradách přítomný spolu s vedoucími pracovníky a bude tak pořizovat z každé porady zápis, který bude následně zaměstnancům zpřístupněn na již zmíněném sdíleném disku. S funkcí zapisovatele se tedy pojí hned několik povinností, mezi které patří povinná účast na pravidelných poradách, pořizování zápisu z porad, jeho následné zpracování a zveřejnění. Vedení městského úřadu si tedy samo zvolí, který zaměstnanec je pro tuto pozici vhodný. Ideálním řešením je zvolit na tuto pozici některého ze stávajících zaměstnanců, jehož pracovní náplň by se rozšířila o pořizování zápisů z porad. Pokud však na městském úřadě aktuálně není vhodný zaměstnanec, který by tuto pozici mohl vykonávat, lze vyhlásit výběrové řízení a přijmout nového zaměstnance na pozici asistenta. To by však pro městský úřad znamenalo vyšší náklady na personální zajištění.

Hlavním cílem tohoto návrhu je dostatečná informovanost zaměstnanců, díky které lze docílit zlepšení interní komunikace na městském úřadě. Z analýzy současného stavu interní komunikace totiž vyplynulo, že zaměstnanci úřadu aktuálně nemají dostatek informací. Navržené opatření by tedy mělo tuto situaci zlepšit a následně se podílet také na zlepšení stavu interní komunikace, kterou aktuálně zaměstnanci vnímají spíše negativně. Informace jsou pro zaměstnance nejen potřebné, ale také velmi důležité, a proto je potřeba zaměstnance informovat. Tento návrh tak cílí nejen na zlepšení interní komunikace, ale také na celkovou spokojenost zaměstnanců městského úřadu.

## 2) Systém sledování zadaných úkolů

Z realizovaných rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že na městském úřadu existuje rozdíl mezi rozdělenými úkoly jednotlivých pracovníků. Zaměstnanci městského úřadu tak vnímají nerovnoměrné rozdělení jednotlivých úkolů a tím pádem existuje rozdílné pracovní vytížení mezi zaměstnanci. Tuto skutečnost vnímají negativně nejen zaměstnanci, ale také vedení úřadu, které tak musí rozdělování úkolů mezi zaměstnanci neustále kontrolovat. Jak vyplývá z realizovaných rozhovorů, v současné době tuto problematiku zabezpečuje starosta města. Má tak za úkol kontrolovat jak rozdělení úkolů, tak práci zaměstnanců, či správnost jednotlivých úředních postupů. Vhodným řešením tohoto problému by mohlo být zavedení systému, jehož hlavním cílem by bylo sledování zadaných úkolů. Vedení města by tak mělo přehled, jaké úkoly jsou v kompetenci daného zaměstnance a existoval by tak ucelený souhrn o jednotlivých úkolech. Naopak zaměstnanci úřadu by v tomto systému viděli nejen své povinnosti, ale také povinnosti ostatních zaměstnanců úřadu. Systém sledování zadaných úkolů by byl totiž opět všem veřejně přístupný na sdíleném disku, a nejen vedení úřadu, ale také všichni zaměstnanci, by tak měli přehled o rozdělení úkolů a pracovním vytížení jednotlivých pracovníků. Rozdělené úkoly a jejich postupy by se tak nemusely neustále komunikovat, ale existoval by jejich ucelený přehled, který by předcházel nedorozumění. Došlo by tak nejen k přehlednějšímu systému, ale také ke zlepšení interní komunikace, která by díky tomuto systému byla jednodušší a rychlejší.

Návrh tohoto opatření se pro MěÚ Zubří jeví jako vhodný, jelikož aktuálně zaměstnanci úřadu mají dojem, že rozdělení pracovních povinností není rovnoměrné. Stejně tak vedení úřadu musí neustále zaměstnance osobně kontrolovat a dotazovat se, zda splnili všechny potřebné povinnosti. Součástí tohoto systému by tedy bylo definování zadaných úkolů, rozdělení odpovědností za daný úkol jednotlivým zaměstnancům, následné sledování plnění zadaných úkolů a úředních postupů, pomocí kterých byly zadané úkoly plněny. Systém by

tak sledoval jednotlivé úkoly od jejich vzniku, až po jejich splnění, a to včetně správného provedení.

Zřízení tohoto systému by však pro městský úřad mohlo být časově náročnější, jelikož je potřeba vytvořit ucelený soubor s výše uvedenými skutečnostmi. Realizace toho návrhu by tak mohla trvat několik měsíců, jelikož je nejprve potřeba systém vytvořit, následně vyzkoušet a až poté by bylo možné plně zavedení systému do provozu. Lze tedy odhadnout, že realizace tohoto systému, včetně zkušebního provozu, by trvala přibližně 6 měsíců. Kromě časové náročnosti se s návrhem zmiňovaného systému pojí také nutnost personálního zajištění. Je potřeba, aby vedení MěÚ zvolilo zaměstnance, který systém sledování zadaných úkolů vytvoří a následně ho bude aktualizovat a kontrolovat. Nejlepším řešením by bylo, kdyby tento úkol měl v kompetenci tajemník městského úřadu. Ten však v současné době na MěÚ Zubří chybí, a tak je potřeba zvolit k výkonu tohoto úkolu jiného zaměstnance, který bude alespoň dočasně systém spravovat. Nutno však podotknout, že v současné době má Městský úřad Zubří vyhlášeno výběrové řízení na pozici tajemníka. Lze tak předpokládat, že v době realizace tohoto návrhu již bude funkce tajemníka na městském úřadě zřízena a systém sledování zadaných úkolů tak bude moci být v kompetenci nového tajemníka. Součástí jeho pracovní náplně by tedy bylo tento návrh nejen zrealizovat, ale také následně aktualizovat a kontrolovat. Náklady na personální zajištění tak s největší pravděpodobností budou minimální, jelikož tajemník městského úřadu bude mít tento návrh na starost. Po konzultaci se starostou města se tento způsob personálního zajištění jeví jako ideální. V případě, že by se městskému úřadu nepodařilo funkci tajemníka obsadit, bylo by potřeba zvolit jiného ze stávajících zaměstnanců, který by měl systém sledování zadaných úkolů na starost. Celkové finanční náklady pak budou zahrnovat pouze plat tajemníka, či jiného stávajícího zaměstnance, popřípadě IT pracovníka úřadu, který by se podílel na tvorbě sdíleného disku, stejně jako v prvním návrhu.

### **3) Teambuildingové aktivity**

Posledním prioritním návrhem, jehož cílem je zlepšení interní komunikace na městském úřadě v Zubří je pořádání teambuildingových aktivit. Z realizovaných rozhovorů totiž vyplývá, že na MěÚ Zubří nejsou mezi zaměstnanci ideální vztahy. Zaměstnanci s mezilidskými vztahy na pracovišti nejsou příliš spokojeni a hodnotí je tak spíše negativně. Tento fakt se však pravděpodobně podílí také na nekvalitní a neefektivní interní komunikaci na úřadě, jelikož zaměstnanci mezi sebou vzájemně nekomunikují. Cílem tohoto návrhu je

tedy nejen zefektivnit interní komunikaci, ale také zlepšit vztahy na pracovišti, které s interní komunikací úzce souvisí.

Hlavním cílem teambuildingů je zlepšit vztahy mezi zaměstnanci napříč celou organizací. Jde o aktivity, které mají za úkol budovat, stmelovat, či rozvíjet zaměstnance dané organizace. Teambuildingovými aktivitami se tedy rozumí takové aktivity, při kterých mají zaměstnanci možnost poznat se mimo pracoviště. Jde například o různé hry, řešení modelových situací, řešení různých úloh v týmu apod. Zaměstnanci tak mají možnost poznat se s ostatními, společně komunikovat a spolupracovat. Teambuilding je tedy jakákoliv aktivita, kterou pořádá zaměstnavatel a jejím hlavním cílem je zlepšit vztahy na pracovišti (Co je teambuilding, 2007).

Jak již bylo zmíněno z realizovaných rozhovorů se zaměstnanci MěÚ Zubří vyplývá, že na úřadě nejsou ideální mezilidské vztahy. Z tohoto důvodu patří mezi prioritní návrhy pro rozvoj interní komunikace právě realizace teambuildingových aktivit. Jelikož interní komunikaci se rozumí komunikace uvnitř městského úřadu, je velmi pravděpodobné, že její kvalitu ovlivňují negativní vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. Teambuildingové aktivity by se tedy mohly pozitivně podílet na zlepšování mezilidských vztahů mezi zaměstnanci a následně také na zlepšování interní komunikace, která je se vztahy na pracovišti úzce spjata. Městský úřad v Zubří by se měl z tohoto důvodu na mezilidské vztahy na pracovišti zaměřit a zkusit je zlepšit právě pomocí teambuildingů. V současné době bývají na MěÚ Zubří pořádané turistické výšlapy s posezením či vánoční večírek. I přesto, že se vedení městského úřadu snaží pro své zaměstnance pořádat mimopracovní aktivity, nejsou mezilidské vztahy na úřadě ideální. Z tohoto důvodu se do prioritních návrhů pro zlepšení interní komunikace řadí teambuildingové aktivity, jejichž hlavním cílem je vztahy na pracovišti zlepšit. Je však velmi důležité, aby městský úřad zvolil takové teambuildingové aktivity, o které zaměstnanci městského úřadu budou jevit zájem. Jedině tak lze pomocí teambuildingů zlepšit vztahy mezi zaměstnanci. Aktivity, které v současné době na městském úřadě probíhají tak pravděpodobně nejsou dostačující, jelikož se ve velké míře nepodílejí na zlepšování mezilidských vztahů mezi zaměstnanci.

Vedení městského úřadu by si tak nejprve mělo zjistit, o které aktivity by měli zaměstnanci zájem. Nejlepším řešením by tedy bylo vytvořit krátký dotazník na téma teambuildingů, kterého by se zaměstnanci úřadu mohli zúčastnit. Vedení městského úřadu by od zaměstnanců získalo zpětnou vazbu a následně by tak mohlo plánovat jednotlivé aktivity. Lze však předpokládat, že by se zaměstnanci dotazníkového šetření buď nechtěli účastnit,



nebo by vedení městského úřadu na takovéto dotazníkové šetření nemělo dostatek času. V takovém případě by bylo ideálním řešením zavést na městském úřadě nové teambuildingové aktivity, které doposud využívány nebyly. Cílem je zvolit takové aktivity, které budou pro zaměstnance zábavné a zajímavé. V současné době existuje mnoho aktivit, které lze v rámci teambuildingů vykonávat. Ideální jsou však ty, při kterých mezi sebou zaměstnanci musejí komunikovat, spolupracovat a rozvíjet tak vzájemné vztahy. Takové aktivity s sebou však nesou určitou časovou a finanční náročnost. Lze tak předpokládat, že se tento návrh bude podílet nejen na zvýšení vynaloženého času, který do plánování jednotlivých aktivit musí vedení úřadu investovat, ale také na zvýšení celkových finančních nákladů. Financování teambuildingů však lze financovat ze sociálního fondu, který má město Zubří zřízený. Vedení městského úřadu by tak vyčlenilo část peněz ze sociálního fondu na teambuildingové aktivity, jejichž hlavním cílem je zlepšit interní komunikaci mezi zaměstnanci. Lze předpokládat, že celkové roční finanční náklady na tento návrh by nepřesáhly částku 20 000 korun.

Pro účely této diplomové práce byl vybrán jeden konkrétní příklad teambuildingové aktivity, kterým je kuželkový turnaj v místním multifunkčním areálu. Zaměstnanci by byli rozděleni do týmů, například v rámci odborů a oddělení, a jednotlivé týmy by mezi sebou soutěžily. Výherní tým by byl na konci turnaje odměněn. Finanční náročnost tohoto konkrétního příkladu by se pohybovala okolo 4 000 Kč. Do této částky je započítána rezervace kuželkářské dráhy, občerstvení pro zaměstnance a drobná odměna pro výherce. Existuje však mnoho dalších teambuildingových aktivit, které lze pro zaměstnance úřadu zorganizovat. Důležité však je, aby daná aktivita byla pro zaměstnance zábavná a jevil o ní zájem. Kromě toho je také důležité, aby teambuildingové aktivity probíhaly na městském úřadu pravidelně, a to alespoň 3x ročně. Jedině tak lze na městském úřadě zlepšit mezilidské vztahy, které se nadále budou podílet na zlepšení interní komunikace.

## **8.2 Návrhy pro rozvoj externí komunikace**

### **1) Mobilní aplikace na hlášení závad**

Prvním prioritním návrhem, týkajícím se rozvoje externí komunikace ve městě Zubří, je zřízení mobilní aplikace na hlášení závad. Aplikace by byla ke stažení zdarma prostřednictvím Google Play pro Android zařízení a prostřednictvím App Store pro zařízení od společnosti Apple. Po stažení této aplikace by měli občané možnost hlásit vzniklé závady, kterých si ve městě všimli. Může jít například o díru v silnici, znečištění veřejného

prostranství, či nějaký nápad na zlepšení apod. Konkrétní závadu zveřejní občan i s příloženou fotografií do aplikace a bude se tak podílet na zlepšování života ve městě. Následně by bylo možné v aplikaci sledovat, zda nahlášenou závadu město již vyřešilo či nikoliv. Součástí této aplikace by také byla tzv. pocitová mapa, která by také ve velké míře přispěla k rozvoji extérní komunikace města. Obecně pocitová mapa slouží ke komunikaci města s občany. V aplikaci by byla nahraná mapa města, na které by byly vytyčeny veřejná prostranství, která se ve městě nachází. Občané města by ke každému takovému místu mohli na mapě přiřazovat své pocity podle toho, jak se na konkrétním místě cítí. Kromě pocitu by však občané města k určitému místu mohli vložit také krátký komentář, poznámku, nápad apod. Naopak město by v rámci pocitové mapy mohlo na občany vznášet různé dotazy, například na kterém místě se cítí občané nejlépe, kde nejraději tráví volný čas, nebo kde se naopak velmi špatně parkuje atd. Vedení města by tak od občanů získalo zpětnou vazbu a budoucí kroky by následně mohlo směřovat ke zlepšení těch míst, kde to veřejnost vyžaduje. Kromě vylepšení extérní komunikace by se tak pocitová mapa zaměřovala také na zvýšení spokojenosti obyvatel města a jeho budoucí rozvoj.

V současné době mohou občané města hlásit závady prostřednictvím oficiálních webových stránek. Na webu města byl v roce 2020 zřízen odkaz, přes který lze hlásit závady, které se ve městě nacházejí. Ten však není využíván v příliš velké míře. Z dotazníkového šetření, které bylo určeno pro občany města však vyplývá, že by občané ve městě uvítali spíše mobilní aplikaci, přes kterou by mohli závady ve městě hlásit. Pro tuto možnost v dotazníkovém šetření hlasovalo více než 20 % respondentů a zřízení této aplikace by tak mohl být pro rozvoj extérní komunikace ve městě klíčový. Z výsledků dotazníkového šetření totiž vyplývá, že by o tuto aplikaci byl ve městě velký zájem a lze se tak domnívat, že by občané skrz mobilní aplikaci s městem více komunikovali. V dnešní době vlastní převážná část obyvatelstva chytré telefony, které stáhnutí takovéto aplikace umožňují. Pro občany by tak tato forma komunikace s městem mohla být příjemnější než ta současná. Mobilní aplikace by občanům umožnila komunikovat s městem velmi rychle a pohodlně. Z tohoto důvodu lze usoudit, že by se do komunikace zapojovalo mnohem více obyvatel, než tomu bylo doposud.

Hlavním cílem tohoto návrhu je tedy prostřednictvím mobilní aplikace zlepšit nejen extérní komunikaci města, ale také jeho rozvoj a zároveň spokojenost místních občanů. S tímto návrhem je spojena určitá časová náročnost, jelikož zřízení mobilní aplikace včetně jejího zkušebního režimu bude pravděpodobně trvat několik měsíců. Lze však odhadovat, že

v dnešní době, kdy je vývoj aplikací na opravdu vysoké úrovni, bude zřízení tohoto návrhu trvat přibližně 6 měsíců, a to včetně zkušebního provozu. Zřízení mobilní aplikace s sebou však nese také určitou finanční náročnost. Na tento návrh je nutné, aby vedení města vybralo dodavatele, který bude ochotný pro město takovouto aplikaci vytvořit. Cena se samozřejmě bude u různých dodavatelů lišit. Průměrná cena se však bude pravděpodobně pohybovat od 100 do 200 tisíc korun. Zřízení mobilní aplikace tak bude pro městský rozpočet finančně náročnější, avšak jde o dlouhodobou investici, která bude městu, a hlavně občanům, sloužit několik let. V dnešní době má již spousta měst v České republice své mobilní aplikace, prostřednictvím kterých komunikuje se svými občany. Lze zmínit například Ostravu, Zlín, Slavičín, Vsetín apod. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření lze tvrdit, že občané města Zubří by o tuto aplikaci měli také opravdu velký zájem. A zájem občanů je pro externí komunikaci velmi důležitý, jelikož bez zájmu veřejnosti by externí komunikace fungovala jen s těží. Zřízení mobilní aplikace tak může občany přimět k větší komunikaci s městem a může se tak podílet nejen na jejím zlepšení, ale také zkvalitnění. Externí komunikace ve městě by tak díky nově zřízené mobilní aplikaci mohla být mnohem více efektivní, než tomu bylo doposud.

## **2) Zasilání upozornění formou SMS či e-mailu**

Dalším prioritním návrhem, který by se měl podílet na zlepšení externí komunikace ve městě Zubří, je upozorňování formou SMS či e-mailů. Jak lze vidět ve výsledcích dotazníkového šetření, kterému se věnuje sedmá kapitola této diplomové práce, velká část respondentů se shodla, že by chtěla dostávat upozornění od města právě touto formou. Šlo by o zasilání upozornění těm občanům, kteří by o tuto formu komunikace měli zájem. Co se týče e-mailového upozornění, jednalo by se například o aktuality z města, přehled změn, dopravní omezení, či informací ze zastupitelstva, či rady města apod. Formou SMS by občané byli informováni o naléhavých situacích, jako je například živelná pohroma, varování ČHMÚ apod. Jako příklad tohoto návrhu může sloužit město Rožnov pod Radhoštěm, kterému se věnuje šestá kapitola této diplomové práce. V Rožnově pod Radhoštěm je součástí externí komunikace upozorňování občanů formou e-mailu. Občané města se přes webové stránky města přihlásí k odběru takových aktualit, o které mají zájem. Lze si vybrat celkem z 18 okruhů, jako je například usnesení zastupitelstva či rady města, nabídka práce, rozpočet a hospodaření města, dopravní omezení apod. Následně je občanům pravidelně zasílán e-mail s vybranými aktualitami.

Ve městě Zubří v současné době žádná taková možnost neexistuje a občané si tak informace musejí prostřednictvím komunikačních prostředků vyhledávat sami. Z tohoto důvodu se tento návrh řadí do prioritních opatření, které by ve městě Zubří bylo vhodné realizovat v blízké budoucnosti. Z dotazníkového šetření totiž vyplynulo, že právě tento druh komunikace by občané města Zubří uvítali a lze tak předpokládat, že by o zasílání upozornění formou SMS či e-mailu měli zájem. Externí komunikace by se tak díky tomuto návrhu mohla výrazně zlepšit a občané města by ji vnímali pozitivněji než doposud, jelikož by měli takové informace, které sami vyžadují.

Zasílání e-mailů je zdarma, a tudíž by se městské náklady na tuto formu komunikace nijak nenavýšily. Za jediný náklad lze považovat mzdu a případnou odměnu IT pracovníka, který by tento návrh realizoval. Nutno však podotknout, že současný IT pracovník má již stanovenou svou náplň práce a je velmi pravděpodobné, že na další pracovní úkoly nemá dostatek času. Vhodným řešením se tedy jeví přijmout na MěÚ Zubří dalšího IT pracovníka, který by měl realizaci tohoto návrhu zahrnutou ve své pracovní náplni. Bylo by nutné naprogramovat e-maily tak, aby chodily automaticky a pravidelně těm občanům, kteří o tuto formu komunikace mají zájem. Stejně tak by bylo nutné v případě potřeby rozesílat SMS zprávy. V případě zasílání upozornění formou SMS by však náklady města mírně vzrostly, jelikož průměrná cena jedné SMS se pohybuje okolo 1 koruny. Ceny se však u různých operátorů mohou lišit. Kromě nákladů na posílání SMS zpráv by MěÚ Zubří však musel počítat také s navýšením finančních nákladů o plat nového IT pracovníka, který by měl realizaci tohoto návrhu na starost. V případě, že by tento návrh realizoval současný IT pracovník, musel by MěÚ počítat s navýšením finančních nákladů o případnou finanční odměnu, která by tomuto pracovníkovi za práci navíc pravděpodobně náležela.

Tento návrh by mohl být realizován v poměrně krátkém čase. Nejprve by si vedení úřadu zvolilo okruhy, ze kterých by si občané mohli vybrat druh informací, o které budou mít formou upozornění zájem a následně by byla realizace návrhu v rukou IT pracovníka. Ten by nejdříve musel prostřednictvím webových stránek vytvořit přihlašovací formulář, prostřednictvím kterého by se občané k zasílání upozornění formou e-mailu či SMS mohli přihlásit. A následně by IT pracovník měl za úkol zajistit průběh automatického zasílání jednotlivých upozornění. Jak již bylo zmíněno v předchozích odstavcích, SMS zprávy by byly občanům města rozesílány pouze v případě naléhavých situací, naopak e-maily by byly rozesílány pravidelně, a to vždy na začátku každého měsíce. Součástí e-mailu by byly aktuality z města, přehled změn, dopravní omezení apod. Lze tedy předpokládat, že příprava

celého návrhu na jeho realizaci by mohla IT pracovníkovi trvat maximálně tři měsíce. Hlavním cílem tohoto návrhu je tedy nejen zefektivnit externí komunikaci města Zubří, ale hlavně se podílet na zlepšení její dosavadní úrovně.

### **3) Videá od vedení města na sociálních sítích**

Posledním prioritním návrhem, který by se měl svou realizací podílet na zlepšení externí komunikace ve městě Zubří je zaktivnění sociálních sítí. Město Zubří má v současné době založený profil pouze na Facebooku, prostřednictvím kterého své občany informuje o dění ve městě. Na městském Facebooku lze najít informace ze zasedání zastupitelstva či rady města, různé aktuality, upozornění apod. Z výsledků dotazníkového šetření však vyplynulo, že by občané města měli zájem také o facebookové příspěvky formou videí. Videá by měly informativní charakter a točilo by je vedení města, tedy starosta s místostarostkou. Tato videá by následně byly v pravidelných intervalech sdíleny na facebookových stránkách města a sdílené informace by se tak dostaly do povědomí mnoha obyvatel. V dnešní době totiž převážná část populace sociální sítě ke komunikaci využívá poměrně často. Lze tedy předpokládat, že by se k tomuto typu komunikace připojilo velké množství obyvatel města skrz komentáře, které lze pod sdílená videá vkládat. Z tohoto důvodu se právě tento návrh jeví jako prioritní řešení, které by přispělo ke zlepšení externí komunikace ve městě.

I v případě tohoto návrhu lze zmínit jako příklad dobré praxe již zmíněné město Rožnov pod Radhoštěm, kterému je věnovaná šestá kapitola této diplomové práce. V Rožnově pod Radhoštěm vedení města již v minulých letech začalo natáčet informativní videá, které jsou následně sdíleny prostřednictvím Facebooku a mají tak velmi široký dosah. Vedení města se ve videích snaží informovat občany o důležitých informacích, které se týkají nejen významných událostí města, ale také investičních akcí, probíhajících projektů apod. Podle vedení města je právě tento druh komunikace velmi efektivní způsob, jak dostat k mnoha lidem informaci, kterou je potřeba sdělit. Občané Rožnova pod Radhoštěm si tato videá pravděpodobně velmi oblíbila, jelikož u každého videa vkládají několik komentářů, prostřednictvím kterých mohou komunikovat s vedením města. Vedení města se však také snaží na tyto komentáře odpovídat, ať už z oficiálního facebookových stránek města, či ze svých soukromých profilů. V Rožnově pod Radhoštěm tak díky sdíleným videím skvěle funguje externí komunikace, do které se aktivně zapojuje velká část obyvatelstva. Díky této formě komunikace tak město od svých občanů získává zpětnou vazbu, se kterou následně může pracovat.

Tento návrh by však pro vedení města mohl být časově náročnější, avšak časové náklady jsou u tohoto návrhu jediné. Starosta s místostarostkou města by v rámci tohoto návrhu museli věnovat svůj čas, jelikož právě oni by měli být jeho hlavními aktéry. Videá by byly na facebookových stránkách města sdíleny pravidelně, ovšem interval by si vedení města zvolilo dle svých možností. V ideálním případě by bylo na Facebooku zveřejněno jedno video za týden, ve kterém by byly shrnuty nejdůležitější informace, které se za uplynulý týden uskutečnily. V tomto případě by tak vedení město muselo investovat jedenkrát týdně pár minut svého času, aby mohlo být video natočeno. Kromě časové náročnosti lze předpokládat, že na tento návrh nebude potřeba dalších nákladů, dokonce ani těch finančních. Videá by totiž v rámci tohoto návrhu byly natáčeny na služební mobilní telefony, které jsou v dnešní době ve většině institucí samozřejmostí. Po konzultaci se starostou města lze potvrdit, že vedení města Zubří má k dispozici chytré mobilní telefony, jejichž součástí je také dostatečně kvalitní fotoaparát. Finanční náročnost tohoto návrhu tak lze vyčíslit nulovými finančními náklady.

Kromě Facebooku lze ke sdílení videí využít také sociální síť Instagram, kterou však v současné době město Zubří nevyužívá. Stejně jako Facebook je i tato sociální síť zcela zdarma a využívají ji převážně mladí lidé. V případě zájmu by tak vedení města mohlo sdílet videa jak na Facebooku, tak Instagramu, jelikož účty těchto aplikací lze jednoduše propojit. Informativní videa by se tak dostala do povědomí více lidí a externí komunikace města by byla mnohem kvalitnější a efektivnější. V blízké budoucnosti však bude stačit, když se město Zubří zaměří pouze na Facebookové stránky, které v současné době využívá k psaným příspěvkům. Cílem tohoto návrhu je však oslovit občany města pomocí vizuálních nástrojů, mezi které patří již zmíněná videa. Lze předpokládat, že videa by pro obyvatelé města byly nejen zajímavější, ale také zábavnější formou komunikace s hlavními představiteli města. Realizace tohoto návrhu by tak mohla být pro zlepšení externí komunikace ve městě klíčová.

### **8.3 Shrnutí návrhů možných řešení pro zlepšení komunikace ve městě**

Ve výše uvedených odstavcích bylo navrženo několik opatření, jejichž cílem je podílet se na zlepšení interní, ale i externí komunikace ve městě. Bylo přiblíženo celkem šest návrhů, z toho se tři návrhy zaměřují na zlepšení interní komunikace na městském úřadě a další tři návrhy se týkají zlepšení externí komunikace ve městě. Jednotlivé návrhy vznikly převážně v návaznosti na strukturované rozhovory se zaměstnanci městského úřadu či dotazníkového šetření s občany města. Realizace jednotlivých návrhů by tak pro město Zubří byla klíčová

pro zlepšení obou již zmíněných druhů komunikace. Výše popsané návrhy se totiž podílejí nejen na zlepšení interní a externí komunikace, ale také na zvýšení spokojenosti zaměstnanců městského úřadu a také občanů města Zubří.

Součástí návrhů interní komunikace je realizace pravidelných porad s vedoucími pracovníky, na kterých by byl prostor pro řešení aktuálních problémů, dílčích postupů, či vzájemnou výměnu informací. Z jednotlivých porad by byly zřizovány zápisy, které by byly následně uveřejněny na sdíleném disku. Zápisy by tak byly pro všechny zaměstnance veřejné a jednoduše dohledatelné. Další návrh usilující o zlepšení interní komunikace ve městě Zubří se týká zřízení systému sledování zadaných úkolů. Tento systém by měl za úkol nejen definovat jednotlivé úkoly, ale také odpovědnosti zaměstnanců, kteří by daný úkol měli na starost. Součástí systému by bylo také sledování plnění zadaných úkolů, a to včetně úředních postupů. Díky tomuto systému by tak existoval ucelený souhrn o jednotlivých úkolech nejen pro vedení městského úřadu, ale také pro samotné zaměstnance. Poslední návrh zaměřující se na zlepšení interní komunikace je realizace teambuildingových aktivit, jejichž hlavním cílem je podílet se na zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti. Zaměstnanci městského úřadu v současné době totiž vztahy na pracovišti hodnotí spíše negativně a z tohoto důvodu je pravděpodobně nekvalitní také interní komunikace. Vztahy na pracovišti s interní komunikací totiž velmi úzce souvisí.

Další tři návrhy, které jsou součástí této diplomové práce, jsou zaměřeny na zlepšení externí komunikace města Zubří. První návrh se týká zřízení mobilní aplikace na hlášení závad, jejíž součástí je také pocitová mapa města. Prostřednictvím této aplikace by občané města měli možnost hlásit vzniklé závady. Kromě hlášení závad by však tato aplikace obsahovala také pocitovou mapu, která by sloužila jako další nástroj pro externí komunikaci města. Na mapě by byly vytyčeny veřejná místa, ke kterým by občané města mohli vkládat různé komentáře, připomínky, či aktuální pocity podle toho, jak se na daném místě ve městě cítí. Druhý návrh zaměřující se na zlepšení externí komunikace se týká zasílání upozornění občanům formou SMS či e-mailů. Upozornění by byly rozesílány pouze těm občanům, kteří by prostřednictvím formuláře na webových stránkách města o tento typ komunikace projevíli zájem. E-mailové upozornění by se týkalo například různých aktualit z města, přehledu změn a dalších informací. Naopak SMS zprávy by byly rozesílány pouze v naléhavých situacích, mezi které lze řadit například povodně, požáry apod. Posledním návrhem týkající se externí komunikace ve městě a jejího zlepšení je sdílení videí na sociálních sítích, o které v dotazníkovém šetření občané města projevíli zájem. Videá by natáčelo v pravidelných

intervalech vedení města a měly by převážně informativní charakter. Tyto videa by následně byly sdíleny na facebookových stránkách města a jejich cílem by bylo šířit sdílené informace do povědomí místních obyvatel co nejpohodlnější a zároveň co nejrychlejší cestou.

Kromě výše zmíněných prioritních návrhů, které byly v této práci blíže představeny, lze uvést také několik dalších opatření, jejichž cílem je také zlepšení komunikace ve městě. Na rozdíl od výše představených návrhů však tyto návrhy nelze označit za prioritní a jejich uskutečnění tak není potřeba realizovat v co nejbližší době. Vzhledem k výsledkům analýzy současného stavu komunikace ve městě Zubří bylo v této práci představeno celkem šest návrhů, které by bylo vhodné realizovat co nejdříve. Vyplývají totiž z nedostatků, které v rámci interní komunikace vnímají zaměstnanci městského úřadu a v rámci externí komunikace občané města. Tyto nedostatky je potřeba vyřešit co nejdříve, jelikož jedině tak lze zlepšit komunikaci ve městě. S jejich realizací se však nezlepší pouze komunikace, ale také spokojenost jednotlivých zaměstnanců městského úřadu a občanů, kteří ve městě žijí.

Jak již bylo výše uvedeno, lze v této práci uvést i několik dalších opatření, které se mohou podílet na zlepšení interní i externí komunikace ve městě. Co se týče interní komunikace lze zmínit například zřízení intranetu, který na městském úřadě v Zubří v současné době není k dispozici. Zaměstnanci úřadu by tak měli přístup ke všem potřebným informacím, které se týkají nejen chodu městského úřadu, ale také jejich práce, aktualit, různých dokumentů apod. V rámci zlepšení interní komunikace by také bylo vhodné realizovat pro zaměstnance městského úřadu různá školení, prostřednictvím kterých by se zaměstnanci mohli nejen vzdělávat, ale také navazovat lepší pracovní vztahy se svými kolegy. Mimo jiné lze zmínit také například pravidelné setkávání zaměstnanců s vedoucími pracovníky, díky kterým by byla zaměstnancům poskytována zpětná vazba apod.

V rámci zlepšení externí komunikace lze také zmínit několik doplňujících návrhů, jejichž realizace není pro město v současné době klíčová. Jde například o aktivní sociální síť města, do kterých lze kromě Facebooku zařadit také Instagram či LinkedIn. V dnešní době využívá sociální síť velká část obyvatel a lze tak předpokládat, že jde o nejrychlejší a zároveň nejpohodlnější způsob externí komunikace s občany města. Nejen města, ale také kraje jsou v současné době na sociálních sítích velmi aktivní a občané si tento způsob komunikace velmi chválí. Kromě sociálních sítí lze zmínit také například zřízení turistického informačního centra, o které projevíli zájem občané města v dotazníkovém šetření, které bylo v rámci této diplomové práce realizováno. Součástí návrhů na zlepšení externí komunikace může být také kontrakt se společností TV BESKYD, který má uzavřený



například město Rožnov pod Radhoštěm a společnost pro město vyrobí každý týden šest nových reportáží. Stejně tak by mohla na základě smlouvy vyrábět pravidelné reportáže také pro město Zubří a podílet se na zlepšení externí komunikace s občany. Všechny výše zmíněné návrhy vychází z dotazníkového šetření, které bylo realizováno s občany města Zubří. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří občané města nepreferují online zdroje, jeví se tedy jako vhodné řešení pořádat ve městě Zubří pravidelné sezení vedení města s občany. Šlo by o veřejné diskuze, na kterých by občané mohli s vedením města Zubří řešit například investiční akce, rekonstrukce, dopravní problémy apod. Všechny návrhy, které byly v této diplomové práci zmíněny mají za cíl zlepšit interní či externí komunikaci ve městě a podílet se tak na jejím rozvoji. Některé z návrhů se však zároveň mohou podílet také na zvýšení spokojenosti zaměstnanců městského úřadu a občanů města.

## 9 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část této diplomové práce se zaměřuje na město Zubří, které leží ve Zlínském kraji, v okrese Vsetín. Nejprve se praktická část věnuje charakteristice města a jeho organizační struktuře. Blíže je však popsán také program rozvoje města, jakožto základního koncepčního dokumentu, jehož hlavním cílem je zlepšit současný stav kvality života ve městě. Převážná část se však zaměřuje na zjištění aktuálního stavu komunikace ve zmíněném městě. Analýza současného stavu byla v této diplomové práci rozdělena na dvě části. První část analýzy se zaměřovala na interní komunikaci na městském úřadě ve městě Zubří. Druhá část analýzy byla naopak zaměřena na externí komunikaci města, která je spjata s veřejností.

Jak již bylo zmíněno, analýza současného stavu interní komunikace probíhala prostřednictvím strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci Městského úřadu Zubří. V rámci realizovaných rozhovorů bylo zaměstnancům položeno několik otázek, jejichž hlavním cílem bylo zjistit, jak jednotliví zaměstnanci interní komunikaci na úřadě vnímají a zda jsou s jejím aktuálním stavem spokojeni. Z rozhovorů však vyplynulo, že zaměstnanci městského úřadu vnímají interní komunikaci skrz celou organizaci spíše negativně. Podíl na tomto faktu má několik aspektů, mezi které patří například nedostatek informací, špatné mezilidské vztahy, či nedostatečná zpětná vazba od vedení městského úřadu. Interní komunikace je tedy celkově hodnocena spíše negativně, a proto bylo následně v praktické části navrženo hned několik řešení, jejichž cílem je nejen zlepšit interní komunikaci, ale také zvýšit spokojenost všech zaměstnanců městského úřadu.

Analýza současného stavu externí komunikace byla zjišťována prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo pro účely této diplomové práce zveřejněno na informačním portálu města Zubří a občané tak měli možnost se tohoto šetření účastnit. Následně byl dotazník v diplomové práci zpracován do grafů a poté vyhodnocen. Dotazníkové šetření se skládalo celkem ze sedmi otázek, jejichž cílem bylo tedy zjistit aktuální stav externí komunikace ve městě a také spokojenost jednotlivých respondentů, kteří se tohoto šetření účastnili. Po vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zúčastněných respondentů je s externí komunikací města spokojena a dostávají se k nim všechny potřebné informace. Mezi respondenty však byli i takoví občané, kteří s komunikací ve městě Zubří moc spokojeni nejsou a nesouhlasí s tím, že by od města dostávali veškeré informace, které považují za důležité. Z tohoto důvodu bylo v praktické části této práce navrženo několik opatření, jejichž cílem je podílet se na zlepšení externí komunikace ve městě a také na spokojenosti všech občanů, kteří ve městě žijí.

Hlavním cílem praktické části této diplomové práce tedy bylo vytvořit takové návrhy, které se budou podílet na zlepšení interní, ale i externí komunikace ve městě Zubří. V praktické části této práce tak bylo navrženo celkem šest takovýchto opatření. První tři návrhy si kladou za cíl podílet se na zlepšení interní komunikace na městském úřadě v Zubří a další tři návrhy kladou důraz na zlepšení externí komunikace města. Prvním návrhem týkajícím se zlepšení interní komunikace je realizace pravidelných porad s vedoucími pracovníky, a to včetně zápisů z jednotlivých porad, které budou následně uveřejněny na sdíleném disku městského úřadu. Cílem tohoto návrhu je zlepšit informovanost zaměstnanců a zvýšit tak nejen jejich spokojenost, ale hlavně interní komunikaci, která se sdílením informací úzce souvisí. Druhým návrhem zaměřujícím se na zlepšení interní komunikace je zavedení systému sledování zadaných úkolů, jehož hlavním cílem je vytvořit ucelený souhrn jednotlivých úkolů, a to nejen pro vedení městského úřadu, ale také pro samotné zaměstnance. Poslední návrh usilující o zlepšení interní komunikace ve městě Zubří se týká pořádání teambuildingových akcí, které mají za cíl stmelit kolektiv na městském úřadě. Aktuálně totiž na městském úřadě v Zubří nepanují zrovna ideální mezilidské vztahy a z tohoto důvodu je pravděpodobně nekvalitní také interní komunikace, která je mezilidskými vztahy výrazně ovlivněna.

Další tři návrhy jsou zaměřeny na zlepšení externí komunikace města Zubří. Prvním návrhem je zřídit ve městě mobilní aplikaci na hlášení závad, jejíž součástí by byla také pocitová mapa města. Prostřednictvím této aplikace by občané města měli možnost hlásit nejen vzniklé závady, ale také se účastnit pocitové mapy, jejíž cílem by bylo zlepšovat život ve městě. Druhým návrhem zaměřujícím se na zlepšení externí komunikace je zasílání upozornění občanům formou SMS či e-mailů, prostřednictvím kterých by občané města byli informováni o dění ve městě. Posledním možným řešením je sdílení videí na sociálních sítích, které by pravidelně natáčelo vedení města. Tato videa by měla informativní charakter a byly by sdíleny na Facebooku města. Cílem toho návrhu je zlepšit externí komunikaci pro občany města co nejrychlejší a zároveň co nejpohodlnější cestou.

## ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem „Rozvoj komunikace ve veřejné správě se zaměřením na město Zubří“ se zabývá interní, ale i externí komunikací zmíněného městského úřadu. Jak již bylo v této práci několikrát uvedeno, komunikace je nedílnou součástí nejen všech lidí, ale také všech organizací. Ať už jde o organizace v soukromé sféře, či ve veřejné správě, jde zkrátka o jednu z nejdůležitějších podmínek jejich fungování. Komunikace je totiž nejlepší formou dorozumívání se nejen všech lidí, ale také všech firem a institucí. Výjimkou není ani Městský úřad Zubří, protože komunikace je jednou z nejdůležitějších součástí i tohoto úřadu. Díky správné a efektivní komunikaci může městský úřad fungovat tak, jak je potřeba.

Cílem teoretické části této diplomové práce bylo nejen definovat samotnou komunikaci, na kterou se celá práce zaměřuje, ale také její funkce a členění. V teoretické části této práce byla však také přiblížena definice komunikačního procesu, jeho bariér, či zásad, které se podílí na zefektivnění každé komunikace. Nedílnou součástí teoretické části této práce byl také popis marketingové komunikace, která je v dnešní době čím dál tím více využívaná ve všech organizacích. Jejím hlavním cílem je totiž informovat, přesvědčit a ovlivnit zákazníky ke koupi, či filozofii dané firmy. V teoretické části je však také přiblížena komunikace ve veřejné správě, která představuje hlavní téma této práce.

Praktická část této diplomové práce se zaměřovala na charakteristiku města Zubří, městský úřad a jeho organizační strukturu. Součástí praktické části bylo také představení aktuálního programu rozvoje města, který představuje klíčový nástroj pro jeho rozvoj. V praktické části bylo také představeno město Rožnov pod Radhoštěm, které v této diplomové práci sloužilo jako příklad dobré praxe. Hlavním cílem praktické části však byla analýza současného stavu komunikace ve městě. Analýza byla rozdělena na dvě části, a to analýzu současného stavu interní komunikace na městském úřadě, která byla zajišťována prostřednictvím realizace strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci městského úřadu. Druhá část analýzy byla zaměřena na současný stav externí komunikace ve městě, který byl zjišťován prostřednictvím dotazníkového šetření s občany města. Po následném zpracování obou částí analýzy bylo v praktické části této práce navrženo celkem šest opatření, jejichž cílem je podílet se na zlepšení komunikace ve městě. První tři návrhy byly zaměřeny na zlepšení interní komunikace a další tři návrhy se věnovaly externí komunikaci a jejímu možnému zlepšení.

Obečně je tedy komunikace všech organizací velmi důležitá nejen na interní, ale také na externí úrovni. Jelikož právě díky správně nastavené komunikaci může organizace správně a efektivně fungovat. Město Zubří by se tak mělo na správnost své komunikace zaměřit a snažit se jí do budoucna co nejvíce zlepšit, a to jak na interní, tak na externí úrovni. Jedině tak lze totiž docílit spokojených zaměstnanců úřadu a občanů města.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John, 2004. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 175 s. ISBN 8086851109

Analýza stávající situace v oblasti komunikace v podmínkách města Rýmařov, 2017. *Rýmařov: Oficiální webové stránky města* [online]. Rýmařov [cit. 2023-01-18]. Dostupné z: <https://www.rymarov.cz/projekty-a-dotace-mesta/realizace-projektu/871-efektivni-otevreny-urad-rymarov-ii>

BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta, 2006. *Sociální komunikace*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 79 s. ISBN 8024413574

Co je teambuilding, 2007. *Podnikatel.cz* [online]. Praha [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/teambuilding-ucinna-forma-vzdelavani/>

ČERNÝ, Vojtěch, 2007. *Řeč těla: Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 254 s. ISBN 9788025116586

ČESKO, 1993a. Zákon č. 1/1993 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1/1993. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2#hlava2>

ČESKO, 1993b. Zákon č. 2/1993 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1/1993. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2#hlava2>

ČESKO, 1999. Zákon č. 106/1999 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 39/1999. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-106>

ČESKO, 2000. Zákon č. 128/2000 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 38/2000. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128#cast1>

ČESKO, 2004. Zákon č. 500/2004 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 174/2004. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-500>

DEVITO, Joseph A., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada, 502 s. ISBN 9788024720180

Direct marketing, 2020. *Lesensky.cz* [online]. Brno [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.lesensky.cz/direct-marketing>

Důvod a způsob založení, 2014. Rožnov pod Radhoštěm [online]. Rožnov pod Radhoštěm [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.roznov.cz/cs/urad-a-kontakty/povinne-zverejnovane-informace-podklady/duvod-a-zpusob-zalozeni.html>

EGovernment, © 2023. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Praha [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/egovernment.aspx>

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy, 2012. In: Vláda České republiky [online]. Praha [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: [https://icv.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Etický\\_kodex\\_uredniku\\_a\\_zamestnancu\\_verejne\\_spravy.pdf](https://icv.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Etický_kodex_uredniku_a_zamestnancu_verejne_spravy.pdf)

FORET, Miroslav, 2006. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 443 s. ISBN 8025110419

HEGER, Vladimír, 2012. Komunikace ve veřejné správě. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 9788024737799

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. Public relations. 1. vyd. Praha: Grada, 250 s. ISBN 9788024750224

HESKOVÁ, Marie, 2003. Marketing. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 189 s. ISBN 8070406208

CHARBONNEAU, Michèle, 2010. NEW PUBLIC MANAGEMENT. ENAP [online]. Québec [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: [https://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/64/index\\_by\\_author.enap?by=aut](https://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/64/index_by_author.enap?by=aut)

Importance of Communication in Public Administration, 2021. ResearchGate [online]. Craiova [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/350996415\\_Importance\\_of\\_Communication\\_in\\_Public\\_Administration](https://www.researchgate.net/publication/350996415_Importance_of_Communication_in_Public_Administration)

Jak města a obce komunikují s občany, 2021. ISVS.cz [online]. Týn nad Vltavou [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.isvs.cz/jak-mesta-a-obce-komunikuji-s-obcany/>

Jak na efektivní řízení ve veřejné správě, 2023. Parlamentní listy [online]. Praha [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Jak-na-efektivni-rizeni-ve-verejne-sprave-Zde-je-nekolik-odpovedi-611147>

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 1999. Marketing měst a obcí. 1. vyd. Praha: Grada, 178 s. ISBN 8071697508

KADEČKA, Stanislav a Filip RIGEL, 2009. Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost. In: Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Brno [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/odk2/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx>.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 221 s. ISBN 9788024757698

Komise města, © 2023. *Město Zubří: Oficiální stránky města* [online]. Zubří [cit. 2023-01-13]. Dostupné z: <https://www.mesto-zubri.cz/komise-mesta>

Komunikace organizací veřejné správy, 2021. In: Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Praha [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vystupy-strategickeho-ramce-rozvoje-verejne-spravy.aspx?q=Y2hudW09OA%3D%3D>

Komunikační strategie, 2000. Komunikující město [online]. Brno [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <http://www.komunikujici-mesto.cz/index1.php?ukaz=000-016>

Komunikační strategie, 2020. Lesensky.cz [online]. Brno [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.lesensky.cz/komunikacni-strategie#>

Koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030, 2019. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Praha [cit. 2023-01-18]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

KOUDELKA, Zdeněk, 2007. *Samospráva*. Praha: Linde, 399 s. ISBN 9788072016655

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2017. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. 1. vyd. Prostějov: Computer Media, 116 s. ISBN 9788074022951

MARKETINGOVÝ MIX 4P, 2020. Evolution marketing [online]. Brno [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/marketingovy-mix-4p/>

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 352 s. ISBN 9788024723396

NAIDU, S. P., 1996. *Public Administration: Concepts and Theories*. New Delhi: New Age Internation Publishers, 328 s. ISBN 8122409563

New Public Management má kolébku v USA, Copyright © 2023. Moderní obec [online]. [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/new-public-management-ma-kolebku-v-usa/>



Obec a samospráva, 2015. Rok v obci [online]. Zlín [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.rokvobci.cz/zpravy-redaktoru/detail/587-obec-a-samosprava/>

Odbory, © 2023. *Město Zubří: Oficiální stránky města* [online]. Zubří [cit. 2023-01-13]. Dostupné z: <https://www.mesto-zubri.cz/odbory>

Odbory úřadu, 2014. Rožnov pod Radhoštěm [online]. Rožnov pod Radhoštěm [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.roznov.cz/cs/urad-a-kontakty/odbory-uradu/>

O městě, © 2023. *Město Zubří: Oficiální stránky města* [online]. Zubří [cit. 2023-01-13]. Dostupné z: <https://www.mesto-zubri.cz/o-meste>

Organizace a činnost veřejné správy, © 2023. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Praha [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/zkusebni-otazky-a-odborna-literatura.aspx>

Participativní rozpočet – Nápady pro Zubří, 2022. *Město Zubří: Oficiální stránky města* [online]. Zubří [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.mesto-zubri.cz/participativni-rozpocet>

PAVLÍK, Marek, 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 9788024752563

PERCY, Larry, 2014. *Strategic integrated marketing communications*. 2nd ed. Abingdon: Routledge, 320 s. ISBN 9780415822084

PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ, 2016. *Celostní management*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 364 s. ISBN 9788081530623

Poskytnutí informací – Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy, 2014. In: Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Praha [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/poskytnuti-informaci-eticky-kodex-uredniku-a-zamestnancu-verejne-spravy.aspx>

Povinně zveřejňované informace, © Copyright 2011–2023. *Beskyd: Televize* [online]. Rožnov pod Radhoštěm [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.tvbeskyd.cz/tv-beskyd-s-r-o/>

Povinně zveřejňované informace, © 2023. *Město Zubří: Oficiální stránky města* [online]. Zubří [cit. 2023-01-13]. Dostupné z: <https://www.mesto-zubri.cz/povinne-zverejnovane-informace>

Proč je důležité, aby obce využívaly sociální sítě, 2022. Komora+ [online]. Praha [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://komoraplus.cz/2022/02/02/proc-je-dulezite-aby-obce-pouzivaly-socialni-site/>

Program rozvoje města 2021-2025, 2020. *Město Zubří: Oficiální stránky města* [online]. Zubří [cit. 2023-01-17]. Dostupné z: <https://www.mesto-zubri.cz/program-rozvoje-mesta-2021-2025>

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 320 s. ISBN 9788024736228

Rožnov pod Radhoštěm [online], 2014. Rožnov pod Radhoštěm [cit. 2023-02-7]. Dostupné z: <https://www.roznov.cz/>

SCOTT, David Meerman, 2017. *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. 6th. ed. Hoboken: Wiley, 426 s. ISBN 9781119362418

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 183 s. ISBN 9788024748191

Standardní nástroje komunikace s veřejností, Copyright © 2023. *Moderní obec* [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/standardni-nastroje-komunikace-s-verejnosti/>

Statek, © 2011-2016. *ManagementMania.com* [online]. [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/statky-statek>

Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm 2021-2030, 2021. In: *Rožnov pod Radhoštěm* [online]. Rožnov pod Radhoštěm [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.roznov.cz/cs/mesto-a-jeho-zivot/dokumenty/>

STRNADOVÁ, Věra, 2011. *Interpersonální komunikace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 542 s. ISBN 9788074351570

ŠTACHOVÁ, Ing. Renata, 2022. Jak správně komunikovat s občany. In: *Mikroregion Slušovicko* [online]. Slušovice [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.mikroregion-slusovicko.cz/rozvoj-a-zkvalitneni-verejne-spravy-v-mikroregionu-slusovicko/>

Turistické informační centrum od A do Z [online], 2019. [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <http://www.aticcr.cz/infocentrum-od-a-do-z/d-2749/p1=3038>

Typologie strategických a prováděcích dokumentů, 2017. Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. Praha [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/getmedia/a8e367ae-8c84-48f2-9ce4-5484e4d5de52/Typologie-strategickych-a-provadecich-dokumentu\\_final.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/a8e367ae-8c84-48f2-9ce4-5484e4d5de52/Typologie-strategickych-a-provadecich-dokumentu_final.pdf)

Úloha sponzoringu, 2009. Focus [online]. Praha [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/sponzoring-fundraising/uloha-sponzoringu\\_\\_s387x623.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/sponzoring-fundraising/uloha-sponzoringu__s387x623.html)

URBAN, Lukáš, Josef DUBSKÝ a Karol MURDZA, 2011. *Masová komunikace a veřejné mínění*. 1. vyd. Praha: Grada, 230 s. ISBN 9788024735634

Úřední deska, © 2023. *Město Zubří: Oficiální stránky města* [online]. Zubří [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.mesto-zubri.cz/uredni-deska>

VYBÍRAL, Zbyněk, 2005. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 319 s. ISBN 8071789984

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 322 s. ISBN 9788024726144

What Are External Communications, 2022. Viostream [online]. Sydney [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.viostream.com/blog/external-communications-guide>

What Is Effective Communication, 2022. *Coursera* [online]. California [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.coursera.org/articles/communication-effectiveness>

What is internal communications, 2021. Thought Farmer [online]. Vancouver [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.thoughtfarmer.com/blog/what-is-internal-communications-we-analyzed-40-definitions-to-find-out/>

Zuberské noviny, © 2023. *Město Zubří: Oficiální stránky města* [online]. Zubří [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.mesto-zubri.cz/zuberske-noviny>

Zubran.cz [online], Copyright © 2018. Zubří [cit. 2023-03-02]. Dostupné z:  
<https://www.zubran.cz/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|            |  |
|------------|--|
| §          | Paragraf   |
| CzechPOINT | Český podací ověřovací informační národní terminál |
| č.         | Číslo  |
| ČHMÚ       | Český hydrometeorologický ústav                    |
| ICT        | Informační a komunikační technologie               |
| IT         | Informační technologie                             |
| MěÚ        | Městský úřad                                       |
| NPM        | New Public Management                              |
| PR         | Public relations                                   |
| Sb.        | Sbírka zákonů                                      |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1 Neverbální komunikace (Mikuláščík, 2010, s. 34).....                                 | 14 |
| Obrázek 2 Komuniké (Mikuláščík, 2010, s. 25) .....   | 15 |
| Obrázek 3 Schéma komunikačního procesu (Strnadová, 2011, s. 32) .....                          | 16 |
| Obrázek 4 Komunikační mix (Karlíček, 2016, s. 17).....   | 20 |
| Obrázek 5 Model efektivní marketingové komunikace (Karlíček, 2016, s. 23).....                 | 24 |
| Obrázek 6 Schéma veřejné správy (Provazníková, 2015, s. 12).....                               | 26 |
| Obrázek 7 Hierarchie cílů (Koncepte Klienty orientovaná veřejná správa 2030, © 2023).<br>..... | 29 |
| Obrázek 8 Otázka č. 1 (vlastní zpracování) .....   | 61 |
| Obrázek 9 Otázka č. 2 (vlastní zpracování).....  | 61 |
| Obrázek 10 Otázka č. 3 (vlastní zpracování).....   | 62 |
| Obrázek 11 Otázka č. 4 (vlastní zpracování).....   | 63 |
| Obrázek 12 Otázka č. 5 (vlastní zpracování).....   | 64 |
| Obrázek 13 Otázka č. 6 (vlastní zpracování).....   | 65 |
| Obrázek 14 Otázka č. 7 (vlastní zpracování).....   | 66 |

**SEZNAM TABULEK**

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1 Odbory a oddělení (vlastní zpracování).....                    | 40 |
| Tabulka 2 Odebírání novinek z webu města (vlastní zpracování).....       | 54 |
| Tabulka 3 Facebook města Rožnov pod Radhoštěm (vlastní zpracování) ..... | 55 |

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

Příloha P II: Rozhovor – starosta města Zubří

Příloha P III: Rozhovor – zaměstnanci Městského úřadu Zubří

Příloha P IV: Rozhovor – příklad dobré praxe z Rožnova pod Radhoštěm



## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dobrý den,

jmenuji se Adéla Hanskutová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Aktuálně studuji druhý ročník magisterského studia se zaměřením na management veřejné správy a regionálního rozvoje.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Ve své práci se zaměřuji na téma komunikace ve veřejné správě se zaměřením na město Zubří.

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky použiji výhradně ve své diplomové práci. Prosím Vás tedy o jeho pravdivé vyplnění.

Moc děkuji za Vaše odpovědi a za Váš čas.

Bc. Adéla Hanskutová

1) Jak byste zhodnotil/a komunikaci městského úřadu s občany města?

- a. Velmi dobře
- b. Spíše dobře
- c. Spíše špatně
- d. Špatně

2) Dostávají se k Vám všechny potřebné informace o dění ve městě Zubří?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

3) Z jakých informačních zdrojů se k Vám informace od města dostávají? (lze vybrat i více možností)

- a. Úřední deska
- b. Městský rozhlas
- c. Facebook
- d. Televize Beskyd
- e. Zuberské noviny
- f. Osobně na městském úřadě
- g. Jiné (uveďte prosím, o jaký informační zdroj se jedná)

4) Jste spokojen/á s komunikačními prostředky (médií), které město využívá?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

5) Do jaké míry jste spokojen/á s jednotlivými komunikačními prostředky města?

|                      | Spokojen/á | Spíše spokojen/á | Spíše nespokojen/á | Nespokojen/á |
|----------------------|------------|------------------|--------------------|--------------|
| Úřední deska         |            |                  |                    |              |
| Městský rozhlas      |            |                  |                    |              |
| Webové stránky města |            |                  |                    |              |
| Facebook             |            |                  |                    |              |
| Televize Beskyd      |            |                  |                    |              |
| Zuberské noviny      |            |                  |                    |              |

6) Preferuje tištěné či online zdroje pro získávání informací o městě?

a. Tištěné

b. Online

7) Jaké komunikační prostředky byste v našem městě uvítal/a? *(otevřená otázka)*

## **PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR – STAROSTA MĚSTA ZUBŘÍ**

Jak hodnotíte interní komunikaci na městském úřadě v Zubří?

Jaký význam přikládáte interní komunikaci?

Jakou formou informujete zaměstnance o dění na městském úřadě?

Jaké komunikační prostředky v rámci interní komunikace na městském úřadě využíváte?

Poskytujete zaměstnancům městského úřadu pravidelnou zpětnou vazbu k jejich práci?  
Nebo má vedení zaměstnanců na starosti někdo jiný? Jestli ano, poskytuje podle Vás tento člověk pravidelnou zpětnou vazbu zaměstnancům úřadu?

Vidíte nějaké překážky v aktuálně nastavené interní komunikaci?

Jak z Vašeho pohledu hodnotíte vztahy na pracovišti?

Pořádáte na městském úřadě teambuildingy, či jiné akce pro zaměstnance?

## **PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR – ZAMĚSTNANCI MĚSTSKÉHO ÚŘADU ZUBŘÍ**

Jak hodnotíte interní komunikaci na městském úřadě?

Jsou Vám poskytovány všechny potřebné informace o dění na městském úřadě?

Podílíte se na rozvoji městského úřadu a máte pocit, že jste považován/a za jeho významnou součást?

Jak z Vašeho pohledu hodnotíte vztahy na pracovišti?

Je Vám od vedení poskytována pravidelná zpětná vazba, která se týká Vaší práce?

Jste spokojen/á s komunikačními prostředky, které městský úřad využívá k interní komunikaci?

Vidíte nějaké překážky v aktuálně nastavené interní komunikaci?

## **PŘÍLOHA P IV: ROZHOVOR – PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE Z ROŽNOVA POD RADHOŠTĚM**

Jak hodnotíte interní komunikaci na městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm?

Jakou formou jsou zaměstnanci informováni o dění na městském úřadě?

Jaké komunikační prostředky v rámci interní komunikace na městském úřadě využíváte?

Je zaměstnancům městského úřadu poskytována pravidelná zpětná vazba, která se týká jejich práce?

Co se týče externí komunikace, jaké komunikační prostředky město využívá pro komunikaci s veřejností?