

# **Analýza komunikace mezi obyvatelstvem a vybraným orgánem místní samosprávy**

Kyrylo Tereshchenko

---

Bakalářská práce  
2024



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: 2023/2024

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kyrylo Tereshchenko**  
Osobní číslo: **M210254**  
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management veřejné správy a regionálního rozvoje**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza komunikace mezi obyvatelstvem a vybraným orgánem místní samosprávy**

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na témata: lidská psychika, public management a komunikace.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný orgán místní samosprávy.
- Analyzujte kvalitu komunikace mezi obyvatelstvem a vybraným orgánem místní samosprávy.
- Na základě zjištěných skutečností vytvořte náměty pro zlepšení kvality komunikace mezi orgánem místní samosprávy a obyvatelstvem.

#### Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- CONTEH, Charles; GREITENS, Thomas J.; JESUIT, David K. a ROBERGE, Ian. *Governance and public management: strategic foundations for volatile times*. Routledge critical studies in public management. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2014. ISBN 978-1-138-49557-9.
- HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5022-4.
- PAVLÍK, Marek; ŠÍMKA, Karel; POSTRÁNECKÝ, Josef a POMAHÁČ, Richard. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-048-9.
- ŠPAČEK, David. *Public management: v teorii a praxi*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-621-0.
- VÁGNEROVÁ, Marie. *Obecná psychologie: důležitější aspekty lidské psychiky a jejich organový základ*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-802-4632-681.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Dana Linhartová, CSc.  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: 5. února 2024  
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. května 2024

L.S.

---

prof. Ing. David Tužek, Ph.D.  
děkan

---

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**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 přípouští-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

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je analyzovat vnější komunikaci zlínské krajské samosprávy s obyvateli Zlínského kraje a vytvořit návrh na její zlepšení.

Cílem teoretické části je zohlednit témata jako: psychologické faktory, které ovlivňují komunikaci mezi lidmi, struktura veřejné správy a pojetí komunikace.

Účelem praktické části je analyzovat vnější komunikaci krajské samosprávy Zlínského kraje pomocí odpovědí představitelů krajské samosprávy a dotazníkového šetření mezi obyvatelstvem. Na základě těchto šetření vytvořit návrhy na zlepšení vnější komunikace.

Klíčová slova: komunikace, veřejná správa, samospráva, pozornost, dotazník, komunikační nástroje.

## **ABSTRACT**

The aim of the bachelor thesis is to analyse the external communication of the Regional Administration of the Zlín Region with the population of the Zlín Region and to create a proposal for its improvement.

The aim of the theoretical part is to consider topics such as: psychological factors that affect communication between people, the structure of public administration and the concept of communication.

The purpose of the practical part is to analyse the external communication of the regional government of the Zlín Region by using the answers of the representatives of the regional administration and a questionnaire survey among the population. Based on these surveys to make suggestions for improving external communication.

Keywords: communication, public administration, municipalities administration, attention, questionnaire, communication tools.

Chtěl bych poděkovat své vedoucí doc. PhDr. Daně Linhartové, CSc. za její pomoc a rady při psaní této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval Mgr. Vladimíru Dostálkovi za pomoc při vypracování praktické části bakalářské práce.

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

**OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYBRANÉ PSYCHICKÉ JEVY OVLIVŇUJÍCÍ KOMUNIKACI</b> .....	<b>12</b>
1.1 VNÍMÁNÍ A POZORNOST ČLOVĚKA.....	12
1.2 EMOCE A MYŠLENÍ.....	14
<b>2 PUBLIC ADMINISTRATION</b> .....	<b>18</b>
2.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA A PUBLIC MANAGEMENT.....	18
2.2 ODPOVĚDNOST VEŘEJNÉ SPRÁVY, PROBLEMATIKA OTEVŘENOSTI A PRŮHLEDNOSTI.....	26
2.3 TRENDY V ROZVOJI VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	27
<b>3 KOMUNIKACE</b> .....	<b>31</b>
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY KOMUNIKACE.....	31
3.2 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE.....	35
3.3 PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ KOMUNIKACE.....	36
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>38</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KRAJSKÉHO ÚŘADU</b> .....	<b>40</b>
<b>6 ORGANIZAČNÍ ŘÁD KRAJSKÉHO ÚŘADU</b> .....	<b>50</b>
<b>7 EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE</b> .....	<b>51</b>
<b>8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VNĚJŠÍ KOMUNIKACE KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE</b> .....	<b>53</b>
<b>9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>56</b>
<b>10 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>79</b>
<b>11 DOPORUČENÍ A NÁVRH PROJEKTU</b> .....	<b>81</b>
11.1 DOPORUČENÍ.....	81
11.2 NÁVRH PROJEKTU.....	81
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>85</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>86</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>90</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>92</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>93</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>94</b>

## ÚVOD

Tato bakalářská práce analyzuje proces komunikace mezi orgánem krajské samosprávy a obyvateli kraje, který je důležitý nejen pro organizaci práce tohoto orgánu, ale také pro život celého kraje a jeho obyvatel.

Teoretická část práce popisuje strukturu veřejné správy a její vývojové trendy, které slouží ke zkvalitnění funkcí veřejné správy, a také komunikační procesy včetně jejich významu v každodenním životě a psychologických faktorů, které ovlivňují jejich vnímání.

Praktická část práce obsahuje analýzu současného stavu vnější komunikace úřadu Zlínského kraje. Na základě získaných dat byl vytvořen dotazník, který zjišťoval hodnocení komunikace obyvateli Zlínského kraje, což umožnilo formulovat návrh a doporučení pro zlepšení vnější komunikace krajského úřadu.



## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

### Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zjistit úroveň komunikace mezi orgánem krajské samosprávy a obyvatelstvem kraje a předložit návrhy na zlepšení úrovně komunikace a úrovně poskytování veřejných služeb.

### Metody

*Teoretická část:* analýza sekundárních údajů na základě literární rešerše, syntéza, komparace.

*Praktická část:*

- Analýza volně dostupných informačních zdrojů (webové stránky, sociální sítě).
- Dotazování obyvatelstva Zlínského kraje.

Technika: dotazník.

Typy otázek:

Otázky s jednou odpovědí (uzavřené): Respondent vybírá jednu možnost odpovědi z předem definovaného seznamu.

Otevřené otázky: Otázky, které umožňují respondentovi volně se vyjádřit. Odpovědi mohou být libovolně dlouhé a vyžadují podrobnější analýzu.

Výběrová tabulka (maticová otázka): Umožňuje respondentům hodnotit několik proměnných pomocí jediné otázky, přičemž pro každou proměnnou použijí stejnou stupnici.

Hypotézy:

-H01: Více než 50 % obyvatelstva obyvatel důvěřuje informacím poskytovaným krajským úřadem. (otázky č.22 a č.14).

-H02: Obyvatelé hodnotí kvalitu informací o politice krajského úřadu jako vysokou (4). (otázky č.15-19).

-H03: Krajský úřad poskytuje kvalitní, včasné a spolehlivé informace. (otázky č. 6-9, 14, 20, 21, 27).

-H04: Míra zapojení obyvatelstva do rozhodovacích procesu kraje je vysoká (hodnota mediánu je 4). (otázka č. 12)

K vyhodnocení výsledků dotazníku se používají následující ukazatele: modus, medián, aritmetický průměr a kvartil Q3. V průzkumu se také použije stupnice od 1 do 5, kde 1 je nejnižší hodnota, 2 je nízká hodnota, 3 je průměrná hodnota, 4 je vysoká hodnota a 5 je nejvyšší hodnota. Otázky č. 5-9 a 21 obsahovaly nižší počet odpovědí, protože se jednalo o dobrovolné otázky, které hodnotily zkušenosti, jež se mohou u jednotlivých osob lišit.

- Obsahová analýza odpovědí na otázky připravené pro představitele krajského úřadu (Příloha P II).

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 VYBRANÉ PSYCHICKÉ JEVY OVLIVŇUJÍCÍ KOMUNIKACI

V dnešním rychle se rozvíjejícím světě, kde je komunikace nedílnou součástí našeho každodenního života, je důležité pochopit složitou škálu faktorů, které ovlivňují efektivní interakci a komunikaci mezi lidmi. Komunikace jako klíčový nástroj výměny informací, myšlenek, emocí a potřeb se neustále potýká s různými psychickými jevy, které mohou významně ovlivnit její průběh a účinnost.

## 1.1 Vnímání a pozornost člověka

Vnímání je prvním faktorem, který byl vybrán a který může nějakým způsobem ovlivnit komunikaci. **Vnímání** je proces, který slouží k percepci a další kognitivní analýze podnětů přijatých v procesu komunikace s vnějším světem, abychom se orientovali v právě probíhajících událostech. Všechny podněty, které vstupují do našeho vědomí, jsou spojeny s již prožitými zkušenostmi a na jejich základě si vytváříme závěry o světě kolem nás. Smyslové poznávání slouží k adaptaci na neustále se měnící prostředí. Lidská psychika je konstruována tak, aby reagovala na všechny zdroje informací, které ji obklopují. Jinými slovy, vnímání zpracovává podněty kolem nás, aby mohlo reagovat na podmínky prostředí. Vnímání lze definovat jako individuální způsob porozumění realitě, porovnávání nových informací s dosavadními zkušenostmi a reagování na tuto realitu. Například pokud je venku zima, člověk se tepleji oblékne apod. (Vágnerová, 2016, s. 63).

Na rozdíl od svých kolegů, Goldstein (2018, s. 52 a 57) definuje vnímání jako zkušenost, která je výsledkem stimulace smyslů. Vnímání není jen o identifikaci objektů nebo o pomoci při orientaci v prostředí. Bez vnímání bychom nebyli schopni využívat většinu funkcí našeho mozku, například pamatovat si věci z minulosti, řešit problémy, komunikovat s jinými lidmi, rozpoznávat věci z minulosti atd. Mozek totiž není schopen reagovat na úkoly, pokud je zbaven senzorů, které zpracovávají a ukládají informace. Existují dva způsoby vnímání: zdola nahoru a shora dolů. První způsob vnímání spočívá v tom, že informace, které vidíme, se dostávají přímo do našeho mozku a na jejich základě vyvozujeme závěry a reagujeme na situaci kolem nás. Při druhém způsobu vnímání vyvozujeme závěry na základě existujících zkušeností, které jsme získali v minulosti. Oba způsoby však mají stejný cíl – co nejlépe interpretovat podněty.

Proces reagování může být ovlivněn emocionálním stavem a aktuálními potřebami osoby. Podněty, které mají mnohem větší význam, mohou vyvolat aktivnější vnímání. Například hladový člověk bude při průchodu kolem pekárny reagovat na vůni pečiva intenzivněji než

člověk, který právě posnídal. Vnímání může být také ovlivněno aktuální změnou stavu člověka. Například osoba, která právě vešla z ulice dovnitř, bude cítit tepleji než osoba, která tam byla delší dobu. Vnímání může být ovlivněno negativními nebo pozitivními zkušenostmi z minulosti. Například osoba, kterou kdysi pokousal pes, bude štěkot psů vnímat jako hrozbu pro sebe nebo začne pociťovat úzkost. (Vágnerová, 2016, s. 64-65).

Druhým faktorem, který může ovlivnit komunikaci, je lidská **pozornost**. Žijeme v době informačních technologií, kdy je člověk denně "bombardován" množstvím různých informačních podnětů, ale člověk dokáže takové obrovské množství informací odfiltrovat a vybrat jen ty potřebné. Jedná se o schopnost zaměřit se pouze na 1 signál, který je třeba sledovat. (Nakonečný, 2011 s. 268)

Pozornost lze definovat jako funkci mozku, která odděluje nepotřebné informační podněty, jež na člověka působí, od vnějšího nebo vnitřního prostředí. Pozornost přímo souvisí se stavem člověka, který určuje, kam mozek zaměřuje svou pozornost. Příkladem může být hlad. Hladový člověk se více zaměřuje na signály související s jídlem (například na vůni jídla), když má akutní pocit hladu. Tato vůně může odvést pozornost člověka od toho, co právě dělá, protože mozek se nejprve soustředí na uspokojování jeho potřeb. Charakteristikami pozornosti mohou být: intenzita, stálost, velikost a schopnost delegovat pozornost. *Intenzita pozornosti* je schopnost záměrně se soustředit na nějaký objekt. Stálostí pozornosti rozumíme schopnost udržet pozornost na objektu co nejdéle. *Selektivita pozornosti* je počet objektů, které dokážeme současně zahrnout do své pozornosti. *A schopnost přenášet pozornost* je schopnost přesouvat pozornost z jednoho jevu na jiný s minimální ztrátou pozornosti. (Vágnerová, 2016, s. 51-53)

Činitele, které vyvolávají pozornost, lze rozdělit do dvou kategorií: vnější činitelé a vnitřní činitelé. Vnitřní faktory představují spíše subjektivní soubor faktorů, které mohou ovlivnit vyvolání pozornosti, především: základní lidské potřeby, které je třeba uspokojit (hlad, spánek atd.). Objekty zájmu, tj. to, co člověk považuje za zajímavé (co ho baví). Praktické faktory, např. někteří odborníci se zaměří na to, čemu běžní lidé nevěnují pozornost (např. lidé na rozdíl od lékařů nevěnují pozornost některým příznakům, protože to není jejich specializace). (Nakonečný, 2011, s 269)

Očekávání a záměr mohou být také součástí pozornosti. Když člověk něco pozoruje a má nějaká očekávání, může to jeho pozornost a vnímání vzbudit. A může to působit i opačným směrem. Jakmile předmět pozorování nesplňuje očekávání osoby, může ztratit zájem, což vede ke ztrátě pozornosti a soustředění. (Nakonečný, 2011, s.272)

Na základě všech výše uvedených skutečností můžeme konstatovat, že způsob, jakým člověk vnímá informace a zda je schopen se přizpůsobit okolnímu světu, závisí na vnímání a směru lidské pozornosti. Vzájemné působení vnímání a pozornosti určuje, jak efektivní může být komunikace mezi lidmi. Pochopení těchto psychických jevů je klíčem ke zlepšení kvality mezilidské interakce v moderním světě.

## 1.2 Emoce a myšlení

Vnitřní pocity a emoce. Prožívání je věc, která reguluje duševní stav a chování člověka. Nebo o něm můžeme uvažovat jako o reakci na prostředí a výzvy, které před nás život staví. Všechny tyto reakce lze popsat jako emoce. Psychickým jádrem emocí jsou pocity, které vznikají na základě vnímání a našeho chování. Z psychologického hlediska jsou emoce komplexním jevem, který zahrnuje různé části lidského života a jehož jádrem jsou pocity. (Nakonečný, 2012, s. 35)

Vágnerová (2016, s. 274) má na identifikaci pojmu emoce jiný názor. Podle ní jsou emoce systémem základní orientace a regulace ve vnějším prostředí. Poskytují nám rychlou a jasnou informaci o situaci a přípravu na použití vzorců chování, které již máme, abychom na situaci reagovali.

Podobný názor zastává i Honzák (2020, s. 61), když popisuje emoce jako automatické systémy řízení, které reaguje na reakce člověka na vnější podněty. Jinými slovy je můžeme popsat jako soubor reakcí na určité situace, které jsou již naprogramovány v našem mozku. Existuje šest základních emocí: *strach, hněv, radost, smutek, překvapení a odpor*. To jsou základní emoce, které jsou zodpovědné za stav mysli člověka. Někdy je však doplňují pocity, které stejně jako emoce uvádějí člověka do pohybu, například hlad, žízeň, bolest, únava a další.

Komplex emočních stavů a jevů vytváří také následující znaky: emoční prožívání, fyziologické koreláty emocí, vyjadřování emocí, šíření emocí, regulace emocí. Prožívání či pocitování emocí lze charakterizovat jako pocitování něčeho. Lze jej charakterizovat 2 aspekty: intenzitou a polaritou. Intenzitu můžeme chápat jako míru prožívání emoce. Nízká intenzita vytváří citové ladění, které nemá zásadní vliv na naše chování, ale vytváří buď příjemné, nebo nepříjemné prostředí. Pokud taková nálada trvá delší dobu, přecházíme k náladě. Stav, kdy emoce vznikají náhle a jsou doprovázeny velmi aktivními a silnými emocemi, se nazývá afekt. Stav afektu oslabuje sebekontrolu člověka, což snižuje jeho soustředěnost a schopnost hodnotit své jednání. Proto jsou lidé ve stavu afektu (např. vzteku,

nenávisti, smutku, zoufalství) schopni dělat nerozumné věci. Druhou charakteristikou emocí je jejich polarita. Znamená to, že každá emoce nebo pocit má svůj protiklad. Radost je smutná, hněv je klidný, láska je nenávist atd. Navzdory této polaritě může mít člověk o situaci určité předsudky, takže se pohybuje pouze v jednom poli. Tento stav se nazývá citová vyhraněnost. Nebo jinou situací je, když člověk cítí vůči druhé osobě opačné emoce – to se označuje jako citová ambivalence. Fyziologické koreláty (neboli souvztažné jevy) emocí jsou procesy, které probíhají při projevování těchto emocí. Velmi často k nim dochází během stavu afektu. Tyto fyziologické procesy nemůžeme ovlivnit, protože probíhají nevědomě, autonomně. Příkladem fyziologických korelátů jsou: zúžení zornic, zvýšená srdeční frekvence, zvýšená sekrece potu, zrychlené dýchání atd. Projev emocí, na rozdíl od fyziologických korelátů, může člověk ovládat. Člověk je schopen emoce skrývat nebo je předstírat, a tím ovlivňovat své životní prostředí. (Helus, 2018, s. 120-122)

Emoce je možné rozdělit do 3 skupin: primární, sekundární a sociální. *Primární emoce* jsou ty, které jsou nám dány od narození. Jsou to tytéž základní emoce, které prožívá každý člověk: smutek, radost, strach, hněv, naděje, očekávání, zklamání a překvapení. Helus (2018, s. 124) místo naděje uvádí důvěru. Honzák (2020, s. 61) ve svém textu uvádí pouze 6 emocí. *Sekundární emoce* souvisejí s naším postojem k určitým jevům, které souvisejí s naším vnitřním prostředím nebo s vnějším prostředím. Emoce, které se týkají nás samotných, ukazují náš postoj k činům, zážitkům, událostem, které jsme již prožili, a to, jak je hodnotíme. Jsou velmi důležité, protože na základě těchto emocí a pocitů je člověk schopen reflektovat a zpětně hodnotit sám sebe. Tímto způsobem může pochopit, kým byl, je a bude. A na základě toho může vyvodit závěry o tom, zda dělá pokroky, nebo degraduje. *Sociální emoce* zase naznačují náš postoj k lidem kolem nás. Mohou být buď pozitivní, nebo negativní. Mohou se objevit, když se srovnáváme s ostatními.

Myšlení může hrát klíčovou roli v lidské komunikaci. **Myšlení** je přece schopnost člověka manipulovat s velkým objemem dat. Proces myšlení zahrnuje zpracování informací, které vstupují do lidského vědomí, kde jsou zpracovávány, analyzovány a organizovány pro další využití v běžném životě. Myšlení má přímý vliv na život člověka, protože člověk nalézá řešení životních situací na základě svých myšlenek, které jsou utvářeny na základě znalostí, zkušeností a dovedností. Na myšlení lze nahlížet z různých úhlů pohledu, z nichž jeden dělí myšlení na: konkrétní, názorné, abstraktní myšlení. *Konkrétní myšlení* se týká skutečných, existujících věcí, které vyžadují naši pozornost, úzce souvisí s vědomím. Ilustrativní myšlení souvisí spíše s pamětí a strukturou našich vzpomínek. Při používání *názorného myšlení*

člověk využívá všechny možné varianty událostí, které si pamatuje, aby optimalizoval rozhodovací procesy. *Abstraktní myšlení* nepracuje s konkrétními objekty, ale s pojmy, schémata, koncepty nebo modely. Dobrým příkladem je porozumění abstraktním myšlenkám pomocí metafor a alegorií v literatuře nebo v každodenní komunikaci. Jiný pohled dělí myšlení na: konvergentní a divergentní myšlení. *Konvergentní myšlení* je myšlení, při kterém člověk jedná podle předem naplánovaného a stanoveného algoritmu bez zbytečných pohybů, dokud nedosáhne stanoveného cíle. *Divergentní myšlení* je opačné pojetí. Při divergentním myšlení se člověk snaží dosáhnout cíle co nejnestandardnějším nebo nejnetradičnějším způsobem. Člověk je kreativní a hledá různé cesty, přičemž výsledek takových rozhodnutí může být nečekaný. Nedílnou součástí myšlení je **jazyk**. Pomocí jazyka člověk vyjadřuje své myšlenky a vyměňuje si informace (komunikace). Jazyk je založen na 4 rovinách: zvuky řeči, slova, věty a formulovaná řeč a diskurzem. Každá úroveň má své vlastní znění a význam. Hlavní je, aby každá úroveň plnila svou hlavní funkci, kterou je sdělit informace ostatním lidem srozumitelným způsobem. (Helus, 2018, s. 109-111)

### 1.3 Vůle člověka

Hlavním znakem psychiky člověka je jeho osobnost. Osobnost člověka je klíčovým faktorem, který formuje naše chování a každodenní jednání. Jedním z faktorů, které tvoří osobnost člověka, je jeho vůle. **Vůli** lze chápat jako nejvyšší formu chtění a uplatnění sil k dalším činům. Vůle mobilizuje síly člověka v situaci, kdy jedinec potřebuje zdolat překážky. Úzce souvisí s charakterem a ovlivňuje to, jak je člověk schopen dosáhnout svých cílů, protože vůle reguluje směr, kterým člověk vynakládá svou energii. Všechny výše uvedené ukazatele jsou znaky základní charakteristiky vůle. Člověk může mít silnou nebo slabou vůli. *Silná vůle* je ukazatelem vyspělosti a rozvinutosti osoby. *Slabá vůle* je často příčinou životních problémů a nedostatečného životního rozvoje. (Helus, 2018, s.160-161)

Nakonečný (2011, s.562) také vysvětluje, že vůle je součástí tzv. volního aktu, který se projevuje v komunikaci s okolím. Vůle se může projevovat jako energie nebo úsilí, které člověk vynakládá na dosažení svého cíle.

Vůle lze charakterizovat jako nejvyšší formě regulování činností člověka. Důležitou součástí volní regulace je rozhodování, které závisí na kognitivních schopnostech a emocích člověka. Základní funkcí vůle je nejvyšší forma kontroly lidského chování, včetně vědomých a nevědomých procesů. (Nakonečný, 2021, s. 445-446)



## 1.4 Charakter člověka

Nakonečný (2017, s. 444) tvrdí, že jádrem charakteru jsou lidské činy, které se projevují v podobě naší identity. Pojem charakter lze charakterizovat dvěma způsoby: lidským a psychologickým. *Lidské pojetí* je jednodušší a charakter popisuje jako pozitivní povahu člověka. *Psychologické pojetí* je složitější a popisuje charakter jako vnější projev jedinečné osobnosti člověka.

Dalším faktorem, který utváří osobnost člověka, je charakter. **Charakter** lze popsat jako vlastnosti spojené se zásadami a normami, kterými se člověk řídí, jeho hodnoty, které jsou pro člověka důležité. Charakter je na rozdíl od emocí nabytou vlastností naší psychiky. Člověk si svůj charakter vytváří po celý život v důsledku socializace a výchovy. Utváří ho prostředí, jehož hodnoty může člověk přijmout za své. Charakter lze rozdělit na dva typy: heteronomní a autonomní. *Heteronomní charakter* pochází z vnějšku. Člověk s heteronomním charakterem má své normy, pravidla či hodnoty dané okolím. Jedinec nebo skupina si nestanovuje vlastní normy, ale spoléhá se na externí autoritu, tradice, zákony nebo normy stanovené jinými lidmi nebo institucemi. *Autonomní charakter* vychází z vnitřního prostředí. Autonomní člověk se řídí vnitřními pravidly, hodnotami a normami. Jednotlivec nebo skupina si vytváří vlastní hodnoty na základě vlastní úvahy a na základě vlastních zkušeností. Autonomní jedinec má větší míru svobody v rozhodování, protože jeho jednání vychází z vlastního uvážení a vnitřního přesvědčení. Charakter odráží vnitřní já člověka. Je to jedinečná složka každého člověka, která se projevuje v přístupu jedince k sobě samému i k ostatním. (Helus, 2018, s 171)

## 2 PUBLIC ADMINISTRATION

### 2.1 Veřejná správa a public management

**Veřejná správa** je pojem, který vznikl již dávno a je odvozen od jiného pojmu – právo. Protože člověk žijící v demokratickém státě má soubor práv, musí existovat instituce a procesy, které budou právo regulovat, chránit, měnit a jinak s ním manipulovat. Veřejná správa je vědomá činnost zaměřená na dosažení a realizaci cílů, ... které mají podle autorů Káňa a Kalousková (2019, s. 7) soukromou nebo veřejnou povahu.

Veřejná správa, jak ji definuje Pomahač (2013, s. 4), je fungování věcí veřejných, a to hospodářských, sociálních a finančních.

Lochmannová (2020, s.14) ve svých textech sdílí podobný názor se svými kolegy, když uvádí, že veřejná správa je soubor institucí a orgánů, které realizují státní politiku a pracují ve veřejném zájmu, a to na všech úrovních státu (centrální, regionální a místní).

Správní subjekty jsou instituce, orgány, organizace a další složky státu, které vykonávají svou moc vůči nám, spravovaným subjektům. Tyto orgány v rámci svých pravomocí provádějí, podle Káňa a Kalouskové (2019, s. 7), tyto činnosti: výkonné, regulační, obstaravatelské. *Výkonnými* činnostmi se rozumí zajištění provozu konkrétních zařízení ve státě, jako jsou silnice nebo doprava. *Regulačními* činnostmi stát zřizuje kontrolní orgány nebo organizace, které rozhodují v určitých situacích. A *obstaravatelské* spočívá v zajištění různých sociálních a veřejných statků pro své občany. Abychom pochopili, že hovoříme o právnické osobě, musíme se podívat na následující charakteristiky: je to právnickou osobou, která jedná ve vztahu k právu a povinnosti, je spojena s regulací státní správy a samosprávy, má organizační strukturu, která je vytvořena tak, že veškeré činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivými složkami této struktury (orgány).

Peková a Pilný (2005, s.76) tvrdí, že na veřejnou správu lze nahlížet ze dvou hledisek: z hlediska činností a z hlediska institucí. Pokud se na ni díváme z první perspektivy, je veřejná správa souborem činností, které zajišťují úkoly na jednotlivých úrovních veřejné správy, jež jsou pak vykonávány ve veřejném zájmu. Pokud se na ni podíváme z druhého úhlu pohledu, vidíme soubor institucí, orgánů na státní nebo místní úrovni, které tyto činnosti vykonávají přímo (na státní úrovni) nebo nepřímo (na místní úrovni).

Činnosti veřejné správy jsou podle Káňa a Kalouskové (2019, s. 10-11) různorodé a mají své vlastní funkce, zejména: mocenskou, ochrannou, organizační, regulační a poskytování

veřejných služeb. *Mocenská funkce* je základní funkcí, která vystihuje podstatu veřejné správy – schopnost vynuocovat, nařizovat nebo zakazovat činnosti (v rámci zákona). *Ochranná funkce* říká, že stát musí zajistit ochranu práv a bezpečnost občanů uvnitř i vně země. *Organizační funkce* znamená zajištění fungování státu prostřednictvím takových prostředků, jako je vytváření institucí, které plní své úkoly, zejména: administrativní správa (rozdělení státu na administrativní jednotky) a záležitosti občanů (konkrétně kultura, školství, zdravotnictví, bezpečnost, soudy atd.). *Regulační funkce* znamená, že stát zajišťuje naplňování práv svých občanů a reguluje jejich sdružování a vzájemnou komunikaci. A v neposlední řadě jde o funkci poskytování veřejných služeb. To znamená, že poskytuje svým občanům různé sociální, finanční, ekonomické, vzdělávací, komunální a další služby.

Peková a Pilný (2005, s. 64) mají velmi podobné teze a tvrdí, že veřejná správa by měla zajišťovat nepřetržité fungování orgánů zvolených občany a poskytovat obyvatelstvu veřejné statky. Zahrnují také funkci zřizovatele, která vysvětluje, že stát je zřizovatelem neziskových organizací. A samozřejmě stát musí na základě zákona a zákonnými metodami vykonávat správní dozor, aby nebyla porušena práva občanů. V opačném případě jsou na pachatele uvaleny právní sankce.

Jak deklarují Peková a Pilný (2002, s. 62) veřejná správa se rozprostírá na celém území země, musí kontrolovat různé aspekty státu na různých úrovních. Z tohoto důvodu se veřejná správa dělí na dvě oblasti činnosti: státní správu a samosprávu.

Káňa a Kalousková (2019, s. 15) tvrdí, že veřejná správa je definována jako správa, kterou vykonává především stát. Jedná se o činnost jeho orgánů a institucí, které jsou primárně řízeny společností. Nejprve je třeba si uvědomit, co je to stát. Stát je instituce, která má vládnout a vytvářet legislativní rámec a podmínky pro své občany. Stát je charakterizován následujícími faktory: státní mocí, obyvatelstvem a územím. Stát je především sdružením lidí podle určitých charakteristik, jako je: jazyk, kultura, mentalita, historie atd. Stát musí mít vlastní suverenitu, což znamená schopnost kontrolovat, vládnout a vytvářet zákony na svém území nezávisle na jiných státech.

Jak uvádí ve své práci Lochmannová (2020, s. 28) proces realizace státní správy je prováděn ústředními orgány, regionálními, okresními a místními institucemi. Veřejnou správu lze rozdělit na: územní a vnitřní. **Územní veřejná správa** je vykonávána centrálně, hlavními orgány na celém území státu. Územní veřejnou správu lze dále dělit podle území, na kterém působí, a to na: regionální, krajskou, a obecní.

*Regionální správa* vykonávají oblastní instituce na konkrétních územích, např. na území 2 krajů. Jak píšou ve své monografii Káňa a Kalousková (2019, s. 27), příkladem je oblastní inspektorát státní správy v Brně, který působí současně v Jihomoravském a Zlínském kraji. *Krajská samospráva* pokrývá území 13 krajů a Hlavního města Prahy. Činnost krajské správy vykonávají krajské instituce – krajské úřady. A nejnižší úroveň státní správy je *úroveň obecní*. Na této úrovni se správa uskutečňuje v rámci 1 nebo více obcí. Správa na místní úrovni se může lišit v závislosti na velikosti sídla nebo počtu obyvatel. **Vnitřní správa** jsou instituce odpovědné za vnitřní bezpečnost a organizaci občanů, např. instituce Ministerstva vnitra ČR nebo instituce místní samosprávy, které vykonávají služby v zájmu občanů. Ministerstvu vnitra je podřízena Policie ČR a Hasičský záchranný sbor.

Na rozdíl od svých kolegů Pomahač (2013, s. 56) dodává, že veřejnou správu lze rozdělit podle typu aktéra, který ji vykonává, na správu přímou a nepřímou. Hovoříme-li o přímých vykonavatelích, máme na mysli ústřední orgány státu, tedy ministerstva, parlament apod. Nepřímými vykonavateli jsou zbývající subjekty, na které bylo právo jednat jménem státu delegováno konkrétním zákonem nebo rozhodnutím.

Navíc, ve studii, kterou publikovali Peková a Pilný (2005, s. 82), se píše, že veřejná správa se člení na výkonnou, soudní a zákonodárnou. Část svých pravomocí deleguje na různé úrovně státní správy, a to na ústřední vládu, dále na jednotlivé státní orgány (např. ministerstva) a nakonec na místní samosprávy.

Jako první je třeba charakterizovat státní moc. Státní moc je schopnost vlády donutit společnost chovat se v souladu s určitými právními normami. Stát při tom využívá tyto subjekty: ozbrojené síly, státní aparát a soudy. Dělí se na moc soudní, výkonnou a zákonodárnou. (Káňa a Kalousková, 2019, s. 15)

Pokud hovoříme o státní moci, pak je třeba představit orgány, které tuto moc mají. Hovoříme o **ústředních orgánech** státní správy a orgánech se specializovanými funkcemi (ministerstva).

Ministerstva, jak bylo uvedeno výše, jsou orgány veřejné správy, které mají speciální oblast činnosti. Jejich seznam a kompetence jsou popsány v zákoně o příslušných orgánech (zák. č. 2/1969 Sb., v platném znění). V České republice je 14 ministerstev: Ministerstvo financí, Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo školství, Ministerstvo kultury, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo spravedlnosti, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo průmyslu, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo zemědělství,

Ministerstvo obrany, Ministerstvo dopravy a Ministerstvo životního prostředí (Pomahač, 2013, s. 61-65).

Druhou složkou veřejné správy je **samospráva**. Podle Káňi a Kalouskové (2019, s. 46) samospráva je důležitou složkou demokratické společnosti, neboť samospráva zakotvuje princip decentralizace, který je součástí většiny vyspělých zemí.

Samosprávu lze definovat jako formu veřejné správy a formu veřejné moci. Jedná se o realizaci práv, povinností a zájmů občanů jinými institucemi než státem. Jak zdůrazňuje ve své monografii Skulová (2023, s. 56.), tyto nestátní instituce jsou nezávislé subjekty, které působí na základě zákona, který jim dává právo provádět státní politiku jménem státu, tzv. veřejnoprávní korporace. Hovoříme o tzv. přenesené působnosti. Ta umožňuje občanům spolupracovat na správě vlastní obce nebo v rámci konkrétního prostředí, protože kdo zná jejich potřeby lépe než obyvatelé. Na rozdíl od centrálně plánovaného státu, kde se veškerá správa soustřeďovala na úrovni ústřední vlády, získali občané právo podílet se na správě svých záležitostí.

Na rozdíl od předchozích uvedených skutečností má Lochmannová (2020, s. 30) na nezávislost samosprávy jiný názor. Upozorňuje, že samospráva nemá absolutní nezávislost, ale je jen relevantní. Také sděluje, že existence samosprávy není možná bez veřejné správy, ale v opačném případě to neplatí a veřejná správa může existovat bez samosprávy. Koneckonců rozhodnutí orgánů samosprávy nemohou být podporována bez státních mocí (platné legislativy, policie, armády). Částečná autonomie se projevuje tím, že stát nemůže zasahovat do rozhodování orgánů místní samosprávy. Může tak učinit pouze v případě, kdy se porušují práva lidí nebo zákony.

Samospráva, stejně jako veřejná správa, se nezabývá jednou věcí, ale lze ji rozdělit na územní a zájmovou samosprávu. *Územní samospráva* je právo územních funkčních celků: samostatně hospodařit s vlastním nemovitým majetkem, s vlastním rozpočtem a samostatně poskytovat občanům potřebné statky bez souhlasu ústřední státní správy. V České republice jsou takovými územními celky obce a kraje. Právo na samosprávu obcí je zakotveno v zákoně, konkrétně v zákoně č. 1/1993, Ústavy České republiky, článek 7. (Káňa a Kalousková, 2019, s. 47-48)

**Obec** je první základní součástí místní samosprávy. Vytváří ji její obyvatelstvo, které využívá území této obce k realizaci svých zájmů a práva na samosprávu. Hlavními znaky obce jsou: území, obyvatelstvo a místní vláda, která se podílí na místní správě. Obec je

veřejnoprávní korporace, jejímž cílem je reprezentovat veřejný zájem všech obyvatel obce. Místní samospráva musí obyvatelstvu zajistit veškeré potřebné statky a služby a sledovat socioekonomickou situaci na daném území. Obec má dvě důležité funkce, které jsou popsány v zákoně o obcích. Za prvé, obec působí na základě tzv. samostatné působnosti, což znamená, že obec má pravomoc samostatně hospodařit na svém území. Místní samostatnost se projevuje také v právu obce hospodařit s vlastními finančními prostředky a vynakládat je podle vlastní potřeby. Druhou funkcí je jednat jménem státu a vykonávat funkce státu v tzv. přenesené působnosti. Přenesená působnost je právo, které stát přenáší na územní samosprávné celky k výkonu veřejných funkcí na území obce. V České republice je více než 6 200 obcí. Přesný počet nelze určit, protože některé obce mohou zanikat, slučovat se nebo vznikat. (Lochmannová, 2020, s. 31-32)

Obec se podle počtu obyvatel nebo právní odpovědnosti dělí na tyto typy: vesnice, městys, město, okresní město, krajské město, statutární město a hlavní město. *Vesnice* je sídlo s výrazně malým počtem obyvatel, kteří jsou zaměstnáni převážně v zemědělství. *Městys* je historický status, který měla některá města v rámci České republiky. Ve většině případů hovoříme o malé obci, která se počtem obyvatel pohybuje mezi vesnicí a městem. *Město* je již velká obec s více než 3 000 obyvateli a vysokou hustotou zalidnění. Důležitou složkou města je diverzifikace pracovních sil zabývajících se: obchodem, průmyslem, službami a dalšími podnikatelskými činnostmi. *Okresní město* (v České republice jich je 77) je sídlem okresních úřadů a centrem okresu. Je důležité si uvědomit, že okresní město již není právnickou osobou podle zákona. *Statutární město* je status, který je městu přiznán zákonem. Město, které má status statutárního města, je rozděleno na městské obvody, které mají své vlastní orgány a na které jsou přeneseny některé kompetence v rámci samosprávy. Statutární město má také několik katastrálních území a je řízeno magistrátem města v čele s primátorem. Příklady statutárních měst jsou např: Brno, Ostrava, Zlín atd. *Krajské město* je centrem krajské samosprávy a dalších krajských institucí. A hlavním městem je Praha. Praha má v zákoně o obcích zvláštní postavení města, protože je kombinací všech výše uvedených typů. (Káňa a Kalousková, 2019, s. 50-51)

Obec má následující orgány: zastupitelstvo, radu, starostu a jeho zástupce, výkonné orgány, výbory a komise obce. Obecní *zastupitelstvo* je kolektivní orgán, který je volen hlasováním na dobu 4 let. Skládá se z úředníků z různých politických stran. Tento orgán se zabývá všemi záležitostmi veřejných věcí, s výjimkou těch, které spadají do pravomoci vyššího orgánu státní správy (oblasti). Počet členů závisí na počtu obyvatel:

- do 500 obyvatel: 5-9 členů,
- 501-3000 obyvatel: 5 členů: 1 člen - 2 členové: 7-15 členů,
- 3001-10 000 obyvatel: 11-25 členů,
- 10 001-50 000 obyvatel: 15-35 členů,
- 50 001-150 000 obyvatel: 25-45 členů,
- nad 150 000 obyvatel: 35-55 členů.

*Rada obce* je výkonným orgánem. Je podřízena obecnímu zastupitelstvu a pracuje v souladu se zákonem. Rada se nevolí pouze v případě, že obecní zastupitelstvo má méně než 15 členů. Minimální počet členů rady je jedna třetina počtu členů obce. V čele rady stojí starosta obce, jeho zástupci a další členové rady (ve velkých městech stojí v čele rady primátor). Na rozdíl od zastupitelstva je zasedání rady hromady neveřejné. *Starosta* a jeho zástupci jsou rovněž orgánem. Starosta zastupuje obec navenek, pokud obec nemá tajemníka, starosta je zodpovědný za kontrolu a přijímání nových zaměstnanců v úřadě. Spolu s ostatními členy rady připravuje a podepisuje usnesení rady. Odpovídá za kontrolu hospodaření hromady. Dalším výkonným orgánem obce je *tajemník*. Mezi jeho funkce patří: zaměstnávání nových zaměstnanců, zajišťování výkonu správy v přenesené působnosti a kontrola zaměstnanců. *Výbory a komise* jsou iniciativní a kontrolní orgány, které jsou vytvořeny za účelem kontroly oblastí zřízených zastupitelstvem obcí. Počet členů výborů je lichý. Počet výborů určuje zastupitelstvo obce. Komise jsou většinou zřizovány jako poradní orgány. (Hendrych, 2014, s. 144-145)

**Kraj** je druhou základní jednotkou ve struktuře samosprávy. Jedná se o veřejnoprávní korporaci, která je tvořena sdružením obcí nacházejících se na zákonem vymezeném území. Celkem je na základě zákona č. 129/2000 Sb. existuje 13 krajů a samostatné postavení má hlavní město Praha. Základními složkami kraje jsou: území, počet obyvatel, znak a vlajka, krajská právní instituce a krajské město. (Káňa a Kalousková, 2019, s. 50-51)

Jelikož je kraj státní právnickou osobou, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost za své jednání. Kraj, stejně jako obce, působí v rámci samostatné a přenesené působnosti. Samostatná působnost zahrnuje právo kraje samostatně spravovat své území bez vnějšího zásahu státu (pouze v případě porušení zákona nebo práv obyvatel). Patří sem i tvorba strategických a rozvojových (rozvojových strategií, operačních programů) a územně plánovacích dokumentací (územních plánů). Hendrych (2014, s. 146-147) uvádí, že dalším

projevem samostatné působnosti je právo řídit rozpočtové prostředky kraje, které kraj získává z daní nebo z činnosti jím zřízených organizací. Dalším faktorem je poskytování veřejných statků občanům: místní doprava, údržba silnic, veřejné služby, zdravotnictví, školství a sociální instituce. Samostatnou kompetencí se stává také ochrana veřejného pořádku. Přenesená působnost znamená, že stát přenáší některé své povinnosti na okraj. Tato kompetence je založena na stejném zákoně o krajích. Patří sem např. ochrana kulturních památek, sociální zabezpečení, ochrana lesů, vodních ploch, pozemních komunikací, zdravotnictví (konkrétně kompetence veřejné správy), školství (konkrétně kompetence veřejné správy) apod.

Mezi krajské orgány patří: krajské zastupitelstvo, krajské komise, krajské výbory, krajská rada a hejtman. *Krajské zastupitelstvo* je kolektivním orgánem voleným obyvatelstvem. Je zodpovědný za správu věcí, které se týkají samostatné činnosti kraje. Stejně jako u obcí závisí velikost zastupitelstva na počtu obyvatel kraje. Krajské zastupitelstvo má právo tzv. zákonodárné iniciativy (právo předkládat návrhy zákonů Parlamentu České republiky). Jednání musí být veřejná a jejich program musí být zveřejněn 10 dní před zasedáním. Zastupitelstvo se schází vždy jednou za 3 měsíce. *Výbory a komise* jsou kontrolní a poradní orgány krajské samosprávy zřizované zastupitelstvem kraje. *Rada kraje* je výkonným orgánem, který působí v přenesené působnosti. Její velikost závisí také na počtu obyvatel. Rada stanovuje úkoly pro zastupitelstvo, kontroluje přijatá opatření a řídí organizace zřizované krajem. Posledním orgánem je *hejtman*. Ten zastupuje kraj navenek, podepisuje smlouvy a právní normy kraje a plní úkoly stanovené radou a krajským parlamentem. Hejtman je také zodpovědný za informování obyvatel kraje o činnosti kraje. (Káňa a Kalousková, 2019, s. 59-60)

Druhý typ samosprávy je **zájmová samospráva** (nebo také nazývaný profesní). Zájmovou samosprávu lze vysvětlit jako sdružení lidí, kteří se sdružují kvůli společným zájmům, oborům nebo profesím. V materiálu, jehož autorkou je Lochmanová (2020, s.30), se uvádí, že zájmová samospráva není zakotvena v ústavě, čímž se liší od místní samosprávy. V tomto typu samosprávy se lidé sdružují do tzv. profesních komor, které sdružují lidi určitých profesí. V některých z nich je členství dobrovolné (např. politické strany, odbory, sportovní organizace, profesní kluby), v některých je členství povinné (lékaři, právníci apod.) Zvláštní postavení v legislativě mají také vysoké školy. Svou vnitřní strukturu si určují samy. Mají vlastní strukturu, počet studentů, podmínky pro přijetí, studijní programy atd. Tato složka samosprávy má své vlastní orgány: akademický senát, rektora, vědeckou nebo uměleckou



radu, disciplinární komisi, právní radu a kvestora (zabývá se řízením a vnitřními záležitostmi univerzity).

S počátkem druhé poloviny 20. století, po průmyslové revoluci, se otevřela nová stránka světových dějin, a to věk informací. Podle Conteha, et al. (2014, s. 3) lze tvrdit, že toto období přineslo do moderního světa výrazné změny, které přispěly k hospodářskému růstu rozvinutých zemí. Ve většině částí světa začíná docházet k znehodnocování prosté fyzické práce, a roste poptávka a cena specialistů, jako jsou: vědci, manažeři a IT odborníci. Dalším faktorem, který tento jev začal ovlivňovat, byl rozvoj technologií, který zjednodušil proces přesunu informací, myšlenek, znalostí a lidského kapitálu. Posledním a nejdůležitějším faktorem je fenomén globalizace. Globalizace přispěla k tomu, že lidské zkušenosti a kapitál se staly vysoce mobilními, což zatížilo moderní systém veřejné správy. To lze vysvětlit tím, že se zvýšila míra vnitřní i vnější migrace. Tato migrace přispívá k rychlému rozvoji urbanizace a vyžaduje neustálé monitorování a správu. Vzhledem k výše uvedenému vývoji vznikla potřeba vytvořit nástroje, které zjednoduší a zvýší efektivitu veřejného sektoru. A takovým nástrojem je **public management**. Koneckonců veřejný sektor musí přijímat rozhodnutí, která jsou přizpůsobena současnému prostředí a která nepoškozují soukromý sektor.

Činnost public managementu je dnes vidět všude. Lze ji vidět na úřadech, v práci vlády, výborů, orgánů místní správy a na mnoha dalších místech. Řízení se projevuje v různých činnostech státu: od regulace silničního provozu a práce hasičů až po zajištění potřebných statků a národní bezpečnosti občanů. Všechny veřejné instituce působí v různých oblastech, ale mají jednu společnou vlastnost: jsou veřejnými manažery. Hlavním cílem těchto veřejných manažerů je přetvořit státní politiku a program do jasného a viditelného výsledku. Hlavním úkolem vlády je zajistit efektivní a jasné rozdělení státních prostředků mezi cíle veřejné politiky. Jak uvádějí Hill a Lynn (2009, s. 5), veřejný management lze zkoumat z dvou perspektiv: perspektivy tvůrce a perspektivy vytvoření. První pohled naznačuje, že public management je myšlen jako tvůrcem následujících prvků: strategických dokumentů, výsledků, rozvojových operačních programů atd. Když hovoříme o veřejném managementu jako o vytvoření, máme na mysli, že tato struktura vzniká na základě zákonů, politik, odpovědnosti a politických struktur.

Hendrych (2014, s. 17) uvádí, že management lze členit na: funkční, institucionální a personální. Funkční část zahrnuje provádění konkrétních činností, jako je kontrola nebo řízení. Institucionální část zahrnuje soubor všech institucí (orgánů, ministerstev atd.), které

se zabývají konkrétními činnostmi. A poslední okrsek je personální, který zahrnuje okruh osob podílejících se na realizaci tohoto řízení.

O'Toole, Kenneth a Meier (2011, s. 1) mají podobný názor, že public management je soubor nástrojů pro řízení organizací, zdrojů (materiálních i lidských) zaměřených na dosažení společenských cílů. Poukazují také na důležitost pečlivé přípravy všech procesů souvisejících s dosahováním komplexních společenských cílů, neboť se jedná o obrovské množství lidí, kteří vždy potřebují strategii nebo konkrétní plán.

## **2.2 Odpovědnost veřejné správy, problematika otevřenosti a průhlednosti**

Vzhledem k tomu, že veřejná správa se zabývá organizací velkého množství vnitrostátních a jiných procesů, měli by lidé, kteří se na tom přímo podílejí, nést odpovědnost za své úkoly, protože na nich závisí vnitřní procesy státu. Vědomé či nevědomé pokusy jednat proti zájmům lidu a státu mohou člověka přivést před soud.

Na koncept odpovědnosti veřejného sektoru lze nahlížet z několika úhlů pohledu. Prvním je odpovědnost veřejné správy za porušování právních norem nebo povinností vůči obyvatelstvu. Právní odpovědnost je nejrozpracovanější oblast, která je kontrolována na základě většiny právních norem přijatých ve státě a která totiž zahrnuje: odpovědnost za spáchání trestných činů nebo jiných právních deliktů, odpovědnost úředních osob, odpovědnost veřejné správy za způsobení škody její činností apod. Druhý pohled vyjadřuje odpovědnost jako proces formování systému veřejné správy, tj. volbu veřejných politik, procesů, nástrojů, které byly pro výkon veřejné politiky zvoleny. Proto v tomto případě může veřejná správa s využitím státní moci uplatňovat odpovědnost jako nástroj státního dozoru. Dozor je formou kontroly veřejného sektoru, která může vést k právní odpovědnosti. Všechny procesy realizované při kontrole slouží k posouzení, jak dobře systém veřejné správy funguje. Tato kontrola se obvykle provádí v souladu s právními normami, ale kromě právních norem musí osoba, která je součástí veřejné správy, dodržovat také etické normy. Tyto normy s veřejnou správou velice úzce souvisejí, protože její hlavní součástí jsou lidé. Etické (neboli morální) normy jsou sepsány v etických kodexech, což je soubor pravidel a norem, které musí každý zaměstnanec veřejného sektoru dodržovat a za jejichž porušení mohou být zaměstnanci potrestáni. S morální odpovědností úzce souvisí politická odpovědnost, která spočívá v prosazování veřejné politiky, jež je v rozporu s morálními normami. V celé veřejné správě existují systémy, které zajišťují dodržování všech pravidel.

Zejména každá oblast odpovědnosti má svou strukturu, která se stará o její konkrétní oblast. Příkladem takových systémů jsou akademické senáty vysokých škol, disciplinární komise nebo výbory atd. (Skulová, 2023, s. 205-214)

Otevřenost a průhlednost systému veřejné správy představuje systém informací poskytovaných veřejnými institucemi veřejnosti. (Špaček, 2016, s.86)

Všichni občané mají právo na informace. Každá právnická osoba musí informovat veřejnost o své působnosti. V České republice je v této oblasti odpovědný zákon 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím. Tento zákon stanoví, že informace týkající se činnosti státních orgánů, orgánů územní samosprávy a veřejných institucí by měly být přístupné veřejnosti. To se týká i těch organizací, které mají právo rozhodovat o právech nebo povinnostech osob nebo firem v oblasti veřejné správy, ale pouze v rozsahu, který se týká jejich rozhodovacích pravomocí. Subjekt však může odmítnout poskytnout informace, pokud se týkají údajů z centrálního registru účtů, informací týkajících se průmyslového vlastnictví a dalších specifických informací. Kromě toho organizace nejsou povinny odpovídat na žádosti o poskytnutí svých stanovisek, plánovaných rozhodnutí nebo přípravu nových informací. Subjekty veřejné správy poskytují informace na základě žádosti nebo v rámci zveřejňovacího procesu. Kromě písemné formy stanoví § 5 tohoto zákona, že subjekt veřejné správy může zveřejňovat informace i dálkovým způsobem. (Česká republika, 1999)

### 2.3 Trendy v rozvoji veřejné správy

Moderní svět se velmi rychle mění. Globalizace umožnila zemím velmi rychlou a efektivní výměnu informací, znalostí a technologií. Každá oblast lidské činnosti, od zemědělství až po bankovníctví, se mění směrem k digitalizaci a automatizaci všech pracovních procesů. Stejně tak veřejný sektor ve vyspělých zemích zahájil proces optimalizace procesů uvnitř státu s cílem zvýšit produktivitu a rychlost veřejných služeb pro obyvatelstvo. Cílem této kapitoly je popsat současné trendy ve vývoji veřejné správy.

**New Public Management** (NPM) představuje sadu technologií a nástrojů pro moderní řízení veřejné správy. Praxe využívání NPM se samozřejmě ve světě liší, protože systém vztahů mezi státní správou a místní samosprávou je všude jiný. Základ tohoto systému je však stejný, a to sladění potřeb a cílů především tří skupin zájemců o veřejnou správu, tzv. stakeholderů: politiků, občanů a úředníků. NPM využívá své nástroje k budování dobrých vztahů mezi těmito kategoriemi lidí snížením složitosti státního aparátu a vytvořením podmínek pro spolupráci mezi všemi úrovněmi veřejné správy. (Hendrych, 2014, s. 55)

Dalším nástrojem zaměřeným na zlepšení výkonu veřejné správy je **model CAF** (The Common Assessment Framework), který je nástrojem pro zlepšení výkonu veřejné správy. Tento model je založen na dvou kategoriích kritérií: kritériích předpokladů a kritériích výsledků. Do kategorie *předpoklady* patří: vedení, strategie a plánování, zaměstnanci, partneři a zdroje, procesy. Do kategorie *výsledky* patří: Výsledky zaměstnanců, výsledky v interakci s veřejností, výsledek odpovědnosti a konečné výsledky práce subjektu. Tato kritéria určují hlavní aspekty, které by měly být zohledněny při hodnocení výkonnosti. Hlavní cíle tohoto modelu je možné formulovat takto: uskutečňovat opatření subjektů veřejné správy k neustálému sebezdokonalování prostřednictvím cyklu PDCA (plan-do-check-act), usnadňovat procesy analýzy práce subjektů veřejné správy a zjednodušovat proces srovnávání mezi subjekty veřejné správy. Cyklus PDCA ukazuje proces potřebný ke zlepšení kvality činností veřejné správy. Tento cyklus je nedílnou součástí CAF, neboť se používá k zahájení změn nebo zlepšení výkonnosti. Tento cyklus se skládá ze 4 fází: Plánuj, Udělej, Kontroluj, Jednej. *První fáze* zahrnuje organizační procesy identifikace problémů, hledání možných řešení a výběr toho nejefektivnějšího. V rámci této fáze je nutné vytvořit plán, seznam opatření a ukazatele pro měření výsledků. *Druhá fáze* zahrnuje realizaci plánů vytvořených v první fázi, včetně postupného měření ukazatelů. *Třetí fáze* je kontrola všech vybraných procesů a toho, zda bylo dosaženo požadovaných cílů. A poslední *čtvrtá fáze*, akční, je konečnou realizací všech ověřených plánů a strategií z předchozích fází. (Hendrych, 2014, s. 63-64)

Základním trendem ve rozvoji veřejné správy je digitalizace (tzv. eGovernment). Tento proces je vyvolán rozvojem technologií a globalizačními procesy. (Pavlík a ost., 2020, s. 133)

Moderní informační a komunikační technologie jsou silně propojeny s naším životem, vyměňují a uchovávají různé informace, což nám výrazně usnadňuje život. V souladu s Cropfem (2017, s. 1), hlavním cílem veřejné správy je poskytovat lidem veřejné služby prostřednictvím systému státní správy, který byl v minulosti poměrně pomalý. Ale stejně jako informační a komunikační technologie usnadnily lidem život, využívají se moderní technologie ke zrychlení systému veřejné správy. Právě o tom je eGovernment.

Tento proces začal relativně nedávno, v 90. letech 20. století, s nástupem globálního internetu. Tyto procesy začaly vznikem digitálních registrů (např. registru obyvatel) a možností dálkové výměny informací. Další rozvoj eGovernmentu v České republice vedl ke vzniku tzv. CzechPointů, které umožnily lidem vyhnout se dlouhému čekání na úřadech

při získávání informací a dokumentů. Nyní se v rámci digitalizace veřejné správy uvažuje o využití prvků umělé inteligence. Ta může být využita ke zpracování lehkých informací, které nevyžadují lidskou pozornost, například při jednoduchých správních procesech. (Pavlík a ost., 2020, s.132-134)

Příkladem úspěšné implementace eGovernmentu je výsledek práce Ukrajinského ministerstva pro digitální transformaci, které realizuje politiku "digitální stát". Digitální stát je takový, kdy jsou vnitřní procesy státu řízeny pomocí moderních technologií. Tímto způsobem se procesy stávají transparentními pro veřejnost, která může kontrolovat procesy probíhající ve státě. V rámci této politiky byl vytvořen portál a aplikace s názvem "Dia" (z ukrajinštiny "akt" nebo "jednání"). Cílem tohoto projektu je poskytovat občanům veřejné služby prostřednictvím internetu. Projekt je založen na následujících principech: kybernetická bezpečnost, e-demokracie, e-business, e-soudy, e-zdravotnictví, e-vzdělávání, e-doprava, chytrá města, digitální dovednosti a všudypřítomný internet. Kybernetická bezpečnost je zabezpečení bezpečnosti soukromých a veřejných dat uživatelů, která musí být chráněna před neoprávněným použitím. *E-demokracie* je schopnost řídit stát pomocí informačních technologií, například pořádání referend a hlasování online. *E-business* je organizace podnikání tak, aby se minimalizovalo množství papírových dokumentů, a úplná digitalizace soukromých i veřejných podniků. *E-court* – elektronická správa dokumentů soudních řízení, např. podávání procesních dokumentů, projednávání jednotlivých soudních případů online apod. *E-zdravotnictví* – každý pacient bude mít vlastní elektronickou zdravotní kartu a nemocnice budou modernizovány na modernější digitální infrastrukturu. *E-vzdělávání* – digitalizace vzdělávacích procesů. *Elektronický dopravní systém* – elektronické jízdenky, pokrytí veřejných měst internetem (nádraží, dálnice, stanice atd.). *Chytrá města* – proces usnadnění komunikace mezi obyvatelstvem a samosprávou za účelem řešení naléhavých problémů, zavádění ekologických technologií apod. V současné době je prostřednictvím tohoto portálu k dispozici široká škála služeb, např. registrace živnostníka, získávání dokumentů od úřadů, placení správních pokut, získávání státních dotací, provádění veřejných průzkumů na různá sociální témata, registrace nemovitostí, registrace sňatku atd. (Цифрова держава, 2019)

Podle Pavlíka a kol. (2020, s. 134-136), dalším významným trendem ve veřejné správě je Místní Agenda 21 (MA21). Jedná se o jeden z nejrozšířenějších moderních programů pro zajištění realizace udržitelného rozvoje ve městech a regionech. Mezi hlavní pilíře udržitelného rozvoje patří: ekonomický, sociální a environmentální pilíř. Cílem je

dlouhodobě zaměřit rozvojové politiky na tyto tři pilíře a zajistit tak občanům vysokou životní úroveň. MA21 se zabývá následujícími oblastmi strategického plánování: veřejná správa a samospráva, vnější prostředí, udržitelná spotřeba a výroba, doprava, veřejné zdraví, místní ekonomika a podnikání, vzdělávání a výchova, kultura a místní tradice, sociální prostředí, globální odpovědnost.

## 3 KOMUNIKACE

### 3.1 Základní pojmy komunikace

Komunikace je multioborový fenomén, kterým se zabývají různé společenské vědy, například psychologie, sociologie a další. Cílem této kapitoly je vysvětlit klíčové pojmy komunikace, její společenský význam a moderní využití komunikace v plánování a řízení.

Existuje ještě jeden názor na tento fenomén, například J. Mišovič (2015, s.12) objasňuje, že: *"je komunikace nejednou charakterizovaná jako úspěšné vyslání a přijetí nějakého smysluplného sdělení, tedy jako proces přenášení poselství od zdroje k příjemci pomoci vyjádření."*

Juříčková (2008, s. 12) popisuje komunikační proces prostřednictvím několika fází. První fází komunikace je *zahájení* – proces začíná tím, že jedna strana zahájí komunikaci. Jakmile se komunikace začne, lidé přecházejí do další fáze – **kódování**. Během této fáze člověk kóduje informace do podoby, které druhá strana rozumí. Může to být prostřednictvím jazyka, neverbálních signálů, obrazů a dalších výrazových prostředků. Třetí fáze se nazývá *přenos informace*. Informace lze předávat pomocí zvuků, obrázků, gest atd. Čtvrtou fází komunikace je proces přijetí informace druhou stranou, tzv. *dekódování informací*. Poslední, ale neméně důležitou fází komunikace je *reakce a zpětná vazba*. Nejčastěji reakce vypadá jako odpověď na obdržené informace.

Komunikace je proces přenosu nebo ukládání informací, který umožňuje spojení nebo sdílení zdrojů mezi zdrojem a příjemcem. Probíhá v určitém kontextu, má definovaný počáteční a koncový bod a zahrnuje přístup k určitým informacím prostřednictvím jejich přenosu nebo sdílení. (Kučerová, 2022, s.7)

Koťa, Trpišovská a Vacínová (2013, s. 108) svůj výklad komunikace začínají definicí **neverbální komunikace**. Je to nejstarší a nejsložitější forma komunikace, protože její dekódování, na rozdíl od verbální komunikace, vyžaduje více času. Nejčastěji se neverbální komunikace používá k vyjádření pocitů a emocí. Neverbální komunikace se rozděluje podle znaků, které komunikující při komunikaci používá.

Boukalová et al. (2023, s. 21) tvrdí, že neverbální komunikace velmi úzce souvisí s emocemi, protože ukazuje intenzitu nebo prožívání emocí.

Začněme od *mimiky*. Podle Koťy, Trpišovské a Vacínové (2013, s. 109) výraz obličej je základní způsob kódování informací pomocí obličejových svalů, který pomáhá lidem

rozpoznat emoce, které daná osoba cítí. Výrazy obličejové, které člověk vytváří při pohybu obličejových svalů, lze rozdělit do dvou kategorií: primární a sekundární. *Primární emoční výrazy* jsou nejjednodušší emoce, které může člověk prožívat. Obvykle se nazývají párové, protože ke každé emoci existuje její protiklad (štěstí – neštěstí, radost – smutek, klid – úzkost atd.). Druhým typem jsou *sekundární emoční výrazy* – jsou složitější projevy, které vyžadují více času na pochopení a analýzu. Například rychlá změna výrazu obličejové nebo když se emoce jedné poloviny obličejové liší od emocí druhé poloviny.

Dalším typem neverbální komunikace je **proxemika** neboli řeč prostoru. Proxemika zkoumá, jak lidé využívají svůj prostor k výměně určitých informací. Proxemiku lze rozdělit do dvou oblastí: statika a dynamika. *Statika* zkoumá, jak držení těla ovlivňuje komunikační proces. Například určité držení ramen nebo rovný postoj člověka může ukazovat jeho serióznost nebo sebejistotu. Jinými slovy, postoj člověka může naznačovat, co právě komunikující cítí. *Dynamika* na druhou stranu zkoumá, jak člověk využívá vzdálenost. Například pokud člověk nechce komunikovat, bude si udržovat odstup, ale při komunikaci s osobou, která nám imponuje, se budeme držet blíže. (Koš, Trpišovská, Vacínová, 2013, s.110)

Jedním z klíčových badatelů v oblasti proxemiky je Edward Hall. Významně přispěl ke studiu kulturních rozdílů v prostorových normách a chování. Vyvinul koncept "proxemických zón", které definují, jaké druhy interakcí jsou přijatelné v různých vzdálenostech mezi lidmi. Identifikoval čtyři hlavní typy prostorových zón.

Tabulka 1 - popis proxemických zón.

<i>Intimní zóna</i>	0 cm - 45 cm
<i>Osobní zóna</i>	45 cm - 1,2 m
<i>Společenská zóna</i>	1,2 m - 3,7 m

Zdroj: Juříčková, 2008, s. 40, vlastní zpracování.

*Intimní zóna* je zóna nejintenzivnější intimity, kde dochází k osobním interakcím, jako je objímání, líbání a další fyzické kontakty. *Osobní zóna* slouží pro blízké přátele a rodinu, kde dochází k osobnějším interakcím. *Společenská zóna* je určena pro běžné společenské interakce, jako je setkávání s kolegy, známými. A poslední, *veřejná zóna* slouží pro veřejná vystoupení a socializaci s velkým publikem. (Juříčková, 2008, s. 40)



Dalším typem neverbální komunikace je **haptika**, která je rovněž důležitá v sociální komunikaci, protože hmatové vjemy a dotek hrají roli v mezilidských vztazích, vyjadřování emocí a komunikaci. Prostřednictvím haptiky se také mohou vyjadřovat emoce. Fyzický kontakt může být silným prostředkem k vyjádření emocí. Například objetí, stisk ruky, polibek a další formy dotyku mohou vyjadřovat pocity přátelství, pozdravu, úcty a lásky. Haptika může být také použita k navázání kontaktu. Hmatový kontakt může pomoci navázat mezi lidmi hlubší citové spojení. Například přátelské doteky mohou posilovat vztahy. Doteky mohou být způsobem, jak vyjádřit podporu a útěchu v obtížných situacích. Například podání ruky nebo objetí může vyjádřit soucit a podporu. (Juříčková, 2008, s.41)

Boukalová et al. (2023, s.21) uvádí, že dotyky lze rozdělit na konvenční, přátelské, nepřátelské, profesionální, intimní a autokontaktní. *Konvenční dotyky* jsou takové, které mají specifický význam, jemuž rozumí určitá skupina lidí. *Přátelské dotyky* se používají k projevení neformálních znaků, jako jsou sympatie nebo laskavost. *Nepřátelské dotyky* naopak ukazují negativní účinky, jako je agrese, dominance nebo pohrdání lidmi. *Profesionální dotyky* se vztahují k osobní skupině lidí. Používají se v jednom směru k dosažení specifických účinků. Tento typ dotyků je vlastní lékařům a masérům, kteří je používají k profesionálním účelům. *Intimní dotyky* se vztahují k blízkým osobám v páru a manželství a ukazují blízkost a příbuznost. A posledním typem je *autokontaktní dotyk*, který lze vysvětlit jako dotýkání se sebe samého, například upravování vlasů, tření nosu a podobně.

**Paralingvistické** (parajazykové) projevy jsou důležitým typem neverbální komunikace, podle Koťy, Trpišovské a Vacínové (2013, s. 114). Jedná se o soubor a kombinace tónu a dalších faktorů lidské řeči. Mezi ně patří: síla hlasu, výška, hloubka hlasu, tempo, rytmus řeči, emocionální zabarvení hlasu a tón řeči. Z výše uvedených faktorů lze vyčíst, co člověk cítí nebo jakou má náladu. Zda je agresivní nebo jak je unavený. To vše je bezpochyby zásadním aspektem porozumění mezi lidmi v každodenním životě.

Stejný názor, že paralingvistické projevy se zařazují do neverbální komunikace má i Juříčková (2008, s.43). Nevylučuje, že úzce souvisí s verbální komunikací. Vysvětluje, že paralingvistika se zabývá způsobem, jakým věci říkáme. K paralingvistice přiřazuje následující jevy: intenzitu hlasu, intonaci, barvu hlasu (ukazuje nám emocionální kontext), délku projevu a rychlost řeči.

Dalším typem neverbální komunikace je **gestikulace**. Podle Koťi, Trpišovské a Vacínové (2013, s. 112) se gestikulace projevuje různými pohyby různých částí těla (rukou, prstů,

nohou, hlavy). Gesta se mohou dělit na expresivní, imitační, a pantomimická. Juříčková (2008) rovněž upozorňuje, že kinetika (gesta) se vyjadřuje prostřednictvím pohybů částí těla: hlavy, rukou a někdy i nohou. Na rozdíl od předchozí autorky však poznamenává existenci čtyř typů gest: symbolů, ilustrátorů, regulátorů a adaptérů. *Symboly* se rozumí slova, která jsou spojena s určitými polohami prstů nebo rukou, například: gesta dopravní policie nebo znaková řeč. *Ilustrátory* zahrnují pohyby, které znázorňují velikost, směr nebo tempo určitých jevů. *Regulátory* se používají k manipulaci s rozhovorem, k jeho usmíření, urychlení nebo ukončení. *Adaptéry* jsou gesta, která pomáhají člověku přizpůsobit se dění kolem sebe. Například ve stresové situaci se lidé mohou poškrábat na hlavě, něco pevně sevřít v ruce nebo na sobě něco upravit (vlasy, oblečení atd.).

**Oční kontakt** Kořa, Trpišovská a Vacínová (2013, s.113-114) zařazují do neverbální komunikace, protože se při něm nepoužívají písmena ani slova. Podle pohledu je často možné určit pocity nebo myšlenky člověka. Při dlouhém očním kontaktu se lze dozvědět, že danou osobu něco zajímá nebo studuje nějaké faktory, a z náhlého přerušení kontaktu lze usuzovat na ztrátu zájmu o partnera rozhovoru.

Verbální komunikace je jednodušší na vysvětlení, ale obtížnější na pochopení. Verbální komunikace je informace, která je zakódována prostřednictvím jazykového kódu, který využívá fonetickou a písemnou formu. Verbální komunikace je obtížnější na pochopení, protože vyžaduje pochopení všech nuancí, aby bylo možné porozumět kódu, a tím kódem myslíme jazyk. (Kořa, Trpišovská, Vacínová, 2013, 115)

Boukalová (2023, s. 57-58, 62) prezentuje názor, že **naslouchání** je jedním z projevů verbální komunikace. Tento typ lze rozdělit na: *aktivní*, *méně aktivní* a *pasivní*. Aktivní naslouchání ukazuje náš zájem o to, co nám náš respondent sděluje. Techniky aktivního naslouchání také ukazují, že člověk vnímá, přijímá a respektuje názor druhého člověka. Jednou ze strategií aktivního naslouchání je tzv. strategie podporující kontinuitu sdělení. Může mít podobu echa nebo parafrázování. Echo je opakování klíčových slov nebo pojmů ze sdělení druhé strany. Tímto způsobem zdůrazňujeme hlavní informace ze sdělení, které nám bylo předáno. Parafrázování je opakování celých vět pro lepší pochopení získaných informací. **Mlčení** je také samostatným typem verbální komunikace. Mlčením lze sdělit informaci, že téma rozhovoru bylo vyčerpáno a je třeba ho nahradit. Nebo pauza, kterou mlčení naznačuje, dává účastníkům rozhovoru čas na přemýšlení a formulaci myšlenek pro další komunikaci. Mlčení může být spojeno s *pozitivními* nebo *negativními* emocemi. V prvním případě hovoříme o překvapení, radosti nebo náklonnosti. V opačném případě

hovoříme o vzdoru nebo neochotě spolupracovat. Může být také pozvánkou pro nového účastníka, aby se připojil ke konverzaci. Mlčení může mít podobu trestu, kdy se lidé v důsledku konfrontace mohou rozhodnout ignorovat jednoho z účastníků konfliktu.

### 3.2 Sociální komunikace

Sociální komunikace je proces výměny kognitivních a emocionálních informací, jako jsou pocity, emoce, myšlenky, názory, vzpomínky, sny atd. Umožňuje nám, členům společnosti, komunikovat, spolupracovat, soutěžit a řešit konflikty. Samotnou komunikaci lze rozdělit na verbální a neverbální. (Juříčková, 2008, s. 23)

Podle L. Urbana (2022, s. 134) sociální komunikace je proces přenosu, výměny a doručení informací mezi dvěma nebo více lidmi. Probíhá přímo prostřednictvím lidské řeči, která je zase vytvářena pomocí zvuků a textových symbolů. Tento typ komunikace se také označuje jako symbolická komunikace. Sociální komunikace se dělí na: interakční, neinterakční, přímou a nepřímou. Interakční komunikace znamená, že komunikace probíhá obousměrně. Neinterakční komunikace je tedy opačným pojmem, kdy komunikace probíhá pouze jedním směrem, například formou monologu. Přímá komunikace představuje komunikaci, která probíhá v přímém kontaktu mezi jednotlivými účastníky. Nepřímá komunikace je protikladný pojem, kdy komunikace probíhá bez přímé účasti na tomto procesu, například prostřednictvím sociálních sítí.

Sociální komunikace je zvláštním druhem komunikace, kde společnost představuje kontext a lidé jsou výchozím a koncovým bodem procesu. Vzájemné propojení a výměna informací mezi lidmi se považuje za základ existence společnosti a jakékoli společné činnosti nebo spolupráce. Taková komunikace může být buď přímá (např. osobní rozhovor), nebo nepřímá (např. on-line nebo komunikace mezi autorem a čtenářem prostřednictvím knihy). (Kučerová, 2022, s.7)

Jakákoli forma komunikace probíhá v tzv. **sociálních situacích**. *Sociální situace* je kontext, v němž lidé komunikují, včetně jejich myšlenek, pocitů a chování. Sociální situaci lze definovat jako specifickou strukturu nebo okolnosti, které zahrnují fyzické prostředí, přítomnost druhých, sociální role, očekávání atd. (Kořa, Trpišovská, Vacínová, 2013, s. 115)

Samotné sociální situace vznikají z interakce sociálních skupin. Sociální skupina je souborem jedinců, kteří sdílejí určité společné charakteristiky, vzájemně na sebe působí a cítí určitou míru sounáležitosti s touto skupinou. Sociální skupiny mohou být různé, včetně

malých uzavřených kruhů přátel, rodin, pracovních týmů, organizovaných skupin, etnických a náboženských společenství, klubů atd. (Kořa, Trpišovská, Vacínová, 2013, s. 115)

### 3.3 Plánování a řízení komunikace

Protože je komunikace tak důležitá, měla by každá organizace nebo projekt obsahovat komunikační plán – dokument, který stanoví pravidla pro komunikaci v rámci projektu. Pokud má projekt dopad na širší okolí, pak by komunikace s tímto okolím měla být přiměřená a měla by se s ním komunikovat vhodným způsobem. Účelem komunikačního plánu je definovat: příjemce informace, cíle komunikace, klíčové sdělení, formát komunikace, měření úspěšnosti a správce komunikace. Příjemce komunikace – naše cílová skupina a komunikační kanál, který uspokojí potřeby komunikačních stran. Cíle komunikace – účel komunikace naší společnosti. Klíčové sdělení – předmět komunikace, který každá strana z tohoto procesu získá. Formát komunikace – způsob, jakým bude komunikace probíhat (např. online nebo osobně). Měření komunikace – způsob hodnocení efektivity jednání. A správcem komunikace je osoba, která je za jednání odpovědná. Jedná se o klíčový nástroj, který usnadňuje komunikaci projektového týmu se zainteresovanými stranami. Pokud není komunikační plán vypracován, může se stát, že některé důležité zainteresované strany nedostanou očekávané informace v očekávané kvalitě. (Doležal a kol, 2013, s. 91).

Řízení komunikace je klíčovým prvkem interakce firem s klienty. Když firma hodlá předat sdělení, musí nejprve určit svou cílovou skupinu a její jedinečné charakteristiky. Poté musí zvolit nejrychlejší a nejefektivnější způsob, jak toto publikum oslovit. Pečlivá identifikace těchto aspektů umožňuje odborníkovi na komunikaci přizpůsobit sdělení konkrétnímu publiku. Existují dva hlavní typy komunikace, z nichž každý je komplexní, a komunikační manažer se může specializovat na jeden z nich:

- Interní komunikace zahrnuje výměnu informací mezi členy organizace, včetně zaměstnanců na různých úrovních, prostřednictvím e-mailů, školení, interních dokumentů a zpráv.
- Externí komunikace probíhá prostřednictvím různých mediálních kanálů, které slouží k interakci mezi organizací a externími skupinami nebo jednotlivci s cílem podpořit spolupráci a budovat pozitivní image společnosti.

(Communication Management and Its Relation to Marketing, 2023).

Doležal a kol. (2023, s. 261) doplňují, že úspěšné řízení vyžaduje věnovat pozornost následujícím typům komunikace: formální a neformální, písemné, verbální a neverbální. Pro

zajištění efektivní komunikace mezi zaměstnanci je možné vytvořit tzv. informační radiátor – speciální prostředí, kde jsou uloženy všechny potřebné informace a kde je najdou úplně všichni. Dalším důležitým krokem při plánování komunikace je volba různých způsobů přenosu informací mezi členy skupiny, tzv. komunikační technologií. Tyto technologií se vybírají na základě typu, formátu a množství informací, které jsou pro práci potřebné. Rovněž je třeba mít na paměti možnosti samotné skupiny, jestli je dostatečně mobilní, aby mohla shromažďovat informace, nebo má dostatek prostředků na realizaci technologie. Příkladem komunikačních technologií ze strany cílových skupin jsou projektové týmy nebo řídicí výbor. Projektové týmy představují malou skupinu lidí, kteří se pravidelně scházejí pomocí intranetu nebo sociálních sítí. Řídicí výbor je vážnější skupina, která má jasně naplánované schůzky s povinnými reporty.

Jednou ze základních metod řízení komunikace je komunikační plán. Plán řízení komunikace definuje proces výměny informací mezi těmito skupinami: Interní zaměstnanci, zákazníci, jiné společnosti, dodavatelé apod. Komunikace může probíhat prostřednictvím e-mailu nebo jiných systému společnosti, který informuje zaměstnance o průběhu projektu, nebo prostřednictvím zprávy na sociálních sítích, která informuje zákazníky o novém produktu. Plán řízení komunikace specifikuje cíl komunikačních aktivit a činnosti, jako je odeslání tohoto e-mailu nebo vytvoření tohoto příspěvku na sociálních médiích, které jsou zaměřeny na dosažení tohoto cíle. Plán může zahrnovat taktiky zahrnující komunikační kanály, jako jsou vztahy s veřejností nebo sociální média, nebo může popisovat konkrétní komunikaci, například videa nebo infografiky. Klíčové prvky plánů řízení komunikace zahrnují informace o: hlavním cíli, cílové skupině, komunikačním cíli, sdělení, taktice, časovém harmonogramu. (Communication Management and Its Relation to Marketing, 2023).

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na základě teoretické části lze konstatovat, že efektivita komunikace a vzájemná interakce mezi lidmi jsou důsledkem složitého vzájemného působení psychologických fenoménů, jako jsou vnímání, pozornost, emoce, myšlení, vůle a charakter jedince. Tyto jevy hrají klíčovou roli ve způsobu, jakým lidé interpretují, sdílejí informace mezi sebou, reagují na vnější podněty a adaptují se na měnící se prostředí. Komunikace, která je složitým procesem výměny informací, emocí a myšlenek, závisí na mnoha faktorech. Vliv vnímání a pozornosti na komunikační proces, kdy individuální rozdíly v tom, jak vnímáme informace a čemu věnujeme pozornost, mohou významně ovlivnit způsob interpretace sdělení. Význam emocí a myšlení v komunikaci, kdy vnitřní pocity a logika utvářejí naše reakce a interakce s ostatními. Úloha vůle a charakteru při utváření našich komunikačních strategií a způsobu řešení komunikačních problémů a překonávání překážek. Porozumění těmto psychickým procesům je klíčové pro vypracování efektivních komunikačních strategií a pro zdokonalení kvality meziosobních vztahů v různých sférách života.

Význam těchto psychických jevů je podtržen také v kontextu veřejné správy a managementu veřejného sektoru, který prostupuje všemi vrstvami státního aparátu a společnosti, od řízení krajských úřadů po vedení ministerstev. Právě účinná komunikace má vliv na úspěch mnoha projektů nebo společenských politik, protože všechny tyto projekty především vytvářejí lidé, kteří jsou společenskými tvory, a proto potřebují efektivní vzájemnou interakci. Tato účinná interakce se obvykle opírá o komunikační strategie či moderní technologie. Je nezbytným porozumět všem procesům probíhajícím ve společnosti s cílem efektivního a odpovědného redistribuce zdrojů mezi všechny její úrovně a efektivního řízení komplexních sociálně-ekonomických procesů v současném světě.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KRAJSKÉHO ÚŘADU

Krajský úřad se skládá ze 17 odborů a 41 oddělení. Každá odbor se věnuje svým specifickým úkolům a jeden odbor se může skládat z několika různých oddělení, aby bylo zajištěno efektivní fungování. Hlavními 17 odbory jsou: odbor kancelář hejtmána, odbor kancelář ředitele, ekonomický odbor, odbor personální, odbor územního plánování a stavebního řádu, odbor interního auditu a kontroly, odbor dotačních projektů, odbor investic, odbor školství, mládeže a sportu, odbor kultury a památkové péče, odbor zdravotnictví, odbor sociálních věcí, odbor informačních a komunikačních technologií, odbor strategického rozvoje kraje, odbor životního prostředí a zemědělství, odbor právní a Krajský živnostenský úřad, odbor dopravy a silničního hospodářství.

V roce 2023 (leden-únor) zaměstnával Krajský úřad Zlínského kraje průměrně 489,19 zaměstnanců. (Počet zaměstnanců krajského úřadu, průměrný plat, pracovní pozice zaměstnanců, 2024)

**Ekonomický odbor** Krajského úřadu Zlínského kraje se zaměřuje především na řízení finančních, účetních a rozpočtových procesů v kraji. Mezi jeho hlavní činnosti patří odpovědnost za vedení účetnictví kraje v souladu s příslušnými právními předpisy, čímž je zajištěna správnost a transparentnost hospodaření kraje. Kromě toho se oddělení stará o automatizované zpracování účetnictví a zajišťuje správnost účetních výkazů. Důležitou součástí jeho činnosti je také sestavování a správnost účetních výkazů a dodržování termínů jejich předávání do centrálního systému účetních informací státu, což přispívá k transparentnosti finančního hospodaření kraje. Ekonomický odbor zajišťuje evidenci dodavatelských faktur a kontroluje náležitosti dokladů, což je rozhodující pro správné účtování závazků a pohledávek. V této souvislosti také řídí nakládání s hotovostí a vede pokladnu kraje, což je nezbytné pro efektivní řízení finančních toků kraje. Další důležitou oblastí odpovědnosti je příprava a koordinace inventarizace majetku a závazků okresu, která zahrnuje zajištění správné evidence a ocenění majetku okresu pro účely účetnictví a rozpočtu. Ekonomický odbor také provádí platby a zúčtování s peněžními ústavy a připravuje přiznání k dani z příjmů právnických osob a k dani z přidané hodnoty, což pomáhá zajistit dodržování daňových zákonů okresu. V rámci své činnosti odbor připravuje podkladové analytické sestavy pro předávání do centrálního systému účetních informací státu a zpracovává statistické výkazy, což umožňuje kraji efektivně vykazovat své hospodaření. V rámci své činnosti také připravuje rozpočet kraje, organizuje a koordinuje veškeré činnosti související s jeho přípravou.



**Odbor interního auditu a kontroly** Krajského úřadu Zlínského kraje hraje důležitou roli při zajišťování transparentnosti, odpovědnosti a efektivnosti řízení finančních a správních procesů kraje. Odbor je zodpovědný za tvorbu a implementaci norem interního auditu, řízení procesů hodnocení rizik a zajištění toho, aby činnosti krajského úřadu probíhaly v souladu s právními a vnitřními předpisy. Mezi hlavní úkoly oddělení patří provádění interních auditů v souladu s plánem založeným na rizicích a v reakci na aktuální provozní potřeby identifikované krajskou samosprávou. Výsledky auditů jsou dokumentovány v písemných zprávách, které jsou projednávány s odpovědnými vedoucími odborů a vedením krajské samosprávy za účelem přijetí nezbytných opatření ke zlepšení. Oddělení se rovněž podílí na tvorbě a poskytování metodických doporučení a poradenství v oblasti řízení rizik a vnitřní kontroly, čímž přispívá k efektivitě regionální správy. Důležitou součástí práce oddělení je také vypracovávání a předkládání výročních zpráv o interním auditu, které slouží jako nástroj kontroly a monitorování činnosti krajské samosprávy. Kromě toho hraje odbor interního auditu a kontroly klíčovou roli při koordinaci systému řízení rizik na úrovni kraje a zajišťuje, aby byla identifikována a účinně řízena všechna významná rizika. Oddělení je rovněž zodpovědné za plnění povinností souvisejících s ochranou osobních údajů podle GDPR a zajišťuje, aby všechny procesy zpracování osobních údajů byly v souladu s evropskou i národní legislativou. Odpovídá za sledování osob, které žádají o sociální pomoc a pobírají ji. Kontroluje hospodaření s veřejnými prostředky u příspěvkových organizacích zřizovaných krajem. Podává ministerstvu financí zprávy o roční finanční kontrole.

**Odbor strategického rozvoje** Krajského úřadu Zlínského kraje je klíčovou složkou plánování, koordinace a realizace strategických iniciativ a rozvojových projektů zaměřených na udržitelný rozvoj a zlepšení kvality života v regionu. Jeho hlavním úkolem je zpracovávat a aktualizovat střednědobé a dlouhodobé strategické dokumenty, jako jsou Strategie rozvoje Zlínského kraje, Program rozvoje cestovního ruchu, Koncepce rozvoje venkova a další specifické programy a koncepce týkající se různých aspektů rozvoje kraje. Odbor působí jako metodické a koordinační centrum pro činnosti související s regionálním rozvojem, cestovním ruchem, strategickým plánováním a realizací významných projektů a programů financovaných z národních i mezinárodních zdrojů. Odbor je zodpovědný za sledování a vyhodnocování rozvojových trendů, zjišťování potřeb regionu a formulování strategických cílů v souladu s těmito poznatky. Odbor regionálního strategického rozvoje se rovněž podílí na přípravě a aktualizaci důležitých strategických dokumentů, jako jsou regionální inovační

strategie a akční plány, které jsou klíčové pro podporu inovací, podnikání a konkurenceschopnosti v regionu. Zajišťuje, aby všechny strategické dokumenty byly v souladu s národními a evropskými politikami a strategiemi a odrážely specifické potřeby a příležitosti Zlínského kraje. Další důležitou oblastí činnosti oddělení je podpora a realizace projektů a aktivit zaměřených na podporu absorpční kapacity regionu, což zahrnuje identifikaci vhodných dotačních titulů, přípravu projektových žádostí a zajištění jejich kvalitní realizace. Odbor spolupracuje s různými partnery na regionální, národní i mezinárodní úrovni s cílem optimalizovat využití dostupných zdrojů pro rozvoj regionu.

**Odbor zdravotnictví** Krajského úřadu Zlínského kraje hraje klíčovou roli v oblasti zdravotnictví a veřejného zdraví v daném kraji. Odbor koordinuje, plánuje a udržuje zdravotnické služby a zařízení, čímž zajišťuje dostupnost kvalitní a efektivní zdravotní péče pro obyvatele kraje. Mezi jeho klíčové činnosti patří tvorba a realizace koncepcí a strategií zdravotní péče, které odrážejí současné i budoucí potřeby obyvatelstva v oblasti zdravotní péče. Kromě toho odbor zdravotní péče řídí a kontroluje provoz zdravotnických zařízení provozovaných krajem, jako jsou nemocnice a kliniky, a zajišťuje jejich financování, kvalitu služeb a dostupnost zdravotní péče. Podílí se na prevenci, monitorování a řešení problémů veřejného zdraví a epidemických situací a spolupracuje s epidemiology a zdravotnickými zařízeními. Odbor hraje také klíčovou roli v krizovém řízení zdravotnických zařízení v případě mimořádných událostí nebo epidemií. Plánuje a zajišťuje vhodná opatření k zajištění kontinuity zdravotní péče a ochrany veřejného zdraví. Kromě toho odbor zdravotnictví poskytuje poradenskou a metodickou podporu zdravotnickým zařízením a zdravotníkům a podílí se na vzdělávacích a preventivních programech a iniciativách zaměřených na zvyšování povědomí veřejnosti o významu prevence nemocí a zdravého životního stylu. V neposlední řadě odbor zdravotnictví spolupracuje s občany, zdravotnickými zařízeními a dalšími příslušnými institucemi s cílem zajistit koordinovaný a účinný přístup k problematice zdravotní péče na úrovni okresu. Odbor tak přispívá k tomu, aby zdravotnické služby ve Zlínském kraji byly dostupné, kvalitní a orientované na pacienta.

**Odbor dopravy** a silničního hospodářství Krajského úřadu Zlínského kraje je odborem zodpovědným za komplexní správu a rozvoj dopravní infrastruktury a silničního hospodářství v kraji. Mezi jeho hlavní činnosti patří příprava podkladů a dokumentace pro sledování stavu a rozvoje dopravní infrastruktury, která je důležitá pro plánování a realizaci staveb a oprav na silnicích a dalších objektech dopravní infrastruktury. Kromě toho toto oddělení podporuje činnost dopravního výboru krajského zastupitelstva. Odbor také

zajišťuje metodické vedení a koordinaci činnosti dopravních organizací v kraji, včetně partnerských organizací a obchodních společností, a předkládá materiály pro výkon zřizovatelských a zakladatelských pravomocí, včetně např. zřizovacích listin a jejich změn. Dalším důležitým aspektem činnosti odboru je odpovědnost za věcnou evidenci finančního majetku, zejména ve vztahu k podílu Zlínského kraje ve společnosti Koordinátor veřejné dopravy Zlínského kraje, s. r. o., a v organizacích zabývajících se údržbou silnic. To zahrnuje nejen evidenci, ale i kontrolu finančního majetku a jeho využití. Významnou součástí činnosti oddělení je také spolupráce s Policií ČR nebo celními orgány v oblasti kontrolního vážení vozidel a silničních souprav na silnicích I., II. a III. třídy ve Zlínském kraji. Tato činnost je důležitá pro dodržování pravidel o největší povolené hmotnosti vozidel."

**Odbor Kancelář hejtmána** v rámci Krajského úřadu Zlínského kraje zastává centrální roli v koordinaci a správě širokého spektra činností souvisejících s fungováním kraje a jeho zastupitelských orgánů. Jeho primárním úkolem je usnadnění efektivní komunikace mezi krajským vedením a externími subjekty, jako je Asociace krajů ČR a další orgány veřejné správy, což zahrnuje správu související agendy. Kancelář hejtmána organizuje a zajišťuje hladký průběh porad krajského vedení, včetně vyhotovení a správy zápisů z těchto setkání. Zodpovídá rovněž za administraci výdajů spojených s cestovními náhradami pro členy zastupitelstva a dalších orgánů, čímž zajišťuje transparentnost a odpovědné finanční hospodaření. Další významnou oblastí působnosti odboru je příprava materiálů pro zasedání valných hromad a zpracování zápisů a usnesení z těchto setkání, což je klíčové pro udržení řádného záznamu o rozhodnutích a postupech obchodních společností Zlínského kraje. Odbor také zajišťuje organizaci zasedání zastupitelstva a rady, od přípravy materiálů po archivaci dokumentů, a udržuje aktuální seznam členů těchto orgánů, což zajišťuje efektivní interní komunikaci a správu. Kancelář hejtmána slouží jako kontaktní bod pro členy zastupitelstva pro vyřizování podnětů a dotazů, a zároveň koordinuje přenos podnětů mezi radou, zastupitelstvem a jejich výbory a komisemi. Odbor rovněž vede evidenci usnesení vlády a zajistí jejich distribuci mezi věcně příslušnými odbory pro další vyřízení. Kromě administrativních a koordinačních úkolů se odbor věnuje i podpoře nestátních neziskových organizací v oblastech rozvoje občanské společnosti, prevence sociopatologických jevů, integrace romské menšiny a dalších, čímž podporuje sociální soudržnost a veřejné blaho v kraji. Odbor také plní úkoly v oblasti integrace národnostních menšin a cizinců, podporuje rovné příležitosti a koordinuje aktivity v oblasti prevence kriminality a protidrogové politiky, což přispívá k bezpečnosti a zdravému sociálnímu prostředí ve Zlínském kraji.

Celkově odbor Kancelář hejtmana zajišťuje klíčové administrativní a podpůrné služby pro efektivní fungování krajské samosprávy, což zahrnuje širokou škálu činností od legislativního zázemí až po podporu sociálních a preventivních programů.

**Odbor kanceláře ředitele** Krajského úřadu Zlínského kraje se zaměřuje na klíčové procesy a činnosti související s efektivním řízením a správou krajského úřadu. Jeho hlavním úkolem je metodicky stanovovat limity některých výdajů a nákladových položek pro ostatní odbory a dohlížet na jejich dodržování, což umožňuje efektivní hospodaření s finančními prostředky krajského úřadu. Odbor také řídí činnost Kontrolního výboru zastupitelstva kraje a organizuje společné akce pro zaměstnance úřadu. Dále spravuje cestovní náhrady zaměstnanců Zlínského kraje a kontroluje plnění úkolů uložených vedoucím ostatních odborů, zajišťuje informační servis řediteli úřadu. Dále řídí agendu související s BOZP a PO. Zajišťuje zaměstnancům krajského úřadu majetek potřebný k výkonu jejich práce. Odpovídá také za údržbu vozového parku, který mají zaměstnanci státní správy k dispozici. Hraje klíčovou roli při správě majetku kraje, zejména majetku umístěného v areálu Baťových závodů, kde zodpovídá za evidenci, inventarizaci a přípravu podkladů pro rozhodování orgánů kraje o pronájmu a výpůjčce majetku v jeho správě. Činnost odboru kanceláře ředitele je tedy nezbytná pro bezproblémový chod krajského úřadu a přispívá k celkové efektivitě a transparentnosti krajské správy.

**Právní odbor a krajský živnostenský úřad** Krajského úřadu Zlínského kraje hrají zásadní roli v právním systému a regulaci živnostenského podnikání v kraji. Tento úřad plní úkoly veřejné správy v oblasti živnostenského podnikání, což zahrnuje problematiku vydávání živnostenských oprávnění, dohled nad dodržováním živnostenského zákona a uplatňování sankcí za jeho případné porušení ve II. instanci. Odpovídá za regulaci trhu v oblasti živnostenského podnikání, zajišťuje dodržování zákonných podmínek pro provozování živnosti a ochranu práv spotřebitelů. V rámci svých kompetencí zajišťuje také administrativní úkoly spojené s živnostenským rejstříkem, což zahrnuje registraci podnikatelů a obchodních společností a zpracování a aktualizaci jejich údajů. Odbor rovněž poskytuje poradenské služby veřejnosti a podnikatelům v oblasti živnostenského práva. Právní odbor poskytuje krajskému úřadu řadu služeb, mezi něž patří zastupování v soudních řízeních, příprava a kontrola veřejnoprávních smluv a poskytování právního poradenství a metodické podpory různým odborům úřadu. Zásadní roli hraje v legislativní činnosti, formuluje návrhy právních předpisů a stanovisek a vede registr obecně závazných právních předpisů. Úkolem tohoto oddělení je dohled nad obcemi, který je svěřen zákonem o obcích,

a to sledováním právních předpisů vydaných v rámci Zlínského kraje a jejich obsahu. Zastupuje kraj ve věcech týkajících se rušení právních aktů obcí. Dále vyřizuje žádosti o informace podle zákona č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím. Dále právní oddělení vyřizuje záležitosti týkající se matrik, státního občanství a evidence obyvatel.

Klíčovou roli při udržování a rozvoji kulturního dědictví a kulturního života v regionu hraje **odbor kultury a památkové péče**, který působí pod Krajským úřadem Zlínského kraje. Jeho hlavním posláním je shromažďovat a analyzovat informace o místních kulturních projevech, regionálních tradicích a folklorních aktivitách. Tato znalostní základna umožňuje kraji efektivněji rozdělovat prostředky a podporovat kulturní iniciativy. Oddělení také spravuje sekci KULTURA Nadace Zlínského kraje, poskytuje odborné poradenství a koordinuje kulturní projekty a organizace v regionu, včetně těch, které jsou financovány z veřejných prostředků. Další důležitou činností oddělení je sledování a analýza kulturních trendů, a to jak profesionálních, tak amatérských, což pomáhá při plánování budoucích projektů a rozvojových strategií. Oddělení se aktivně podílí na aktualizaci strategických dokumentů, jako je Koncepce rozvoje kultury ve Zlínském kraji, a spolupracuje při tvorbě a realizaci státní kulturní politiky s ohledem na specifika regionu. Mezi významné oblasti činnosti patří příprava návrhů programů na zachování a revitalizaci kulturních památek a zajištění jejich kulturně výchovného využití pro veřejnost.

**Odbor sociálních věcí** Krajského úřadu Zlínského kraje poskytuje komplexní služby v oblasti sociální péče, které zahrnují řadu činností a procesů, jež jsou stěžejní pro podporu občanů regionu. Jeho stěžejní činnosti zahrnují výkon mezioborových činností v sociální, zdravotní a vzdělávací oblasti na území Zlínského kraje. Kromě toho odbor projednává správní delikty podle příslušných zákonů, jako je zákon o sociálně-právní ochraně dětí a zákon o sociálních službách. Stěžejní úlohou odboru je zajišťování metodického vedení a koordinace činnosti příspěvkových organizací kraje v oblasti sociální péče, včetně příspěvkových organizací, a správa finančních prostředků přidělených na sociální věci ,z Fondu Zlínského kraje. Ve spolupráci s odborem investic se oddělení podílí na přípravě podkladů pro rozhodování o investičních projektech krajem zřizovaných organizací v oblasti sociálních služeb. Dále odbor sociálních věcí zajišťuje dostupnost poskytování služeb a stanovuje síť sociálních služeb v rámci kraje, což zahrnuje např. poskytování sociálních služeb osobám bezprostředně ohroženým na právech a oprávněných zájmech. Vede také registr poskytovatelů sociálních služeb a plní úkoly uložené registrujícím orgánem. Jednou z klíčových činností odboru je koordinace sociálních služeb poskytování odborné

a metodické pomoci obcím v oblasti sociální práce. Současně se odbor zaměřuje na sociální začleňování osob a vytváří střednědobý plán rozvoje sociálních služeb, sleduje a vyhodnocuje jeho plnění. Vede registr poskytovatelů sociálních služeb a organizuje jeho vedení. Dohlíží na poskytování zdravotních služeb ve vybraných zařízeních sociálních služeb, která nejsou příspěvkovými organizacemi.

**Odbor školství, mládeže a sportu** Zlínského kraje významně přispívá k obohacení vzdělávacích, mládežnických a sportovních snah na území Zlínského kraje. Ústředním posláním je zprostředkování činnosti Výboru pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost zastupitelstva kraje. Patří sem poskytování metodické podpory environmentálnímu vzdělávání, výchově a osvětě ve školách a školských zařízeních spolu s podporou rozvoje lidských zdrojů a spolupráce se sociálními partnery. Úkolem odboru je vytvářet příznivé podmínky pro sport, řídit se přitom příslušnými právními předpisy a dohlížet na přípravu a realizaci Plánu rozvoje sportu pro rozhodovací orgány kraje. Kromě toho má na starosti správu a přidělování finančních prostředků na mládež a sport, pořádání sportovních akcí, jako jsou olympijské hry dětí a mládeže, a oceňování nejúspěšnějších sportovců kraje. Nabízí metodickou podporu při organizování volnočasových aktivit pro děti a mládež a koordinuje činnost Parlamentu dětí a mládeže Zlínského kraje. Oddělení se podílí na organizaci soutěží a olympiád podporovaných krajem a spolupracuje na projektech zaměřených na bezpečnost na internetu. Nad rámec těchto aktivit se oddělení podílí na plánování a organizaci konzultací a metodických setkání pro ředitele škol a další pedagogické pracovníky v rámci kraje na podporu profesního rozvoje v oblasti vzdělávání a primární prevence rizikového chování. Pracuje s rozpočtem přiděleným školám zřizovaným krajem a plní funkci poradního orgánu při účtování a správě disponibilních prostředků. Zajišťuje také finanční prostředky na provoz škol a školských organizací.

**Odbor územního plánování a stavebního řádu** Krajského úřadu Zlínského kraje plní zásadní funkci v oblasti územního rozvoje a stavebního řádu. Mezi jeho činnosti patří tvorba koncepcí a plánů rozvoje kraje, příprava podkladů pro Politiku územního rozvoje ČR a zastupování kraje v poradním orgánu této politiky. Oddělení také spolupracuje na přípravě projektů a žádostí o dotace ve spolupráci s odborem strategického rozvoje, zajišťuje administraci státní podpory územního plánování v souladu se Statutem Fondu Zlínského kraje. Dále oddělení plní úkoly související s územním plánováním, jako je příprava investic kraje, příprava podkladů pro uplatnění předkupního práva k pozemkům a zastupování kraje. Dále zpracovává územně plánovací podklady a studie a odpovídá za plnění úkolů a činností

na úseku územně plánovací dokumentace a dozoru nad podřízenými orgány územního plánování podle zákona o územním plánování a stavebním řádu. Odbor také rozhoduje na základě zákona o vyvlastnění, konkrétně určuje, který orgán bude řídit vyvlastňovací řízení.

**Odbor životního prostředí a zemědělství** Krajského úřadu Zlínského kraje zajišťuje komplexní péči o životní prostředí a podporu zemědělského sektoru v regionu. Mezi jeho hlavní úkoly patří výchova a vzdělávání v oblasti ochrany životního prostředí a zemědělství ve spolupráci s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a dalšími ústředními správními úřady. Odbor se také podílí na tvorbě koncepčních a prognostických materiálů týkajících se životního prostředí pro rozhodovací procesy krajských úřadů a podporuje činnost Výboru pro územní plánování, zemědělství, životní prostředí a rozvoj venkova. Analyzuje a vyhodnocuje stav životního prostředí v rámci regionu pro celostátní statistické účely. V rámci své činnosti odpovídá za plnění úkolů a činností uložených zákony o posuzování vlivů na životní prostředí, o integrované prevenci a omezování znečištění, o územním plánování a stavebním řádu a vydává povolení a závazná stanoviska. Klíčové činnosti zahrnují také úkoly stanovené zákony o předcházení ekologické újmy a její nápravě, o ochraně přírody a krajiny a o náhradě škod způsobených zvláště chráněnými druhy. Odbor přispívá k ochraně ohrožených druhů, posuzuje rozhodnutí o přestupcích na úseku ochrany přírody a poskytuje informace o životním prostředí v souladu s platnou legislativou. Jeho postupy a činnosti sahají od legislativních snah přes analýzy a hodnocení, koordinaci mezi různými orgány až po vzdělávací a osvětové programy. Nemenší význam má politika kontroly odpadů. Posuzuje priority kraje v oblasti vodního hospodářství. Pro rozhodování orgánů kraje se podílí na tvorbě plánů vodohospodářských staveb a kanalizací. Tato činnost je nezbytná pro udržitelný rozvoj kraje, ochranu jeho přírodních zdrojů a rozvoj zemědělství.

**Odbor informačních a komunikačních technologií** Krajského úřadu Zlínského kraje má klíčové postavení v oblasti rozvoje a správy informačních technologií a infrastruktury v celém kraji. Mezi jeho klíčové funkce patří příprava návrhů na pořízení jednotného a kompatibilního hardwaru a softwaru, zajišťování technologické podpory a školení uživatelů, správa systémové architektury informačního systému kraje a zajištění souladu se zákony, normami a standardy v oblasti IT a kybernetické bezpečnosti. Dalším důležitým úkolem je správa smluvních vztahů s dodavateli IT vybavení a softwaru, zahrnující nákup, převjímkou a servis. Oddělení se rovněž zabývá správou certifikovaných elektronických podpisů a likvidací pojistných událostí souvisejících s IT vybavením krajského úřadu. Dále koordinuje budování a provoz informačního systému kompatibilního s informačními

systemy veřejné správy, spravuje softwarové aplikace a v úzké spolupráci s jejich dodavateli a odbornými garanty z různých odborů zajišťuje jejich správnou funkci a bezpečnost.

**Personální odbor** Krajského úřadu Zlínského kraje se významně podílí na správě lidských zdrojů a organizaci interních procesů úřadu. Jeho hlavním posláním je správa personálních a mzdových agend zaměstnanců kraje, což obnáší systémování pracovních pozic, zajištění a organizaci školení zaměstnanců, jak počátečního, tak i pokračujícího vzdělávání, včetně školení vedoucích pracovníků a přípravu na ověřování jejich odborných kvalifikací. Odbor také řeší agendu ohodnocení členů zastupitelstva, výborů a komisí a spravuje vydávání, výměnu a vrácení služebních průkazů zaměstnanců kraje. Dále odbor připravuje materiály pro jmenování tajemníka městských a obecních úřadů, zpracovává statistické přehledy v oblasti personálních záležitostí a uskutečňuje benchmarking pro porovnání mezi kraji. Administrativně řídí financování ze Zaměstnaneckého fondu Zlínského kraje a shromažďuje údaje od podřízených organizací pro další využití v Informačním systému o mzdách. Zásadní úlohu hraje v řízení pracovněprávních a mzdových agend týkajících se ředitelů a zástupců zřizovaných organizací, zajišťuje konkursní řízení na obsazení volných pracovních míst a administrativně se stará o náklady na stravování zaměstnanců. Neméně důležitá je jeho role v administraci úkolů vyplývajících ze zákona o ochraně oznamovatelů a v činnostech spojených se střetem zájmů.

**Investiční odbor** Krajského úřadu Zlínského kraje se nezastupitelně podílí na řízení a uskutečňování investičních iniciativ a správě majetku kraje. Jeho působnost zahrnuje koordinaci přípravy a implementace projektů souvisejících s krajským majetkem vedoucích ke změnám ve vlastnictví, a také zabezpečení oznámení o těchto plánech. Odbor rovněž vypracovává materiály pro rozhodovací orgány kraje ohledně převodů nemovitostí, zřizování věcných břemen a odstranění nepotřebného movitého majetku z evidence kraje. Důležitou činností je také vedení statistických záznamů veřejných zakázek a správa investičních projektů, které vyžadují rozsáhlejší řídicí a investiční aktivity. Další stěžejní úkoly zahrnují komunikaci s katastrálním úřadem, podávání návrhů na zápis a vymazání v katastru nemovitostí a plnění povinností majitele v souvislosti s digitalizací katastrálních dokumentů a definováním hranic pozemků. Odbor se také zabývá hodnocením nemovitostí pro účely účetnictví a zajišťuje procesy předání a převzetí staveb, areálů a území při změnách majitelů. Ve spolupráci s příspěvkovými organizacemi a dalšími relevantními odbory koordinuje realizaci schválených strategií nakládání s majetkem a zodpovídá za efektivní vymáhání dlužných částek podle soudně uplatněných nároků kraje. Investiční odbor tak



zastává zásadní úlohu v celkové správě, přípravě a realizaci investičních projektů a ve správě majetku, což přispívá k rozvoji a efektivnímu hospodaření kraje. (Organizační struktura krajského úřadu, 2024)

## 6 ORGANIZAČNÍ ŘÁD KRAJSKÉHO ÚŘADU

Organizační řád Krajského úřadu Zlínského kraje je hlavním normativním dokumentem, který vymezuje vnitřní strukturu, zásady fungování a řízení struktury, jakož i vztahy mezi jednotlivými odbory a odděleními. Dokument obsahuje nejen podrobný popis organizační struktury, ale také vymezuje rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti vedoucích pozic v souladu s platnými právními předpisy a vnitřními normami. Organizační řád se zaměřuje na zajištění efektivního plnění úkolů krajského úřadu v rámci samostatné i přenesené působnosti. Úřad funguje na základě vertikálních a horizontálních principů řízení. Vertikální řízení klade důraz na hierarchickou strukturu od ředitele úřadu přes vedoucí odborů a oddělení až k jednotlivým zaměstnancům, zatímco horizontální řízení podporuje účinnou spolupráci mezi jednotlivými odbory a odděleními, zejména při řešení složitých úkolů nebo v době krize. Tato struktura zajišťuje flexibilitu a přizpůsobivost úřadu v dynamickém prostředí veřejné správy. Pravomoci a odpovědnosti ředitele úřadu jsou zásadní pro řízení celé instituce, jelikož nejen dohlíží na plnění úkolů úřadu a koordinuje jeho činnost, ale také vydává vnitřní normy a rozhoduje kompetenční spory. Tento přístup zaručuje centralizovanou kontrolu a jednotné řízení úřadu. Organizační řád navíc stanoví postupy pro zastupování zaměstnanců a určuje pověřené úředníky, což zajišťuje kontinuitu práce úřadu i v případě nepřítomnosti klíčových osob. V neposlední řadě dokument zdůrazňuje vztahy úřadu s ostatními orgány veřejné správy, vnitřní komunikaci a zveřejňování informací, což jsou důležité aspekty pro transparentní a odpovědnou veřejnou správu. Organizační statut Krajského úřadu Zlínského kraje je tak základním kamenem pro efektivní řízení a správu kraje, umožňuje přizpůsobit se měnícímu se právnímu a společenskému prostředí a zajišťuje, aby veškeré činnosti úřadu byly vykonávány v souladu se zásadami zákonnosti, efektivnosti a transparentnosti. (Organizační řád, 2024)

## 7 EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Z hlediska hospodaření regionu bude představena rozpočtová složka na rok 2023 a analýza ekonomických ukazatelů, zejména likvidity a rentability.

Tabulka 2 – Rozpočet Zlínského kraje.

Ukazatele	Rozpočet (v tis. Kč)		
	Schválený 2023	Po změnách 12. 2023	Skutečnost 12. 2023
<b>Příjmy</b>	18 389 546	21 440 317	21 173 317
Daňové	4 939 290	5 785 339	5 813 706
Nedaňové	647 185	1 019 476	1 039 750
Kapitálové	92 616	163 086	163 078
Přijaté transfery	12 710 454	14 472 416	14 156 782
<b>Výdaje</b>	19 285 903	22 290 203	19 892 559
Kapitálové	2 464 455	3 539 976	1 852 963
Běžné	16 821 449	18 750 227	18 039 596

Zdroj: monitor státní pokladna,  
vlastní zpracování.

Jak je vidět z výše uvedené tabulky, v roce 2023 byl největší objem peněz přijat v kategorii **přijatých transferů** (14 156 782 tis. Kč), a to včetně **neinvestičních příjmů**, konkrétně **ostatních přijatých prostředků ze státního rozpočtu** (12 849 791 tis. Kč). Dalším významným ukazatelem jsou **daňové příjmy** (5 813 706 tis. Kč), které tvoří zejména **daň z příjmů** (2 905 675 tis. Kč) a **daň z přidané hodnoty** (2 769 981 tis. Kč). Jak dále vidíme, celkově skutečné příjmy Zlínského kraje pro rok 2023 činily 21 173 317 tis. Kč. (MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2023)

Co se týče výdajů, největší podíl tvořily **běžné výdaje** (18 039 596 tis. Kč), největší část 12 860 648 tis. Kč tvořily **neinvestiční transfery příspěvkovým a podobným organizacím**. Největší složku **kapitálových výdajů** představovaly **investiční nákupy a související výdaje** (437 991 tisíc Kč a **investiční transfery** (1 204 184 tisíc korun). Celkové výdaje na rok 2023 činily 19 892 559 tisíc korun. (MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2023)

Vypočítáme-li konečný výsledek hospodaření podle schváleného rozpočtu, zjistíme, že původně se očekávala ztráta ve výši 1 933 247 tis. Kč. Nakonec však vidíme, že se podařilo rozpočet nejen vyrovnat, ale i dosáhnout zisku (skutečný výsledek byl 805 950 tis. Kč).

Z hlediska hospodaření regionu bude představena rozpočtová složka na rok 2023 a analýza ekonomických ukazatelů, zejména likvidity a rentability.

Tabulka 3 – Ekonomické ukazatele.

Ukazatele	Hodnota netto (tis. Kč)
Oběžná aktiva	8 616 860,08
Krátkodobé závazky	1 911 637,26
Zisk před zdaněním a odečtením úroků (EBIT)	1 848 924,71
Aktiva	16 685 545,95

Zdroj: monitor státní pokladna, vlastní zpracování.

Dalším krokem je výpočet ekonomických ukazatelů likvidity a rentability. **Likvidita** je schopnost subjektu splácet své dluhy a vypočítá se jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. V tomto případě je to 4,5, což znamená, že Zlínský kraj úspěšně a rychle splácí všechny své dluhy.

**Rentabilita** je ziskovost organizace. Vypočítá se vydělením EBIT celým podílem aktiv organizace. Rentabilita Zlínského kraje činí: 0,11. Ukazatel rentability 0,11, neboli 11 %, znamená, že na každou korunu investovanou do podnikání vydělá organizace 11 haléřů zisku. Tento ukazatel lze interpretovat jako pozitivní, protože to znamená, že firma efektivně využívá své zdroje pro generování příjmů.

## 8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VNĚJŠÍ KOMUNIKACE KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE

Původním záměrem autora této BP bylo, uskutečnit rozhovor s vybraným pracovníkem Krajského úřadu Zlínského kraje (dále jen KÚ ZK). Po konzultaci autora na KÚ ZK nad otázkami rozhovoru mu ale bylo ze strany KÚ ZK doporučeno vytvořit jeho spíše stručnější variantu. Autor práce tak vytvořil otázky (více Příloha P I), na které mu za Oddělení komunikace a vnějších vztahů KÚ ZK poslal dne 22. 3. 2024 písemné odpovědi Mgr. Vladimír Dostálek. Hlavním cílem bylo získat odpovědi na následující výzkumné otázky:

- Jaké komunikační nástroje používá KÚ?
- Jaký nástroj je pro komunikaci s obyvatelstvem nejefektivnější?
- Jaké ukazatele používá KÚ ZK k vyhodnocování svých komunikačních strategií?
- Jaký je vliv zpětné vazby od obyvatelstva na tvorbu a řízení komunikačních strategií?
- Jaké nové technologie chce KÚ ZK v budoucnu využívat pro zlepšení komunikačních procesů?

### **Komunikační nástroje**

Bylo zjištěno, že kraj využívá širokou škálu nástrojů pro informování a komunikaci s obyvateli Zlínského kraje. Prvním a nejzákladnějším z nich jsou webové stránky Krajského úřadu Zlínského kraje, kde lze nalézt různé informace o veřejných službách či změnách. Dalším nástrojem jsou sociální sítě, a to zejména: Facebook, síť X (dříve Twitter), LinkedIn, YouTube a Instagram. Důležitým zdrojem informací je měsíčník vydávaný a tištěný krajským úřadem Zlínského kraje Magazín 21. Jedná se o tištěný časopis, který vychází jednou měsíčně a kde se lidé dozvídají o aktuálních akcích, novinkách, dotacích a dalších zajímavostech. Zajímavé je, že ho lidé mohou dostávat zdarma přímo do svých poštovních schránek. Dále krajský úřad spolupracuje s regionální televizí, kde má vyhrazený prostor pro sdělení vlastních reportáží, diskusí apod. A neméně důležitá je i off-line propagace, kterou úřad využívá, jako jsou brožury, plakáty, reklamní materiály, obrazovky v budově krajského úřadu a informační tabule v budově úřadu a jeho okolí. Závěrem lze říci, že krajský úřad efektivně využívá všechny moderní způsoby komunikace ke sdělení informací s občany.

### **Efektivita komunikačních nástrojů**

Efektivita každého informačního nástroje je jiná, jelikož je určen pro různé cílové skupiny a má různé účinky. Kromě transparentní a jasné komunikace s obyvateli se krajský úřad Zlínského kraje snaží o vytvoření dobrého jména kraje. Můžeme však rozlišit tři hlavní nástroje: sociální média, časopis Magazín 21 a webové stránky krajského úřadu. Sociální sítě jsou pro šíření informací nejrychlejším způsobem, protože je využívá velké množství lidí, kteří mohou získat potřebné údaje na několik kliknutí. V závislosti na cílové skupině a množství zveřejňovaných informací se používají různé sociální sítě. Například síť X se používá spíše pro zprávy, rychlé a krátké publikace popisující aktuální novinky. Facebook má nejširší publikum, protože ho používá starší generace. LinkedIn se používá k vyhledávání nových zaměstnanců úřadů. Pokud jde o používání TikToku, KÚ ZK se snaží této sociální síti vyhnout, a to v přehledu s varováním Národního úřadu pro kybernetickou a informační bezpečnost, ohledně možných nebezpečí spojených s kybernetickou bezpečností. Časopis Magazín 21 má měsíční tisk 260 000 kusů, což je téměř polovina obyvatel Zlínského kraje. Informuje o aktuálním dění ve Zlínském kraji. A webové stránky jsou nejjednodušším a nejpohodlnějším nástrojem pro publikování, strukturování a dlouhodobé uchování různých užitečných dat a informací, které může běžný člověk potřebovat. Také díky nástrojům samotných webových stránek může úřad sám získávat různé informace formou zpětné vazby. Závěrem lze říct, že 3 hlavní nástroje, které mají největší vliv na komunikační procesy, jsou sociální média, webová stránka a časopis. Hrají klíčovou roli v komunikačních procesech, které probíhají mezi krajskou samosprávou Zlínského kraje a obyvateli kraje.

### **Ukazatele efektivity**

Zlínský úřad provádí měsíční analýzy sociálních médií pomocí následujících ukazatelů: zájem, sdílení, interakce, komentáře, počet sledujících a dosah. V současné době krajský úřad pracuje na zavedení nástrojů Google Analytics, které pomohou monitorovat hlavní webové stránky.

### **Zpětná vazba**

Zlínský kraj v rámci své činnosti zpracoval v roce 2022 průzkum, který nebyl zveřejněn. Tato studie shromáždila zpětnou vazbu od lidí a byla použita pro tvorbu komunikační strategie Zlínského kraje. Z toho vyplývá, že zpětná vazba od obyvatelstva hraje v činnosti úřadů důležitou roli.

**Budoucí potenciál rozvoje**

Krajský úřad Zlínského kraje se snaží držet krok s moderními trendy. Kraj neustále hledá nové možnosti, jak zlepšit svou práci. Jednu z těchto příležitostí vidí Zlínský úřad zejména ve využití umělé inteligence (AI), která v současné době nabývá na popularitě, jako je například ChatGPT. Kromě využití AI vidí kraj potenciál v robotizaci a automatizaci interních procesů.

## 9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro lepší zhodnocení komunikace KÚ ZK byl vytvořen a zveřejněn dotazník, který obsahoval 27 otázek (Příloha P II), jehož **hlavním cílem** je zjistit názor obyvatel Zlínského kraje na kvalitu externí komunikace s krajským úřadem Zlínského kraje. Z hlavního cíle pak vyplývají následující **dílčí cíle**:

- Zjistit názor obyvatel Zlínského kraje na kvalitu komunikace s krajským úřadem Zlínského kraje. (Otázky dotazníku č. 27, 6-9, 10, 13, 15-22)
- Zjistit hlavní komunikační kanály, jejichž prostřednictvím obyvatelstvo získává informace od místní samosprávy. (Otázka dotazníku č. 5)
- Zhodnotit míru spokojenosti veřejnosti s úrovní účasti na rozhodování krajského úřadu. (Otázky dotazníku č. 11 a 12)
- Získat návrhy od obyvatel Zlínského kraje, které by mohly zlepšit komunikaci s krajskou samosprávou. (Otázky dotazníku č. 23-26)

Na základě dílčích cílů byly definovány následující výzkumné otázky:

- Výzkumná otázka 1 (dále VO1): Jak obyvatelé Zlínského kraje vnímají kvalitu komunikace se KÚ ZK?
- Výzkumná otázka 2 (dále VO2): Jak získává obyvatelstvo Zlínského kraje informace od místní samosprávy?
- Výzkumná otázka 3 (dále VO3): Jak hodnotí obyvatelé Zlínského kraje svoji spokojenost s úrovní účasti na rozhodování KÚ ZK?
- Výzkumná otázka 4 (dále VO4): Jak by se podle obyvatel Zlínského kraje mohla zlepšit vnější komunikace KÚ ZK?

Dotazník byl zveřejněn na sociální síti Facebook a prostřednictvím známých a kamarádů autora této práce žijících ve Zlínském kraji. Dotazníkové šetření proběhlo v dubnu 2024. Průzkumu se zúčastnilo celkem 144 osob.

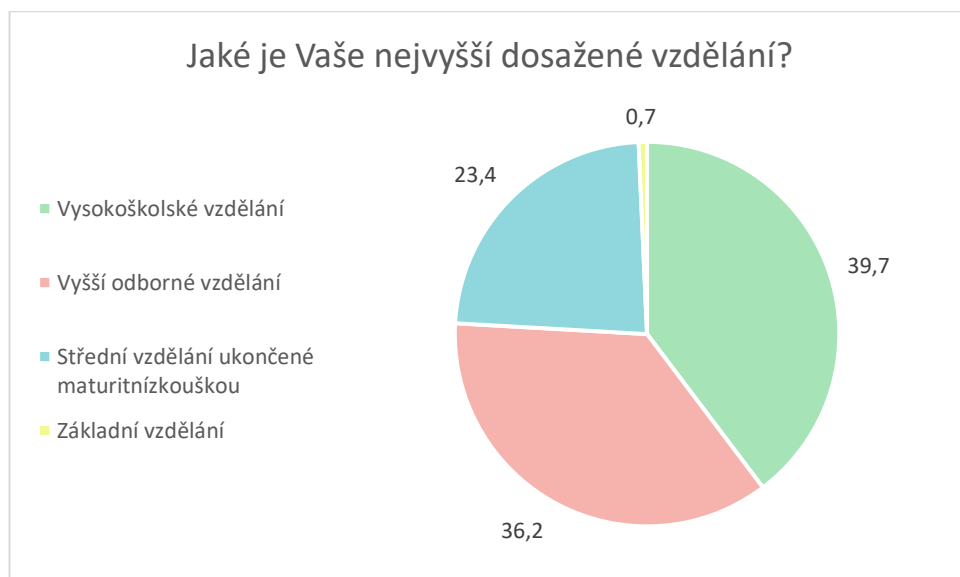




Obrázek 1 – Obyvatelé Zlínského kraje (v %). Zdroj: vlastní zpracování.

Jak již bylo uvedeno výše, průzkumu se zúčastnilo 144 osob, z toho 97,9 % osob žije ve Zlínském kraji. Odpovědi 3 osob, které odpověděly na otázku "Ne", tj. že nežijí ve Zlínském kraji, nejsou v průzkumu zahrnuty, neboť pokud zvolily tuto možnost, byl průzkum automaticky uzavřen a odeslán. Druhou otázkou bylo pohlaví respondentů. Ze 141 respondentů, kteří se zúčastnili průzkumu, bylo 48,9 % žen a 51,1 % mužů.

### Otázka dotazníku č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

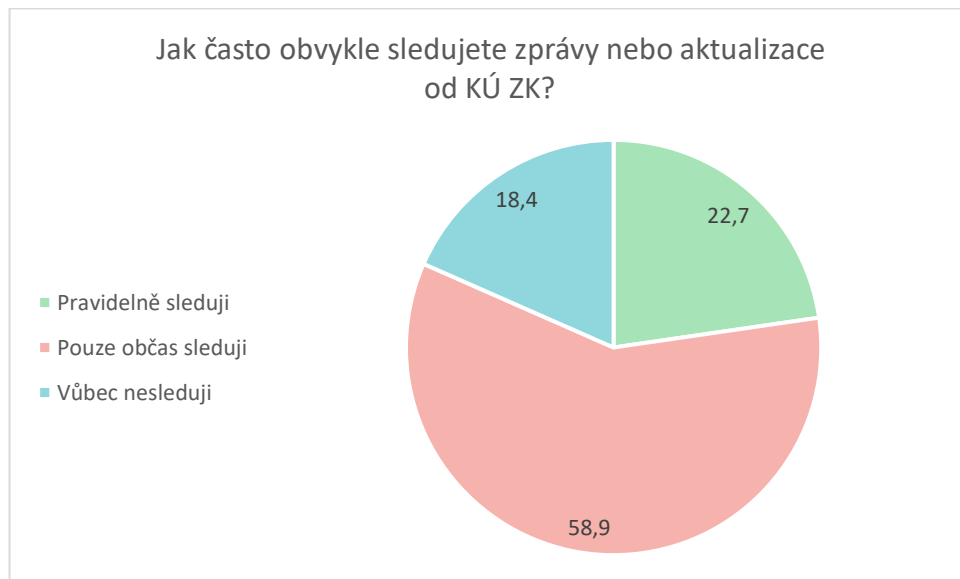


Obrázek 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání (v %). Zdroj: vlastní zpracování.

Další otázkou bylo **nejvyšší dosažené vzdělání**, jak vidíme, průzkum vyplnilo nejvíce lidí s vysokoškolským vzděláním, a to 39,7 % všech respondentů. Následuje vyšší odborné

vzdělání, 36,2 % všech respondentů, střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou 23,4 % všech respondentů a základní vzdělání jenom 0,7 % všech respondentů.

**Otázka dotazníku č. 4: Jak často obvykle sledujete zprávy nebo aktualizace od KÚ ZK?**

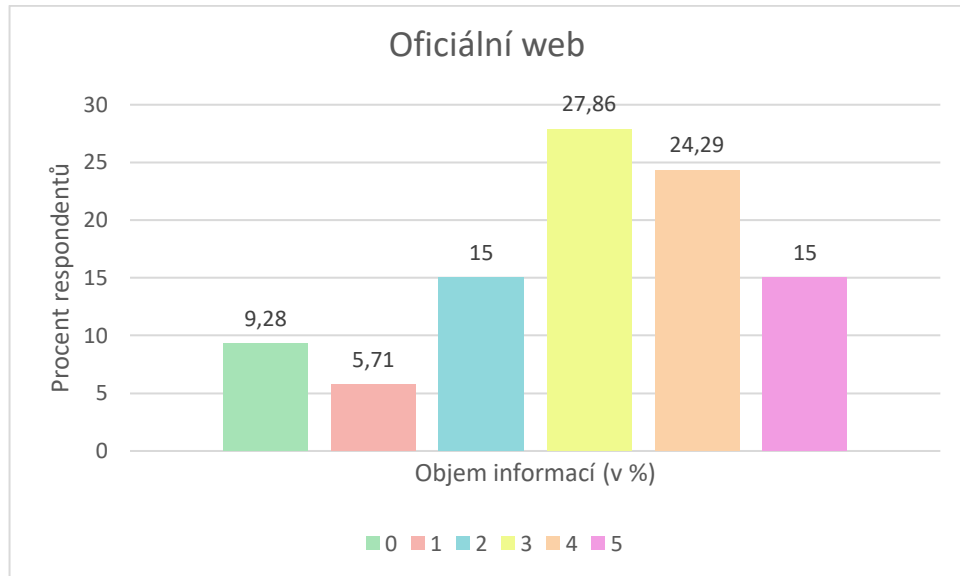


Obrázek 3 – Sledování zpráv (v %). Zdroj: vlastní zpracování.

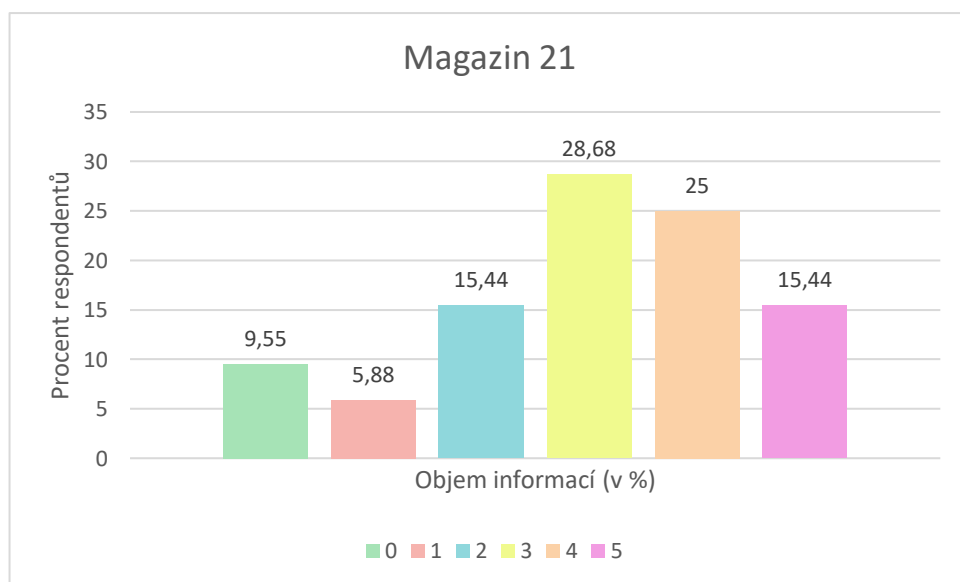
Jak je vidět, většina všech respondentů (58,9 %) sleduje zprávy zveřejňované KÚ ZK jen občas. Pravidelně sledujících zprávy a aktuality je 22,7 % osob. Pouze 18,4 % respondentů nesleduje zprávy vůbec. Z toho lze usuzovat, že většina obyvatel se zajímá o dění v kraji, kde žije.

**Otázka dotazníku č 5. Jaké komunikační kanály lidé používají, aby získali nejvíce informací a v jakém množství.**

V této otázce byli respondenti dotazováni, jaké množství informací dostávají od KÚ ZK. Pro hodnocení bylo zvoleno bodové hodnocení od 0 do 5 (0 = žádné; 1 = výrazně malé, 2 = spíše malé; 3 = přiměřené; 4 = spíše velké; 5 = výrazně velké).

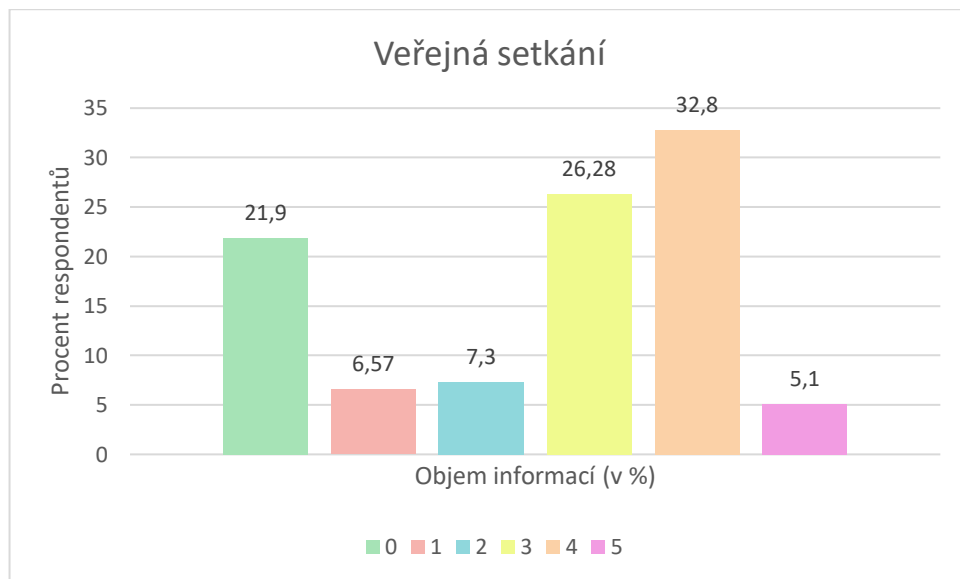


Obrázek 4 – Sledování oficiální webové stránky KÚ ZK (v %). Zdroj: vlastní zpracování. Jak je vidět z grafu, 87,86 % respondentů uvedlo, že informace z Krajského úřadu Zlínského kraje dostávají prostřednictvím hlavní webové stránky. 9,28 % respondentů uvedlo, že informace prostřednictvím webových stránek nedostávají (0), tj. nesledují je. Průměrná hodnota informací, které respondenti dostávají z hlavní webové stránky, je 3,39, což znamená, že obyvatelé dostávají přiměřené až spíše velké množství informací.



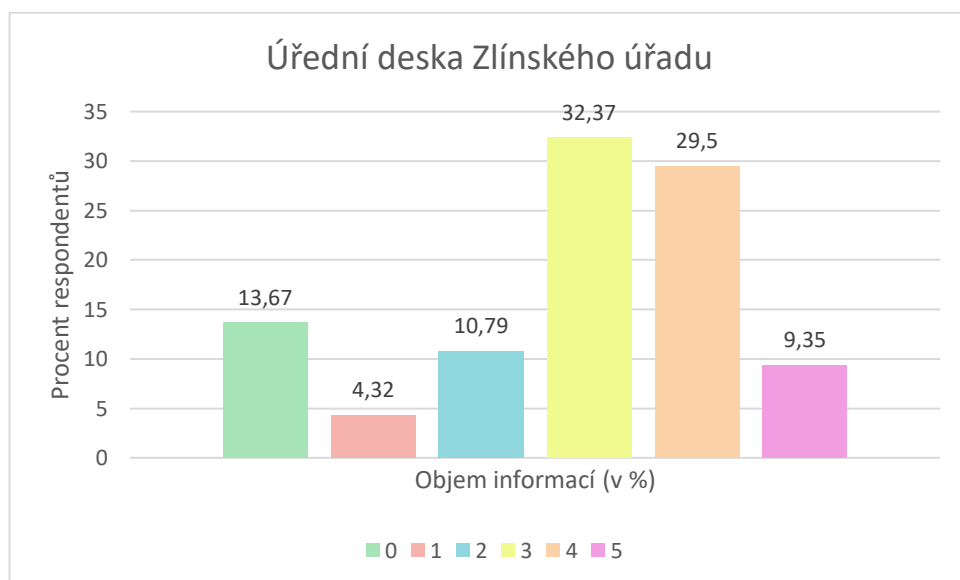
Obrázek 5 – Sledování Magazínu 21 (v %). Zdroj: vlastní zpracování. Dalším komunikačním kanálem byl měsíčník vydávaný KÚ ZK, Magazin 21. 90,44 % respondentů uvedlo, že tento informační kanál využívají k získávání informací. 9,55 % respondentů uvedlo, že informace prostřednictvím webových stránek nedostávají, tj.

nesledují je. Průměrná hodnota množství informací je 3, což je průměrná hodnota, tj. přiměřené množství informací.



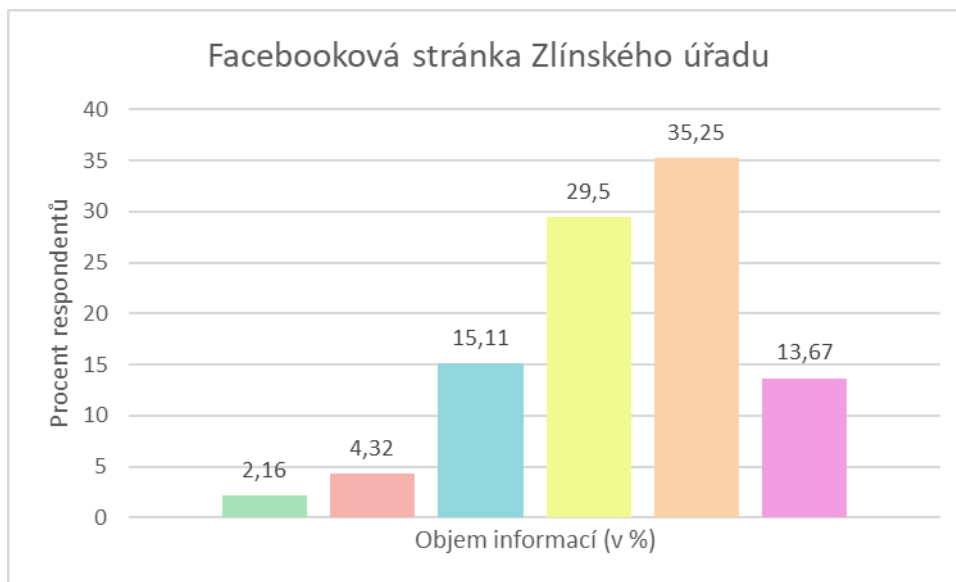
Obrázek 6 – Návštěva veřejných setkání (v %). Zdroj: vlastní zpracování.

Dalším komunikačním kanálem jsou veřejná setkání organizovaná KÚ ZK. 78,05 % respondentů uvedlo, že tento kanál využívá, zatímco 30 osob uvedlo, že se těchto setkání neúčastní. 21,9 % respondentů uvedlo, že informace prostřednictvím webových stránek nedostávají, tj. nesledují je. Průměrná hodnota množství informací získaných z tohoto komunikačního kanálu je 2,57, což znamená, že obyvatelé dostávají méně informací ve srovnání s ostatními kanály, tedy spíše malé až přiměřené množství informací.



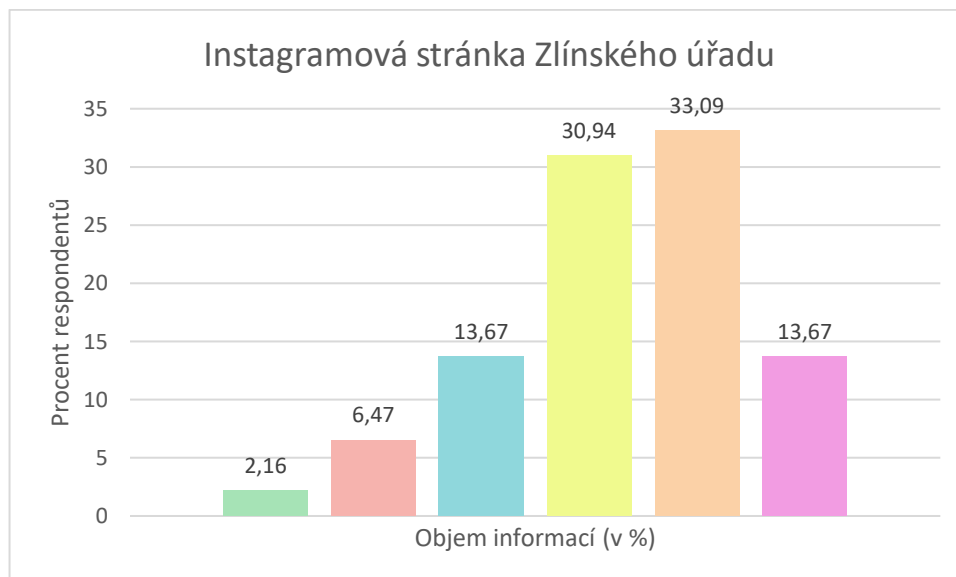
Obrázek 7 – Sledování úřední desky KÚ ZK (v %). Zdroj: vlastní zpracování.

Dalším komunikačním kanálem je úřední deska KÚ ZK. 86,33 % respondentů uvedlo, že k vyhledávání informací využívá úřední deska Zlínského úřadu, přičemž průměrná známka je 2,88, což naznačuje, že občané získávají průměrně přiměřené množství informací. 13,67 % respondentů uvedlo, že informace prostřednictvím webových stránek nedostávají, tj. nesledují je.

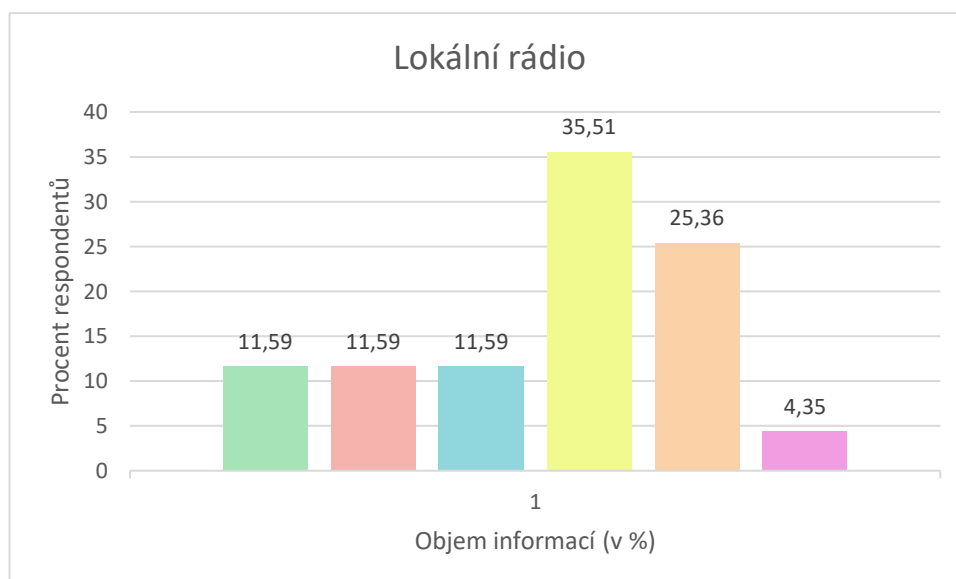


Obrázek 8 – Sledování Facebookové stránky KÚ ZK (v %). Zdroj: vlastní zpracování.

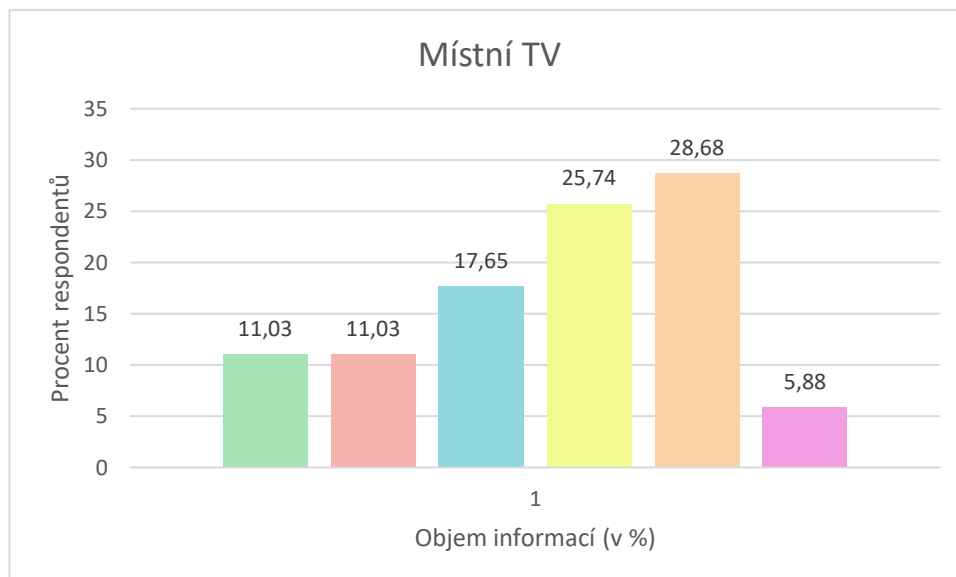
Dalším kanálem, který KÚ ZK využívá, je jedna ze sociálních sítí používaných pro externí komunikaci, a to Facebook. Celkem 97,85 % respondentů uvedlo, že Facebook používá ke sledování krajské samosprávy. 2,16 % respondentů uvedlo, že informace prostřednictvím webových stránek nedostávají, tj. nesledují je. Průměrné množství informací je v tomto případě 3,32. Na základě toho lze konstatovat, že obyvatelé získávají přiměřené množství informací z tohoto kanálu, ale druhé největší množství informací ze všech komunikačních kanálů.



Obrázek 9 – Sledování Instagramové stránky KÚ ZK. Zdroj: vlastní zpracování. Následujícím komunikačním kanálem je Instagram KÚ ZK. 97,84 % respondentů uvedlo, že Instagram využívá k získávání informací. 2,16 % respondentů uvedlo, že informace prostřednictvím webových stránek nedostávají, tj. nesledují je. Průměrné množství informací je 3,27. Na základě toho lze konstatovat, že obyvatelé získávají z tohoto kanálu průměrné množství informací.



Obrázek 10 – Využívání lokálního rádia. Zdroj: vlastní zpracování. Dalším komunikačním kanálem je místní rádio. 88,4 % respondentů uvedlo, že k získávání informací zveřejňovaných KÚ ZK využívá místní rozhlas. 11,59 % respondentů uvedlo, že informace prostřednictvím webových stránek nedostávají, tj. nesledují je. Průměrný objem informací je 2,66.



Obrázek 11 – Sledování místní TV. Zdroj: vlastní zpracování.

Posledním komunikačním kanálem je místní televize, se kterou KÚ ZK aktivně spolupracuje. 88,97 respondentů uvedlo, že tento kanál využívá k získávání informací. 11,03 % respondentů uvedlo, že informace prostřednictvím webových stránek nedostávají, tj. nesledují je. Průměrný ukazatel množství informací je 2,68. Lze konstatovat, že obyvatelstvo dostává prostřednictvím tohoto kanálu méně informací ve srovnání s ostatními.

#### Otázky dotazníku č. 6-9. Hodnocení jednotlivých komunikačních kanálů KÚZK.

V otázkách 6 až 9 byli respondenti požádáni, aby ohodnotili nejpoužívanější komunikační kanály pomocí 8 kritérií od 1 do 5 (kde 1 je nejnižší a 5 nejvyšší hodnocení): Aktuálnost informací, Relevantnost informací, Přehlednost sdělení, Srozumitelnost sdělení, Strukturovanost obsahu, Snadnost orientace, Vizuální atraktivnost, Rychlost vyhledávání informací. Pro hodnocení všech kritérií budou použity následující ukazatelé: kvartil Q3, modus a aritmetický průměr.

#### Hlavní webová stránka KÚZK

Tabulka 4 Hodnocení webové stránky KÚ ZK

Kritéria hodnocení	Kvartil Q3	Aritmetický Průměr	Modus
Aktuálnost informací	4	3,81	4
Relevantnost informací	4	3,81	4
Přehlednost sdělení	4	3,77	4
Srozumitelnost sdělení	4	3,74	4
Strukturovanost obsahu	4	3,64	4
Snadnost orientace	4	3,77	4

Vizuální atraktivnost	4	3,62	4
Rychlost vyhledávání informací	4	3,66	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě zjištěných údajů lze konstatovat, že veřejnost hodnotí webové stránky KÚ ZK vysoce (4), pokud je posuzujeme prostřednictvím modu a kvartilu Q3. Pokud je hodnotíme podle aritmetického průměru, je nejsilnější stránkou webu **Aktuálnost a Relevantnost informací** (3,81). Naopak nejslabší stránkou webu je jeho **Vizuální atraktivita** (3,62). To je velmi dobrý výsledek a svědčí o vysoké kvalitě tohoto komunikačního kanálu.

### Sociální média

Tabulka 5 – Hodnocení sociálních médií.

Kritéria hodnocení	Kvartil Q3	Aritmetický Průměr	Modus
Aktuálnost informací	4	3,67	4
Relevantnost informací	4	3,78	4
Přehlednost sdělení	4	3,79	3
Srozumitelnost sdělení	4	3,79	4
Strukturovanost obsahu	4	3,77	4
Snadnost orientace	4	3,89	4
Vizuální atraktivnost	4	3,7	4
Rychlost vyhledávání informací	4	3,7	4

Zdroj: vlastní zpracování.

Stejně hodnotili respondenti i sociální média, která provozuje KÚ ZK. Při hodnocení pomocí kvartilu Q3 je hodnota 4. Při hodnocení pomocí modu získala většina kritérií známku 4. Nicméně v rámci kritéria **Přehlednost sdělení** je modus nižší (3). To naznačuje, že sledování sociálních médií je chaotičtější, ale přesto je toto skóre poměrně vysoké. Pokud se podíváme na aritmetický průměr, nejsilnější stránkou sociálních médií je **Snadnost orientace** (3,89). Naopak nejslabší je **Aktuálnost informací** (3,67).

### Magazín 21

Tabulka 6 – Hodnocení Magazínu 21.

Kritéria hodnocení	Kvartil Q3	Aritmetický Průměr	Modus
Aktuálnost informací	4	3,56	3
Relevantnost informací	4	3,76	4
Přehlednost sdělení	4	3,88	3
Srozumitelnost sdělení	4	3,72	4
Strukturovanost obsahu	4	3,80	4



Snadnost orientace	4	3,83	4
Vizuální atraktivnost	4	3,72	4
Rychlost vyhledávání informací	4	3,61	4

Zdroj: vlastní zpracování.

Podobně vysoce hodnocený je i měsíčník, který KÚ ZK vydává pro širokou veřejnost, Magazín 21. Podle kvartilu vidíme vysoké hodnocení (4). Při hodnocení pomocí modálního ukazatele získala většina kritérií hodnocení 4, s výjimkou kritérií **Aktuálnost informací** a **Přehlednost sdělení** (3). Pokud se podíváme na aritmetický průměr, nejsilnější stránkou časopisu je **Přehlednost sdělení** (3,88) a nejslabší stránka **Aktuálnost informací** (3,56), což lze vysvětlit tím, že vychází každý měsíc a některé informace za měsíc už mohou být neaktuální.

### Úřední deska

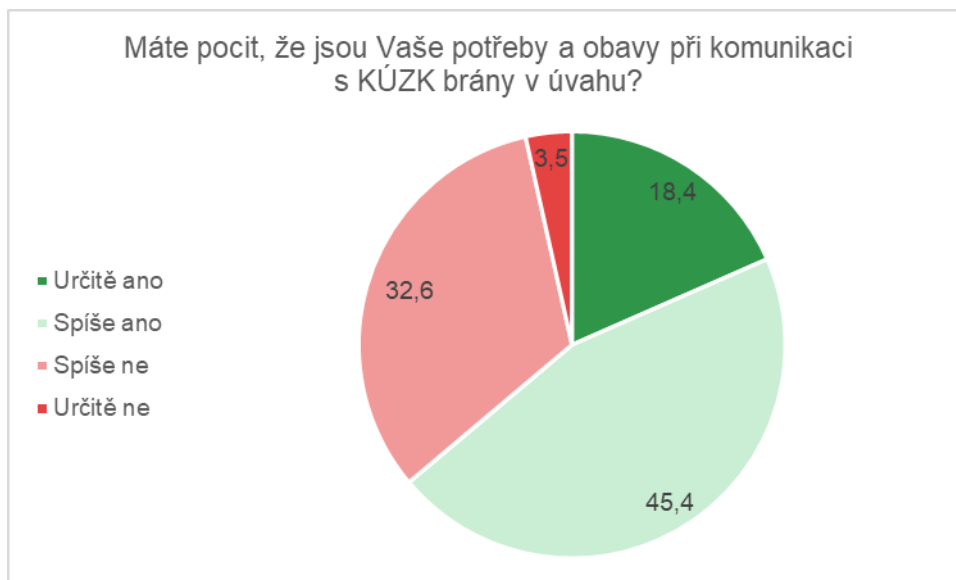
Tabulka 7 – Hodnocení úřední desky KÚ ZK.

Kritéria hodnocení	Kvartil Q3	Aritmetický Průměr	Modus
Aktuálnost informací	4	3,57	3
Relevantnost informací	4	3,76	4
Přehlednost sdělení	4	3,69	3
Srozumitelnost sdělení	4	3,57	3
Strukturovanost obsahu	4	3,67	4
Snadnost orientace	4	3,55	3
Vizuální atraktivnost	4	3,60	4
Rychlost vyhledávání informací	4	3,66	4

Zdroj: vlastní zpracování.

Úřední deska byla hodnocena na vysoké úrovni podle kvartilu (4). Vezmeme-li v úvahu ukazatel modu, můžeme pozorovat výrazné rozdíly oproti předchozím komunikačním kanálům. Například taková kritéria jako **Aktuálnost informací**, **Přehlednost sdělení**, **Srozumitelnost sdělení** a **Snadnost orientace** jsou hodnocena hůře (3). To lze vysvětlit tím, že Úřední deska je tvořena soupisem dokumentů, které KÚ ZK v poslední době přijala nebo novelizovala (právní předpisy, výběrová řízení, veřejnoprávní smlouvy apod.) a ne všichni lidé jsou s tímto druhem dokumentace dobře obeznámeni.

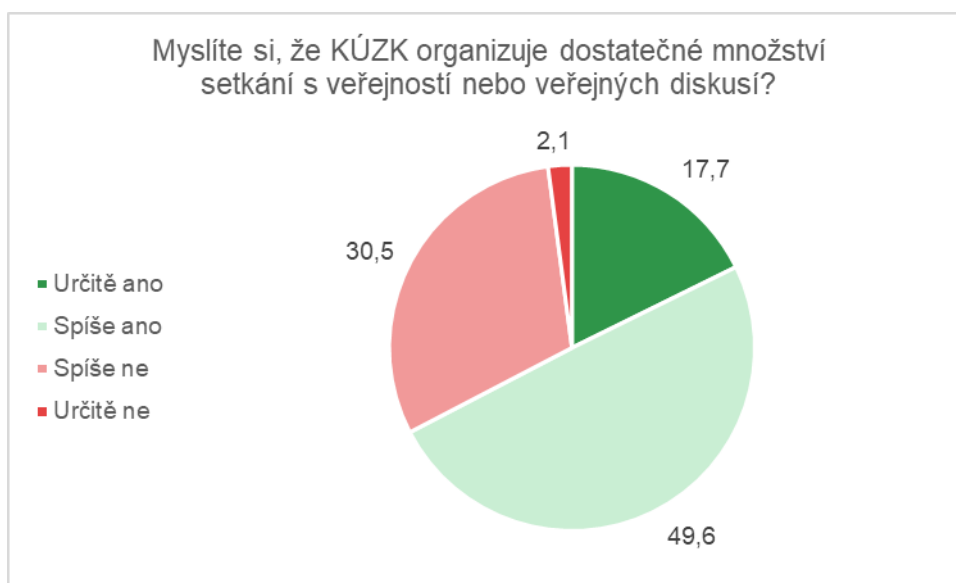
**Otázka dotazníku č 10. Máte pocit, že jsou Vaše potřeby a obavy při komunikaci s KÚ ZK brány v úvahu?**



Obrázek 12 – Otázka dotazníku č 10. Zdroj: vlastní zpracování.

V této otázce byli respondenti dotazováni, zda se domnívají, že KÚ ZK bere v úvahu jejich zpětnou vazbu. Jak je patrné z grafu, většina obyvatel se domnívá, že krajský úřad věnuje pozornost výsledkům komunikace s obyvateli Zlínského kraje (45,4 % a 18,4 % z počtu respondentů) a naopak necelá polovina obyvatel se domnívá, že KÚ ZK nevěnuje pozornost potřebám obyvatel Zlínského kraje (32,6 % a 3,5 % respondentů).

**Otázka dotazníku č 11. Myslíte si, že KÚZK organizuje dostatečné množství setkání s veřejností nebo veřejných diskusí?**

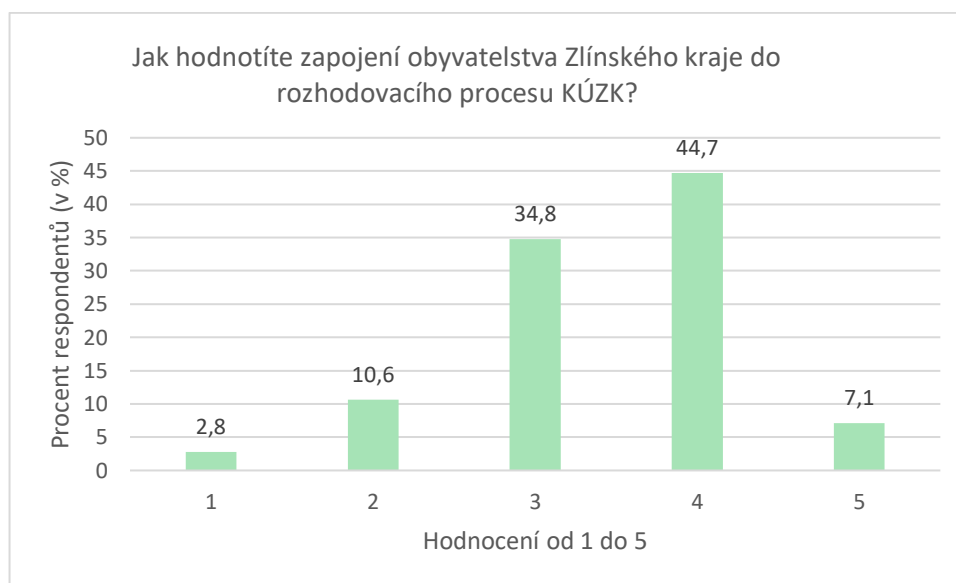


Obrázek 13 – Otázka dotazníku č 11. Zdroj: vlastní zpracování.

Tato otázka byla položena s cílem zjistit, zda jsou obyvatelé spokojeni s počtem otevřených setkání s KÚ ZK, které organizují. Jak vyplývá z výsledků šetření, 67,7 % (49,6 % + 17,7 %

respondentů) obyvatel je spokojeno s počtem setkání se zástupci KÚ ZK a pouze 32,6 % (30,5 % + 2,1 %) se domnívá, že KÚ ZK neorganizuje dostatek setkání. Tento výsledek může, že KÚ ZK skutečně plní všechny své povinnosti.

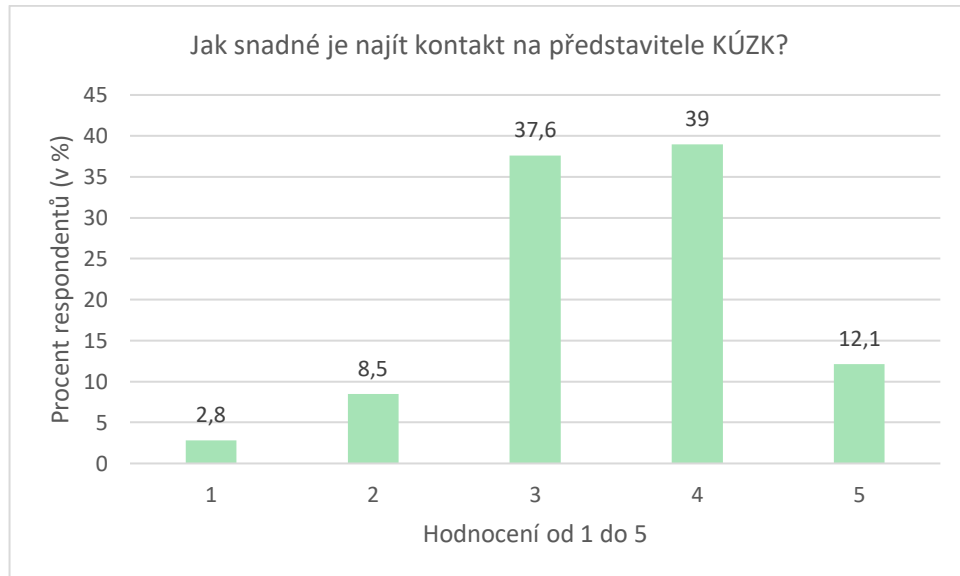
**Otázka dotazníku č 12. Jak hodnotíte zapojení obyvatelstva Zlínského kraje do rozhodovacího procesu KÚ ZK?**



Obrázek 14 – Míra zapojení obyvatelstva do rozhodovacích procesů. Zdroj: vlastní zpracování.

V této otázce měli respondenti ohodnotit míru své spolupráce na rozhodovacích procesech v KÚ ZK od 1 (velmi nízká) do 5 (velmi vysoká). Jak je z výsledků patrné, 7,1 % obyvatel odhadlo míru spolupráce veřejnosti na rozhodovacích procesech na hodnotu 5 (velmi vysoká), 44,7 % obyvatel ji ohodnotilo na 4 (vysoká), 34,8 % se domnívá, že míra spolupráce je 3 (střední), 10,6 % respondentů tento ukazatel ohodnotilo na 2 (nízká) a pouze 2,8 % respondentů uvedlo, že míra spolupráce je 1 (velmi nízká). Pro konečné posouzení výsledku bylo rozhodnuto použít statistickou jednotku medián. Medián odpovědí je 4 (vysoká). Na základě toho lze konstatovat, že obyvatelé Zlínského kraje považují svou účast na rozhodovacích procesech krajské samosprávy za vysokou.

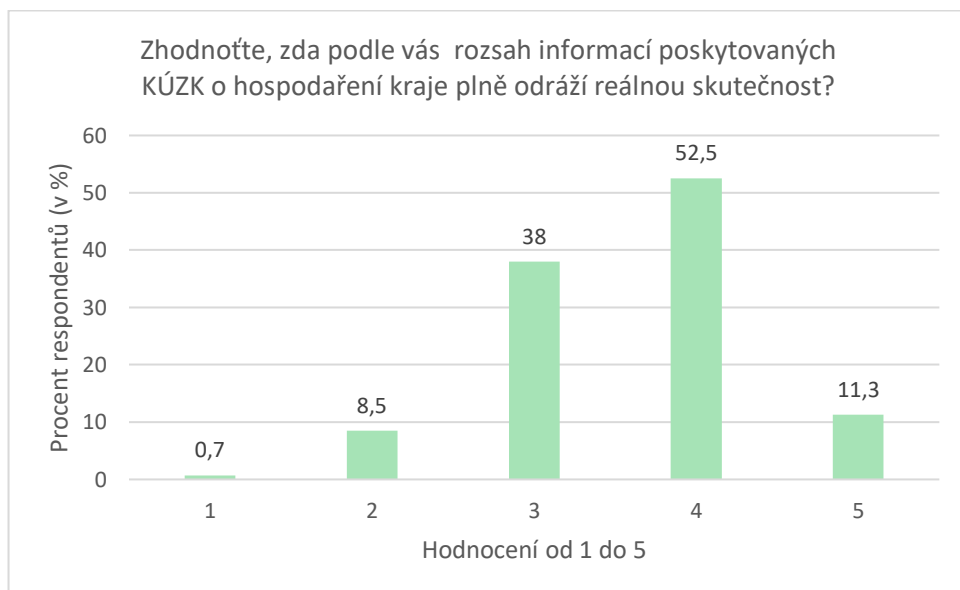
**Otázka dotazníku č 13. Jak snadné je najít kontakt na představitele KÚ ZK?**



Obrázek 15 – Obtížnost nalezení kontaktu. Zdroj: vlastní zpracování.

V této otázce měli respondenti ohodnotit snadnost vyhledání kontaktů na představitele KÚ ZK od 1 (velmi obtížné) do 5 (velmi snadné). Jak vidíme, většina respondentů uvádí, že je snadné najít kontakt na zástupce státní správy, a to 4 (39 %), ale je třeba poznamenat, že 37,6 % hodnotilo tento ukazatel známkou 3 (průměrně). Současně je medián hodnocení 4 (snadné). To naznačuje, že je snadné najít kontakt na zástupce krajského úřadu.

**Otázka dotazníku č 14. Zhodnoťte, zda podle vás rozsah informací poskytovaných KÚ ZK o hospodaření kraje plně odráží reálnou skutečnost?**



Obrázek 16 – Důvěra k informacím. Zdroj: vlastní zpracování.

Tato otázka hodnotí míru důvěry veřejnosti vůči informacím poskytovaným KÚ ZK. Respondenti měli popsat svůj názor na to, zda informace poskytované krajským úřadem

odrážejí skutečnou situaci v kraji, a to od 1 (určitě ne) do 5 (určitě ano). Jak vyplývá z výsledků šetření, 63,8 % obyvatel uvádí, že informace odrážejí (52,5 %) nebo plně odrážejí (11,3 %) reálnou situaci v oblasti zajišťování a poskytování veřejných služeb v kraji. Medián hodnocení je 4 (odráží skutečnou situaci). Tato skutečnost může naznačovat vysokou míru obyvatel Zlínského kraje vůči krajskému úřadu.

### **Otázky dotazníku č 15-19. Hodnocení komunikačních kanálů krajského úřadu z hlediska jeho obsahu.**

V otázkách 15-19 byli respondenti požádáni, aby zhodnotili obsah komunikace krajského úřadu. Byly zjišťovány informace o důležitých politikách, které krajský úřad realizuje v rámci své přenesené a/nebo samostatné působnosti, včetně: informací o kulturní politice, strategickém rozvoji, dotacích, politice podpory podnikání a sociální podpoře. Bylo rozhodnuto hodnotit obsahovou stránku pomocí dalších ukazatelů jako jsou: Aktuálnost, Relevantnost, Srozumitelnost, Užitečnost a Komplettnost. Hodnotí se od 1 do 5, kde 1 je nejnižší hodnocení a 5 je nejvyšší hodnocení. Pro hodnocení všech kritérií budou použity následující ukazatele: kvartil Q3, modus a aritmetický průměr.

#### Kulturní politika

Tabulka 8 – Hodnocení informací o kulturní politice.

Indikátory	Kvartil Q3	Aritmetický průměr	Modus
Aktuálnost informací	4	3,74	4
Relevantnost informací	4	3,78	4
Srozumitelnost informací	4	3,72	4
Užitečnost informací	4	3,6	4
Komplettnost informací	4	3,6	4

Zdroj: vlastní zpracování.

Nejprve vyhodnotíme informace o kulturní politice. Jak vidíme z údajů, při hodnocení pomocí kvartilu a modu, respondenti ohodnotili informace o kulturní politice známkou 4 (vysoká). Při hodnocení pomocí aritmetického průměru vidíme, že nejsilnějším ukazatelem je **Relevance informací** (3,78) a nejslabšími jsou **Užitečnost informací** a **Komplettnost informací** (3,6). To znamená, že respondenti jsou s kvalitou informací o kulturní politice vcelku spokojeni.

#### Strategický rozvoj

Tabulka 9 – Hodnocení informací o strategickém rozvoji.

Indikátory	Kvartil Q3	Aritmetický průměr	Modus
------------	------------	--------------------	-------

Aktuálnost informací	4	3,63	4
Relevantnost informací	4	3,78	4
Srozumitelnost informací	4	3,73	4
Užitečnost informací	4	3,65	4
Kompletnost informací	4	3,61	4

Zdroj: vlastní zpracování.

Dále vyhodnocujeme informace o strategickém rozvoji Zlínského kraje. Jak vidíme, při analýze pomocí kvartilu Q3 a modu, respondenti ohodnotili informace o strategickém rozvoji známkou 4 (vysoká). Při analýze pomocí aritmetického průměru je nejlépe hodnoceným ukazatelem **Relevantnost informací** (3,78), nejméně pak **Kompletnost informací** (3,61). Celkově lze konstatovat, že obyvatelstvo je s informacemi týkajícími se strategického rozvoje spokojeno.

### Dotace

Tabulka 10 – Hodnocení informací o dotacích.

Indikátory	Kvartil Q3	Aritmetický průměr	Modus
Aktuálnost informací	4	3,61	3
Relevantnost informací	4	3,6	4
Srozumitelnost informací	4	3,67	3
Užitečnost informací	4	3,6	3
Kompletnost informací	4	3,64	3

Zdroj: vlastní zpracování.

Při hodnocení informací o dotacích je patrná změna v hodnocení, zejména nižší hodnoty. Při porovnání výsledků modu s předchozími typy informací došlo u většiny ukazatelů k poklesu skóre na 3 (střední). To lze vysvětlit tím, že o dotace se zajímá jen malá část populace, a ne každý má o tomto tématu široké povědomí, takže pro mnohé může být neznámé. Z analýzy aritmetického průměru vyplývá, že nejlépe hodnoceným indikátorem je **Srozumitelnost informací** (3,67), naopak nejhůře jsou hodnoceny indikátory **Relevantnost informací** a **Užitečnost informací** (3,6).

### Podpora podnikání

Tabulka 11 – Hodnocení informací o podpoře podnikání.

Indikátory	Kvartil Q3	Aritmetický průměr	Modus
Aktuálnost informací	4	3,60	3
Relevantnost informací	4	3,75	4
Srozumitelnost informací	4	3,65	4
Užitečnost informací	4	3,63	4

Kompletnost informací	4	3,61	3
-----------------------	---	------	---

Zdroj: vlastní zpracování.

Dále byli respondenti požádáni, aby ohodnotili informace týkající se podpory podnikání. Při analýze pomocí kvartilu Q3 bylo získáno skóre 4, které lze označit za vysoké. Při analýze pomocí modu je vidět, že v ukazatelích **Kompletnost informací** a **Aktuálnost informací** došlo ke snížení skóre na 3 (průměr). Při analýze pomocí aritmetického průměru je pak vidět, že nejlépe hodnoceným indikátorem je **Relevantnost informací** (3,75) a nejméně hodnoceným **Aktuálnost informací** (3,60) a **Kompletnost informací** (3,61), což lze vysvětlit tím, že na podpoře podnikatelů ve Zlínském kraji se podílí nejen KÚ ZK, ale i další agentury, takže informace mohou být dostupné i na jiných zdrojích. V konečném důsledku však můžeme informace o podpoře hodnotit jako relevantní a užitečné pro lidi.

### Sociální politika a podpora

Tabulka 12 – Hodnocení informací o sociální podpoře.

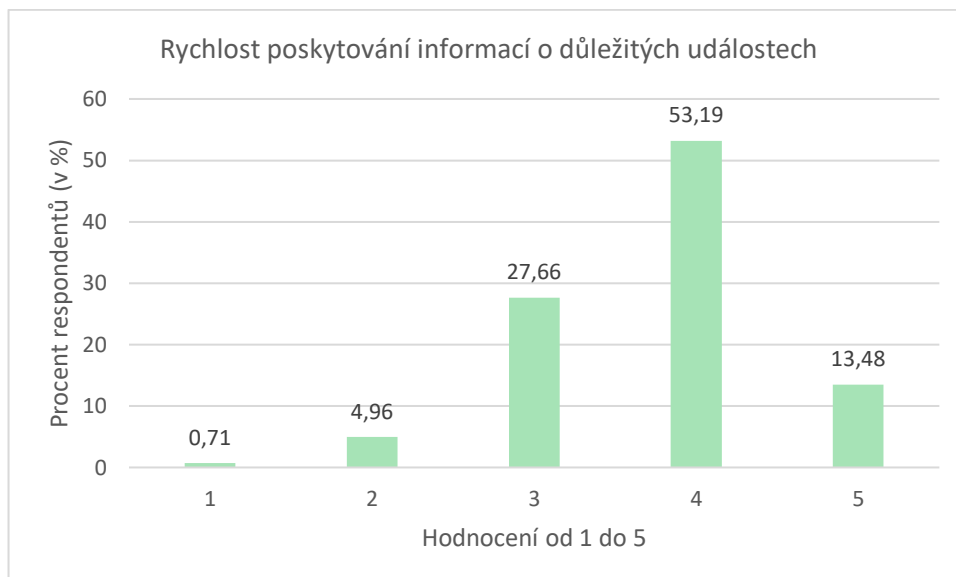
Indikátory	Kvartil Q3	Aritmetický průměr	Modus
Aktuálnost informací	4	3,68	4
Relevantnost informací	4	3,67	4
Srozumitelnost informací	4	3,72	4
Užitečnost informací	4	3,63	4
Kompletnost informací	4	3,62	4

Zdroj: vlastní zpracování.

Posledním typem informací jsou informace o sociální politice a podpoře. Jak vidíme z kvartilové a modusové analýzy, skóre je 4 (vysoké), což znamená, že obyvatelé se domnívají, že tyto informace jsou kvalitní, účinné a užitečné. Při analýze pomocí aritmetického průměru vidíme, že nejlépe je hodnocena **Srozumitelnost informací** (3,72) a nejméně **Kompletnost informací** (3,62), což lze vysvětlit tím, že sociální politiku ve Zlínském kraji provádí nejen KÚ ZK, ale i Česká správa sociálního zabezpečení.

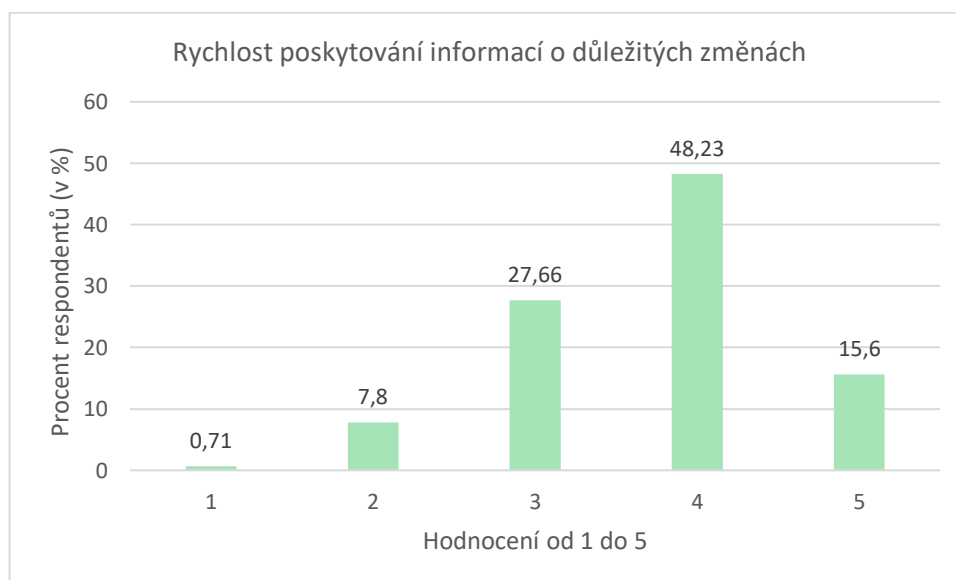
### **Otázka dotazníku č 20. Posud'te rychlost poskytování informací KÚ ZK z 2 uvedených kritérií.**

V této otázce měli respondenti ohodnotit rychlost reakce KÚ ZK na různé výzvy či události, které se v kraji vyskytly, a to od 1 (nejnižší hodnota) do 5 (nejvyšší hodnota). Hodnocení bylo založeno na 2 kritériích: **Rychlost poskytování informací o důležitých událostech** a **Rychlost poskytování informací o důležitých změnách**.



Obrázek 17 – Rychlost poskytování informací o důležitých událostech. Zdroj: vlastní zpracování.

Jak je vidět z výše uvedeného grafu, většina respondentů (53,19 %) hodnotí rychlost zveřejňování informací o důležitých událostech známkou 4 (vysoká). Při hodnocení pomocí mediánu je mediánová známka 4 (vysoká). Z toho vyplývá, že KÚ ZK reaguje na změny spíše rychle a vcelku se mu daří informovat veřejnost o proběhlých událostech.



Obrázek 18 – Rychlost poskytování informací o důležitých změnách. Zdroj: vlastní zpracování.

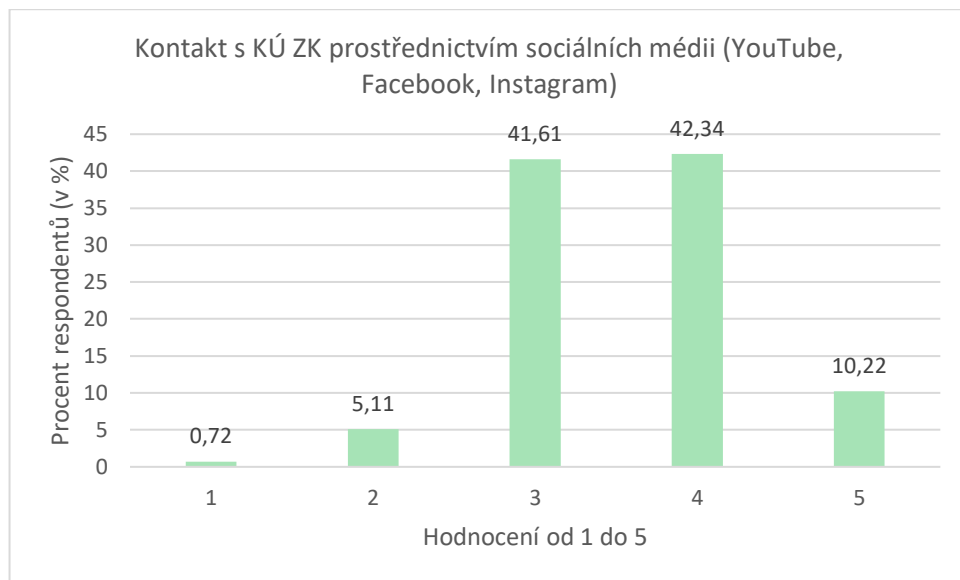
Tento graf znázorňuje hodnocení respondentů ohledně rychlosti oznamování důležitých změn v činnosti krajského úřadu. Jak je vidět, většina respondentů (48,23 %) ohodnotila rychlost informování o důležitých změnách známkou 4 (vysoká). Při analýze pomocí



mediánu vychází hodnota 4 (vysoká). To naznačuje, že krajská samospráva informuje obyvatele o důležitých změnách rychle a s minimálním zpožděním.

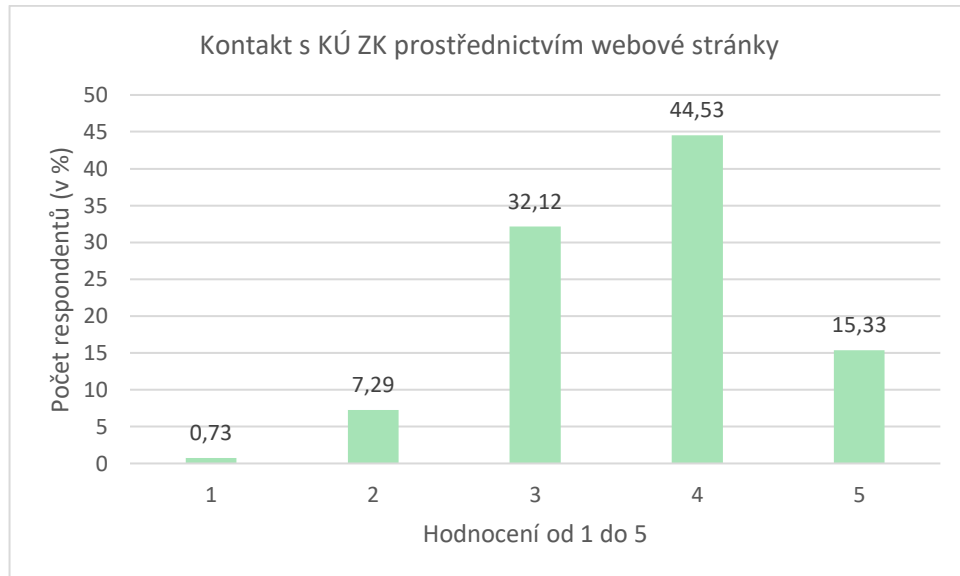
**Otázka dotazníku č 21. Posuďte Vaše zkušenosti s komunikací se zástupci KÚ ZK podle 3 uvedených kritérií.**

V této otázce měli respondenti zhodnotit své zkušenosti s kontaktováním zástupců KÚ ZK prostřednictvím: sociálních médií, webu a osobního kontaktu, a to od 1 (nejnižší známky) do 5 (nejvyšší známky).



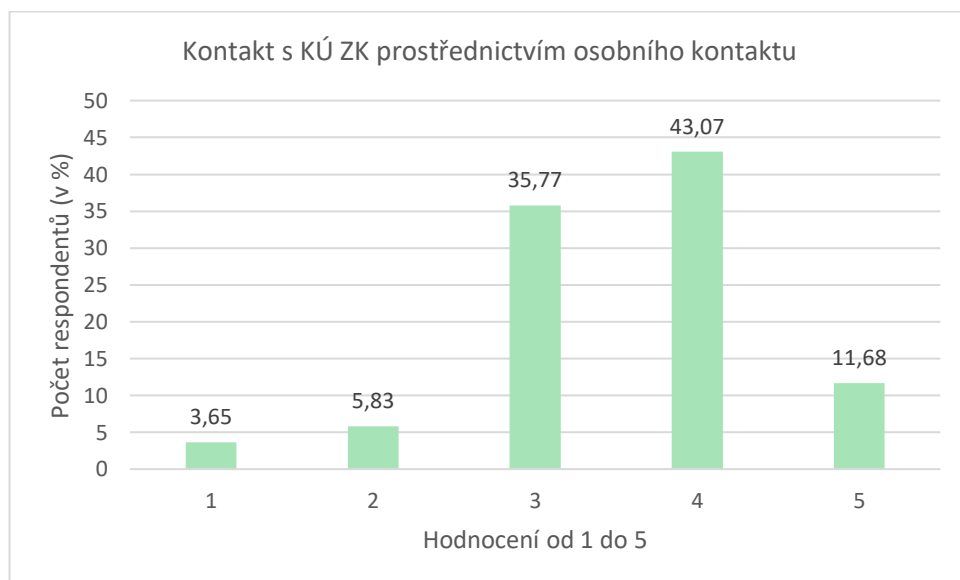
Obrázek 19 – Kontakt s KÚ ZK prostřednictvím sociálních médií. Zdroj: vlastní zpracování.

Jak vidíme, kontakt prostřednictvím sociálních médií ohodnotila většina respondentů známkou 4, tedy spíše příjemnou zkušeností (42,34 % respondentů). Dále 41,61 % respondentů hodnotila zkušenost s kontaktem se zástupci KÚ ZK známkou 3, tj. průměrnou zkušeností (57 respondentů). Medián je 4. Lze konstatovat, že obyvatelé Zlínského kraje hodnotí své zkušenosti s komunikací se zástupci KÚ ZK jako příjemné a uspokojivé.



Obrázek 20 – Kontakt s KÚ ZK prostřednictvím webové stránky. Zdroj: vlastní zpracování.

Dalším kritériem je kontakt se zástupci KÚ ZK prostřednictvím hlavní webové stránky. Jak vidíme, 44,53 % respondentů ohodnotilo své zkušenosti známkou 4 (vysoká). Medián je i v tomto případě 4, což svědčí o vysoké kvalitě externí komunikace KÚ ZK.

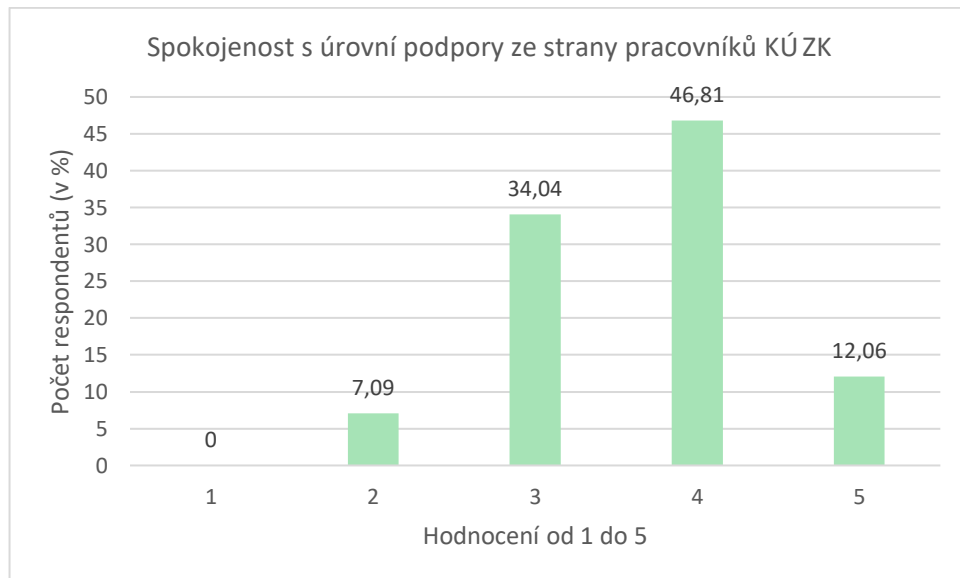


Obrázek 21 – Kontakt s KÚ ZK prostřednictvím osobního kontaktu. Zdroj: vlastní zpracování.

Poslední graf znázorňuje hodnocení respondentů při osobním kontaktu se zástupci KÚ ZK. Jak vidíme, 43,07 % respondentů hodnotí své zkušenosti velmi dobře (4). Medián hodnocení je 4. To může znamenat, že respondenti jsou spokojeni s úrovní komunikace se zástupci KÚ ZK prostřednictvím osobního kontaktu.

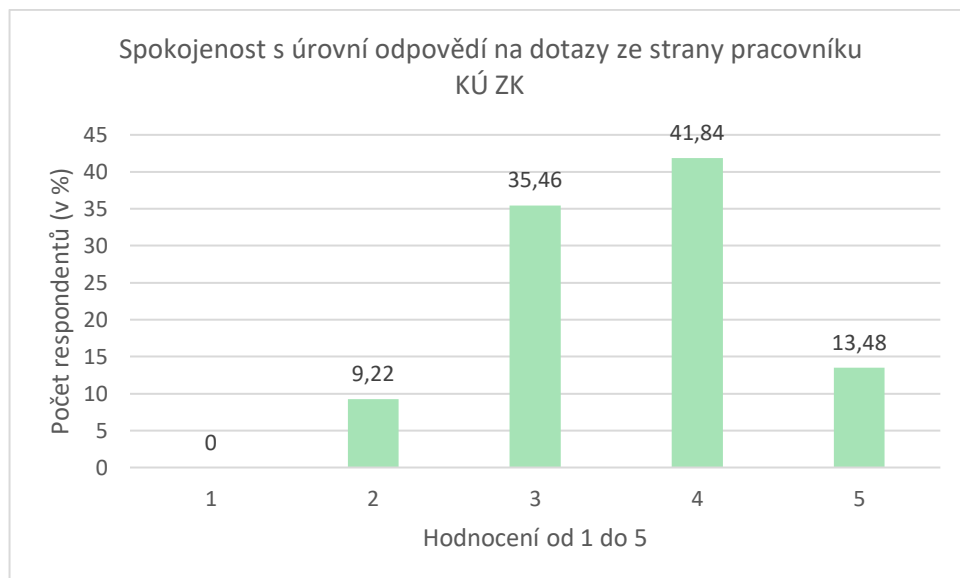
**Otázka dotazníku č 22. Spokojenost respondentů s úrovní podpory ze strany pracovníků KÚ ZK.**

V této otázce měli respondenti ohodnotit míru podpory ze strany představitelů KÚ ZK pomocí 4 kritérií: **Spokojenost s úrovní podpory, Spokojenost s úrovní odpovědí na dotazy, Ochota poskytovat informace a Důvěryhodnost informací.**



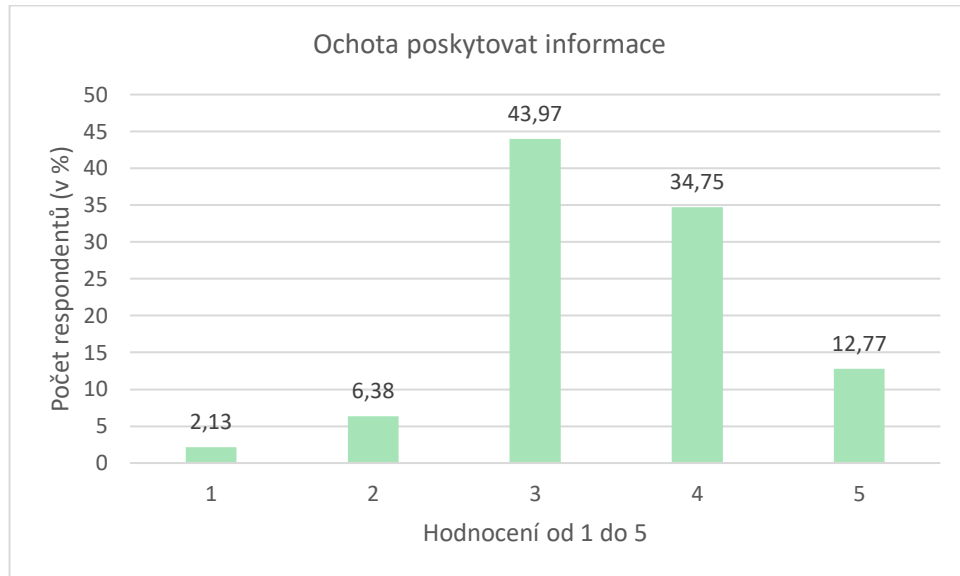
Obrázek 22 – Spokojenost s úrovní podpory. Zdroj: vlastní zpracování.

Jak je vidět z grafu, 46,81 % respondentů, což je téměř polovina všech respondentů, se domnívá, že úroveň podpory ze strany zaměstnanců je vysoká (4), 34,04 % respondentů se domnívá, že sledovaná úroveň podpory je průměrná, tj. (3). Hodnota mediánu v tomto případě je 4. Lze tedy tvrdit, že úroveň podpory je poměrně vysoká.



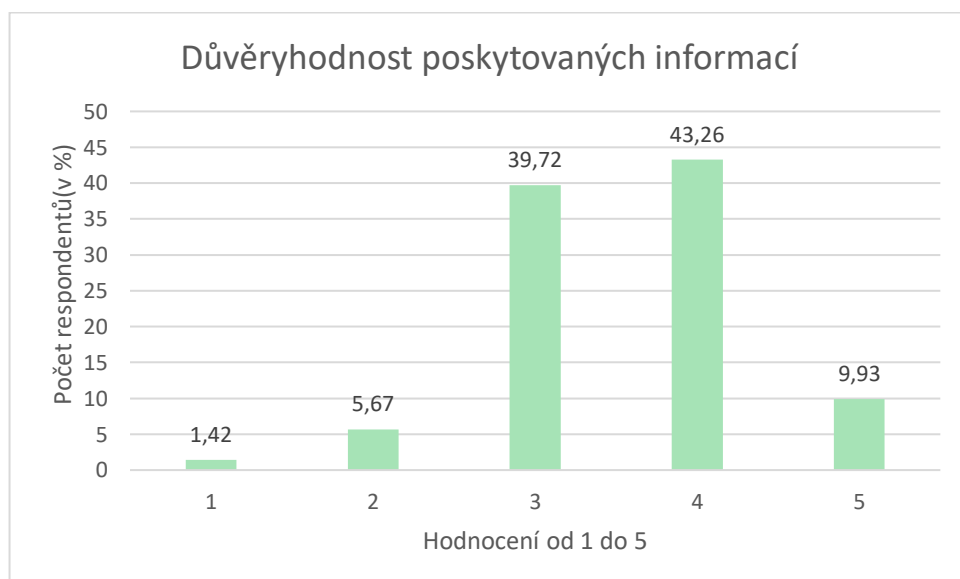
Obrázek 23 – Spokojenost s úrovní odpovědí na dotazy. Zdroj: vlastní zpracování.

41,84 % respondentů uvedlo, že úroveň odpovědí ohodnotilo známkou 4 (vysoká), 50 respondentů uvedlo, že kvalita odpovědí byla 3 (střední). Medián je 4, což může naznačovat, že zaměstnanci KÚ ZK jsou vysoce kvalifikovaní.



Obrázek 24 – Ochota poskytovat informace. Zdroj: vlastní zpracování.

43,97 % respondentů ochotu poskytovat informace ohodnotili známkou 3, tj. střední. Na druhé straně 34,75 % respondentů uvedlo, že svou ochotu hodnotí známkou 4, tedy poměrně vysokou, a 12,77 % respondentů hodnotilo svou ochotu hodnotou 5, tedy nejvyšší možnou. Medián skóre je 3, což se liší od ostatních kritérií.



Obrázek 25 – Důvěryhodnost poskytovaných informací. Zdroj: vlastní zpracování.

Z posledního grafu vyplývá, že většina respondentů (43,26 % a 9,93 %) důvěřuje informacím poskytovaným KÚ ZK a hodnotí je vysokými známkami (4 a 5). Hodnota mediánu v tomto

případě je 4. Lze konstatovat, že obyvatelé Zlínského kraje důvěřují krajským úředníkům, které si zvolili.

Závěrem lze konstatovat, že respondenti jsou s úrovní komunikace s představiteli krajského úřadu spokojeni, hodnotí je na vysoké úrovni a konstatují, že jim lze důvěřovat.

**Otázka dotazníku č 23. Stalo se Vám někdy, že jste nemohl/a získat potřebné informace nebo podporu od pracovníků KÚ ZK?**

V této otevřené otázce byli respondenti dotázáni, zda se vyskytly situace, kdy se jim nedostalo pomoci od zástupců KÚ ZK. Na tuto otázku odpovědělo celkem 28 respondentů. Většina respondentů uvedla, že s komunikací problémy nebyly. Jeden respondent uvedl, že došlo k nedorozumění s představitelům úřadu kvůli potížím s dokumentací. Další respondentka zmínila, že měla problém s podáváním dokumentů elektronicky. Když kontaktovala pracovníka úřadu, nedokázal jí to vysvětlit s tím, že všechny informace jsou v manuálu. Nakonec situaci vyřešil jiný pracovník KÚ ZK.

**Otázka dotazníku č 24. Které konkrétní 1-2 důležité návrhy byste předložil/a ke zlepšení komunikace s krajským úřadem?**

Cílem této otázky bylo zjistit, co si lidé myslí o zlepšení komunikace s KÚ ZK. Celkem bylo vytvořeno 25 návrhů z nichž některé se opakovaly. Mezi zajímavé nápady, které respondenti navrhli, patřilo například zavedení chatbota s umělou inteligencí na hlavní webové stránce krajského úřadu, který by občanům pomáhal v režimu on-line. Dalším nápadem bylo vytvoření aplikace pro telefony, která by umožňovala poskytování veřejných služeb. jejímž prostřednictvím by bylo možné: kontaktovat zástupce krajské samosprávy online (prostřednictvím chatu nebo technické podpory), sjednávat si schůzky se specialisty různých kategorií, podávat žádosti, stížnosti atd. Mezi další návrhy patří vytvoření nových profilů na TikToku, realizace různých kurzů nebo workshopů pro zaměstnance krajské samosprávy v oblasti komunikace s veřejností a pořádání většího počtu akcí pro děti či veřejnost.

**Otázka dotazníku č 25. Která konkrétní 1-2 důležitá témata byste uvítal/a ve sděleních KÚ ZK?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda existují témata, která nejsou dostatečně probírána a měla by být probírána častěji a do větší hloubky. Odpovědělo na ni 15 respondentů. Mezi hlavními tématy, která respondenti vytvořili, lze například najít tato následující: životní prostředí, více informací o projektech, na kterých úřad aktuálně pracuje, rubrika "bylo/je" pro sledování

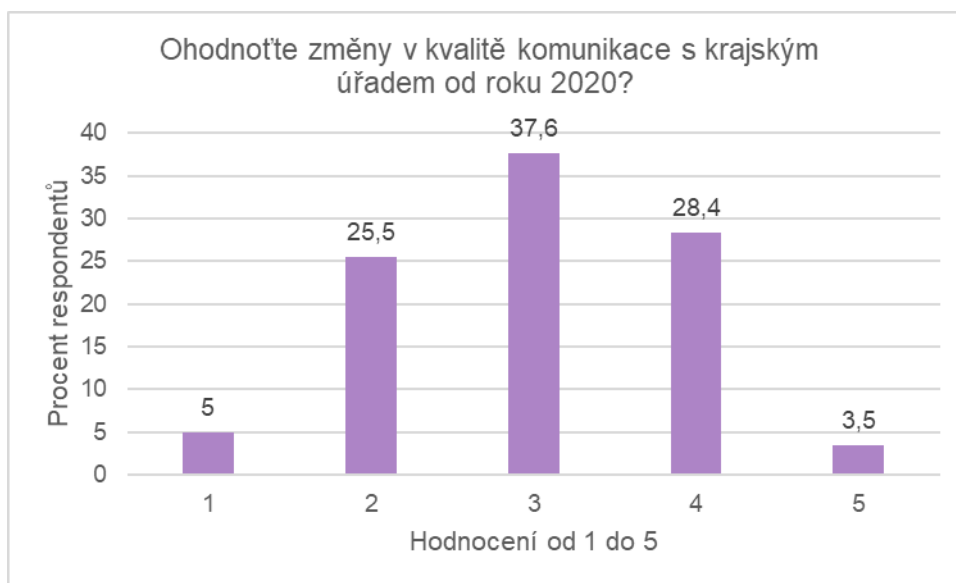
vývoje regionu a investice do regionálního rozvoje. Malý počet odpovědí může svědčit o tom, že krajský úřad ve své komunikaci pokrývá takřka všechna potřebná témata.

**Otázka dotazníku č 26. Kterými současnými problémy by se podle Vás měl KÚ ZK zabývat?**

Cílem této otázky bylo zeptat se veřejnosti, kterým dalším současným problémům by měl KÚ ZK, kromě svých standartních aktivit, věnovat svoji pozornost. Odpovědělo 23 respondentů. Hlavní návrhy byly následující: zlepšení dopravní infrastruktury a řešení dopravních problémů v regionu, konkurenceschopnost kraje, zvýšení atraktivity regionu pro mladé lidi, aby zde zůstali, ochrana životního prostředí, snižování emisí a odpadového hospodářství, pomoc při výběru vzdělávání a dalšího uplatnění studentů.

**Otázka dotazníku č 27. Ohodnoťte změny v kvalitě komunikace s krajským úřadem od roku 2020?**

V této otázce byli respondenti požádáni, aby ohodnotili změny v kvalitě komunikace za poslední 4 roky, kde 1 je hodnota nejnižší a 5 hodnota nejvyšší. Jak je vidět z níže uvedeného grafu, většina respondentů ohodnotila změny za poslední roky známkou 3 (průměr). Medián je v tomto případě 3. To naznačuje, že se komunikace za poslední 4 roky výrazně nezměnila a zůstává zřejmě na stejné úrovni.



Obrázek 26 – Změny v kvalitě komunikace (v %). Zdroj: vlastní zpracování.

## 10 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Výsledky studie ukazují, že krajský úřad efektivně využívá širokou škálu nástrojů pro šíření informací a komunikaci s veřejností, včetně sociálních médií, tištěných časopisů, webových platforem TV atd..

Výzkum rovněž analyzoval ukazatele účinnosti těchto nástrojů a zpětnou vazbu od veřejnosti, která hraje klíčovou roli při tvorbě a řízení komunikačních strategií.

Na základě výše uvedených údajů lze konstatovat, že obyvatelé jsou s komunikací ze strany krajské samosprávy spokojeni, a to jak z hlediska kvality, tak obsahu obdržených informací. Obyvatelé důvěřují krajskému úřadu a sledují změny, které v kraji probíhají. Nejoblíbenějším komunikačním kanálem je facebooková stránka, naopak nejméně využívaný je místní rozhlas. Většina respondentů potvrdila, že informace, které dostávají od krajské správy, jsou srozumitelné, dostupné a včasné. To svědčí o účinnosti komunikačních strategií, které krajský úřad uplatňuje, aby zajistil transparentnost a otevřenost ve vztahu k veřejnosti. Takto pozitivní zpětná vazba od veřejnosti je důležitým ukazatelem úspěšnosti politiky zapojování občanů do rozhodovacích procesů.

Odpovědi na výzkumné otázky:

- VO1: Jak obyvatelé Zlínského kraje vnímají kvalitu komunikace se KÚ ZK? Na základě odpovědí na otázky č. 22 a 21 lze konstatovat, že obyvatelé Zlínského kraje jsou spokojeni s komunikací úřadu Zlínského kraje.
- VO2: Jak získává obyvatelstvo Zlínského kraje informace od KÚ ZK? Na základě odpovědí na otázku č. 5. Nejvíce lidí dostává informace prostřednictvím hlavní webové stránky a stránky na Facebooku.
- VO3: Jak hodnotí obyvatelé Zlínského kraje svoji spokojenost s úrovní účasti na rozhodování KÚ ZK? Lidé hodnotí úroveň účasti na rozhodovacích procesech hodnotou 4 (vysoká). Lze tedy říci, že obyvatelstvo je do rozhodování vlády významně zapojeno.
- VO4: Jak by se podle obyvatel Zlínského kraje mohla zlepšit vnější komunikace KÚ ZK? Nabízelo se mnoho možností, ale nejčastější odpovědi se týkaly rozvoje informačních technologií a sociálních sítí.

Hypotézy:

H01: Více než 50 % obyvatelstva obyvatel důvěřuje informacím poskytovaným krajským úřadem. (otázky č.22 a č.14).

Vyhodnocení: Tato hypotéza je potvrzena. Více než 50 % respondentů hodnotí důvěryhodnost informací poskytovaných KÚ ZK vysoko (medián hodnocení je 4 na škále 1-5), což ukazuje, že majorita obyvatel má důvěru v poskytované informace.

H02: Obyvatelé hodnotí kvalitu informací o politice krajského úřadu jako vysokou (4). (otázky č.15-19).

Vyhodnocení: Tato hypotéza je potvrzena. Hodnocení informací o různých politikách krajského úřadu (kulturní politika, strategický rozvoj, dotace, podpora podnikání, sociální podpora) ukazuje vysoké skóre v kvartilu Q3 a v modu, přičemž většina hodnot je na úrovni 4. To naznačuje, že obyvatelé považují informace za kvalitní.

H03: Krajský úřad poskytuje kvalitní, včasné a spolehlivé informace. (otázky č. 6-9, 14, 20, 21, 27).

Vyhodnocení: Tato hypotéza je částečně potvrzena. Hodnocení kvality, aktualizace a spolehlivosti informací je obecně vysoké, ale některé specifické oblasti, jako je aktuálnost informací v úřední desce, byly hodnoceny nižšími známkami. Většina hodnotících kritérií však naznačuje, že krajský úřad celkově poskytuje informace včas a jsou považovány za spolehlivé a kvalitní.



## 11 DOPORUČENÍ A NÁVRH PROJEKTU

### 11.1 Doporučení

Na základě výzkumu lze doporučit následující kroky ke zlepšení externí komunikace mezi KÚ ZK a obyvateli Zlínského kraje:

**Školení a semináře:** Organizovat školení a semináře pro zaměstnance různých oddělení úřadu s cílem zvýšit jejich kompetence v používání moderních komunikačních technologií, metod a technik.

**Kreativita v obsahu:** využívat kreativní přístupy k tvorbě obsahu, včetně vizualizací, infografik, nejen na webových stránkách, ale i na sociálních médiích, které mohou účinněji přitáhnout pozornost občanů a přispět k lepšímu pochopení informací.

**Virtuální schůzky:** uskutečňovat virtuálních setkání a webináře k projednávání veřejných záležitostí, získávání zpětné vazby a dialogu s občany. To by mohlo zvýšit zájem občanů o dění v oblasti, kde žijí, a zvýšit počet zpětných vazeb.

**Pravidelné průzkumy:** realizovat pravidelné průzkumy s cílem získat zpětnou vazbu od veřejnosti a zlepšit tak poskytování služeb. Průzkumy lze provádět 2x ročně, aby byly k dispozici stálé informace o kvalitě komunikačních procesů. To lze provést prostřednictvím e-mailových zpravodajů nebo zveřejněním průzkumů na sociálních sítích, jako je Facebook nebo Instagram.

**Programy ambasadorů:** Zapojovat místní vlivné osobnosti, studenty nebo mládež s cílem vybudovat důvěru a lépe propojovat různé skupiny obyvatel. To může zlepšit image regionu a snížit touhu mladých lidí stěhovat se do jiných krajů

### 11.2 Návrh projektu

Předložený návrh nové mobilní aplikace může výrazně zkvalitnit externí komunikaci zlínského krajského úřadu s obyvateli Zlínského kraje.

#### Popis projektu

**Hlavním cílem** projektu je zlepšit komunikační procesy, zvýšit kvalitu poskytovaných veřejných služeb a zrychlit jejich poskytování pomocí mobilní aplikace. Samotná aplikace může plnit *informační funkci*, tj. poskytovat potřebné informace o aktuálních změnách či

událostech ve Zlínském kraji, umožní sledovat různé procesy, které probíhají na krajském úřadu, například schvalování různých povolení nebo jiné správní procesy.

Integrace kalendáře umožní uživatelům být neustále informováni o nadcházejících událostech, schůzích a veřejných slyšeních, přičemž nabídne možnost přidávat tyto události do jejich osobních kalendářů. Aplikace rovněž poskytne okamžitá upozornění na mimořádné události a důležitá oznámení, včetně změn v místních předpisech nebo legislativě. Kromě toho aplikace poslouží jako platforma pro sběr zpětné vazby od veřejnosti, což přispěje k lepšímu shromažďování a zpracování informací.

Kromě informační funkce může aplikace plnit i *funkci organizační*, kdy si lidé mohou sjednat termín konzultace se zástupcem krajského úřadu. Aplikace nabídne možnost podávat žádosti, stížnosti a další potřebné dokumenty jednoduchým a intuitivním způsobem. Součástí aplikace bude také chatbot, který uživatelům poskytne rychlé odpovědi na často kladené otázky a pomůže s orientací v aplikaci. Navíc bude integrován pohodlný způsob placení pokut, daní a poplatků za komunální služby, což zjednoduší správu osobních i firemních financí.

**Cílovou skupinou** tohoto projektu jsou občané žijící ve Zlínském kraji a využívající služeb KÚ ZK. Kromě občanů ČR mohou být cílovou skupinou také cizinci, např. investoři nebo jiné osoby s cizím občanstvím.

**Časový rámec** pro realizaci projektu může být 2 až 3 roky v závislosti na prioritách krajského úřadu.

### **Financování projektu**

Financování projektu nemusí být ponecháno na krajském rozpočtu. Tento projekt může být financován z dotace Evropské unie, konkrétně v rámci Integrovaného regionálního operačního programu 2021-2027 (IROP), např. z 29. výzvy, která je stále otevřená a z níž lze získat prostředky na jeho realizaci. Tato výzva je určena pro méně rozvinuté regiony, mezi které patří i Zlínský a Olomoucký kraj. Žadatelem musí být kraj, což je v tomto případě ideální. (Evropská Unie, 2021)

Pro krajský úřad mohou všechny procesy spojené s realizací projektu zajišťovat organizace, které se tímto typem činnosti zabývají, například Technologické inovační centrum (TIC) nebo Univerzita Tomáše Bati (UTB).

Do výdajů projektu lze zahrnout:

Tabulka 13 – Projektové výdaje.

Mzdy pro tým, který bude připravovat dokumentaci (projektoví manažeři).	Od 49 tis. Kč/měs. * 12 = 588 tis. Kč
Mzdy IT specialistů, kteří budou aplikaci vyvíjet.	Od 66 tis. Kč/měs. * 2 pracovníky * 24 měs. = 3,2 mil. Kč
Mzdy pro zaměstnance, kteří budou aplikaci propagovat mezi občany.	Od 66 tis. Kč/měs * 6 měs. = 396 tis. Kč
Výdaje spojené s nákupem vybavení pro vytvoření aplikace	Náklady mohou být nízké, protože realizační tým může použít zařízení, které už bylo zakoupeno.
Výdaje spojené s nákupem vybavení pro podporu aplikace (servery, software atd.).	Náklady mohou být také nízké, protože krajský úřad může mít dostatek vlastních zdrojů na provoz aplikace.
Výdaje spojené s pronájmem prostor pro zaměstnance.	Mohou být nízké, protože úřad nebo příslušná organizace může prostory poskytnout sama.
Výdaje spojené se školením zaměstnanců, kteří budou aplikaci spravovat.	Stanoví personální oddělení

Zdroj: vlastní zpracování.

Odhadované finanční náklady na realizaci takového projektu by mohly činit 4,2 mil. Kč.

### Rizika a jejich eliminace

- Technické chyby a selhání. Chyby v softwaru mohou způsobit nefunkčnost aplikace, ztrátu dat nebo její úplnou nedostupnost pro uživatele.
- Zpoždění ve vývoji. Vývoj aplikace se může zpozdít kvůli chybám v plánování, technickým potížím nebo změnám v požadavcích projektu.
- Právní rizika. Nedodržení požadavků na ochranu údajů, duševního vlastnictví nebo jiných právních předpisů může mít za následek soudní řízení nebo pokuty.
- Ztráta zájmu ze strany obyvatelstva.

- Změna priorit při změně vlády a zmrazení projektu.

Tato rizika jsou možná při realizaci tohoto projektu. Vždy je však možné přijmout preventivní opatření již ve fázi plánování.

K řešení těchto rizik je nutné přijmout řadu opatření prostřednictvím řádného plánování, technologických zlepšení a legislativních změn. Technické chyby a selhání lze minimalizovat zavedením důkladného procesu testování, který zahrnuje automatické testy zajišťující funkčnost aplikace. Důležité je také zavést systémy pravidelného zálohování dat a účinný monitoring, který pomůže včas identifikovat a řešit problémy. Právní rizika, jako je porušení pravidel pro ochranu údajů nebo duševního vlastnictví, vyžadují pečlivé poradenství a dodržování relevantních zákonů a regulací. Včasné konzultace s právníky a pravidelná revize právních požadavků jsou zásadní pro předcházení soudním sporům a pokutám. Pokud jde o ztrátu zájmu veřejnosti, je klíčové udržovat průběžnou komunikaci s cílovou skupinou a adaptovat projekt tak, aby reflektoval aktuální potřeby a zájmy obyvatelstva. Změna vládních priorit a možnost zmrazení projektu vyžaduje flexibilní přístup a schopnost adaptace na politické změny. Užitečné může být budování vztahů s klíčovými politickými aktéry a lobbování za podporu projektu, což může pomoci zabezpečit jeho kontinuitu i při změně vlády.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat proces komunikace mezi orgánem krajské samosprávy a obyvateli kraje, který je důležitý nejen pro organizaci práce tohoto orgánu, ale i pro život celého kraje a obyvatel v něm žijících. Výsledkem této práce bylo definování návrhu, který by mohl zkvalitnit komunikaci mezi úřadem a obyvatelstvem kraje.

V teoretické části byla popsána struktura veřejné správy a její vývojové trendy, které slouží ke zlepšení funkcí veřejné správy. Dále byly popsány procesy komunikace včetně její důležité role v každodenním životě a psychologické faktory, které ovlivňují její vnímání.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo zjistit současný stav vnější komunikace krajského úřadu Zlínského kraje a provést její analýzu. Následně jsem na základě zjištěných informací vytvořila dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit hodnocení komunikace ze strany obyvatel Zlínského kraje. Následně na základě výše uvedeného byl vytvořen projekt a rady pro zlepšení vnější komunikace KÚ ZK.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BOUKALOVÁ, Hedvika; CERHA, Ondřej; SEDLÁČEK, Mojmír a ŠÍROVÁ, Eva, 2023. *Psychologie komunikace*. Psyché. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1388-0.

*Communication Management and Its Relation to Marketing*, © 2023. Online. University of Southern California. Dostupné z: <https://communicationmgmt.usc.edu/blog/what-is-communications-management>. [cit. 2024-03-23].

CONTEH, Charles; GREITENS, Thomas J.; JESUIT, David K. a ROBERGE, Ian (ed.), 2014. *Governance and public management: strategic foundations for volatile times*. *Routledge critical studies in public management*. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 9781138495579.

CROPF, Robert A., [2017]. *E-government for public managers: administering the virtual public sphere*. Lanham: Rowman & Littlefield. ISBN 9781442261914.

ČESKÁ REPUBLIKA, 1999. Zákon 106/1999 Sb. - *o svobodném přístupu k informacím*. In: Sbíрка zákonů. Částka 39.

DOLEŽAL, Jan; KRÁTKÝ, Jiří a CINGL, Ondřej, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Management (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4631-9.

EUROPSKÁ UNIE, 2021. 29. výzva IROP – *eGovernment a kybernetická bezpečnost (ITI)*. Online. EUROPSKÁ UNIE. IROP. 2024. Dostupné z: <https://irop.gov.cz/cs/vyzvy-2021-2027/vyzvy/29vyzvairop>. [cit. 2024-04-25].

GOLDSTEIN, E. Bruce a VAN HOOFF, Johanna C., [2018]. *Cognitive psychology*. EMEA Edition. Australia: Cengage. ISBN 9781473734524.

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4750-224.

HELUS, Zdeněk, 2018. *Úvod do psychologie: vývoj vědecké psychologie: základní duševní jevy: osobnost: uvedení do sociální a vývojové psychologie*. 2., přepracované a doplněné vydání. Psyché (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-802-4746-753.

HENDRYCH, Dušan, 2014. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788074785610.

- HILL, Carolyn a LYNN, Laurence, 2009. *Public Management: A Three-Dimensional Approach*. Přepřacované vydání. SAGE Publications. ISBN 0872893480.
- HONZÁK, Radkin, [2020]. *Emoce od A do P*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7492-492-7.
- JUŘÍČKOVÁ, Věra, 2008. *Komunikace*: [studijní text pro kombinované studium Veřejná správa a regionální politika]. Expert (Grada). Opava: Optys. ISBN 978-808-5819-687.
- KÁŇA, Pavel a KALOUSKOVÁ, Petra, 2019. *Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium na středních a vyšších odborných školách*. 5. aktualizované vydání. Ostrava: Montanex. ISBN 978-80-7225-465-1.
- KOŤA, Jaroslav; TRPIŠOVSKÁ, Dobromila a VACÍNOVÁ, Marie, 2013. *Sociální psychologie: vybrané kapitoly*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-807-4520-297.
- KUČEROVÁ, Helena, 2022. *Teorie dokumentu a modely komunikace*. Online. Knihovna. Roč. 33, č. 2, s. 5-28. ISSN 18013252. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edo&an=161094151&scope=site>. [cit. 2024-02-26].
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2020. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Vydání druhé. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-417-7.
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2013. ZLÍNSKÝ KRAJ. Online. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Monitor – kompletní přehled veřejných financí*. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/70891320/ucetni-zaverka/rozvaha?rad=t&obdobi=2312>. [cit. 2024-05-01].
- MIŠOVIČ, Ján, 2015. *Komunikace ve společnosti*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-807-3805-456.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2011. *Psychologie: přehled základních oborů*. Praha: Triton. ISBN 978-807-3874-438.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2012. *Emoce*. V Praze: Triton. ISBN 9788073876142.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2015. *Obecná psychologie*. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton. ISBN 978-807-3879-297.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2017. *Psyché: základy a záhady duševního života*. Praha: Vladimír Kvasnička, nakladatelství Vodnář. ISBN 9788074391248.

NAKONEČNÝ, Milan, 2021. *Psychologie osobnosti*. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton. ISBN 978-80-7553-886-4.

Organizační řád, © 2024. Online. In: Zlínský kraj. 24.01.2023. Dostupné z: [https://zlinskykraj.cz/public/filemanager/ing\\_radek\\_sipka/organizacni\\_rad/2024/SM\\_02\\_13\\_24.pdf](https://zlinskykraj.cz/public/filemanager/ing_radek_sipka/organizacni_rad/2024/SM_02_13_24.pdf). [cit. 2024-03-23].

Organizační struktura krajského úřadu, © 2024. Online. In: Zlínský kraj. 24.01.2023. Dostupné z: [https://zlinskykraj.cz/public/filemanager/ing\\_radek\\_sipka/organizacni\\_rad/2024/SM\\_02\\_13\\_24\\_Priloha\\_1.pdf](https://zlinskykraj.cz/public/filemanager/ing_radek_sipka/organizacni_rad/2024/SM_02_13_24_Priloha_1.pdf). [cit. 2024-03-23].

O'TOOLE, Laurence J. a MEIER, Kenneth J., 2011. *Public management: organizations, governance, and performance*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 9781107004412. Dostupné také z: <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy1101/2010040919-d.html>.

PAVLÍK, Marek; ŠIMKA, Karel; POSTRÁNECKÝ, Josef a POMAHAČ, Richard, 2020. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-048-9.

PEKOVÁ, Jitka a PILNÝ, Jaroslav, 2002. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI. ISBN 80-863-9521-9.

PEKOVÁ, Jitka a PILNÝ, Jaroslav, 2002. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 8086395219.

*Počet zaměstnanců krajského úřadu, průměrný plat, pracovní pozice zaměstnanců*, 2024. Online. In: KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE. Zlínský kraj. Dostupné z: <https://zlinskykraj.cz/40-pocet-zamestnancu-krajskeho-uradu-prumerny-plat-pracovni-pozice-zamestnancu>. [cit. 2024-05-01]. *Počet zaměstnanců krajského úřadu, průměrný plat, pracovní pozice zaměstnanců*, 2024. Online. In: KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE. Zlínský kraj. Dostupné z: <https://zlinskykraj.cz/40-pocet-zamestnancu-krajskeho-uradu-prumerny-plat-pracovni-pozice-zamestnancu>. [cit. 2024-05-01].

POMAHAČ, Richard, 2013. *Veřejná správa. Beckovy mezioborové učebnice*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074004476.

SKULOVÁ, Soňa, 2023. *Základy správní vědy*. 3., doplněné a rozšířené vydání. Učebnice Právnické fakulty MU. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-280-0244-2.



ŠPAČEK, David, 2016. *Public management: v teorii a praxi*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-4006-210.

VÁGNEROVÁ, Marie, 2016. *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-802-4632-681.

*Цифрова держава*, © 2019. Online. In: Дія. Dostupné z: <https://plan2.diia.gov.ua>. [cit. 2024-03-23].

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

KÚ ZK – Krajský úřad Zlínského kraje

Atd. – a tak dále

např. = například

ČR – Česká republika

CAF – The Common Assessment Framework

NPM – New Public Management

apod. – a podobně

tj. – to je

tzv. – tak zvaný

s. – strana

č. – číslo

ost. – ostatní

kol. – kolektiv

et al. – Et alii

Sb. – sbírky

Zák. – zákon

§ – paragraf

PDCA – plan-do-check-act

MA21 – Místní Agenda 21

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

IT – Informační technologie

tis. – tisíc

AI – Umělá inteligence (artificiální inteligence)

TV – televize

2x – dvakrát

IROP – Integrovaný regionální operační program

TIC – Technologické inovační centrum

měs. – měsíčně

mil. – milion

© – copyright

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Obyvatelé Zlínského kraje (v %). Zdroj: vlastní zpracování. ....	57
Obrázek 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání (v %). Zdroj: vlastní zpracování.....	57
Obrázek 3 – Sledování zpráv (v %). Zdroj: vlastní zpracování.....	58
Obrázek 4 – Sledování oficiální webové stránky KÚ ZK (v %). Zdroj: vlastní zpracování. .....	59
Obrázek 5 – Sledování Magazínu 21 (v %). Zdroj: vlastní zpracování.....	59
Obrázek 6 – Návštěva veřejných setkání (v %). Zdroj: vlastní zpracování.....	60
Obrázek 7 – Sledování úřední desky KÚ ZK (v %). Zdroj: vlastní zpracování. ....	60
Obrázek 8 – Sledování Facebookové stránky KÚ ZK (v %). Zdroj: vlastní zpracování. ...	61
Obrázek 9 – Sledování Instagramové stránky KÚ ZK. Zdroj: vlastní zpracování. ....	62
Obrázek 10 – Využívání lokálního rádia. Zdroj: vlastní zpracování.....	62
Obrázek 11 – Sledování místní TV. Zdroj: vlastní zpracování. ....	63
Obrázek 12 – Otázka dotazníku č 10. Zdroj: vlastní zpracování.....	66
Obrázek 13 – Otázka dotazníku č 11. Zdroj: vlastní zpracování.....	66
Obrázek 14 – Míra zapojení obyvatelstva do rozhodovacích procesů. Zdroj: vlastní zpracování.....	67
Obrázek 15 – Obtížnost nalezení kontaktu. Zdroj: vlastní zpracování. ....	68
Obrázek 16 – Důvěra k informacím. Zdroj: vlastní zpracování. ....	68
Obrázek 17 – Rychlost poskytování informací o důležitých událostech. Zdroj: vlastní zpracování.....	72
Obrázek 18 – Rychlost poskytování informací o důležitých změnách. Zdroj: vlastní zpracování.....	72
Obrázek 19 – Kontakt s KÚ ZK prostřednictvím sociálních médií. Zdroj: vlastní zpracování. .....	73
Obrázek 20 – Kontakt s KÚ ZK prostřednictvím webové stránky. Zdroj: vlastní zpracování. .....	74
Obrázek 21 – Kontakt s KÚ ZK prostřednictvím osobního kontaktu. Zdroj: vlastní zpracování.....	74
Obrázek 22 – Spokojenost s úrovní podpory. Zdroj: vlastní zpracování.....	75
Obrázek 23 – Spokojenost s úrovní odpovědí na dotazy. Zdroj: vlastní zpracování.....	75
Obrázek 24 – Ochota poskytovat informace. Zdroj: vlastní zpracování. ....	76
Obrázek 25 – Důvěryhodnost poskytovaných informací. Zdroj: vlastní zpracování. ....	76
Obrázek 26 – Změny v kvalitě komunikace (v %). Zdroj: vlastní zpracování. ....	78

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - popis proxemických zón. Zdroj: Juříčková, 2008, s. 40, vlastní zpracování ...	32
Tabulka 2 – Rozpočet Zlínského kraje. ....	51
Tabulka 3 – Ekonomické ukazatele. ....	52
Tabulka 4 Hodnocení webové stránky KÚ ZK .....	63
Tabulka 5 – Hodnocení sociálních médií. ....	64
Tabulka 6 – Hodnocení Magazínu 21.....	64
Tabulka 7 – Hodnocení úřední desky KÚ ZK. ....	65
Tabulka 8 – Hodnocení informací o kulturní politice.....	69
Tabulka 9 – Hodnocení informací o strategickém rozvoji. ....	69
Tabulka 10 – Hodnocení informací o dotacích.....	70
Tabulka 11 – Hodnocení informací o podpoře podnikání. ....	70
Tabulka 12 – Hodnocení informací o sociální podpoře.....	71
Tabulka 13 – Projektové výdaje. ....	83

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Otázky a odpovědi (Otázky pro představitele krajského úřadu)

Příloha P II: Otázky dotazníkového šetření

# **PŘÍLOHA P I: OTÁZKY A ODPOVĚDI (OTÁZKY PRO PŘEDSTAVITELE KRAJSKÉHO ÚŘADU)**

## **Otázky rozhovoru**

### **1. Které komunikační nástroje při komunikaci s občany Zlínského kraje jsou ve Vašem Krajském úřadu používány? Svoji odpověď, prosím, zdůvodněte.**

Zlínský kraj v roce 2024 aktuálně využívá tyto komunikační nástroje:

**Webové stránky** [www.zlinskykraj.cz](http://www.zlinskykraj.cz)

**Sociální sítě** – Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube

**Tištěný měsíčník Magazín21** – tištěný zpravodaj, ve kterém Zlínský kraj informuje o aktuálním dění, novinkách, dotacích apod. Vychází 1x měsíčně, obyvatelé kraje jej zdarma dostávají do poštovních schránek.

**Offline propagace:** Budova Krajského úřadu Zlínského kraje – TV smyčka na obrazovkách v budově, CLV plochy před budovou úřadu, prostory na umístění plakátů po celé budově & v okolí

**Regionální televize TVS** – s regionální televizí spolupracujeme dlouhodobě a v rámci této spolupráce máme prostor na umístění reportáží/spotů/rozhovorů apod.

**Print** – letáky, brožury a další materiály k propagaci krajských témat a projektů

### **2. Podle vás, který způsob komunikace s veřejností a proč je v současné době nejčastěji používány?**

**Sociální sítě** – je na nich velká část veřejnosti, možnost sdílení, budování značky, odkazů na webové stránky, rychlý způsob publikování.

**Web** – veškerý obsah rychle publikovatelný, díky vyhledávacím nástrojům a struktuře veškeré informace snadno dohledatelné, a to i zpětně. Často výchozí zdroj pro sdílení na sociálních sítích. Umožňuje publikovat a dlouhodobě uchovat velké množství dat různých formátů (text, obraz, zvuk, multimédia).

**Magazín 21** - vydáváme v nákladu 260 tisíc kusů a je distribuován do všech poštovních schránek domácností ve Zlínském kraji, předpokládáme tedy největší informační dosah.

Každý z využívaných komunikačních kanálů má svůj specifický dosah, zacílení, vyvolává jiné efekty. Proto jsou využívány diferencovaně.

### **3. Používáte sociální média ke komunikaci s veřejností? Pokud ano, které z nich jsou, podle vás, nejefektivnější?**

Záleží na cílové skupině, ke které má mířit sdělení. Síť X (Twitter) funguje především jako newsfeed a zdroj rychlých aktuálních informací pro novináře, publikum Instagramu je spíše mladší generace, Facebook má stále nejširší cílovou skupinu. LinkedIn je pak jedním z nástrojů recruitingu nových zaměstnanců. Zlínský kraj využívá všechny tyto zmíněné sociální sítě. S ohledem na varování autorit z oblasti kybernetické bezpečnosti (NÚKIB) před riziky bezpečnostních hrozeb spojených s provozovatelem sítě TikTok se Zlínský kraj využívání této sítě vyhýbá.

#### **4. Který způsob komunikace a proč je podle Vás v současné době pro Váš Krajský úřad nejefektivnější?**

Pro Zlínský kraj jsou nejefektivnějšími kanály webové stránky, Facebook, Magazín 21 a Instagram.

Z dotazníkového šetření z 1Q.2022, kterého se zúčastnilo 1 611 respondentů, kteří tráví většinu času (bydlí anebo pracují) ve Zlínském kraji vyplývá:

Z hlediska věku a cílových skupin je web nejčastějším zdrojem informací pro lidi ve věku 25-39 let (90 %) a ve věku 40-54 let sleduje webové stránky 84 % respondentů. Sociální sítě jsou zdrojem informací převážně pro lidi mladší 24 let (87 % odpovědělo kladně), sledují je však lidé také ve věku 25-39 let (81 %). Naopak TV jako zdroj informací je nejzajímavější pro lidi na 77 let (73 % respondentů v této CS) a 65 % ve věku 55-76 let. Ve věku 40-54 sleduje TV každý druhý dotázaný.

Aby lidé získali informace o dění ve Zlínském kraji, sledují nejčastěji **Magazín 21** (cca 50 % respondentů). Mimo tištěný magazín se do popředí zájmu dostaly rozličné **online kanály**. Z dat vyplývá, že přibližně třetina respondentů sleduje **sociální sítě** Zlínského kraje (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube), třetina také oficiální **webové stránky ZK** ([www.kr-zlinsky.cz](http://www.kr-zlinsky.cz)) nebo **ostatní online média se zaměřením na ZK** (zlin.cz, idnes.cz). Za zmínku také stojí fakt, že čtvrtina dotázaných poslouchá **lokální rádia** (Hitrádio Zlín, rádio Haná, rádio Kroměříž, rádio Čas Zlínsko, Český rozhlas Zlín, rádio Rock Rádio, aj.). Pouhých 15 % dotázaných sleduje **regionální televizi TVS**.

*(Poznámka: Data z Komunikační strategie Zlínského kraje, 2022)*

#### **5. Jakým způsobem měříte efektivitu svých komunikačních strategií?**

S měsíční četností zpracováváme analýzu sociálních médií – kdy sledujeme tyto metriky: zájem, dosah, sdílení, interakce, komentáře, počet followers. Aktuálně pracujeme na nastavení nástroje Google Analytics, který je propojen s krajským webem, abychom mohli lépe určovat konverze a návštěvnost. U konkrétních témat si prostřednictvím monitoringu médií měříme dosah, zájem médií (počet zmínek, sdílení témat) či tonalitu.

#### **6. Při analýze strategických rozvojových dokumentů jsem narazil na program s názvem Smart Region. Jeho cílem je vytvořit ze Zlínského kraje moderní, rozvinutý region s vysokou životní úrovní. Jedním z jeho realizačních nástrojů je komunikační plán, který má povzbudit obyvatele ke spolupráci na tomto projektu. Jakým způsobem může KÚ povzbudit obyvatele ke spolupráci nad projektem?**

V souladu se Strategií rozvoje chytrého regionu Zlínského kraje 2030 se v rámci pilíře 2.1 Lidé a osvěta dlouhodobě snažíme o zajištění silného povědomí o atraktivitě Zlínského kraje prostřednictvím komunikace postavené na příkladech úspěšně realizovaných SMART řešení



v regionu. V letech 2021-2023 byla v Magazínu21 pravidelná rubrika Chytrý kraj, která se věnovala smart řešením nejen na úrovni kraje či krajského úřadu, ale ukazovala i příklady z krajských organizací či obcí. Nadále v Magazínu 21 o aktivitách a projektech zařaditelných do kategorie SMART řešení informujeme v rámci obsahu. Aktivity v rámci této strategie naplňuje především Technologické inovační centrum s.r.o., které je organizací Zlínského kraje.

→ <https://www.ticzlin.cz/package/smart-zlin/>

→ <https://www.ticzlin.cz/smart-akcelerator-zlinskeho-kraje-iii/>

### **7. Jak často organizuje Krajský úřad ve Zlíně veřejná setkání nebo veřejné diskuse s občany za účelem zapojení veřejnosti do procesu svého rozhodování?**

Veřejná projednání se svolávají u klíčových projektů nebo se dávají veřejnosti k připomínkování strategické dokumenty. Pořádají se také různé kulaté stoly a setkání, kde se scházejí odborníci z dané oblasti.

Existují také případy, kdy je KÚ v rámci přenesené působnosti povinen svolat veřejné projednávání. Jedná se o proces EIA, tedy posuzování vlivů na životní prostředí. Přesný postup je dán zákonem č. 100/2001 Sb., Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí.

Co se týče krajské samosprávy, je nutno dodat, že zasedání Krajského zastupitelstva Zlínského kraje, které se koná šestkrát ročně, je veřejné. Navíc je vysíláno online a audiovizuální záznam je veřejnosti dostupný na internetu.

### **8. Uveďte hlavní témata, kterých se tato setkání týkala.**

Neuvádíme hlavní témata, ale příklady:

- plán revitalizace/rekonstrukce Krajské nemocnice T. Bati ve Zlíně,
- podpora strojírenství
- zdravotně-sociální pomezí – mezioborové setkání k rozvoji spolupráce v oblasti rané péče

### **9. Sbíráte zpětnou vazbu od občanů? Jak a v čem ovlivňuje tato zpětná vazba vaši další práci?**

V roce 2022 proběhlo pilotní šetření, které se týkalo komunikace Zlínského kraje směrem k veřejnosti. Doposud byla tato data jen neúplná a šetření probíhalo v rámci dílčích projektů. Naopak toto dotazníkové šetření jsme připravili ve spolupráci s Fakultou multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati a přineslo nám přes 1600 unikátních odpovědí od obyvatel různého věku, vzdělání, pohlaví, napříč celým krajem na otázky a oblasti, které jsme si předem stanovili. Z těchto dat byla pak zpracována Komunikační strategie Zlínského kraje, které definuje oblasti, témata a nástroje, na které se máme v komunikaci zaměřit.

### **10. Jak zohledňujete názory a požadavky občanů Zlínského kraje v rámci strategických rozhodnutí krajského úřadu?**

viz otázka č. 7

## **11. Jakým způsobem podporujete zapojení mladých lidí do procesu rozhodování Vašeho krajského úřadu?**

Krajský úřad Zlínského kraje pravidelně hostí Krajský parlament dětí a mládeže Zlínského kraje. Jde o apolitický samosprávný orgán žáků a studentů ze škol a gymnázií nacházejících se ve Zlínském kraji. Funguje již od roku 2005 a jeho cílem je prohlubování spolupráce mezi dětmi, mládeží a dospělými. Také velmi úzce spolupracuje s vedením kraje. V loňském roce se jeho zasedání zúčastnil hejtman Radim Holíš a radní Zuzana Fišerová. Více [zde](#).

Další aktivitou směrem k zapojení mládeže do rozhodovacích procesů, jsou **participativní rozpočty na středních školách** zřizovaných Zlínským krajem. Kraj podporuje 47 středních škol dotací až do výše 100 tisíc korun na nákup vybavení, zvelebení prostor školy včetně venkovního areálu nebo na financování vybraných studentských aktivit. Podmínkou je, aby ve škole fungovala studentská samospráva, která je schopna rozhodnout, jaký projekt by byl v prostředí školy užitečný. Rozpočet pro toto participativní rozhodování závisí na počtu studentů dané školy. Více zde: <https://zlinskykraj.cz/aktuality/zlinsky-kraj-spousti-participativni-rozpocety-na-skolach-6436>

## **12. Vyskytly se případy, kdy zpětná vazba vedla ke změně vaší komunikační strategie nebo taktiky? Pokud ano, popište jej.**

Zpětná vazba od obyvatel v rámci již zmíněného dotazníkového šetření z roku 2022 ukázala, které komunikační kanály jsou pro obyvatele skutečně důležité a které naopak vůbec nesledují. S tímto se snažíme dále pracovat a komunikaci na klíčových kanálech vylepšovat.

## **13. Setkal jste se s problémem nedůvěry veřejnosti vůči oficiálním informacím? Pokud ano, vzniklý problém popište.**

Veškeré informace, které Zlínský kraj zveřejňuje, se opírají o rozhodnutí samosprávy, případně, pokud se jedná o záležitosti, které vychází z přenesené působnosti KÚ, jsou tyto informace opřeny o aktuální právní předpisy a relevantní data. Veřejnost se většinou pouze doptává na doplňující informace k danému tématu, a to nejčastěji prostřednictvím sociálních sítí (Facebook). Pokud má kdokoliv potřebu získat informace nad rámec zveřejňovaných, může o ně požádat na základě zákona č. 106/1999 Sb. (Zákon o svobodném přístupu k informacím).

## **14. Jak ve své práci zajišťujete transparentnost a otevřenost komunikace KÚ?**

Část informací jsme povinni zveřejňovat ze zákona, například týkající se veřejných zakázek. Pro přehlednost a v rámci otevřenosti úřadu jsme na webu zřídili záložku “transparentní kraj”, kde je mapa dotací, rozklikávací rozpočet, přehled organizací kraje, historie hospodaření kraje nebo controlling smluv. Lidé na webu také dohledají například informace o čerpání krajských dotací - komu a v jaké výši byly přiděleny. Podrobněji zde: <https://zlinskykraj.cz/transparentni-kraj>

O zásadních projektech, investicích, strategických rozhodnutích informujeme prostřednictvím našich kanálů a médií.

## **15. Jakým největším výzvám ve své práci čelíte?**

—

**16. Existují speciální programy nebo iniciativy pro zapojení občanů do dialogu s vládou? Pokud jste s nimi obeznámeni, jak je hodláte ve své další práci využít?**

—

**17. Existují nové technologie, které byste chtěli využít v komunikačních procesech s obyvatelstvem (například umělá inteligence)? Pokud ano, jaké z nich a jakým způsobem, byste rád ve své práci použil?**

Při své práci se snažíme jít s dobou, hledáme nové příležitosti, posouváme se v oblasti digitálního marketingu a v komunikaci zkoušíme zapojit AI nástroje, např. ChatGPT. Už nyní využívá KÚ robotizaci a automatizaci procesů, prvky strojového učení a umělou inteligenci v jiných oblastech, do budoucna je pravděpodobné nasazení těchto nástrojů i v oblasti komunikace KÚ.

**18. Jak spolupracujete s médii a dalšími externími partnery?**

Odpovědnost za media relations má osoba tiskové mluvčí. Organizujeme zejména tiskové konference, briefinky. Samozřejmostí je direct mailing tiskových zpráv a aktualit a jejich zveřejňování [na webu](#) + odkazování na soc. sítích.

Pokud jde o nákup mediálního prostoru, Zlínský kraj spolupracuje dlouhodobě s regionální televizí TVS. Dílčí placenou inzerci řešíme ad hoc dle plánovaných kampaní, požadavků na propagaci konkrétních témat či nadcházejících krajských akcí.

**19. Jak plánujete rozvíjet své komunikační strategie v budoucnu?**

Pro Zlínský kraj je v současné době důležité kromě transparentní a přehledné komunikace směrem k obyvatelům i budování dobrého jména kraje. Rozvoj značky Zlínský kraj - Kraj bez hranic nás aktuálně povede k přípravě nového dotazníkového šetření (orientačně 2025-Q1), kde si chceme ověřit, kam se krajská komunikace během tří let posunula, zda ji lidé vnímají jinak/stejně a chceme si vytvořit také představu o povědomí a vnímání brandu Zlínského kraje mezi obyvateli.

## PŘÍLOHA P II: ZNĚNÍ DOTAZNÍKU

# Hodnocení externí komunikace mezi Krajským úřadem Zlínského kraje a obyvatelstvem Zlínského kraje.

Dovolte mi, abych se představil.

Jmenuji se Kyrilo Tereshchenko, jsem studentem 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně. V rámci své bakalářské práce uskutečňuji výzkum externí komunikace Krajského úřadu Zlínského kraje (dále jen KÚZK) s obyvatelstvem Zlínského kraje. Budu velmi rád, když mi pomůžete získat data pro můj výzkum.

Proto vás prosím o vyplnění tohoto krátkého a zcela anonymního dotazníku. Děkujeme vám za pozornost

*\* Označuje povinnou otázku*

1. 1) Bydlíte na území Zlínského kraje? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Ne

2. 2) Jaké je Vaše pohlaví? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Muž  
 Žena

3. 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Vysokoškolské vzdělání  
 Vyšší odborné vzdělání  
 Střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou  
 Základní vzdělání



- 6) Pokud máte vlastní zkušenost s využíváním oficiálních webových stránek KÚZK, ohodnotte je podle následujících 8 kritérií.

*V každém řádku vyberte a označte pouze 1 číslo (tzn. 1 = nejnižší hodnocení, 5 = nejvyšší hodnocení).*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	1	2	3	4	5
<b>Aktuálnost informací</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Relevantnost informací</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Přehlednost sdělení</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Srozumitelnost sdělení</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Strukturovanost obsahu</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Snadnost orientace</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Vizuální atraktivnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Rychlost vyhledávání informací</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 7) Pokud máte vlastní zkušenosti s využíváním sociálních médií (Facebook, Instagram, YouTube), které provozuje KÚZK, ohodnoťte je podle následujících 8 kritérií.

*V každém řádku vyberte a označte pouze 1 číslo (tzn. 1 = nejnižší hodnocení, 5 = nejvyšší hodnocení).*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	1	2	3	4	5
<b>Aktuálnost informací</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Relevantnost informací</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Přehlednost sdělení</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Srozumitelnost sdělení</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Strukturovanost obsahu</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Snadnost orientace</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Vizuální atraktivnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Rychlost vyhledávání informací</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 8) Pokud máte vlastní zkušenosti s využíváním Magazínem 21 který provozuje KÚZK, ohodnotte jej podle následujících 8 kritérií.  
V každém řádku vyberte a označte pouze 1 číslo (tzn. 1 = nejnižší hodnocení, 5 = nejvyšší hodnocení).

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
<b>Aktuálnost informací</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Relevantnost informací</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Přehlednost sdělení</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Srozumitelnost sdělení</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Strukturovanost obsahu</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Snadnost orientace</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Vizuální atraktivnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Rychlost vyhledávání informací</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



9. 9) Pokud máte vlastní zkušenosti s využíváním úřední desky, kterou provozuje KÚZK, ohodnoťte ji podle následujících 8 kritérií.  
V každém řádku vyberte a označte pouze 1 číslo (tzn. 1 = nejnižší hodnocení, 5 = nejvyšší hodnocení).

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
<b>Aktuálnost informací</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Relevantnost informací</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Přehlednost sdělení</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Srozumitelnost sdělení</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Strukturovanost obsahu</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Snadnost orientace</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Vizuální atraktivnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Rychlost vyhledávání informací</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 10) Máte pocit, že jsou Vaše potřeby a obavy při komunikaci s KÚZK brány v úvahu? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Určitě ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Určitě ne

11. 11) Myslíte si, že KÚZK organizuje dostatečné množství setkání s veřejností nebo veřejných diskusí? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Určitě ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Určitě ne

12. 12 ) Jak hodnotíte zapojení obyvatelstva Zlínského kraje do rozhodovacího procesu KÚZK? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1 2 3 4 5  
Veln      Velmi vysoké

13. 13) Jak snadné je najít kontakt na představitele KÚZK? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1 2 3 4 5  
Veln      Velmi snadno

14. 14) Zhodnoťte, zda podle vás rozsah informací poskytovaných KÚZK o hospodaření kraje plně odráží reálnou skutečnost? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1 2 3 4 5  
Urči      Určitě odráží

15. 15) Zhodnoňte informace o kulturních akcích a kulturní politice poskytované KÚZK. Vyberte a označte to číslo od 1 do 5, které nejlépe vyjadřuje Váš názor (1= nejnižší hodnocení, 5 = nejvyšší hodnocení). \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
<b>Aktualnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Relevantnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Srozumitelnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Užitečnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kompletnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 16) Zhodnoňte informace o strategickém rozvoji poskytované KÚZK. Vyberte a označte to číslo od 1 do 5, které nejlépe vyjadřuje Váš názor (1= nejnižší hodnocení, 5 = nejvyšší hodnocení). \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
<b>Aktualnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Relevantnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Srozumitelnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Užitečnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kompletnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 17) Zhodnoňte informace o dotacích poskytované KÚZK. Vyberte a označte to číslo od 1 do 5, které nejlépe vyjadřuje Váš názor (1= nejnižší hodnocení, 5 = nejvyšší hodnocení). \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
<b>Aktualnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Relevantnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Srozumitelnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Užitečnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kompletnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 18) Zhodnoňte informace o politice podpory podnikatelské činnosti poskytované KÚZK. Vyberte a označte to číslo od 1 do 5, které nejlépe vyjadřuje Váš názor (1= nejnižší hodnocení, 5 = nejvyšší hodnocení). \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
<b>Aktualnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Relevantnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Srozumitelnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Užitečnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kompletnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 19) Zhodnotte informace o poskytování sociálních služeb, kterou poskytuje KÚZK. *Vyberte a označte to číslo od 1 do 5, které nejlépe vyjadřuje Váš názor (1= nejnižší hodnocení, 5 = nejvyšší hodnocení).* \*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	1	2	3	4	5
<b>Aktualnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Relevantnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Srozumitelnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Užitečnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kompletnost</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. 20) Posuďte rychlost poskytování informací KÚZK z 2 uvedených kritérií. *Vyberte a označte to číslo od 1 do 5, které nejlépe vyjadřuje Váš názor (1= nejnižší hodnocení, 5 = nejvyšší hodnocení).* \*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	1	2	3	4	5
<b>Rychlost poskytování informací o důležitých událostech</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Rychlost poskytování informací o důležitých změnách</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. 21) Posuďte vaše zkušenosti s komunikací se zástupci KÚZK podle 3 uvedených kritérií. Vyberte a označte to číslo od 1 do 5, které nejlépe vyjadřuje Váš názor (1= nejnižší hodnocení, 5 = nejvyšší hodnocení).

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Prostřednictvím sociálních médií (YouTube, Facebook, Instagram)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostřednictvím webové stránky KÚZK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostřednictvím osobního kontaktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. 22) Zvažte a posuďte 4 uvedená kritéria hodnocení. Vyberte a označte to číslo \* od 1 do 5, které nejlépe vyjadřuje Váš názor (1= nejnižší hodnocení, 5 = nejvyšší hodnocení).

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Vaše spokojenost s úrovní podpory ze strany pracovníků KÚZK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaše spokojenost s úrovní odpovědí na Vaše dotazy ze strany pracovníků KÚZK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochota poskytovat Vám informace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důvěryhodnost poskytovaných informací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. 23) Stalo se vám někdy, že jste nemohl/a získat potřebné informace nebo podporu od pracovníků KÚZK? Pokud ano, popište tuto situaci, prosím.
24. 24) Které konkrétní 1-2 důležité návrhy byste předložil/a ke zlepšení komunikace s krajským úřadem?

25. 25) Které konkrétní 1-2 důležité témata byste uvítal/a ve sděleních KÚZK?

26. 26) Kterými současnými problémy by se podle Vás měl KÚZK zabývat? Svoji odpověď napište, prosím.

27) Ohodnoťte změny v kvalitě komunikace s krajským úřadem od roku 2020? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5

Velmi      Velmi negativní