

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

**Ústav pedagogiky a sociálních studií**

**Diplomová práce**

**Bc. Jindřich Pánek**

**Komunikační strategie města Bystřice pod Hostýnem**

**Olomouc 2014      vedoucí práce: doc. PaedDr. Marcela MUSILOVÁ, Ph.D.**

Prohlašuji, že jsem svou závěrečnou práci vypracoval samostatně a všechny použité informační zdroje uvedl v seznamu literatury.

Jindřich Pánek

V Olomouci dne.....

Děkuji doc. PaedDr. Marcele Musilové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, připomínky, rady a pochopení. Mé poděkování patří také Ing. Vladislavu Halamovi, tajemníkovi městského úřadu v Bystřici pod Hostýnem za pomoc a ochotu.

## ANOTACE

|                            |                                      |
|----------------------------|--------------------------------------|
| • <b>Jméno a příjmení:</b> | Bc. Jindřich Pánek                   |
| • <b>Katedra:</b>          | Ústav pedagogiky a sociálních studií |
| • <b>Vedoucí práce:</b>    | doc. PaedDr. Marcela Musilová, Ph.D  |
| • <b>Rok obhajoby:</b>     | 2014                                 |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • <b>Název práce:</b>                | Komunikační strategie města Bystřice pod Hostýnem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| • <b>Název v angličtině:</b>         | The communication strategy- The city of Bystřice pod Hostýnem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| • <b>Anotace práce:</b>              | Diplomová práce je zaměřena na popis současných komunikačních aktivit a tvorbu návrhu komunikační strategie města Bystřice pod Hostýnem. První, teoretická část objasňuje pojmy týkající se komunikace, komunikačních strategií, marketingové komunikace, specifika komunikace ve veřejné správě, public relations , projektu Komunikující město, tvorby komunikační strategie. Ve druhé, výzkumné části je věnována pozornost návrhu komunikační strategie města Bystřice pod Hostýnem a dotazníkovou metodou je zjišťována spokojenost zaměstnanců městského úřadu a občanů města s komunikací vůči městu.                                                                                    |
| • <b>Klíčová slova:</b>              | Komunikace, komunikační strategie, marketingová komunikace, specifika komunikace ve veřejné správě, tvorba komunikační strategie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| • <b>Anotace v angličtině:</b>       | The thesis is focused on the description of current communication activities and the creation of a communication strategy Bystřice city under Hostynem. The first, theoretical part explains the concepts related to communication, communication strategies, marketing communications, the specifics of communication in public administration, public relations, Communicating Town project, the creation of communication strategies. In the second part of the research is devoted to the draft communication strategy for the city Bystřice pod Hostýnem a questionnaire method is determined employee satisfaction municipal authorities and citizens of the city with roads to the town. |
| • <b>Klíčová slova v angličtině:</b> | Communication, communication strategies, marketing communications, the specifics of communication in public administration, creation of communication strategies                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Přílohy vázané v práci:</b> | <p>Příloha č. 1 Dotazník pro občany města</p> <p>Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance a vedoucí odborů městského úřadu</p> <p>Příloha č. 3 Schéma organizační struktury městského úřadu v Bystřici pod Hostýnem</p> <p>Příloha č. 4 Znak města</p> |
| <b>Rozsah práce:</b>           | 86 stran                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Jazyk práce:</b>            | Český jazyk                                                                                                                                                                                                                                         |

## OBSAH

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ÚVOD.....                                                                               | 8  |
| I. TEORETICKÁ ČÁST.....                                                                 | 10 |
| 1 STRATEGICKÁ KOMUNIKACE .....                                                          | 11 |
| 1.1 Úvodní vymezení pojmů .....                                                         | 11 |
| 1.2 Komunikační teorie v odborné literatuře.....                                        | 14 |
| 1.3 Východiska strategické firemní komunikace .....                                     | 15 |
| 1.4. Marketingová komunikace .....                                                      | 20 |
| 2 PUBLIC RELATIONS.....                                                                 | 22 |
| 2. 1 Moderní trendy PR.....                                                             | 23 |
| 3 SPECIFIKACE KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....                                        | 26 |
| 3.1 Projekt Komunikující město .....                                                    | 29 |
| 3. 2 Tvorba komunikační strategie .....                                                 | 30 |
| 4 MĚSTO BYSTRICE POD HOSTÝNEM .....                                                     | 33 |
| 4. 2 Rozbor komunikačních aktivit města .....                                           | 38 |
| 4.3 Klíčové skupiny veřejnosti .....                                                    | 45 |
| 4. 4 Kultura jako nástroj komunikace.....                                               | 50 |
| II. VÝZKUMNÁ ČÁST.....                                                                  | 52 |
| 5 METODOLOGIE VÝZKUMU.....                                                              | 53 |
| 5. 1 Cíle, metody, výzkumný vzorek, výzkumný problém.....                               | 53 |
| 6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....                                                  | 55 |
| 6.1 Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky .....        | 55 |
| 6.2 Výsledky dotazníkového šetření mezi městem a veřejností a jejich interpretace ..... | 60 |
| 7 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MĚSTA BYSTRICE POD HOSTÝNEM .....                         | 73 |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 7. 1 Strategické plány k jejich naplnění..... | 76 |
| ZÁVĚR.....                                    | 87 |
| Seznam použité literatury .....               | 89 |
| Seznam zkratek.....                           | 91 |
| Seznam příloh .....                           | 92 |

# ÚVOD

Ke své diplomové práci jsem zvolil téma komunikační strategie města Bystřice pod Hostýnem. Tato volba nebyla náhodná, neboť mě problematika komunikace v oblasti veřejné správy velmi zajímá. Můj otec působí na bystřické radnici již třináctým rokem, a tak je pro mne příprava ucelené komunikační strategie nejen zajímavým námětem k teoretickému bádání, ale především nezbytnou praktickou pomůcku pro budoucí zaměstnání.

Téma mě zajímá především z pohledu možnosti podílet se na přípravě významného dokumentu pro město, jehož jsem sám občanem, v němž jsem strávil převážnou část svého života a na jehož rozvoji bych se rád i osobně do budoucna podílel. Budu se snažit skloubit subjektivní občanský pohled s danými fakty a jejich souvislostmi reálně a objektivně zároveň. Dobrou znalost obou prostředí, tedy městského úřadu a veřejnosti, považuji za určitou strategickou výhodu.

V úvodní teoretické části práce nejprve vymezím základní pojmy, se kterými budu dále pracovat. Shrnu dostupnou literaturu, z níž je možné čerpat informace a zkušenosti. Samostatnou kapitolu věnuji východiskům firemní komunikace, která determinuje veškerou práci s veřejností. Větší prostor poskytnu i základům marketingové komunikace, zvláště s důrazem na oblast public relations.

Specifikům komunikace veřejné správy a vymezení pojmů, se kterými budu dále pracovat, bude věnována další část práce. Za nezbytný považuji i krátký exkurs do legislativy, který se do komunikace měst a jejich úřadů významně promítá. Krátce shrnu poznatky projektu Komunikující město, který se komunikaci úřadů měst a obcí s veřejností zabýval v 90. letech.

Dále shrnu obecné údaje o městě, jehož strategii chci zpracovat, a to jak z pohledu samotného města a jeho obyvatel, tak i městského úřadu jako veřejnoprávní instituce. Důležitou částí práce bude analýza současné komunikace města. Po úvodní deskripci komunikačních kanálů, prostředků a nástrojů se budu věnovat komunikaci s jednotlivými segmenty interní i externí veřejnosti. Zastavím se krátce u kultury jako specifického způsobu komunikace.

Cílem teoretické části diplomové práce tedy bude zpracování všech dostupných zdrojů vztahujících se k danému tématu.

Ve výzkumné části práce se na úvod zaměřím na metodologii výzkumu práce, dále pak rozvinu cíle, metody, výzkumný vzorek, hypotézy a poté se budu věnovat návrhu samotné komunikační strategie, který by měl jasně definovat misi a vizi města, směr, kterým se chce ubírat i způsoby, kterými těchto cílů hodlá dosáhnout. Součástí strategie budou především poznatky z praxe a z předchozí analýzy. Vzhledem ke strategickému významu projektu považuji za nezbytné úzce spolupracovat s vedením města, tajemníkem, úřadu a jeho zaměstnanci, kterých se oblast komunikace dotýká.

Důležitým krokem bude přehledně uspořádat strategické vize, náměty, doporučení i konkrétní kroky tak, aby bylo možné komunikační strategii města začít ihned postupně implementovat do praxe. V závěrečné kapitole výzkumné části diplomové práce vyhodnotím výsledky dotazníkového šetření, a to jak mezi zaměstnanci městského úřadu a vedoucími pracovníky, tak i mezi městem a veřejností. Všechny tyto výsledky pak zpracuji do přehledných grafů.

Cílem výzkumné části práce tedy bude analýza současného stavu komunikace města a následný návrh komunikační strategie.

V závěrečné kapitole diplomové práce stručně shrnu výsledky své práce, verifikuji pracovní hypotézy a zhodnotím, zda se mi podařilo dosáhnout předpokládaných cílů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 STRATEGICKÁ KOMUNIKACE

Správné využívání možností strategické komunikace se jeví v dnešní tržní společnosti jako základní předpoklad systémové a efektivní práce každého podniku, společnosti či firmy, a to bez ohledu na jejich velikost, zaměření a význam. Strategické myšlení totiž nabývá s rozvojem tržní ekonomiky a principů demokracie na významu nejen v oblasti výroby a obchodu, ale i v profesionální komunikaci s veřejností. Tomuto segmentu bude také vzhledem k tematickému zaměření této práce věnována největší pozornost.

Termíny strategický a strategie jsou snad nejvíce používané ekonomické kategorie v současném výrobním i obchodním slovníku. Často jsou však také používány i tam, kde nemají patřičné opodstatnění, ale chtějí jen budit zádní jisté exkluzivity. Mezi marketingem a strategickým marketingem je zásadní rozdíl, stejně jako mezi pojmy komunikace a strategická komunikace. Vysvětlení tohoto pojmu je jeden z úkolů teoretické části této práce.

## 1.1 Úvodní vymezení pojmů

Pro správné vysvětlení a vymetení pojmu komunikační strategie bude vhodné dané sousloví rozdělit na dvě slova – **komunikace a strategie**. Na oba tyto pojmy lze nahlížet z mnoha hledisek- marketingového, filosofického, sociologického. Mnohoznačný výklad však nepřináší pevné teoretické ukotvení, ale spíše vhodně podtrhuje komplikovanost mezilidské komunikace v jakémkoliv časovém horizontu.

### Komunikace

*„Pojem komunikace (z latinského communico- sdíleti se, svěřovati se) nemá v odborné literatuře jednotnou definici a jednotlivé vědní obory ho různě interpretují“.<sup>1</sup>*

Encyklopedie a slovníky přinášejí také řadu různých definic: *styk, spojení, přenos informace; jedna ze základních funkcí jazyka.*<sup>2</sup>

*„Vzájemná výměna názorů, informací, sdělování poznatků a rozprava o nich“.<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> OSVALDOVÁ, Barbora. *Encyklopedie praktické žurnalistiky*. 1. vyd. Praha: Libri, 1999, str. 93.

<sup>2</sup> KARLÍK, Petr a kol.: *Encyklopedický slovník češtiny*. Praha: Nakladatelství Lidové novin, 2002, str. 172.

<sup>3</sup> KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: SPN, 1998, str. 383.

V mediálních studiích se často využívá kybernetický model matematiků Shannona a Weaverů z r. 1949 jako správný výklad procesu komunikace, který je zcela oproštěn od filosofických aspektů a nahlíží na komunikaci jako proces, při němž komunikátor předává komunikačním kanálem zakódovanou informaci komunikantovi. Ten ji dekoduje a reaguje prostřednictvím obousměrné zpětné vazby. Celý tento proces navíc bere v potaz tzv. šumy, jakožto faktory měnící podobu či obsah dané zprávy. Znamé Lasswellovo komunikační schéma shrnuje komunikaci jako proces, při němž: „*KDO, říká CO, jakým kanálem, KOMU a s jakým efektem*“.<sup>4</sup>

## Strategie

Termín strategie má svůj původ v řečtině, zpravidla je překládán jako:

*„Nejvýznamnější součást vojenského umění, umění vést válku, způsob vedení války, válečného umění“*.<sup>5</sup>

V politickém významu pak jako: *„Umění řídit politickou činnost nějakého kolektivu zaměřené na dosažení cílů“*.

Z hlediska psychologie jde o: *„Postup, metodu, obecný způsob, jímž osoba řeší problémy nebo se rozhoduje“*.

V ekonomické terminologii lze hovořit o: *„Dlouhodobém plánování, plánu sledující dosažení cíle prostřednictvím navzájem působících systémů“*.<sup>6</sup>

Současná odborná literatura z oblasti marketingu a řízení podniku chápe strategii jako: *„Určité schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů“*.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, str. 5-6.

<sup>5</sup> KARLÍK, Petr a kol.: *Encyklopedický slovník češtiny*. Praha: Nakladatelství Lidové novin, 2002, str. 194.

<sup>6</sup> KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: SPN, 1998, str. 740, 741.

<sup>7</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, str. 11.

Úlohou strategického řízení (nejen v komunikaci) je prostřednictvím organizace snaha udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a v určeném čase stanovit a dosáhnout dlouhodobých cílů. Je vhodné připomenout i rozdíl mezi strategií a taktikou. Strategii lze definovat jako dlouhodobé plánování, zatímco taktiku používáme více v samotné činnosti, přičemž z hlediska účinku je taktika spíše krátko

### **Komunikační strategie**

Definice komunikační strategie navzdory obecnému rozšíření pojmu v posledních letech dosud nezakotvila v žádném slovníku ani encyklopedii. Význam sousloví ale lze odvodit od determinujícího substantiva strategie, přívlastek komunikační pouze specifikuje oblast, na niž je strategie zaměřena. Komunikační strategii však lze chápat jako jistý soubor doporučení, jejichž cílem je dosáhnout určité změny v daných podmínkách a čase a vycházet přitom z konkrétní vize a dlouhodobých záměrů.

Na základě teoretických poznatků lze komunikační strategii definovat jako základní dokument pro firmy, který určuje jejich směr a dlouhodobé cíle v oblasti komunikace s veřejností. Je součástí strategického plánování a jeho výsledkem jsou základní hodnoty dané společností a její poslání.

## 1.2 Komunikační teorie v odborné literatuře

Literární prameny, které se týkají komunikace s veřejností, reklamy, mediálních studií či marketingové komunikace obecně jsou u nás od poloviny 90. let v odborné literatuře i tisku poměrně hojně zastoupeny. Ať už se jedná o překlady anglických originálů (*DeFleur, Caywood, Lesly, Kotler, Burton*), jde zpravidla o stěžejní teoretický základ, z něhož lze v oblasti marketingové komunikace čerpat informace a inspiraci. Nejnovější trendy zachycují na svých stránkách odborná periodika, např. *Strategie, Marketing & Média*, internetové portály *PRnet.cz*, *mam.cz*, *rpr.cz*. Jistým přínosem je i existence odborných zájmových asociací, sdružení, které zastřešují podnikání v jednotlivých segmentech profesionálních komunikačních aktivit (např. AKA, APRA).

V případě strategické komunikace se odborná literatura se dosud zaměřuje výhradně na oblast marketingu, a to i v přípravě veřejné správy či neziskových organizací. Většina doporučení a jinde publikovaných pravidel pro tvorbu komunikačních strategií se týká většinou obchodních organizací a jejich výrobků či služeb. Při tvorbě komunikační kampaně zpravidla vychází z ryze marketingového přístupu.

Na českém trhu však stále chybí ucelený metodologický materiál, jak správně postupovat při tvorbě komunikační strategie v oblasti veřejné správy, při dodržení daných legislativních nařízení. Lze se částečně opřít o projekt **Komunikující město**, který v 90. letech zrealizovali manželé Foretovi (viz kapitola 3.1) a také pochopitelně o literaturu z oblasti marketingové komunikace obecně. Tak rozsáhlá a specifická oblast, jako je veřejná správa a její instituce, by si však zasloužila poněkud větší pozornost odborníků. Výjimku tvoří například kapitoly *PR ve státní správě a PR a komunikace v neziskových organizacích* z rozsáhlé publikace *Public Relations amerického odborníka C. L. Caywooda z roku 2003*. Ty však přinášejí obecné poznatky, které jsou navíc aplikovány na zcela odlišnou situaci ve státní správě USA.

V souvislosti s touto tématikou však vzniklo více zajímavých projektů, například práce švédského specialisty na komunikaci Larse Olofa Fagerströma (projekt Phare) zabývající se problematikou komunikačních strategií místních samospráv v ČR. Velmi přínosnou byla také strategie *Informací a komunikační služby a systémy veřejné správy*<sup>8</sup>, která byla zrealizována v rámci téhož projektu. Obě práce obsahují podobné rozborů komunikačních možností veřejnoprávních institucí a podrobněji se jimi budu zabývat v kapitole 3.2.

---

<sup>8</sup> Berka M. a kol. 2000: *Informační systémy orgánů státní správy a samosprávy*, Seminář den pro Internet, Valašské Meziříčí, 31.březen, str. 27.

### 1.3 Východiska strategické firemní komunikace

Všem dílčím aktivitám firemní komunikace je zpravidla nadřazen cyklus strategického řízení. Z hlavních strategických dokumentů vyplývají základní východiska firemní komunikace, kterými jsou mise, vize, image a firemní identita. Ve formulaci firemních strategií a aplikací jejich pravidel na komunikační postupy se odrážejí základní marketingová pravidla. Vzniká komunikační strategie.

Nezbytnými podmínkami pro efektivní práci v oblasti firemní komunikace je pochopení principů strategického plánování a znalost jednotlivých částí strategického řízení organizace. Tato komunikace však nikdy nefunguje odtrženě od ostatních aktivit, ale je součástí jeho dlouhodobých procesů.

Základní strategický plánovací model se sestává ze šesti kroků a pokračuje v nepřetržitém cyklu. Počátkem je formulování poslání společnosti, následuje analýza vnějšího a vnitřního prostředí, sestavení vize, určení strategických cílů a výběr nejvhodnější strategie. Celý tento proces pokračuje stanovením krátkodobých cílů a taktiky k jejich dosažení, tedy implementací zvolené strategie. Po fázi monitorování a vyhodnocení pokračuje celý cyklus znovu od začátku.

Z hlediska komunikace jsou zajímavé zvláště první tři kroky tohoto plánu, a na úrovni nejvyššího managementu vznikají právě východiska firemní komunikace.

#### Poslání

Prvním a také základním krokem strategického řídicího procesu je definování **tzv. milion statement-** poslání společnosti neboli mise. Tu lze definovat jak vlajkovou loď určující základní směr. Důležité je, si tímto posláním odpovědět na otázku, kdo jsme a o co usilujeme, jeho formulací firma zdůvodňuje svou existenci, hlásí se k podnikové filosofii a základním hodnotám podniku. V obecné rovině se jedná o dlouhodobý dokument bez časových či číselných údajů. Často dochází k záměnám pojmu mise s vizí, v procesu strategického řízení je mise však nadřazeným pojmem.

## **Analýza**

Cyklus strategického plánování pokračuje důslednou analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. V marketingu využíváme různé typy specifických analýz (audit zdrojů, 4C, forecasting a další), pro oblast komunikace je vhodná zvláště tzv. SWOT analýza (v marketingu považovaná za rekapitulaci předchozích analýz). Zkratka SWOT se skládá z anglických slov Strengths (silné stránky, přednosti), Weaknesses (slabé stránky, nedostatky), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí) a Threats (hrozby z vnějšího prostředí).

Hlavním přínosem této analýzy je jasná identifikace několika hlavních strategických předností, slabých stránek, hrozeb a příležitostí ve vnějším prostředí. Její výsledky jsou východiskem pro formulaci vize a strategických cílů společnosti.

## **Vize**

Strategická vize společnosti sleduje směr vytyčený posláním, misí. V zjednodušeném pojetí se dá říci, že se jedná o postup od obecnějšího ke konkrétnějšímu, od zamyšleného k poznanému. Tuto vizi formulují vrcholoví představitelé společnosti na základě poznání či výsledků předchozí analýzy. Je to náročná, ale dosažitelná výzva, pozitivní, přijatelná pro celý tým a každý člen organizace by měl vědět, jakým způsobem se bude podílet na jejím naplňování. Plní motivační funkci, měla by být výzvou k rozvoji každého jednotlivce i celé společnosti.

Měla by se nacházet zpravidla někde mezi ideálem a utopií, aby byla nová a motivující, ale realistická zároveň. Aby bylo zřejmé, že nejde o agitační heslo, ale o směr, musí být daná vize komunikovatelná.

*„Ani ta nejlepší vize není ničím, pokud o ní její nositel není schopen přesvědčit své okolí“.<sup>9</sup>*

---

<sup>9</sup> NĚMEC, Petr. *Public relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, str. 78.

## Strategické cíle

Specifikace cílů podniku a vyslovení zásadního strategického směru dává základ pro výběr strategie. Stanovení daných cílů lze chápat jako konkrétní určení a kvantifikaci poslání. „*Na jejich základě lze rozhodnout, jaké zdroje a které postupy jsou nezbytné pro jejich dosažení a jaké strategie a časové horizonty jsou nutné pro jejich uskutečnění*“.<sup>10</sup>

Dlouhodobé (strategické) i krátkodobé (operativní) cíle a záměry k jejich dosažení mohou mít různé podoby. U ziskových organizací jsou vyjadřovány finančními ukazateli nebo mohou mít specifickou podobu, např. spokojenost zaměstnanců, zvyšování technologické úrovně. Cíle a image neziskových organizací jsou vytvářeny zejména s úmyslem uspokojit specifické potřeby určitých skupin zákazníků. Důležité je také získat prostředky pro činnost dané organizace.

Při stanovování cílů lze využít tzv. pravidla SMART, což je zkratka anglických slov SPECIFIC - specifický, MEASURABLE – měřitelný, AGREED – akceptovatelný, REALISTIC – reálný, dosažitelný a TRACKABLE – sledovatelný. Pokud cíle akceptují tyto znaky (vlastnosti), mohou lépe plnit svůj účel. Strategické cíle jsou základem pro formulaci a výběr nejvhodnější strategie (viz kapitola 3.2).

## Firemní identita

Zásadní význam pro strategické řízení má **firemní identita**- corporate identity (CI), která je považována za hlavní strategii podniku. Je to vůdčí idea korporace, dává jasný směr do budoucnosti a udržuje celek pohromadě. Základní oporou firemní identity je vize. Filosofie společnosti, její hodnoty a zásady jsou východisky dané firemní identity.

*„Když společnost stanovila své cíle, měla by si rovněž říci, jakým způsobem jich chce dosáhnout. Co bude dělat, a co nikdy dělat nebude. Jaké hodnoty a postoje vyznává a očekává od ostatních“.*<sup>11</sup>

Struktura CI tedy vychází z filosofie (hodnot) organizace, projevuje se v oblasti firemního designu, komunikace, kultury i vlastních produktů společnosti a jejich prostřednictvím vytváří firemní image. Jednotně vystupující organizace si získává u veřejnosti větší důvěru a trvalejší sympatie, ta se pak dokáže s danou organizací lépe identifikovat

---

<sup>10</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, str. 25.

<sup>11</sup> KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie*. Computer Press, 2002, str. 85.

## Firemní kultura

Firemní identita (CI) úzce souvisí s **firemní kulturou** (CC). Identita instituci charakterizuje, vychází z její tradice a zkušeností, utváří její podstatu a zásady fungování. Firemní kultura pak odráží tyto zásady v reálné prezentaci instituce, je souhrnem toho, jak podnik skutečně funguje a projevuje se v jednání s vnější veřejností. CI stojí na základech a hodnotách deklarovaných v poslání a vizi.

Můžeme zde zmínit například konkrétní výsledky **firemního designu** jako například: jednotný vzhled budov, pracovišť, oblečení zaměstnanců, až po logo a značku a jejich důsledné využívání, které se využívají například ve firemní korespondenci, vzhledu webové prezentace, značení budov apod. Pokud se jedná o nemateriální oblasti, firemní kultura se zde projevuje například v ritualizovaném chování k vnitřní veřejnosti (zaměstnancům) i vnější veřejnosti (zákazníkům), také ve zvyklostech a míře společného sdílení hodnot.

## Firemní design

Pod pojmem firemní design – corporate design (CD) si lze představit vyjádření vlastní reflexe organizace. Jednotný vizuální styl, způsob vizuální prezentace firmy, zahrnuje například značku, barvu, písmo či architekturu. Způsob užití těchto jednotlivých částí je obvykle zakotven v tzv. **designovém (grafickém) manuálu**, který je pro veškerou firemní komunikaci závazný. Striktní dodržování jednotného vizuálního stylu, specifického pro danou firmu, přináší řadu konkurenčních výhod a zaručuje konzistentnost prezentace směrem k veřejnosti. CD je nedílnou součástí firemní kultury a odráží se v celkové image.

## Firemní komunikace

Strategická firemní komunikace – corporate communications (CCom) je postavena dlouhodobé snaze o budování pozitivních postojů veřejnosti. Hlavním cílem CCom je udržet si přízeň veřejného mínění, které lze charakterizovat jako odraz názorů, postojů a nálad veřejnosti, který není založen na rozumovém poznání.

## Image

Pojem **image** je překládán jako: „*Celková osobní prezentace, představa..., kterou má veřejnost o nějaké osobnosti, firmě, výrobcích apod., pověst, nebo z psychologického hlediska jako otisk reality subjektivně přepracovaný do formy dojmu*“.<sup>12</sup>

Dobré jméno, renomé, image a všeobecná známost jsou největšími aktivy každé organizace. Čím více veřejnost o firmě ví, tím větší k ní může získat náklonnost, tím pozitivněji je naladěna na příjem dalších informací. Výjimky se projevují pouze tehdy, je-li firma středem nepříznivého zájmu.

Image firmy je odrazem její identity ve vnímání relevantních skupin veřejnosti a úzce souvisí s její kulturou, designem a komunikací.

*„V principu jde tedy o to, aby jevové stránce (jednotnému vizuálnímu stylu) a podstatě (identitě) podniku odpovídalo také jeho konání (kultura). Vzájemné a integrované působení těchto tří složek (...) za vydatné podpory marketingové a podnikové komunikace nakonec vyvolá u klíčových složek veřejnosti požadovanou představu, image“.*<sup>13</sup>

Image je měřitelná veličina a skládá se nejen z racionální, ale i emocionální složky. Vhodně zvolený marketingový výzkum dokáže kvantifikovat image organizace, případně znaky i jednotlivých výrobků (či služeb) u relevantních cílových skupin velmi přesně. Jen pokud je znám výchozí stav, je možné naplánovat a realizovat proces vedoucí k žádoucí změně image na základě dalšího výzkumu úspěšnost strategie vyhodnotit.

---

<sup>12</sup> KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: SPN, 1998, str. 298.

<sup>13</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, str. 51.

## 1.4. Marketingová komunikace

**Marketingová komunikace** je zaměřena na zákazníka a jeho potřeby, ze své podstaty je interdisciplinární. Obsahuje a využívá prvky ekonomie, marketingu, sociologie, psychologie a komunikačních dovedností. Často je přesto mylně chápána pouze ve smyslu propagace založené na tzv. **komunikačním mixu**, tedy kombinovaném využívání nástrojů reklamy, direkt marketingu, podpory prodeje, osobního prodeje a public relations (vztahů s veřejností). Propagace jen však jen jednou ze čtyř součástí základního marketingového mixu- tzv. principu 4P, který představují produkt, cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion).

Marketingová komunikace tedy zahrnuje veškeré marketingové činnosti: vytvoření produktu i jeho použití, distribuci, cenu i propagaci. V tomto širokém pojetí chápeme marketingovou komunikaci jako: „*Systematické využívání principů, prvků a postupů marketingu při prohlubování a upevňování vztahů s veřejností*“.<sup>14</sup>

Firemní komunikaci můžeme členit z mnoha hledisek: na interní a externí (marketingovou), produktovou (propagace výrobků) a imagovou (prezentace a tvorba image), podle segmentů veřejnosti, kterým je určena. Strategie pro každou dílčí oblast je něčím specifická: u výrobků se využívá strategie tahu nebo tlaku (pull- spočívá v motivaci konečných spotřebitelů, push- je zaměřena na motivaci distributorů), u komunikace image zase strategie potlačování slabých stránek (hrozeb) nebo strategie postavené na posilování silných stránek (příležitostí).

Každá z těchto dílčích oblastí využívá jiných metod, prostředků a komunikačních kanálů. Mnohé z těchto teorií se odrážejí v samotné tvorbě komunikační strategie a dostatečná pozornost jim bude věnována v praktické části práce.

---

<sup>14</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, str. 164.

## Integrovaná marketingová komunikace

**Integrovaná marketingová komunikace (IMK)**<sup>15</sup> využívá principu synergického efektu. Strategická koordinace produktových a firemních sdělení a kombinace všech komunikačních nástrojů má firmám zajistit konkurenční výhodu a posílit jejich reputaci.

V posledních letech nabírá na významu i tzv. **360 degree branding** (360 stupňová komunikace), která se založena na cíleném budování značky, bez ohledu na volbu komunikačních kanálů. Různé komunikační aktivity jsou zastřešeny jednotící myšlenkou, která je komunikována ve všech bodech kontaktu se zákazníkem.

Oblast reklamy se těší v IMK největší pozornosti, když zde v posledních letech dochází k zásadním změnám. V odborné marketingové teorii se nedávno objevil termín TTL (thru-the-line), který má symbolizovat smazávání dělicí čáry mezi jednotlivými způsoby komunikace. Ta byla dosud z hlediska použitých nástrojů a prostředků dělena na ATL (above-the-line), tedy **nadlinkové aktivity**, zvláště klasickou reklamu, a BTL (below-the-line), tzv. **podlink**, kam patří aktivity typu direkt marketing, podpora prodeje, event marketing apod.

TTL lze chápat jak kombinaci nejúčinnějších metod a postupů v reklamě, sales promotion, digital marketingu (přímý prodej formou zásilkového prodeje, telemarketingu) apod. TTL se v české marketingové komunikaci zatím výrazně neprosadila, bezpochyby jde o komunikační metodu budoucnosti.

Chápeme-li marketingovou komunikaci jako: „*Získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*“.<sup>16</sup> pak lze její principy úspěšně využívat i v neziskovém či veřejnoprávním sektoru. Zde je však pozornost směřována zvláště do neplacené formy propagace, public relations.

---

<sup>15</sup> Princip synergického efektu spočívá v zesilování konečného účinku násobením a správnou koordinací dílčích aktivit.

<sup>16</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, str. 165.

## 2 PUBLIC RELATIONS

**Vztahy s veřejností, public relations (PR)**, se dají charakterizovat jako snaha o dlouhodobé řízené vztahy mezi institucí a veřejností, jejichž cílem je dosáhnout vzájemného porozumění a souladu. Z mnoha definicí, které nabízí odborná literatura, vyplývá i strategická funkce firemních komunikací: „*Jedná se o takové formy komunikace, managementu, které organizaci pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů organizace*“.<sup>17</sup>

Toto pojetí PR je založeno na názoru, že komunikace přesahuje poslání marketingu a jde o nástroj z kategorie strategického řízení top managementu. Není tedy jen součástí marketingového mixu.

*„Nástroji PR zákazníkům nic nenabízíme a neprodáváme, pouze poskytujeme informace. PR mají přispět ke zlepšení image a pozice naší firmy v očích veřejnosti, pouze zprostředkovaně potom ovlivňují vnímání naší konkrétní nabídky“*.<sup>18</sup>

Cílem a smyslem celého procesu jsou vztahy s veřejností, které jsou zpravidla postaveny na důvěře. Tzv. **PR pyramida** definuje v sociálně-psychologické rovině komunikace vztahy mezi organizací a veřejností jako cestu od hledání možností pro komunikaci, přes snahu o pochopení situace, porozumění, až po přizpůsobení se a získání důvěry.

Postmoderní společnost vyžaduje stále větší vstřícnost a otevřenost k názorům veřejnosti. Proto PR postupně opouští zastaralé způsoby komunikace s cílovými skupinami. **Asymetrickou komunikaci**<sup>19</sup>, založenou na jednosměrném toku informací od organizace směrem k veřejnosti, postupně nahrazuje forma symetrické komunikace, tzv. **dvousměrná symetrie**. Ta je předpokladem rovnocenného dialogu.

Oblast PR a jejich aktivit je velmi obsáhlá a teoreticky zpracována v odborné literatuře, proto jsou pro potřeby této práce extrahována jen základní pravidla, dělení a nástroje PR s přihlédnutím k nejnovějším trendům.

---

<sup>17</sup> CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, str. 9.

<sup>18</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, str. 210.

<sup>19</sup> Asymetrická komunikace (např. reklama) je vhodná ke vzbuzení okamžité pozornosti, ale není vhodná pro dlouhodobé budování vzájemné důvěry.

## 2. 1 Moderní trendy PR

Strategická komunikace s veřejností je postavena na **aktivním zapojení PR**, na postupech tzv. vnášení témat (Agenda setting), řízení jejich obsahů (Issues), vytváření dojmů (Impression), a dokonce i řízení pověsti (Reputation). Komunikační management jako nejvyšší forma PR tak reaguje na skutečnost, že komunikace přebírá stále intenzivněji úlohu produktivního kapitálu a pověst podniku je rozhodujícím faktorem úspěchu.

**Agenda setting a Issues Management-** lze volně přeložit jako vznášení témat a řízení jejich obsahů. Obě metody jsou založeny na monitoringu okolí (issues scanning), vyhledávání signálů a analýze příležitostí a trendů, které se týkají činnosti firmy nebo instituce a dosud nejsou středem zájmů veřejnosti.

Na relevantní témata, příležitosti je možné upozornit jako první (tematizace), prostřednictvím médií (medializace) je nabídnout veřejnosti. Ovšem pouze v případě, že by byl vytvořen „náskok“ před formováním veřejného mínění, že je k dispozici řešení situace a strategie dalšího postupu.

P. Němec na to nahlíží následovně: „*Firma může aktivním issues zvládat konflikty dříve, než přejdou v krizi. Nezanedbatelný je i dopad na image, reputaci v případě, že se tematizací firma aktivně zapojila do řešení celospolečenských problémů*“.<sup>20</sup>

**Reputation Management-** řízení pověsti, je na rozdíl od souvisejícího pojmu image, často vnímaného jako synonymum reputace, postaveno na věrohodnosti, spolehlivosti, důvěryhodnosti a vědomí odpovědnosti. Například tzv. efekt prvního dojmu (vrátný, sekretářka, telefonistka), je možné ovlivňovat snáze, jiné sekundární úrovně, narážejí na stereotypy a předsudky veřejnosti, které jsou vůči řízené změně vnímání mnohem rezistentnější.

„*Základními kritérii pro posuzování reputace podniku jsou emocionální apel, výrobky a služby finanční prezentace, vize a vůdcovství, pracovní prostředí a sociální odpovědnost*“.<sup>21</sup>

Na základě uvedených kritérií lze reputaci, stejně jako image prostřednictvím výzkumu „změřit“.

---

<sup>20</sup> NĚMEC, Petr. *Public relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, str. 21.

<sup>21</sup> NĚMEC, Petr. *Public relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, str. 29.

**Impression Management** představuje **teorii vytváření dojmů**, jejímž prostřednictvím se instituce snaží kontrolovat dojem, jakým působí na veřejnosti. Souvislost s image a reputací je nasnadě, když **imprese** je založena na **strategii inscenování**. Jedná se o určité „hraní role“, ve které je důležitý nejen osobní zjev, ale i další symboly, jazykový styl, rekvizity atd. Důležitou podmínkou efektivního vytváření imprese je pravidlo, že za slovy přicházejí činy, že mezi sebeprezentací a reálnými fakty musí být soulad. Jinak hrozí riziko kontraproduktivního managementu imprese a poškození reputace.

### Klíčové skupiny veřejnosti

Efektivní PR jsou postaveny na určení klíčových skupin veřejnosti tzv. **stakeholders**, **linkages** nebo **publics**, které jsou pro komunikaci podniku (firmy, instituce) důležité nebo relevantní. Vztahy organizace s cílovými segmenty vycházejí buď z organizační roviny (majitelé, investoři, akcionáři, zaměstnanci), nebo z ekonomické roviny (zákazníci, dodavatelé, odběratelé), nebo i z politické roviny (vyplývají z legislativy- zákonodárci, vláda, státní správa, samospráva, občanské iniciativy).

### Prostředky PR

**Aktivní publicita**, zvláště prostřednictvím press relations a jeho nástrojů- tiskových zpráv, tiskových konferencí, briefingu<sup>22</sup>, press tripů<sup>23</sup>, PR článků. Publicita je na rozdíl od reklamy neplacenou formou propagace a díky médiím jako „nezávislým zprostředkovatelům“ může recipienty vnímána jako důvěryhodnější.

Mezi základní tiskové prostředky PR patří vydávání tiskovin, časopisů, brožur, výročních zpráv, letáků, plakátů a propagačních předmětů, které svým obsahem podporují pozitivní vnímání a důvěryhodnost firmy.

Na oblibě stoupá i organizování tzv. **special events** – událostí jako jsou například výročí založení, dny otevřených dveří, předváděcí akce apod. Zprávy o průběhu těchto akcí v médiích navíc přispívají ke známosti organizace, její publicitě. Goodwill<sup>24</sup>, reputaci a image je možné podporovat i formou placené reklamy v kombinaci s ostatními metodami PR.

---

<sup>22</sup> Briefing- na rozdíl od tiskové konference není postavena na jednom nosném tématu, jde o méně formální setkání, často svolávan k aktuálním a výjimečným událostem.

<sup>23</sup> Press trip. Organizace cest a pobytů novinářů k významným akcím v tuzemsku i zahraničí.

<sup>24</sup> Goodwill- dobré jméno, dobrá pověst podniku.

Do oblasti PR aktivit patří i **lobbying** (lobování), což lze chápat jako prezentaci názorů a zájmů organizace při jednání se zákonodárci a politiky. **Sponsoring** (sponzorování)- finanční či jiná podpora kulturních, sportovních a společenských aktivit s cílem podpořit image organizace.

## Vnitřní komunikace

Vnitřní PR (interní) jsou zaměřeny na vlastní zaměstnance a spolupracující osoby. Employee Relations, Labour Internal Relations (zkráceně Internals) nebo Human Relations jsou výrazy z odborné terminologie označující vztahy s vnitřní veřejností. Firmy by měly věnovat vnitřní komunikaci dostatečnou pozornost, jelikož pozitivní soulad je zcela nezbytný pro efektivitu PR.

Interní materiál, který vymezuje práva, povinnosti, odpovědnost a zvyky firmy je základním vnitřní komunikačním nástrojem ve vztahu k zaměstnancům. Vnitřní PR vychází z poslání firmy, její vize a firemní kultury (viz kapitola 1.3). Patří zde i práce s lidskými zdroji, interpersonální komunikace, hodnocení a zpětná vazba. Firemní tiskoviny, nástěnky, porady, intranet, společenské či teambuildingové akce jsou klasickými prostředky vnitřní komunikace.

Podle Jandy není cílem vnitřní komunikace spokojený zaměstnanec (ten je pouze „přidanou hodnotou“), ale spokojený zákazník. Jedno z pravidel dobře organizovaných a řízených PR tvrdí, že PR začínají doma.

Podcenění významu Internals se projeví zvláště v konfliktní nebo krizové situaci, kdy může mít pro podnik fatální důsledky.

*„Právě v takových situacích se může ukázat, jak hluboká je propast mezi vedením podniku a jeho zaměstnanci“.*<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> NĚMEC, Petr. *Public relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, str. 74.

### 3 SPECIFIKACE KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Podoba veřejné správy se po transformaci české společnosti po roce 1989 postupně mění. Prvním podstatným krokem bylo obnovení obecní správy v roce 1990, následovalo zřízení nových samosprávných celků, částečné přenesení výkonu státní správy na kraje a obce a postupné sladění legislativních norem se standardy Evropské unie. Potřeba komunikace na všech úrovních veřejné správy je stále vysoká, protože každá změna vyvolává nutnost informovat a vysvětlovat.

**Komunikace je základním nástrojem veřejné správy** a je neoddělitelnou součástí správních procesů. Smyslem dlouhodobého procesu reformy veřejné správy je posilování demokratických principů společnosti neboť dle Berky: „*V demokratické společnosti by veřejné statky měly být zajišťovány veřejnou správou, z veřejných financí a na základě veřejné volby*“.<sup>26</sup>

Společnost buduje veřejnou správu zejména proto, aby řešila různé záležitosti a potřeby svých členů. **Smyslem existence veřejné správy a jejím základním posláním je tedy služba občanům.**

**Oblast povinné komunikace**, která vyplývá ze zákona a velká diverzifikace cílových skupin, kterým je určena, je specifikem veřejné správy, které ji výrazně odlišuje od soukromého podnikání. Občan a veřejnoprávní instituce a taktéž tyto instituce navzájem spolu v prostoru daném legislativou komunikovat potřebují. Úroveň veřejné správy a její vstřícnost vůči občanům je však posuzována především mimo rovinu této povinné komunikace, která je považována za samozřejmou. Cílem komunikační strategie jednotlivých institucí veřejné správy by měla být snaha zastřešit rovinu povinné i nepovinné komunikace tak, aby občané s veřejnou správou komunikovat nejen museli, ale také sami chtěli.

Pregnantní vymezení pojmů **veřejná správa, státní správa, samospráva, veřejnost, občan** je klíčem k pochopení této problematiky. Totéž platí o pojmech **úřad, radnice a město**, které budou v dalším textu hojně používány a jejichž význam se často nesprávně překrývá. Zcela nezbytný je i krátký exkurz do souvisejícího legislativního rámce.

---

<sup>26</sup> Berka M. a kol.: *Informační systémy orgánů státní správy a samosprávy*, Seminář den pro Internet, Valašské Meziříčí, 31.březen 2000, str. 1.

## Legislativní rámec a vymezení pojmů

Ústava ČR a Listina základních práv a svobod jsou základními právními dokumenty, a jsou také součástí Ústavního pořádku ČR. V nichž jsou zakotveny základní principy fungování demokratické společnosti, tzv. **čtyři pilíře demokracie**:

- **občanská práva** – právo na svobodu, rozvoj osobnosti, svoboda projevu, svoboda vyznání atd;
- **princip suverenity** – lid je zdrojem veškeré státní moci;
- **princip dělby moci** ve státu- zákonodárná, výkonná a soudní moc jsou na sobě nezávislé;
- **princip realizace vůle lidu** – cestou svobodných, všeobecných, přímých a tajných voleb.

## Nejdůležitější právní dokumenty

Základními právními dokumenty, kterými se řídí chod celého města, jsou zejména: Zákon o obcích č. 128/2000 Sb., Zákon o Vyšších územně samosprávných celcích č. 129/2000 Sb., Zákon o volbách do zastupitelstev v obcích č. 491/2001 Sb., Zákon o svobodném přístupu k informacím č. 106/1999 Sb., Zákon o územních rozpočtech č. 250/2000 Sb. a další zákony, např. o poskytování informací, o střetu zájmů, správní řád, vyhláška o vyřizování stížností a podnětů a řada dalších zákonných předpisů.

## Státní správa- samospráva

Státní moc je podle Ústavy ČR pojímána jako služba občanům, proti dřívějšímu mocenskému pojetí založenému na všemocnosti státu. Výkonnou moc ve státě, tzv. **státní správu**, zajišťuje vláda (vrcholný orgán), ministerstva, správní úřady a subjekty pověřené výkonem státní správy. Součástí výkonné moci je prezident.

Ústava zakotvuje v této oblasti také princip tzv. samosprávy, což je jakési oprávnění určitým typům organizací spravovat vymezený okruh záležitostí samostatně a nezávisle. Samosprávu vykonávají korporace územní, obce, kraje a země, nebo zájmové (profesní) komory, svazy, společenstva. Územní samospráva se začala konstituovat v roce 1990, kdy bylo zákonem zavedeno obecní zřízení.

Základními samosprávnými celky jsou obce, které spravují své záležitosti prostřednictvím volených zastupitelů a úředníků. Určené obce byly taktéž prověřeny výkonem státní správy v přenesené působnosti, a to ve třech stupních.

## **Veřejná správa**

Pojem **veřejná správa** označuje správu veřejných záležitostí, která je projevem výkonné státní moci. **Veřejná správa tedy zahrnuje jak státní správu, tak samosprávu** a je vykonávána v rámci platné legislativy ve dvou typech působnosti: samostatné a přenesené.

Po zrušení bývalých okresních úřadů a zřízení úřadů krajských byl výkon státní správy v přenesené působnosti obcí značně rozšířen, a to podle velikosti a regionální důležitosti na pravomoci I., II. a III. Stupně (tzv. malý okres).

Veřejná správa však není pouze souhrnem jednotlivých orgánů a institucí, ale zahrnuje i vazby mezi nimi navzájem, a to jak po vertikální, tak po horizontální ose. Komunikace mezi veřejnoprávními institucemi a veřejností je nedílnou součástí veřejné správy.

## **Veřejnost- Občané**

Pojem **veřejnost** zahrnuje obecně všechny fyzické a právnické osoby, a to jak samostatně, tak i jejich organizace a subjekty (nadace, spolky, sdružení). Vzhledem k zaměření této práce především na občanskou společnost budou dále pojmy **veřejnost a občané považovány za synonymní**.

## **Město- obec- radnice- úřad**

Zákon o obcích (Zákon č. 128/ 2000 Sb. O obecním zřízení.) ve svých úvodních ustanoveních definuje **obec** jako základní územní samosprávné společenství občanů, veřejnoprávní korporaci s vlastním majetkem. Obec, která má alespoň 3000 obyvatel, je městem. (Město a obec budou proto nadále považovány za synonyma).

Pojem **město** bude dále používán jako označení pro celou veřejnou správu vykonávanou na komunální úrovni, stejně jako termín **radnice**. Oba pojmy tedy zahrnují ucelený komplex činností, služeb a informací z oblasti státní správy i samosprávy. Vrcholným představitelem města (radnice) je starosta.

Oproti výše uvedeným pojmům bude **úřad** chápán dále jako označení výhradně pro oblast státní správy. V čele městského úřadu stojí tajemník jako nejvyšší státní úředník s vlastní zodpovědností za státní správu (chod úřadu).

### 3.1 Projekt Komunikující město

V 1990 vznikl z iniciativy manželů Miroslava a Věry Foretových z Brna, odborníků na oblast komunikace a public relations, mezinárodní projekt Komunikující město (podrobně viz [www.komunikujici-mesto.cz](http://www.komunikujici-mesto.cz)).

Jeho cílem bylo kultivovat a posilovat vztahy mezi veřejnou správou a veřejností a odstraňovat nedorozumění vyplývající z neznalosti demokratických mechanismů veřejné správy a neadekvátních očekávání veřejnosti (a nevládních organizací) vůči veřejné správě.

Jednotlivé části projektu se týkaly využití komunikačních forem, hledání cesty k uspokojení požadavků občanů, výzkumu veřejného mínění a možností aplikace zahraničních zkušeností do podmínek českých měst a obcí. V letech 1995- 2000 byl projekt zčásti financován nadací Open Society Fund Praha.

Výzkumy realizované v letech 1990- 1994 v rámci projektu Komunikující město ukázaly na určité obecné tendence ve vztazích mezi občanem a radnicí. Do projektu se postupně zapojovala města, která měla zájem na svých vztazích s veřejností pracovat a zapojit se do dalších výzkumů, např. Plzeň, Hradec Králové, Třebíč, Lázně Bohdaneč, později i Zlín.

Výzkumy v letech 1995- 2000 oslovily více než 15 000 občanů ve 35 městech a obcích České republiky a sedmi městech Slovenské republiky.

Výsledky potvrdily, že spokojenost a informovanost občanů je závislá na velikosti zkoumaného města či obce. Není bez zajímavosti, že jen necelá třetina respondentů se cítila být o práci úřadu dostatečně informována a celá polovina se domnívala, že je informována nedostatečně. Necelých 40% dotázaných ve sledovaném roce navštívilo městský či obecní úřad a vyřizovalo tam své záležitosti. Respondenti hodnotili odborné a profesní schopnosti úředníků, vstřícnost a otevřenost úřadu vůči občanům, hospodaření a správu majetku, respektování přání a potřeb občanů a důvěryhodnost instituce. Ukázalo se, že spokojenost dotázaných v případě úřadu nejvíce souvisí s jejich informovaností a dále i s tím, jak úřad dokáže respektovat potřeby občanů. Obecná úroveň informovanosti je pro spokojenost s úřadem mnohem důležitějším než přímý osobní styk.

### 3. 2 Tvorba komunikační strategie

Úkolem strategie obecně je definovat strategické cíle a připravit postup aktivit vedoucí ke změně výchozího stavu na stav požadovaný. Jak přesně má strategie v oblasti komunikace s veřejností vypadat a co má obsahovat, to už záleží na jejím konkrétním zaměření a firemním know-how. Obecně jsou možné dva základní přístupy:

- Marketingový pohled na tvorbu komunikační strategie (viz Metoda deseti kroků) je obecným návodem, jak postupovat v deseti po sobě jdoucích krocích, a to bez ohledu na oblast podnikání.
- Druhá metoda je velmi konkrétně postavena na komunikaci veřejnoprávních institucí (viz Metoda cílů podle Fagerströma) a snaží se o dosažení více cílů z klíčových oblastí najednou. Oba přístupy jsou založeny zejména na práci public relations.

#### Metoda deseti kroků

Metodu deseti (resp. 9) opakujících se kroků teoreticky zachytil např. Václav Svoboda. Při sestavování strategie se postupuje podle následujícího doporučení:

1. **Stanovení strategických cílů.** V oblasti PR většinou nejde o jednoznačně měřitelné cíle, spíše o změnu image na základě předchozí analýzy silných a slabých stránek organizace (příležitostí a hrozeb).
2. **Určení strategických cest a postupů.** Komunikační strategie většinou volí mezi posilováním silných stránek, nebo přehlušováním slabých stránek (což není pro oblast PR nejvhodnější cesta).
3. **Vymezení cílových skupin.** I zde se vychází z údajů analýzy. Z korelací mezi veřejným míněním a demografickými proměnnými se dá přesně určit, které segmenty veřejnosti se mají oslovit především.
4. **Výběr prostředků.** Volba jednotlivých forem a nástrojů, komunikačních kanálů, prostředků individuálního nebo skupinového působení.
5. **Personální a finanční zabezpečení.** Příprava rozpočtu, zajištění interních a externích pracovníků.
6. **Timing.** Sestavení časového harmonogramu vzhledem k vnějším i vnitřním okolnostem, plánování jednotlivých aktivit.
7. **Propojení jednotlivých opatření.** Zesíťování forem a prostředků k zajištění synergického efektu komunikace.

8. **Vyhodnocení.** Určení způsobu a nástrojů vyhodnocení účinnosti kampaně, např. obsahová analýza médií, osobní pohovory, dotazníky.
9. **Zpětná vazba.** V případě strategických cílů a dlouhodobých strategií jde zejména o úpravy a vylepšení původního plánu a způsobu jeho další realizace.
10. **Nový začátek.** Navazuje se na změněné nebo rozšířené cíle znovu od bodu 1.

Toto pojetí komunikační strategie je zaměřeno na komunikační aktivity v krátkodobém, resp. Střednědobém časovém horizontu, které lze ihned po realizaci vyhodnotit (např. PR kampaně). Je proto méně vhodné pro tvorbu strategických (dlouhodobých) plánů, které nastiňují směr cesty, ale nezabývají se jednotlivými dílčími úseky.

### Metoda cílů podle Fagerströma

Doporučení pro zpracování komunikačních strategií krajských a místních samosprávných celků ČR vypracoval švédský odborník L. O. Fagerström v rámci projektu Phare<sup>27</sup> CZ01.09.03. Základ vize je podle něj postaven na pěti základních principech vlády zákona v EU: spolehlivosti, předvídatelnosti, odpovědnosti vůči veřejnosti, transparentnosti a orientaci na službu veřejnosti.

Strategické cíle formulované jako popis žádoucího stavu jsou rozvrženy do čtyř oblastí: vztahy s občany, komunikace mezi jednotlivými složkami veřejné správy, přístupnost a interní komunikace. Tyto obecně platné cíle jsou pak ve strategii podrobně rozebrány a je naznačen postup, jak jich dosáhnout. Stejný postup je aplikován ve strategii vůči cílovým skupinám. Stanovení konkrétních (operativních) cílů je však záležitostí každé samosprávy a jejich vlastních priorit, jak už vyplývá z jejího samosprávného principu. Dílčí taktika už není součástí strategie, ale jednotlivých komunikačních plánů.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Program Phare byl založen v roce 1989 původně jako pomoc při hospodářské transformaci Polska a Maďarska (zkratka Phare – „Poland and Hungary Assistance to the Reconstruction of the Economy“), postupně se jeho působnost rozšířila na celkem třináct států střední a východní Evropy včetně ČR. Programy Phare jsou financovány z rozpočtu EU a podporují projekty přispívající k rychlejší ekonomické obnově zemí a sociální a ekonomické soudržnosti.

<sup>28</sup> Plánem rozumíme písemně zpracovanou koncepci na určitý časový horizont (např. jedné kampaně), která přesně vymezuje taktické cíle, prostředky, média, cílové skupiny, náklady a vyhodnocení.

Tato koncepce (na rozdíl od výše uvedené metody 10 kroků) vychází ze skutečnosti, že zlepšování komunikace úřadů s veřejností je v mnoha ohledech dlouhodobou záležitostí a potřeba naplňovat poslání veřejné správy je trvalá. Proto komunikační strategie zahrnuje pouze strategická rozhodnutí, která mají dlouhodobou platnou, na rozdíl od komunikačních plánů jednotlivých dílčích aktivit.

## **Informační strategie**

Dalším příspěvkem z projektu Phare (Berka a kol., 2000)<sup>29</sup> je strategie **Informační a komunikační služby a systémy veřejné správy**, kterou vypracoval kolektiv osmi českých odborníků (Berka, Foretová, Kozák, Lukáš, Němec, Nešpor, Rezová a Štatný) v roce 2000. Zahrnuje jak komunikační, tak i informační strategii pro oblast veřejné správy a metodické pokyny.

Strategie jsou zaměřeny obecně na problematiku poskytování informačních a komunikačních služeb mezi veřejnou správou a občany i mezi veřejnoprávními institucemi navzájem, a to prostřednictvím nejmodernějších technologií. Všechny potřeby veřejnosti ve vztahu k veřejné správě- potřeba orientace, partnerství a správních služeb- jsou uspokojovány prostřednictvím informací. V praxi je možné využít nastíněných cílů reformy veřejné správy při tvorbě vlastní komunikační strategie, neboť všechny veřejnoprávní instituce bez ohledu na místní příslušnost vycházejí ze stejného principu služby občanům a ze stejných zásad komunikace.

---

<sup>29</sup> PHARE project N CZ CZ9703 Public Administration and Communication Services and Systems - Expert of SEMA Group (2000)

## 4 MĚSTO BYSTŘICE POD HOSTÝNEM

### 4.1 Profil města Bystřice pod Hostýnem

Jednou z variant marketingových i komunikačních možností je sestavení tzv. **profilu obce (města, regionu)**, který shrnuje základní údaje, informace a dostupná data ze všech oblastí života dané lokality. Z důvodů lepší koherence textu budou v následujícím profilu zahrnuty statistické údaje<sup>30</sup> do dílčích komentovaných kapitol. Genius loci, který je v souvislosti se starobylou Bystřicí a legendami opředeným Hostýnem často zmiňován, je z marketingového hlediska asi největší devizou kraje.

#### Poloha, rozloha

Bystřice pod Hostýnem leží na střední Moravě, ve Zlínském kraji, okrese Kroměříž. První písemná zmínka o městě pochází z roku 1368.

Dnes je Bystřice p. H. centrem Podhostýnského mikroregionu sdružujících 15 obcí regionu. K městu patří integrované obce Rychlov, Bílavsko, Hlinsko p. H. a Sovadina. Město se rozkládá v podhůří Hostýnských vrchů na území pěti katastrů o celkové ploše 2 681 ha, z toho je 630 ha lesní půdy, 134 ha luk, 1639 zemědělské půdy, 153 ha zahrad, 23 ha vodních ploch a 96 ha zastavěné plochy.

#### Dopravní spojení

Bystřice p. H. leží na spojnici hlavního železničního tahu Kojetín- Ostrava a autobusových spojů Přerov – Vsetín, Zlín – Hranice na Moravě. V Bystřici p. H. a Hlinsku p. H. (sdružená obec) jsou železniční zastávky a autobusové nádraží. Dopravní spojení s okolními městy je dobré. Vzdálenost z Bystřice p. H. do: Zlína 30 km, Kroměříže 34 km, Přerova 21 km a Prahy 300 km.

#### Demografické údaje

Ke konci roku 2013 zde žilo celkem 8727 obyvatel, z toho 4 189 mužů a 4 538 žen, kteří bydleli v 1 653 domech. Ve věku 0-14 let bylo 1 360 osob, v produktivním věku 15- 59 let bylo 2 828 mužů a 2 881 žen.<sup>31</sup> V roce 2013 se v obci narodilo 41 mužů a 22 žen, zemřelo 47 mužů a 44 žen. V průběhu roku se přistěhovalo 153 osob, 149 osob se vystěhovalo. Celkový roční úbytek obyvatel byl 24 osob.

---

<sup>30</sup> Vybrané statistické údaje za základní jednotku 588393 z roku 2013 dle informací Českého statistického úřadu na [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

<sup>31</sup> Z hlediska komunikační strategie města je relevantní i údaj o počtu voličů, tedy občanů starších 18 let s trvalým pobytem na území města.

## **Technická vybavenost**

Na území obce vede 26 km místních komunikací. Obec je plynofikována, má vlastní čistírnu odpadních vod, rekonstruovaný kanalizační řád, veřejný vodovod a nachází se zde skládka tuhých domovních odpadů.

## **Hospodářská činnost**

V Bystřici p. H. je evidováno 1 823 podnikatelských subjektů z toho 1 394 fyzických osob, 6 akciových společností, 12 státních organizací, 126 obchodních společností, 5 družstev. Nejvýznamnějším odvětvím je od 19. st. Nábytkářství, dřevozpracující (Thonet, dnes TON a.s.) i kovoobráběcí (Kovona, dnes KOVONAX s. r. o.).

## **Životní prostředí**

Město pečuje o 520 000 m<sup>2</sup> veřejné zeleně. V okolních Hostýnských vrších byl roku 1995 vyhlášen přírodní park, v němž se nachází 6 přírodních rezervací a 6 přírodních památek o celkové ploše 235 ha. Patří sem přírodní rezervace Čerňava, Kelčský Javorník, Sochová, Obrany, Smrdutá a Tesák a přírodní památky Na Jančích, Bernátka, Pod Kozincem Skalka-Polomsko, Stráž a Vřesoviště-Bílová.

## **Kultura, školství, sport**

Město zrekonstruovalo Společenský dům Sušil, v němž se nachází společenský a taneční sál, kino, klubovny a nová sportovní hala. Městská knihovna má 3 pobočky. V areálu zámku je umístěna trvalá expozice děl několika autorů, muzeum keramiky a v letní sezóně se zde koná řada kulturních akcí a výstav. Na území města se nachází 6 sakrálních staveb, dva hřbitovy se dvěma smutečními síněmi.

Město Bystřice p. H. je zřizovatelem 2 základních a 5 mateřských škol. Jsou zde 2 střední odborné učiliště, 2 střední odborné školy, speciální základní škola a základní umělecká škola. Na území města jsou 4 sportovní hřiště, 8 dětských hřišť, sportovní hala, otevřený stadion, 4 školní tělocvičny a venkovní koupaliště.

## **Spolky, organizace, sdružení**

Ve městě pracuje řada společenských, kulturních, zájmových a sportovních organizací, sdružení a spolků, např. Tělovýchovná jednota, Sokol, Orel, Vzdělávací spolek Sušil, Bystřický kulturní nadační fond, Občanské sdružení Pod Chlumem, Myslivecká sdružení Ochozy a Rusava, několik sborů dobrovolných hasičů a další.

## **Sociální oblast, zdravotnictví**

V Bystřici jsou 2 domy s pečovatelskou službou, 1 domov pro seniory. Sídli zde oblastní charita, která poskytuje služby starým a potřebným spoluobčanům. Ve městě ordinuje 8 lékařů- specialistů, 8 praktických lékařů pro dospělé a 3 lékaři pro děti a dorost. Jsou zde 2 zdravotní střediska a 3 lékárny.

## **Nezaměstnanost**

Místní pobočka úřadu práce evidovala ke konci května 2014 celkem 1253 uchazečů o zaměstnání, což představuje 14,6 procent nezaměstnanost.<sup>32</sup> Počet uchazečů o zaměstnání dlouhodobě roste, 52% z nich je evidováno již déle než 6 měsíců.

## **Instituce a úřady**

V Bystřici p. H. mají své pobočky následující instituce: finanční úřad, úřad práce, 4 peněžní ústavy, 3 komerční pojišťovny, 1 zdravotní pojišťovna, Police ČR, hasičský záchranný sbor, zdravotnická záchranná služba, Česká pošta a další. Sídlí zde Ústřední zdravotnická základna armády ČR.

---

<sup>32</sup> V okrese Kroměříž byla průměrná míra nezaměstnanosti ke stejnému datu 12,08 %. V roce 2013 byla v okrese Kroměříž průměrná míra nezaměstnanosti 11,63% (nárůst o 0,4 oproti roku 2012).

## **Místní správa v Bystřici pod Hostýnem**

### **Městský úřad v Bystřici p. H.**

Městský úřad sídlí na Masarykově náměstí 137, další dislokovaná pracoviště se nacházejí v předzámčí a v objektu na ulici 6. května. Organizační struktura úřadu zahrnuje 10 samostatných odborů; kultury, vnitřních věcí, finanční dopravně- správní, sociální, živnostenský, právní, životního prostředí, stavební úřad a regionálního rozvoje. Zastupitelstvo zřídilo tři samostatné organizační složky: Městská knihovna, Pomocná hospodářská správa a Společenský dům Sušil, a dvě obchodní organizace (s. r. o.) ve stoprocentním vlastnictví města: Technické služby a Tepelné hospodářství. Město je zřizovatelem několika školských zařízení a městské policie.

### **Pověřená obec**

Bystřice p. H. byla do konce roku 2002 obcí s pověřeným obecním úřadem, takže vykonávala v přenesené působnosti určitou státní správu pro 14 obcí regionu. Od 1. Ledna 2003 se stala navíc tzv. pověřenou obcí III. stupně, což znamená, že při zachování správního obvodu byly její pravomoci při výkonu státní správy rozšířeny o řadu činností (do té doby vykonávaných Okresním úřadem v Kroměříži). V této souvislosti úřad zřídil nový odbor dopravně-správní, státní správu ve školství a některé původní odbory byly vzhledem k dalším kompetencím rozšířeny. Z hlediska výkonu státní správy a servisu pro občany se stala Bystřice p. H. centrem celého Podhostýnského regionu.

### **Vedení města**

Zastupitelstvo města Bystřice pod Hostýnem Bystřice pod Hostýnem má 21 členů, městská rada je sedmičlenná. V čele radnice je starosta<sup>33</sup>, jako uvolněný svou funkci vykonává i místostarosta města. V posledních komunálních volbách získalo 10 hlasů v zastupitelstvu Hnutí nezávislých, jehož kandidáti obsadili post starosty, místostarosty a dalších tří členů městské rady. Koalici dále tvoří TOP 09 (3 mandáty) a KDU- ČSL (3 mandáty). Ve volbách dále uspěla ČSSD (2 mandáty), KŠČM (2 mandáty) a ODS (1 mandát)

---

<sup>33</sup> Jméno každého bystřického starosty od roku 1555 je zapsáno do seznamu na velkoplošný obraz s historickými motivy, který je umístěn na chodbě bystřické radnice.

## Kdo komunikuje?

V oblasti povinné komunikace je zodpovědný za poskytování informací každý vedoucí odboru, dle svých kompetencí a znalostí rovněž jednotliví úředníci. Ve styku s médii koordinuje poskytování informací tisková mluvčí, ve spolupráci s vedením města a vedoucími odborů. Městská rada pověřila mluvčí poskytováním informací i z jednání rady. Styk ostatních zaměstnanců s médii je otázkou nepsané dohody, nemá zakotvení v žádném vnitřním nařízení nebo směrnici. Z představitelů města oficiálně komunikuje s veřejností starosta, místostarosta a tajemník.

## Vizuální styl

Jediným identifikačním prvkem oficiální prezentace města je městský znak a prapor města. Výsostné právo užívat městský znak v dokumentech a písemnostem má město a jeho úřad.<sup>34</sup> Grafický manuál, který by heraldický znak a jeho užití v praxi závazně kodifikovat, však městu chybí.

Snaha o částečné nahrazení historického znaku jeho moderní zjednodušenou verzí či dokonce úplné nahrazení znaku značkou- logotypem je zatím v nedohlednu. Tato rozkolísanost souvisí s celkovou nekonceptností města v oblasti vizuálního stylu, nedůslednosti v nedodržování jednotného firemního designu. Bez strategického rozhodnutí vedení města nelze jednoznačně podporovat žádnou z možných verzí; historický znak odkazuje na tradici, vytváří hlubší emocionální vazby a je zcela exkluzivní.

---

<sup>34</sup> Znak byl doposud součástí hlavičkových papírů, vizitek je např. znázorněn i ve středu hrací plochy městské sportovní haly.

## 4. 2 Rozbor komunikačních aktivit města

Komunikační aktivity každého města jsou velmi obsáhlé a diverzifikované, jejich analýza je možná z pohledu mnoha kvantitativních i kvalitativních ukazatelů. K relevantnímu rozboru je však zapotřebí odpovídající množství specifických dat, která může poskytnout např. výzkum veřejného mínění, obsahová analýza médií, interní audit či další metody; ty však zatím Bystřice p. H. nevyužívá a výsledky žádného systematického výzkumu nemá k dispozici. **Potřeba přípravy, realizace a vyhodnocení vlastního výzkumu se pro analytickou část práce ukázala jako zcela nezbytná.**

Následující rozbor komunikačních aktivit města bude proto postaven na dvou hlavních částech: deskripci současného stavu komunikace s veřejností a výsledcích vlastního dotazníkové šetření. Protože analytický postup musí korespondovat s následující přípravou projektu komunikační strategie tak, aby dílčí shrnutí z každé zkoumané oblasti mohla být východisky pro novou strategii, byl zvolen jednotný pohled na problematiku komunikace **z hlediska klíčových segmentů veřejností.**

### Strategické dokumenty

Základním východiskem komunikační strategie jsou strategické dokumenty města, které určují rámec komunikace a její pravidla. Bohužel, ze strategických dokumentů, směrnic, pravidel či vnitřních nařízení v oblasti komunikace s veřejností nelze v případě bystřické radnice vycházet, neboť tyto **závazné písemné materiály v Bystřici pod Hostýnem zcela chybějí.**

Město nemá ani celkový strategický plán (vyjma územního plánu), nebylo dosud jednoznačně formulováno poslání, vize ani základní cíle. Komunikační strategie, je-li jaká, nemá písemnou podobu, stejně tak nejsou formálně schválena pravidla pro styk s médií. Město nemá vypracovaný grafický manuál ani jednotnou vizuální prezentaci. Strategická rozhodnutí vycházející podle starosty města Z. Pánka z hlavních bodů volebního programu Hnutí nezávislých, jehož kandidáti jsou ve vedení města od r. 1998. Dalšími dokumenty s dlouhodobější platností jsou zejména územní plán města a městský rozpočet, které mají z hlediska fungování a rozvoje města strategický význam pro oblast komunikace s veřejností, ale mají jen dílčí dopad.

## **Interní komunikace**

Hlavní cílovou skupinou interní komunikace jsou zaměstnanci úřadu, spolupracovníci a volení zástupci města- členové rady a zastupitelstva města. V úzkém kontaktu s vedením města jsou i ředitelé (vedoucí) dvou společností ve stoprocentním majetku města, Technických služeb a Tepelného hospodářství, v menší míře pak i jejich řadoví zaměstnanci. Vnitřní veřejnost zahrnuje ve vztahu k městu, a zvláště jeho úřadu zhruba 200 člennou skupinu.

## **Komunikační kanály a prostředky**

### **Porady**

Nejoperativnějším nástrojem vnitřní komunikace jsou pravidelné páteční porady, tzv. velké porady. Účastní se jich povinně vedoucí odborů a vedoucí městských společností, starosta, místostarosta a tajemník úřadu. Sekretariát starosty zajišťuje písemný záznam z jejich průběhu, který je pak v elektronické podobě rozesílán všem účastníkům. Za splnění každého bodu (úkolů) je někdy zodpovědný a na další poradě musí o jeho realizaci informovat.<sup>35</sup>

Pravidelná přítomnost všech vedoucích (zástupců) by měla být zárukou jejich kontinuálního obecného přehledu o dění ve městě, nových úkolech a hlavních problémech. O záležitostech spadajících do kompetence jejich odborů poté osobně informují své podřízené.

### **Intranet, internet a síť**

Intranetové stránky slouží zaměstnancům od roku 2001 a již jejich název „Kancel Times“ napovídá, že slouží především k zábavě, stmelení kolektivu a prezentaci mimopracovních aktivit. Jako zdroj vyhledávání odborných informací slouží spíše funkční odkaz na oficiální webové stránky města.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Do systému interních (neveřejných) porad se dají zahrnout i jednání členů městské rady, z nichž jsou ze zákona zveřejňována jen usnesení.

<sup>36</sup> <http://www.mubph.cz>

Pevného vysokorychlostního připojení na internet využívají nejen k vyhledávání, ale i poskytování informací. Z hlediska interní komunikace je podstatné, že prostřednictvím mailu je možné informovat okamžitě více než 100 pracovníků úřadu. Zesíťování všech budov úřadu v roce 2003 umožnilo zaměstnancům využívat velkého potenciálu propojených dat, informací, databází a systémů, které tok informací urychlují a zefektivňují.<sup>37</sup>

### **Tištěné informace**

Prostřednictvím tištěných (písemných) dokumentů je oficiálně komunikováno se členy městské rady a zastupitelstva, kterým jsou pravidelně prostřednictvím tzv. městské pošty<sup>38</sup> zasílány podklady k jednáním a zápisy z jejich průběhu, pozvánky na zastupitelstva, společenská setkání apod. K aktuálním potřebám se využívají i telefonické hovory, ve velmi omezené míře e-mail.

### **Mimopracovní akce**

Kromě nabídky kulturního a společenského vyžití, které nabízí svým členům místní odborová organizace, jsou pro všechny zaměstnance pořádány sportovní akce (např. soutěž ve stolním tenise o pohár tajemníka, fotbalový turnaj), výlety k městské hájence s přednáškou o vybrané lokalitě městských lesů či společenské posezení na závěr kalendářního roku, na které jsou zváni i všichni členové městského zastupitelstva. Tyto akce vzhledem ke své neformálnosti plní teambuildingovou<sup>39</sup> úlohu a jsou významným stmelovacím prvkem interní komunikace.

---

<sup>37</sup> Složka „Public“ je přístupná z kteréhokoliv místa v síti.

<sup>38</sup> Radnice města zaměstnává člověka, který roznáší poštu na území města, a to i doporučené zásilky. Tento systém je velmi operativní a levnější než prostřednictvím České pošty a.s.

<sup>39</sup> Teambuilding- doslova „stavba kolektivu“, proces jeho utváření a zpevňování vzájemných vazeb.

## Hlavní problémy Intervals

### Nárůst počtu zaměstnanců

Hlavním problémem plně funkční interní komunikace byl podle tajemníka úřadu Ing. Vladislava Halamy velký nárůst počtu zaměstnanců v minulých letech, související například s převodem některých pravomocí z rušeného okresního úřadu na tzv. pověřenou obec III. stupně. Vznik zcela nových odborů, např. dopravně- správního, a výrazné rozšíření původních odborů o nové pracovníky s sebou přineslo v oblasti Internals řadu potíží. Někteří noví pracovníci byli na úřad tzv. delimitováni<sup>40</sup> ze svých původních pracovišť na okresním úřadě; své působiště, často vzdálené od místa bydliště, si sami nevybrali, přinesli si s sebou určité pracovní návyky, které ne vždy korespondovaly se stylem práce ostatních. Neznalost místních poměrů se navíc odrážela v jejich uzavřenosti a rozdělování kolektivu.

Rozšíření kompetencí a nárůst pracovních míst s sebou přinesly také nutnost rozšíření pracovišť radnice do tří samostatných budov, což ještě více narušilo přirozený průběh postupného seznamování se, spolupráce a adaptace.

### Nejednotný firemní design

Pocit sounáležitosti zřejmě neposiluje ani skutečnost, že město nemá grafický manuál ani jednotnou vizuální prezentaci. Na různých odborech jsou využívány různé hlavičkové papíry, vizitky, dokonce i městský znak má několik podob. Snaha o zavedení nového logotypu není ze strany vedení města jednoznačně podporována a prosazována.

---

<sup>40</sup> Delimitace- určení, úprava hranic, rozhraničení působnosti dvou nebo více různých orgánů.

## Externí komunikace

Komunikace s externí veřejností je oproti interní komunikaci nepoměrně složitější a rozsáhlejší, musí reagovat na různé situace a požadavky ze stran občanů, institucí, zájmových skupin. **Podmínkou úspěšné komunikace je její variabilita a schopnost využívat všech dostupných komunikačních způsobů.** Proto než bude věnována pozornost jednotlivým segmentům externí veřejnosti a jejich malé SWOT analýze, je nezbytné definovat a popsat jednotlivé komunikační kanály, jejichž prostřednictvím radnice poskytuje a v duchu zásad symetrické komunikace i přijímá informace.

## Komunikační kanály

Pro potřeby této práce bylo diagnostikováno celkem 10 hlavních komunikačních kanálů, které bystřická radnice pravidelně využívá ke komunikaci se všemi klíčovými skupinami veřejnosti.

### Úřední deska

Úřední deska je základním prostředníkem tzv. povinné komunikace. Slouží ke zveřejňování informací, jejichž rozsah je dán zákonem.<sup>41</sup> Nachází se před budovou radnice na hlavním bystřickém náměstí, skládá se ze dvou trojkřídlych prosklených oboustranných vitrín a je aktualizována dle potřeby i denně. Za obsah zodpovídá odbor vnitřní správy. Výhodou je nepřetržitá přístupnost, limitující je zejména rozsah vývěsní plochy a povětrnostní podmínky na veřejném prostranství.

### Hlášení městského rozhlasu

Nástroj k okamžitému plošnému (lokálně je využíváno ozvučené vozidlo městské policie) informování obyvatel je využíván pravidelně k úředním oznámení (např. o zasedání zastupitelstva), upozorněním (zastavení dodávky vody, ztráty a nálezy, pozvánky na kulturní akce apod.) a za úplatu i ke komerčním hlášením podnikatelských subjektů (pojízdna čistírna peří).

---

<sup>41</sup> Jedná se o zákon o obcích č. 128 a o zákon č. 106 o poskytování informací, které spravují povinnost zveřejňovat např. zápisy z jednání zastupitelstva, usnesení z rady, oznámení o výběrových řízeních apod.

## **Zpravodaj**

Městský měsíčník vychází v Bystřici pod Hostýnem od r. 1973<sup>42</sup>. V současnosti vychází v nákladu 1 250 výtisků, rozsah se při formátu cca A5 pohybuje od 40 do 56 stran a jeho prodejní cena je 15 Kč (výrobní cena je v průměru 24 Kč, je dotován z městského rozpočtu). Obsah je dělen do rubrik (Současnost města, Kultura, Školství a mládež, Historie, Společenská rubrika, Zájmové organizace, Příroda, Okolní obce a Sport). Zpravodaj řídí sedmičlenná redakční rada, složená ze dvou zástupců radnice (šéfredaktorka a odpovědný zástupce vydavatele) a pěti občanů města. Vedení města do obsahu nezasahuje ani ho neschvaluje. Velké množství článků tvoří příspěvky dopisovatelů. Kromě informační plní Zpravodaj dle dlouholeté tradice také funkci osvětovou a vzdělávací.

## **Internetové stránky**

Od roku 1999 má Bystřice pod Hostýnem svou vlastní webovou prezentaci. Od roku 2000 zaměstnává radnice svého webmastera, který sjednotil e-mailovou poštu i web doménou [www.mubph.cz](http://www.mubph.cz). Stránky získaly řadu cen v celostátních soutěžích (např. cena Ministerstva vnitra ČR objev roku 2002). Všechny možnosti komunikace přes internet ale nejsou zdaleka vyčerpány (interaktivita, web kamera, chaty s představiteli radnice apod.).

## **Vývěsní a plakátovací plochy**

Vyhlášky, oznámení či pozvánky na kulturní akce jsou občanům zprostředkovány vyplepením na městské plakátovací plochy. Na území Bystřice p. H. se jich nachází 12, další jsou v každé integrované obci, kde plní funkci improvizované úřední desky (někde jsou i zasklené vitríny). Výlep plakátů v Bystřici p. H. zajišťují Technické služby s. r. o. (pro město zdarma), v obcích se o vývěšky a jejich aktualizaci starají strážníci městské policie.

## **Podatelna, osobní dotazování**

Každý z občanů se může osobně informovat na kterémkoliv pracovišti úřadu nebo podat písemnou (e-mailovou) žádost o informace prostřednictvím podatelny, včetně využití elektronického podpisu. V Bystřici p. H. nejsou striktně dodržovány úřední dny pondělí a středa, občané by měli být obslouženi kterýkoliv pracovní den.

V integrovaných obcích se konají pravidelně setkání představitelů města a vedoucích odborů s občany, kteří mohou přímo na místě předkládat své požadavky a dotazy. V Bystřici p. H. nahrazují besedy veřejná jednání zastupitelstva.

---

<sup>42</sup> Do r. 1996 vycházel Zpravodaj jako dvoutříměsíčník. 1. Ročník vycházel pod názvem Ozvěny.

## **Veřejné zasedání zastupitelstva**

Strategická rozhodnutí o dalším vývoji města mohou občané sledovat přímo na zasedáních zastupitelstva, která jsou na rozdíl od jednání městské rady veřejná. Ze zákona mohou občané přímo vstupovat jen do projednávání městského rozpočtu, jinak je jejich názorům a připomínkám pravidelně vyhrazen poslední bod programu.

## **Informační centrum**

Informační centrum (IC) se sídlem na zámku je koncipováno zejména jako služba turistům a návštěvníkům města. Zprostředkovává prohlídky zámku, výstav, předprodej vstupenek do kina a na kulturní akce. Je zde také zřízena půjčovna jízdních kol, certifikace „Cyklisté vítáni“, možnost tisku, kopírování dokumentů, internetového připojení apod. Potenciál městského informačního centra s kompletním informačním servisem pro občany je hojně využíván.

## **Tiskové zprávy, publicita**

Funkci tiskové mluvčí zřídila městská rada jako první z měst bývalého okresu Kroměříž v roce 2001. I když jde o kumulovanou funkci, mluvčí je zároveň vedoucí odboru kultury a šéfredaktorkou Zpravodaje, je alespoň primárně zajištěn informační servis pro média. Aktivní publicita- zasílání tiskových zpráv, vyvolávání zájmu médií- je základem práce PR na radnici.

## **Veletrhy, výstavy**

Prezentovat město a region na celostátním veletrhu vyzkoušela Bystřice p. H. poprvé až v roce 2005 na veletrhu Regiontour v Brně. K této příležitosti byla vydána sada informačních letáků o všech oblastech života, stánek ve stylu valašské dřevěnice s krojovanými děvčaty a cimbálovou muzikou se setkal se zájmem veřejnosti i médií i v dalších letech. Veletržní aktivity souvisejí s rozvojem cestovního ruchu v regionu a snahou Bystřice zapojit se do společných aktivit sdružení Beskydy-Valašsko.

## 4.3 Klíčové skupiny veřejnosti

Klíčovým segmentem (**stakeholders**) externí komunikace jsou v případě radnice zcela jednoznačně **občané města**. Stále roste význam komunikace se zástupci médií a v neposlední řadě i turisty a návštěvníky města. Nelze opomíjet ani vzájemnou komunikaci mezi jednotlivými subjekty veřejné a státní správy a neziskovými organizacemi. Na ostatní méně četné segmenty veřejnosti nebude v následujícím rozboru vzhledem k rozsahu práce brán zřetel. Což však neznamená, že by komunikace s těmito segmenty nebyla pro město důležitá.

Jednotlivé segmenty budou posuzovány z hlediska využívání všech možností vzájemné komunikace a případných hrozeb (tzv. **Swot analýza**).

### Občané

#### **Silné stránky:**

Rozsáhlý segment veřejnosti, který představují občané města, se dá rozčlenit do mnoha dílčích podskupin se specifickou formou komunikace. Hlavní potenciál pro dialog tvoří voliči<sup>43</sup>, s nimiž radnice komunikuje prostřednictvím všech dostupných kanálů. Lokální zájmy občanů hájí členové tzv. osadních výborů v jednotlivých integrovaných obcích, kde převládá osobní způsob komunikace. Rovnou příležitost ke komunikaci s veřejnou správou zajišťuje bezplatný informační servis, např. prostřednictvím hlášení rozhlasu, tiskovin na úředních deskách a vývěsních plochách. Specifické potřeby např. zdravotně postižených občanů řeší bezbariérové vstupy do většiny pracovišť úřadu včetně informačního centra, úprava internetových stránek pro slabozraké Blind friendly atd.

#### **Slabé stránky:**

Město dostatečně nereflektuje na nové formy komunikace, zejména pokud se týká zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů. Radnice není zapojena v oblasti sociálních služeb do systému tzv. komunitního plánování. Výrazně chybí systémová podpora práce s mládeží. Rozvoj komunikačních aktivit vůči jednotlivým skupinám občanů je limitován zejména finančními možnostmi města.

---

<sup>43</sup> Občané s právem volit bez ohledu na to, zda k volbám skutečně chodí. V Bystřici je registrované podle údajů z r. 2012 cca 7000 voličů.

**Hrozby:**

Zadluženost města a trvalý nedostatek finančních prostředků neumožňuje radnici řešit všechny aktuální potřeby svých občanů. Město nemá plán krizové komunikace, v případě konfliktu či krize hrozí nezvládnutí situace.

**Příležitosti:**

Na základě provedeného dotazníkového šetření má město možnost analyzovat požadavky veřejnosti a zlepšit vzájemnou komunikaci. Přijetím komunikační strategie lze dále systematicky rozvíjet dialog a zajistit pravidelnou zpětnou vazbu formou anket a dotazování.

**Neziskový sektor****Silné stránky:**

Už sama existence různorodých sdružení, spolků a organizací na území města je předpokladem pro rozvoj lidského potenciálu, kulturního, zájmového a sportovního života, v celém spektru dílčích aktivit. Město vstupuje do vzájemné interakce s neziskovým sektorem v několika úrovních: jako partner (např. při pořádání společných akcí), jako sponzor (prostřednictvím grantového systému dotuje každoročně jejich činnost (více kapitola Kultura jako nástroj komunikace) i jako zprostředkovatel veřejnoprávních úkonů (registrace, stavební úpravy, ohlášení apod.).

**Slabé stránky:**

Spolupráce s neziskovým sektorem není systematická ani koordinovaná (výjimkou je největší Oblastní charita Bystřice p. H.), systém grantové podpory není dostatečně využíván ke zviditelnění úřadu (města) a jeho goodwillu.

**Hrozby:**

Občané sdružení v jednotlivých zájmových organizacích jsou potencionálními nátlakovými skupinami. V případě krize se mohou postavit proti zájmům města a získat velkou podporu veřejnosti.<sup>44</sup>

**Příležitosti:**

Systematickou podporou zájmové činnosti ve městě může radnice vytvářet cenné komunikační příležitosti a získávat postupně důvěru veřejnosti (zvláště v předvolebním období je podpora spolků velmi cennou politickou devízou).

---

<sup>44</sup> Případem může být petiční akce sportovní lobby, které má v současnosti velkou podporu v městské radě (tři členové rady jsou významnými sportovními funkcionáři) a která opakovaně usiluje o zvýšení finančního příspěvku pro sport z městského rozpočtu.

## **Turisté**

### **Silné stránky:**

Znovuobnovený provoz informačního centra v minulých letech ukázal, jak velké množství turistů a návštěvníků do Bystřice p. H. přijíždí.<sup>45</sup> Město intenzivně pracuje na opravě památek, zvláště zámku. Nedaleký sv. Hostýn je doslova „magnetem“ na turisty, kterých na poutě přijíždějí z širokého okolí desítky tisíc. Region má zajímavé přírodní památky, je vhodný k celoroční rekreaci.

### **Slabé stránky:**

Město málo komunikuje všechny příležitosti, které cestovní ruch nabízí. Není součástí žádné korporace, individuální aktivity nemohou dosáhnout žádoucího synergického efektu. Nedaří se zapojit do propagačního úsilí celý Podhostýnský mikroregion, jednotlivé lokální snahy jsou ojedinělé a roztržité.

### **Hrozby:**

Marketingové zdatnější oblasti mohou „přetáhnout“ turisty do jiných lokalit. Hostýnští poutníci budou nadále využívat pouze záchytného parkoviště, do samotného centra často ani nevtrhnou.

### **Příležitosti:**

Žádost o grant na podporu cestovního ruchu z fondů EU může výrazně změnit situaci (V minulosti se jednalo například o výstavě lanové dráhy apod.). Softwarové propojení informačních uzlů mikroregionu a vytváření turistických produktů s dostatečnou reklamní podporou a publicitou může zviditelnit město i celý region. Marketingové zajímavou skupinou jsou i rodáci- patrioti, kteří mohou město propagovat a podporovat v místech svého současného pobytu, včetně významných zahraničních destinací.

---

<sup>45</sup> IC prošlo v letní sezónu 2013 cca 6 tis. osob.

## **Novináři**

### **Silné stránky:**

S radnicí spolupracují dlouhodobě zástupci téměř všech regionálních médií (Zlínské noviny, Týdeník Kroměřížska) či regionálních redakcí médií celostátních (Zlínské redakce zpravodajství ČTK, MF Dnes, ČT 1 a Čro 3). Pomyslnou výhodou je nadstandardní přístup<sup>46</sup> v oblasti osobního dotazování, zvláště v případě pravidelné spolupráce.

### **Slabé stránky:**

Hlavním nedostatkem bystřické radnice zůstává jistá nedůvěra vedení např. k pořádání vlastních tiskových konferencí, které se za posledních pět let nekonaly ani jedenkrát. Ani rozsah aktivní publicity (zasílání tiskových zpráv, pozvánek, setkávání s novináři, vyhledávání témat) není vyčerpávající, což souvisí zejména s kumulací časově náročných funkcí tiskové mluvčí a vedoucí odboru kultury. Zpětná vazba není zajišťována plošným monitoringem médií.<sup>47</sup>

### **Hrozby:**

Ze strany médií hrozí ornamentní možnosti negativní publicity, zneužití informací, jejich nepravdivé zkreslení a účelové využití. Úřad a veřejná správa obecně jsou trvale pod kontrolou médií, která vždy upřednostňují „špatné“ zprávy před neutrálními či pozitivními (naplňují tak očekávání veřejnosti a zároveň předsudky a kliše sami vytvářejí).

### **Příležitosti:**

Vzhledem k historické a kulturní atraktivitě regionu je pozornost médií při správné volbě prostředků a způsobů komunikace zaručena. Je nezbytné navázat kontakt se všemi zástupci médií v regionu, upevňovat a posilovat vzájemné vztahy. Aktivní publicitou posilovat dobré jména města i instituce.

---

<sup>46</sup> Pro Čro je například pravidelně připravováno setkání se starostou a vedoucími odborů na aktuální témata života ve městě. Nadstandardní v tomto případě označuje vlastní aktivitu a pomoc radnice v hledání vhodných témat, exkluzivitu poskytnutých informací v daném rozsahu.

<sup>47</sup> Jsou sledovány a archivovány pouze otištěné příspěvky ve vybraných místních titulech- Zlínské noviny, MF Dnes a Týdeník Kroměřížska.

## **Úřady a instituce**

### **Silné stránky:**

Systémem předávání informací ve vertikální rovině (nadřazenost- podřízenost) je z větší části zautomatizován a podložen zákonnými normami.

### **Slabé stránky:**

Vzájemná komunikace mezi úřady a institucemi má výhradně povinný charakter, reaktivní přístup převažuje nad aktivním vyhledáváním informace a spolupráce.

### **Hrozby:**

Ve velkém množství informací může zaniknout řada důležitých poznatků, nekomunikující město bude přehlíženo při strategických rozhodnutích na úrovni kraje či regionu.

### **Příležitosti:**

Využít potenciálu pověřené obce a výsadních postavení v rámci Podhostýnského mikroregionu a převzít roli názorového vůdce a iniciátora při hledání komunikačních příležitostí.

## 4. 4 Kultura jako nástroj komunikace

Jednou z cest, jak se může veřejná správa přiblížit občanům, zapojit je do svých aktivit a budovat společně sdílené hodnoty, je oblast kultury. Ať už jde o podporu finanční v systému grantů, dotací a příspěvků města společné pořádání kulturních akcí nebo systematickou osvět a vzdělávání prostřednictvím kulturních aktivit. Těmito cestami může město své občany nejen informovat, ale i vychovávat, vzdělávat a v konečném důsledku je činit spoluodpovědnými za svou činnost.

Bystřická radnice si rostoucí národky veřejnosti v oblasti kulturního a společenského využití uvědomila již koncem 90. let. Vedení radnice vstoupilo do letitého soudního sporu mezi dvěma majiteli Spolkového domu Sušil, a objekt se podařilo částečně darem, částečně za finanční úhradu získat do majetku města. Jeho rekonstrukce, zahrnující i stavbu nové sportovní haly uvnitř areálu, je od jara 2005 dokončena. Celkové náklady včetně státního příspěvku přesáhly 100 mil. Kč. Město má k dispozici moderního sportoviště, velký sál, restauraci, řadu kluboven, bufety a kinosál. V areálu Společenského domu Sušil se konají plesy, sportovní turnaje, klubová činnost, koncerty, karnevaly, taneční večery a čas od času promítá kino, v jehož sále s dobrou akustikou se několikrát ročně konají divadelní představení.

V období od dubna do října využívá radnice pro své kulturní aktivity i (taktéž postupně opravované) prostory bystřického zámku. Samostatný odbor kultury, který vznikl již v roce 2003 se systematicky zabývá pořádáním výstav místního, ale i neregionálního významu<sup>48</sup>, pořádá dvoutýdenní Bystřické zámecké slavnosti za účasti předních českých i zahraničních interpretů vážné hudby a spolupořádá mezinárodní folklorní festival Na rynku v Bystřici.

Prostřednictvím informačního centra, které taktéž spadá pod odbor kultury, jsou zajišťovány prohlídky zámku a jeho stálých expozic, které se postupně rozšiřují a zajišťovány prohlídky zámku a jeho stálých expozic, které se postupně rozšiřují a zpřístupňují cenné sbírkové exponáty z depozitáře bývalého krajinského muzea.

Neméně důležitou aktivitou odboru kultury je ediční činnost; namísto pravidelného vydávání Zpravodaje připravuje v rámci jeho edice jednou ročně vydání publikace regionálního autora. Zajišťuje vydávání propagačních brožur, pohlednic, kalendářů, suvenýrů, v informačním centru systematicky buduje příruční knihovnu všech děl s regionální tematikou nebo od místních autorů, které zajišťuje i pro městskou knihovnu.

---

<sup>48</sup> V bystřickém zámku byly představeny např. exponáty ze sbírky Nadace Hollar, grafiky A. Borna, O. Kulhánka, sochy Olbrama Zoubka a dalších špiček českého výtvarného umění.

Knihovna patří městu od roku 2002 a počtem čtenářů v poměru na počet obyvatel patří k nejnavštěvovanějším knihovnám v kroměřížském okrese. **Z hlediska poskytování informací je knihovna strategickým místem, neboť jako jediný městský subjekt poskytuje služby internetu pro veřejnost.** Taktéž pořádá řadu výchovně-vzdělávacích pořadů pro děti a mládež (např. Noc s Anderesenem) i pro dospělé (přednášky spisovatelů, cestovatelů, setkání s básníkem apod.) a je zprostředkovatelem informací pro veřejnost prostřednictvím několika informačních kanálů kumulovaných v jednom místě (vývěsní plocha, půjčování a prodej Zpravodaje, internet, osobní dotazování).

## **II. VÝZKUMNÁ ČÁST**

## 5 METODOLOGIE VÝZKUMU

Metodologie výzkumu se vztahuje k cílům, které jsem v Úvodu práce stanovil, to znamená zjistit stav komunikace města s občany a na základě analýzy navrhnout komunikační strategii.

### 5. 1 Cíle, metody, výzkumný vzorek, výzkumný problém

Město Bystřice pod Hostýnem se nachází na jaře 2014 zhruba 6 měsíců před komunálními volbami, které mohou zásadně změnit nejen personální vedení radnice, ale i celkové pojetí komunikace města s veřejností. Je proto obvyklé, že se strategie tvoří po volbách, na začátku čtyřletého období „vlády“ nad samosprávou, nikoliv v jeho samém závěru.

Příprava komunikační strategie má ale svůj smysl v každém období volebního cyklu. Ať už z pohledu občanského nebo politického, neboť veřejná správa je permanentně pod veřejným tlakem a kontrolou. Předvolební boje regionálních politiků se opírají zejména o precizní práci v oblasti PR a jsou na komunikaci s veřejností (zvláště persuasivní) postaveny. A občané potřebují dostatek informací k průběžnému uspokojování svých potřeb, nejen k rozhodování o tom, kdo bude jejich zájmy hájit v příštích letech. Deficit komunikace může vést až k politické destabilizaci a vyvolání volebních změn. Navíc je práce ve veřejné správě kontinuální proces, z velké části striktně vymezený legislativními mantinely. Město ze své podstaty nemůže nekomunikovat.

Plán komunikace proto bude postaven na skutečně strategických, dlouhodobých záměrech, jejichž postupná realizace nebude zcela závislá na dílčích změnách taktiky či krátkodobých cílů. Tomu bude odpovídat i volba přístupu ke zpracování strategie.

**- Prvním cílem této práce bude analýza současného stavu komunikace města, jeho komunikačních kanálů a prostředků, hledání dalších komunikačních příležitostí a možných hrozeb.**

Součástí komunikačního rozboru budou i výsledky dotazníkového šetření mezi občany města a zaměstnanci úřadu. Vzhledem k množství horizontálních i vertikálních vrstev komunikačních aktivit města bude kladen důraz na externí komunikaci, a to zejména její nepovinnou úroveň. Analytická část poskytne nezbytná východiska pro další práci, proto bude její nejdůležitější součástí.

**Výzkumný problém č. 1:** Město komunikuje v dílčích oblastech dobře, ale chybí mu celkový jednotný koncept komunikace.

**- Druhým cílem bude příprava samotné komunikační strategie.**

Vzhledem k množství strategií, které jsou, i v rámci jiných diplomových prací, zpracovávány „klasickou“ metodou, bude pro (snad žádoucí) změnu použit alternativní švédský přístup L. O. Fagerströma. Z každé oblasti komunikace bude určen jeden nebo více hlavních cílů a naznačen nejvhodnější postup k jejich dosažení. Nepůjde tedy o konkrétní ucelení a časově omezené akce s vlastním rozpočtem, ale o strategickou přípravu na jejich realizaci ve střednědobém horizontu.

Tyto dva hlavní cíle jsou rozpracovány do dalších dílčích cílů (viz podkapitola Strategické plány k jejich naplnění).

Projekt vlastní komunikační strategie bude postaven na práci v oblasti PR. „*Pro subjekty, které obecně nedisponují prostředky na reklamu, nabývají obzvláštního významu takové strategie komunikace a public relations, které lze realizovat při nízkých nákladech nebo zcela zdarma*“.<sup>49</sup>

Finanční prostředky města určené pro rok 2014 jsou již rozděleny, navíc vzhledem k finanční zadluženosti se předpokládá i v dalších letech další omezování nákladů ve všech oblastech činnosti města, tedy i v komunikaci s veřejností. Žádoucích změn je ale možné dosáhnout i bez zvyšování finančních nákladů- lepší organizací a koordinací činností, zvyšováním kvality práce. Strategie by měla představovat firemní know-how, odpovědět na otázky: Jak? Jakým způsobem?

Největším úskalím bude zřejmě podíl volených představitelů města na vlastní formulaci poslání, vize a cílů. Přesvědčit členy městské rady, resp. městského zastupitelstva, o významu strategické komunikace bude možná nejtěžším úkolem ze všech.

**Výzkumný problém č. 2:** Město nemá jasně definované poslání, vizi ani cíle, kterých chce dosáhnout. Komunikace s veřejností nevychází z žádného strategického plánu, ale z tradice, zvyklostí a aktuálních potřeb.

Základní výzkumnou metodou je dotazník. V přípravné fázi výzkumu diplomové práce jsem sestavil dva dotazníky (viz Příloha č.1, Příloha č. 2). První z nich byl adresován zaměstnancům a vedoucím pracovníkům městského úřadu a týkal se zejména úrovně informovanosti o dění na úřadě a pocitu vlastní loajality k zaměstnavateli. Druhý dotazník byl zaměřený na spokojenost v oblasti vzájemné komunikace mezi městem a jeho občany.

Výzkumný vzorek tvořili jak zaměstnanci městského úřadu, tak občané města.

---

<sup>49</sup> Caywood, C. L. *Public relations*. Vydání první. Brno, Computer Press, 2003, str. 517.

## **6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

### **6.1 Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky**

Ve dnech 8.- 18. března 2014 se mohli k úrovni své informovanosti o dění na úřadě a pocitu vlastní loajality k zaměstnavateli vyjádřit pracovníci radnice v písemném dotazníku (viz přílohy). Tyto dotazníky byly distribuovány prostřednictvím vedoucích odborů mezi jednotlivé zaměstnance, kteří anonymně odpovídali na 5 (vedoucí odborů na 6) otázek. Z celkového počtu 122 zaměstnanců bylo osloveno cca 90 (z důvodu chřipkové epidemie nebyli všichni zaměstnanci v době konání šetření přítomni na pracovišti) z nichž, vrátilo se 55 vyplněných anketních lístků, z toho 5 po termínu uzávěrky (proto nebyly zahrnuty do celkového zpracování).

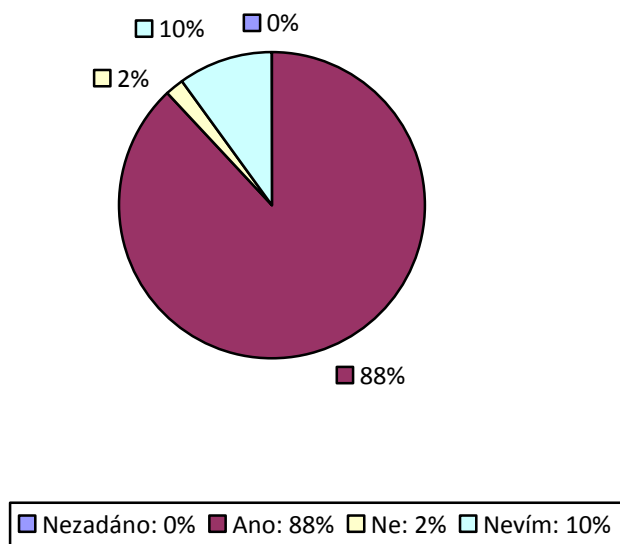
Výsledky tedy prezentují názory 41% všech zaměstnanců a nadpoloviční většinu oslovených. Za posledních 15 let šlo o druhou písemnou anketu mezi pracovníky úřadu.

Z výsledků dotazování vyplynulo, že 88% dotazovaných si myslí, že je ke svému zaměstnavateli loajální a také 88% z nich se domnívá, že je o činnosti úřadu dostatečně informováni. Nejvíce (38%) jsou zaměstnanci o chodu úřadu informováni prostřednictvím vedoucího, osobním dotazováním (34%) a dále z internetu, úřední desky a novin (28%). Pětina dotázaných uvedla, že je s tokem informací na úřadě zcela spokojena, polovina (51%) by uvítala lepší využívání možností intranetu, mailu a internetu a zlepšení systému porad na pracovištích (29%). Velký důraz kladou zaměstnanci na společná mimopracovní setkání, která považuje za významná pro lepší vzájemnou komunikaci celkem 88% odpovídajících.

Z výsledků dotazování vyplynulo, že 88 % dotazovaných si myslí, že je ke svému zaměstnavateli loajální. Jen 2 % odpověděla „ne“ a 10 % zvolilo možnost „nevím“.

**Graf č. 1**

**Myslíte si, že jste ke svému zaměstnavateli loajální?**



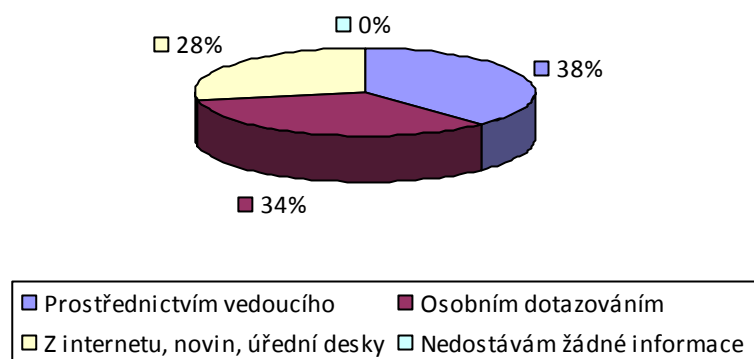
Lze se domnívat, že pocit loajality vychází z celkové spokojenosti zaměstnanců, protože zcela shodný poměr odpovědí se týkal otázky na subjektivní pocit informovanosti. Opět 88% odpovídajících uvedlo, že je o činnosti úřadu dostatečně informováno, 2 % si myslí, že není a 10 % neví.

Vysoký počet loajálních a s úrovní informovanosti spokojených zaměstnanců byl poněkud překvapivý. Vysvětlením může být předpoklad, že spokojení zaměstnanci byli aktivnější i při vyplňování anketních lístků, zatímco méně spokojení či nespokojení zaměstnanci se ankety nezúčastnili. I tak svědčí výsledek o dobrém výchozím stavu interní komunikace.

Další dotaz směřoval k hlavním zdrojům informací. Z výsledného grafu vyplývá, že nejvíce (38 %) jsou zaměstnanci o chodu úřadu informováni prostřednictvím vedoucího odboru, osobním dotazováním (34 %) a dále z internetu, úřední desky a novin (28 %). Důležité je nulové procento těch, kteří by informace nedostávali vůbec, což taktéž svědčí o fungujícím interním informačním systému.

**Graf č. 2**

**Jakým způsobem se k vám informace dostávají?**

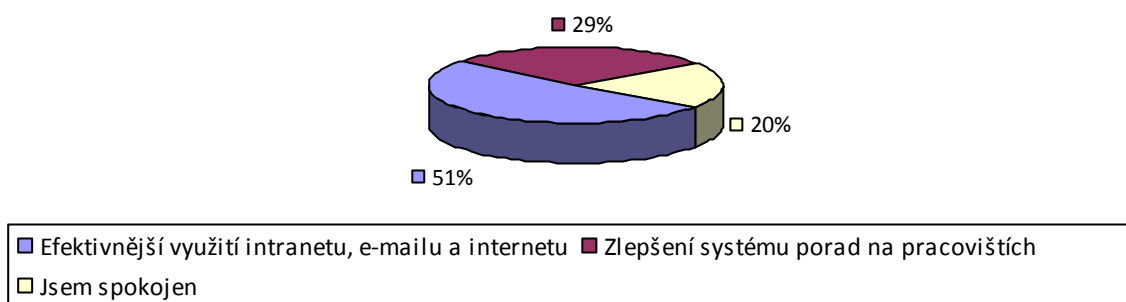


Otázka pro vedoucí odborů, zda považují pravidelné páteční porady za hlavní zdroj informací, není ve výsledcích relevantní. Nebylo možné zjistit, kolik z respondentů bylo v pozici vedoucího odboru, kolik z těchto vedoucích na otázku neodpovědělo apod. Výsledných 12 % kladných ze 100 % možných odpovědí tudíž nemá vypovídací hodnotu. Je třeba z této zkušenosti vyvodit závěry pro příští anketu a problém zohlednit v pregnantnější formulaci otázek.

Velmi inspirativní pro zlepšení interní komunikace byla naopak otázka na její možná zlepšení, která by zaměstnanci přivítali. Pětina dotázaných uvedla, že je s tokem informací na úřadě zcela spokojena, polovina (51 %) by uvítala lepší využívání možností intranetu, mailu a internetu a zlepšení systému porad na pracovištích (29 %). Na základě těchto výsledků byl v komunikační strategii navržen podrobný komunikační plán, který zohledňuje požadavky zaměstnanců a odráží jejich aktuální potřeby pro zlepšení interní komunikace.

**Graf č. 3**

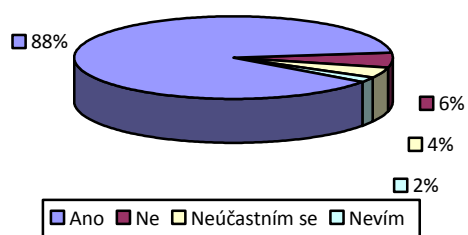
**Jaké zlepšení toku informací na úřadě byste přivítali?**



Z dotazníkového šetření vyplynulo, že podle očekávání kladou zaměstnanci velký důraz na společná mimopracovní setkání, která považuje za významná pro lepší vzájemnou komunikaci celkem 88 % odpovídajících. Po projednání s odborovou organizací bude navržen plán těchto akcí na další rok. Z hlediska analýzy by bylo zajímavé zjistit, proč se 6 % zaměstnanců těchto setkání účastní, když se domnívají, že pro něj nemají velký význam.

**Graf č. 4**

**Myslíte si, že společná mimopracovní setkání (fotbal, Ochozy, vánoční besídka apod.)  
mají význam pro lepší komunikaci mezi kolegy na úřadě?**



## 6.2 Výsledky dotazníkového šetření mezi městem a veřejností a jejich interpretace

Ve dnech 1. -15. března 2014 se uskutečnilo na území města Bystřice pod Hostýnem dotazníkové šetření, zaměřené na spokojenost v oblasti vzájemné komunikace mezi městem a jeho občany. Za posledních 10 let šlo o druhé plošné dotazování.<sup>50</sup>

Celkem bylo vydáno 5000 ks dotazníků (viz Příloha č. 2), které byly mezi občany distribuovány třemi cestami: do každé domácnosti v Bystřici p. H. a integrovaných obcí rozesla dotazníky Česká pošta (3 700 ks), dotazníky byly přílohou březnového vydání městského Zpravodaje (1000 ks) a volně byly k dispozici v redakci Zpravodaje, na podatelně a informačním centru (300 ks). Elektronická verze dotazníku byla ve stejné době k dispozici na webových stránkách města s přímým sběrem dat.<sup>51</sup> Vyplněné dotazníky mohli občané vhadzovat do označených úren ve vestibulu radnice a v informačním centru, do schránky před vstupem do hlavní budovy radnice, mohli je zasílat poštou, přinést osobně nebo je vyplnit prostřednictvím internetových stránek.

Celkem se vrátilo do termínu uzávěrky<sup>52</sup> 273 vyplněných dotazníků, z toho 209 mělo tištěnou a 38 elektronickou podobu. Odpovědělo 115 mužů a 122 žen, nejčastěji ve věku 40 až 59 let, ve vzdělání převažovala maturitní zkouška a vysokoškolské vzdělání. Návratnost dosáhla cca pětiprocentní hranice.<sup>53</sup> I když struktura odpovídajících v podstatě kopírovala demografické rozložení obyvatel, počet odpovědí nebyl pro relevantnost výsledků a jejich možné zobecnění dostačující. Je ale třeba zdůraznit, že smyslem akce byla snaha poskytnout všem občanům rovnou příležitost vyjádřit se, proto šlo o plošné neadresné dotazování se všemi jeho riziky, a ne o řízený výběr respondentů. I když jsou tedy výsledky šetření jen sondou do názorů občanů, jde o zcela exkluzivní materiál, který neměla bystřická radnice dosud v takové míře k dispozici.

---

<sup>50</sup> Počátkem r. 2005 se mohli občané vyjádřit k dění ve městě prostřednictvím anketních lístků. Výsledky ankety ani originál lístku však nejsou bohužel k dispozici.

<sup>51</sup> Bez potřeby dotazník tisknout, stačilo jen zadat data, která se ukládala na serveru.

<sup>52</sup> Po uzávěrce přišlo postupně ještě 30 dotazníků, které již nemohly být z technických důvodů zahrnuty do zpracování.

<sup>53</sup> Podobná šetření se uskutečnila v minulých letech v i sousedních městech (Holešov a Zlín), kde byla návratnost také velmi nízká. V Holešově se z 1800 dotazníků vrátilo pouze 50 vyplněných, ve Zlíně se dokonce z 34 tis. dotazníků distribuovaných prostřednictvím Magazínu Zlín vrátilo jen 90.

Dotazník zahrnoval 20 samostatných otázek. Ty zkoumaly spokojenost občanů s komunikací města obecně a jejich názor na dostatečnost informací z jednotlivých oblastí života města, které je nejvíce zajímají. Formou výčtu, číselného hodnocení i otevřených otázek se účastníci dotazování vyjádřili ke komunikačním kanálům a zdrojům, z nichž získávají informace, důležitosti, kterou jim přikládají, a k míře jejich objektivitu. Dílčí otázky se týkaly také využívání služeb městského informačního centra a spokojenosti s nimi.

Série čtyř otázek se zaměřila na městský měsíčník Zpravodaj a jeho rubriky. Další dvě otázky se týkaly internetových stránek města. V závěru dotazníku se mohli občané vyjádřit k aktivitám, které by podle jejich názoru vylepšily jejich komunikaci s městem, a vyplňovali nezbytné sociodemografické údaje.

Všechny odpovědi, kterých bylo v jednotlivých položkách celkem více než 11 tisíc, byly kódováním převedeny do statistických výčtů a poté zpracovány do přehledných grafů. Nejzajímavější výsledky pak přinesly vzájemné variace odpovědí, zvláště v souvislosti s věkem, sociálním postavením či vzděláním dotazovaných.

Celých 60% odpovídajících považuje současný stav vzájemné komunikace s městem a jeho představiteli za dostatečný (odpovědi ano a spíše ano). Naopak za nedostatečnou či spíše nedostatečnou považuje komunikaci s městem 26% účastníků šetření.

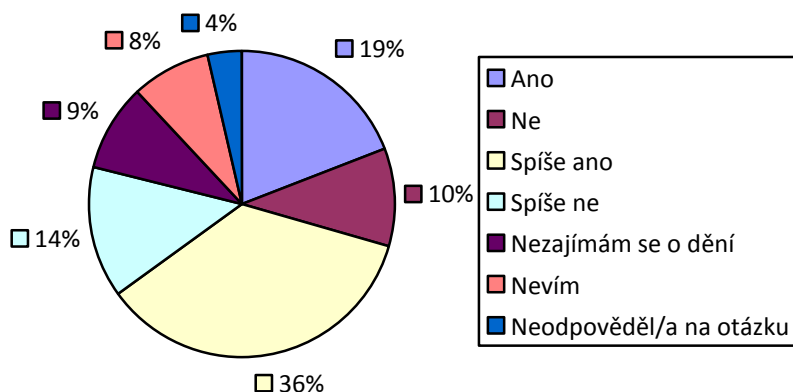
Občané se nejvíce zajímají o investiční záměry a akce (53%), jednání městské rady a zastupitelstva (38 a 44 %), hospodaření s městským majetkem (42%) a kulturní a společenský život (41%), ale nepovažují informace z těchto oblastí jednoznačně za dostačující. Mezi nejčastěji uvedené informační zdroje patří městský Zpravodaj (80%), úřední deska (49%), vývěsní a plakátovací plochy (43%). Za nejobjektivnější zdroj považují Zpravodaj (42%), úřední desku (29%) a internetové stránky.

Občané by podle uvedeného výzkumu přivítali zlepšení komunikace zejména prostřednictvím tištěných informací do domácnosti zdarma (53%), rozsáhlejšího zpravodajství ve Zpravodaji (40%) a větší publicity v regionálním tisku (36%).

Pro potřeby této práce byly s ohledem na její zaměření vybrány jen nejdůležitější nebo nejzajímavější výsledky celého dotazníkového šetření, protože komplexní výsledky jsou velmi rozsáhlé a podrobné. Upozorňuji také na skutečnost, že přípravu, realizaci i vyhodnocení dotazníků jsem zabezpečoval zcela sám, tudíž výsledky nemohou být srovnatelné s profesionálními výzkumy specializovaných agentur. Také následující interpretace výsledků je určena laické veřejnosti. Navíc záměrně obsahuje některé subjektivní domněnky a tvrzení, určené k další polemice s vedením města i samotnými občany.

Graf č. 5

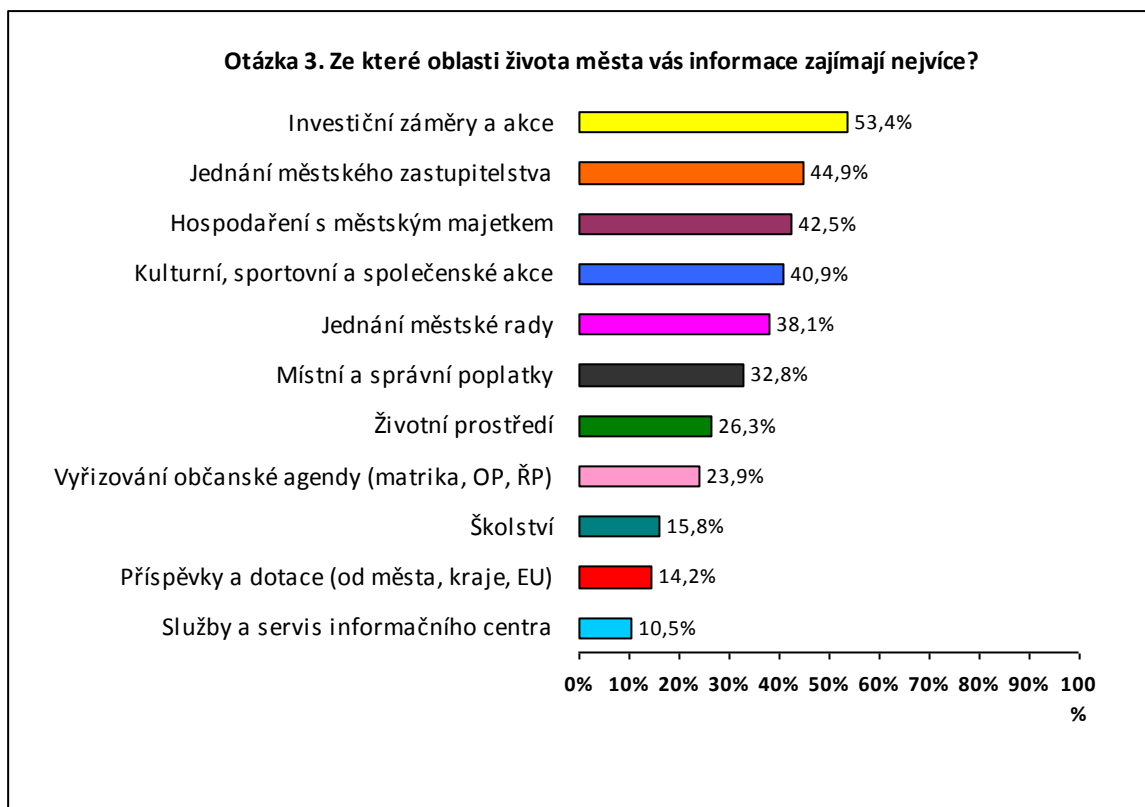
**Otázka 1. Považujete komunikaci představitelů, organizací a úřadu města s občany za dostatečnou?**



Grafické znázornění procentuálního zastoupení všech variant odpovědí má u některých otázek velkou vypovídající hodnotu. Příkladem je hned úvodní dotaz na subjektivní pocit dostatečnosti s komunikací města. Celkem 59,6 % občanů odpovědělo ano (21,1 %) a spíše ano (38,5 %), zatímco odpověď spíše ne (15 %) a ne (11,7 %) zvolilo celkem 26,7 % ze všech odpovídajících. Dvojnásobný počet kladných odpovědí je potěšující; svědčí buď o dobré úrovni informačního servisu města, nebo potvrzuje obecné pravidlo, že se anket účastní většinou lidé (spíše) spokojení či naopak výrazně nespokojení.

Pokud šlo o dotazování na jednotlivé oblasti života města, nebyly závěry nijak překvapivé: občané se zajímají zejména o investiční akce (53,4 %), jednání městského zastupitelstva (44,9 %), hospodaření s městským majetkem (42,5 %) a kulturní, sportovní a společenské akce (40,9 %), nejméně často uváděli služby a servis informačního centra (10,5 %), příspěvky a dotace (14,2 %) nebo oblast školství (15,8 %).

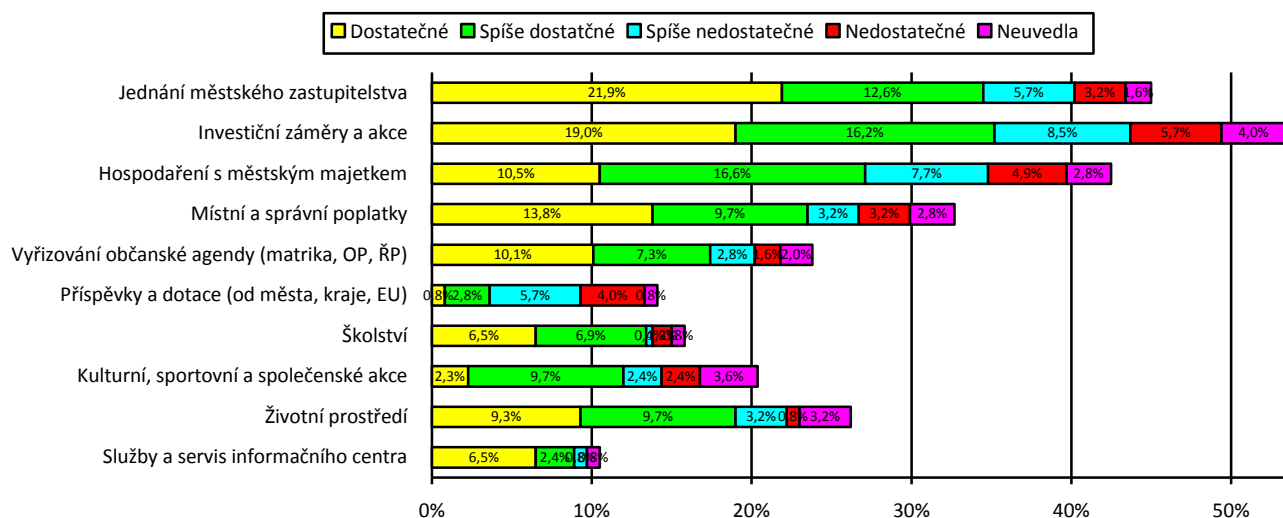
**Graf č. 6**



Vzájemnou kombinací dotazů byl vygenerován graf, který přináší odpověď na otázku: Za jak dostatečné považují občané informace z těch oblastí života, které je osobně nejvíce zajímají? Ze struktury odpovědí vyplývá, že mezi oběma otázkami existuje vzájemná vazba: v oblastech, o které se zajímají, mají občané pocit lepší informovanosti než v oblastech, o který jeví menší nebo žádný zájem. Z hlediska strategie je tedy nutné rozhodnout se, zdali dále posilovat silné stránky (silné oblasti), nebo jestli povzbudit informovanost (a tedy i zájem) o oblasti dosud opomíjené (slabé oblasti)

**Graf č. 7**

**Za jak dostatečné považují občané informace z těch oblastí života města, které je osobně nejvíce zajímaví**



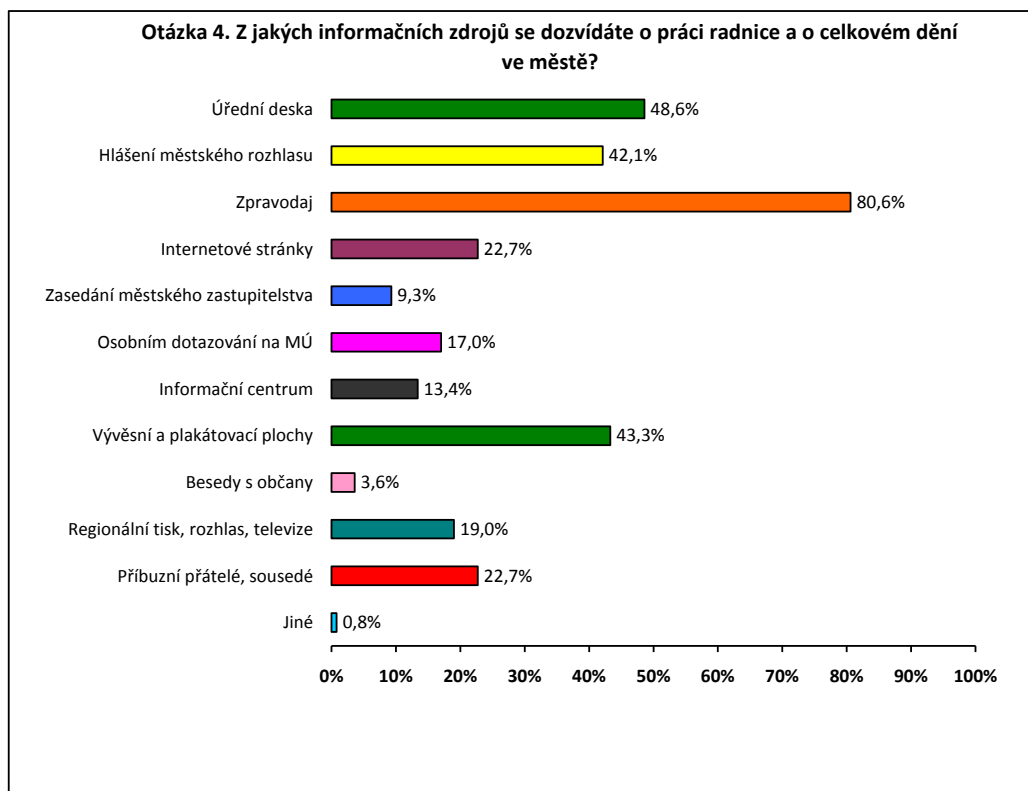
Občané v anketě označovali jednotlivé nabídnuté oblasti života města čísly 1-11 podle důležitosti (1 – nejdůležitější; 11 – nejméně důležitá). Do tohoto statistického zpracování byly zahrnuty první čtyři priority (oblasti označené 1 – 4) z každé odpovědi bez diferenciací. Součet hodnot v každém grafu představuje množinu občanů, kteří uvedli, že se o danou oblast zajímají.

Cenné údaje pro využití v komunikační praxi poskytly odpovědi na otázky týkající se informačních zdrojů. Potvrdila se především významná role měsíčníku Zpravodaj, který byl nejčastěji uveden jako hlavní informační zdroj (80,6 %), jako zdroj sledovaný nejpravidelněji (64 %) a také byl nejčastěji považován za zdroj nejobjektivnější (41,7 %). Pokud se týká objektivnosti, předstihl Zpravodaj dokonce i úřední desku (29,1 %), což je velmi překvapivé a pro redakci Zpravodaje velmi zavazující zjištění. Předchozí graf také ukazuje, že Zpravodaj sledují občané všech věkových skupin, včetně skupiny do 18 let, což je další nečekaný výsledek.

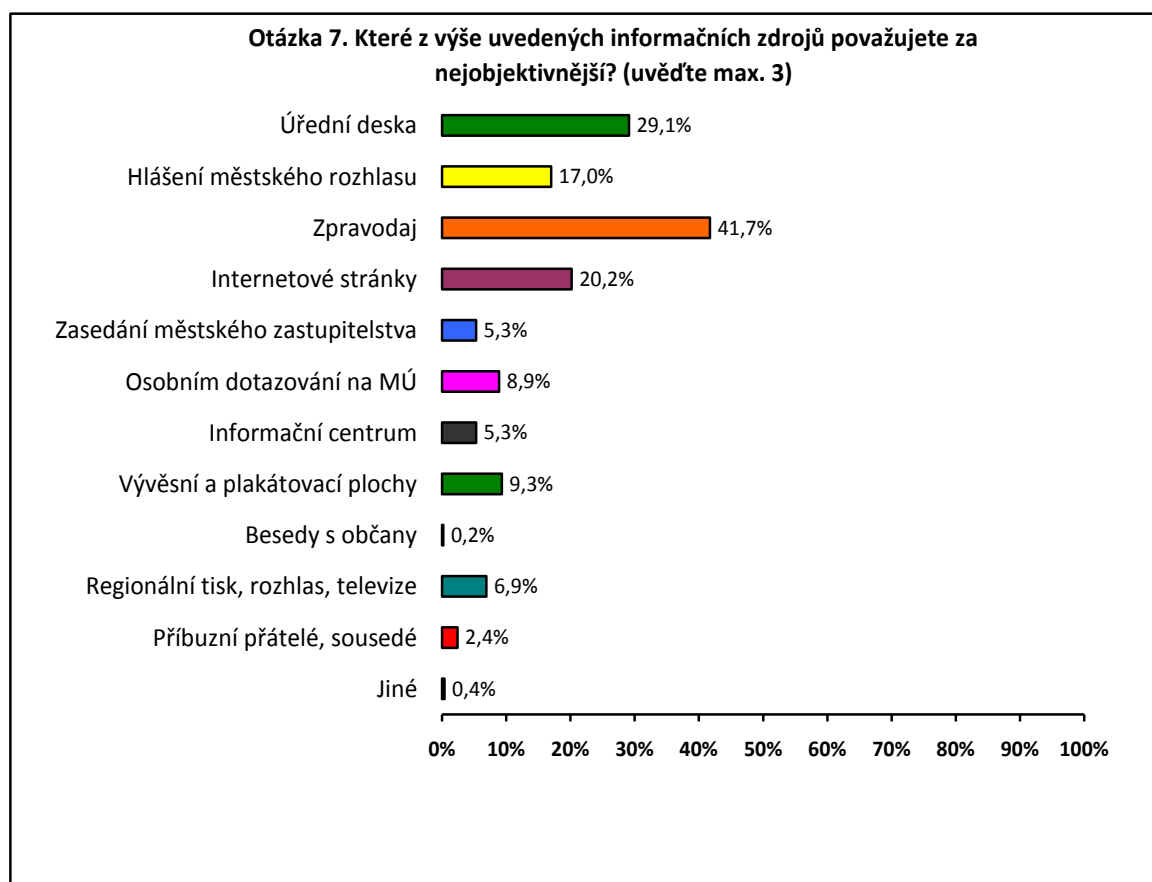
Vzhledem k počtu respondentů, kteří nemají vůbec přístup na internet (47,4 %), je také překvapivé hodnocení internetových stránek města jako zdroje informací. I když význam internetu s přibývajícím věkem respondentů přirozeně klesá, pro skupinu mladších uživatelů má dle výsledků také nezastupitelný význam. V objektivitě jsou webové stránky dokonce na celkovém třetím místě (20,2 %) právě za Zpravodajem a úřední deskou.

Oproti moderním formám komunikace si však svůj nezastupitelný význam udržuje i hlášení městského rozhlasu, které je hlavním zdrojem informací pro 42,1 % odpovídajících. Není bez zajímavosti v této souvislosti podotknout, že stížnosti na špatnou slyšitelnost rozhlasu v některých lokalitách patřily k velmi častým připomínkám v rámci tzv. otevřených otázek.

**Graf č. 8**

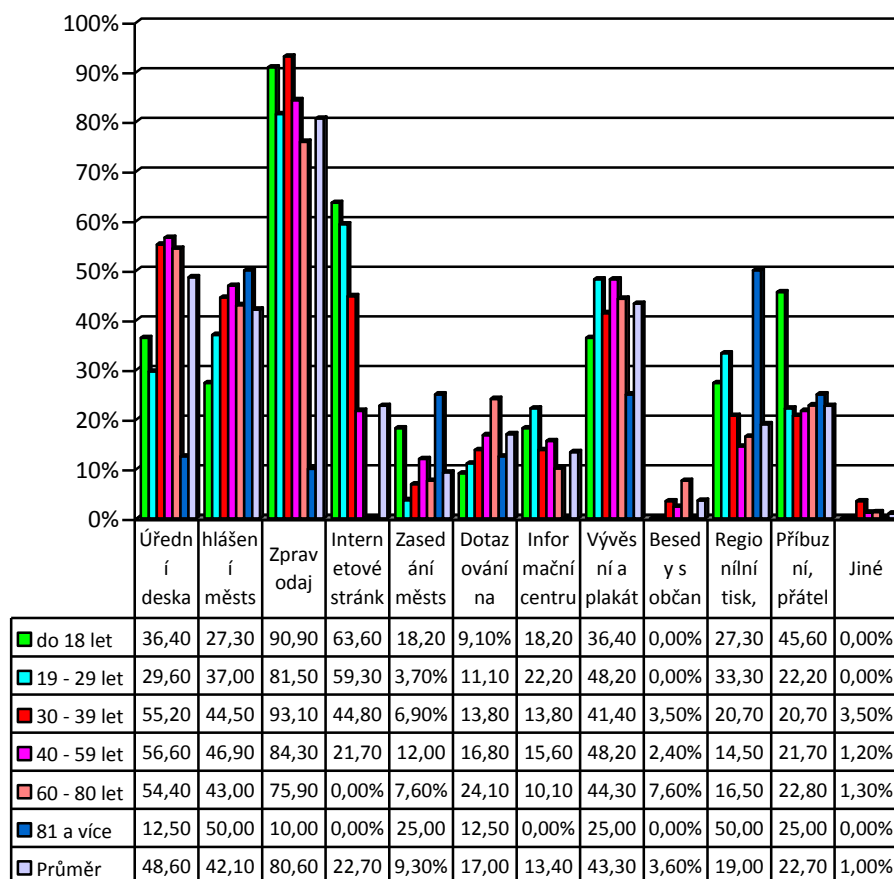


**Graf č. 9**



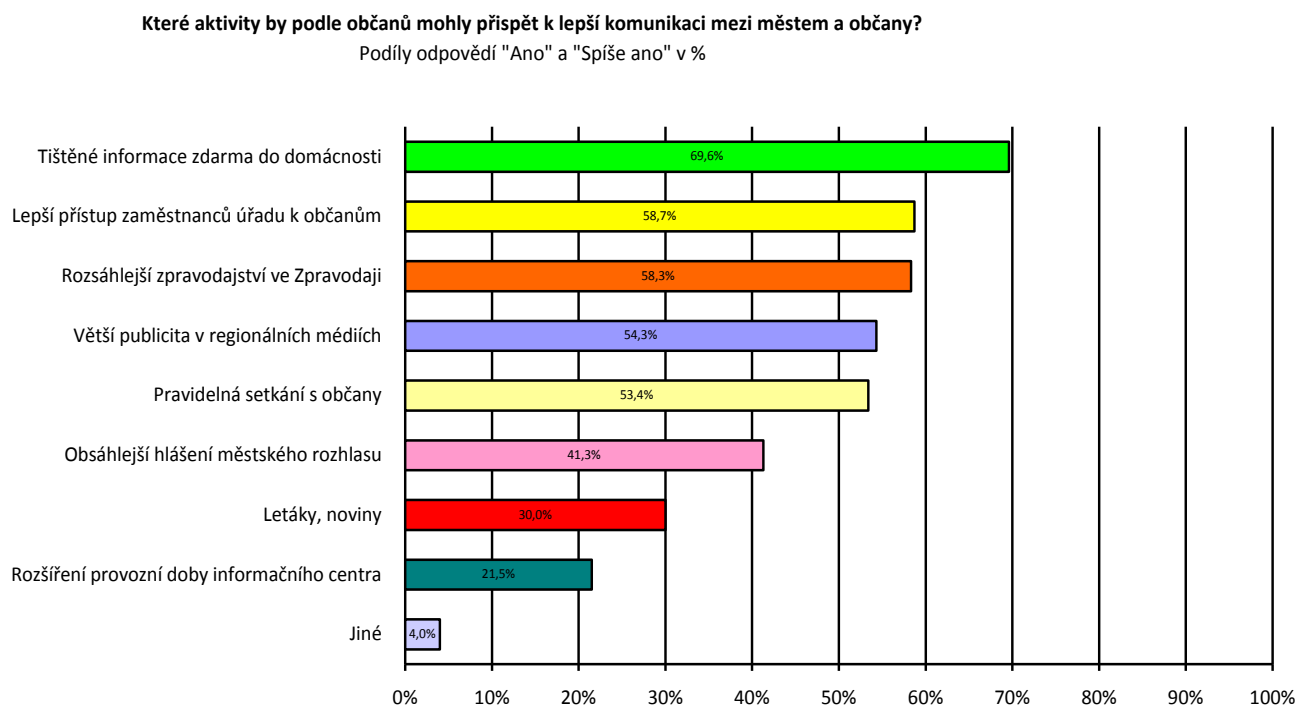
Graf č. 10

Z jakých informačních zdrojů se občané dozvídají o práci radnice a celkovém dění ve městě podle věkových skupin  
(v absolutních hodnotách)



Z hlediska projektu komunikační strategie města je důležitým „vodítkem“ pro další rozvíjení práce s veřejností její názor na to, které aktivity by mohly lepší vzájemné komunikaci přispět především. Z možných variant ve škále odpovědí- ano- spíše ano- spíše ne- ne vyplynulo, že nejvíce by občané přivítali tištěné informace zdarma do každé domácnosti (69,6 %), a poté zhruba na stejné procentuální úrovni pravidelná setkání s občany, rozsáhlejší zpravodajství ve Zpravodaji a větší publicitu v regionálních médiích. Zajímavý je zejména požadavek na pravidelná setkání s občany, která se ve městě dosud nekonají vůbec (vyjma integrovaných obcí).

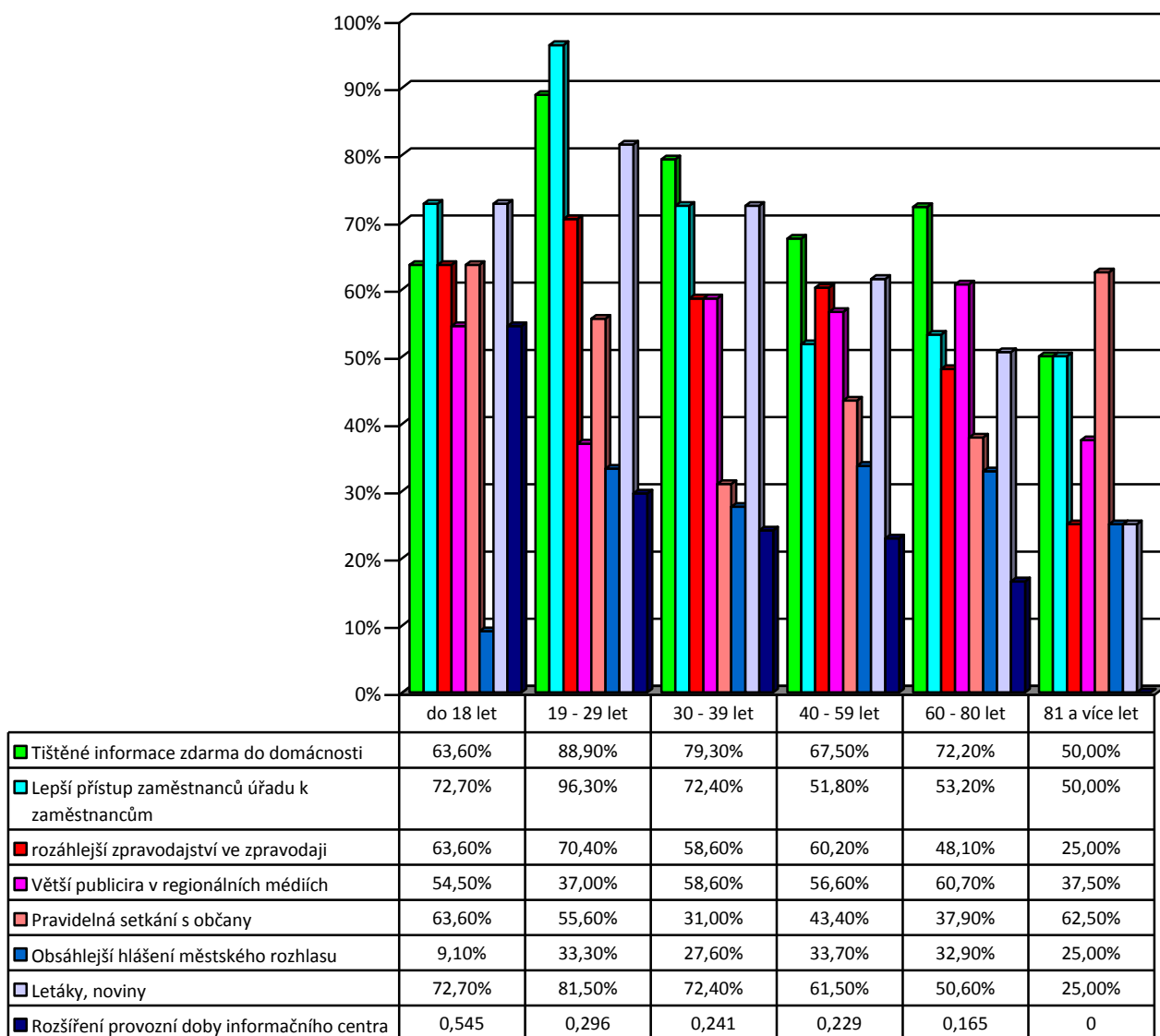
**Graf č. 11**



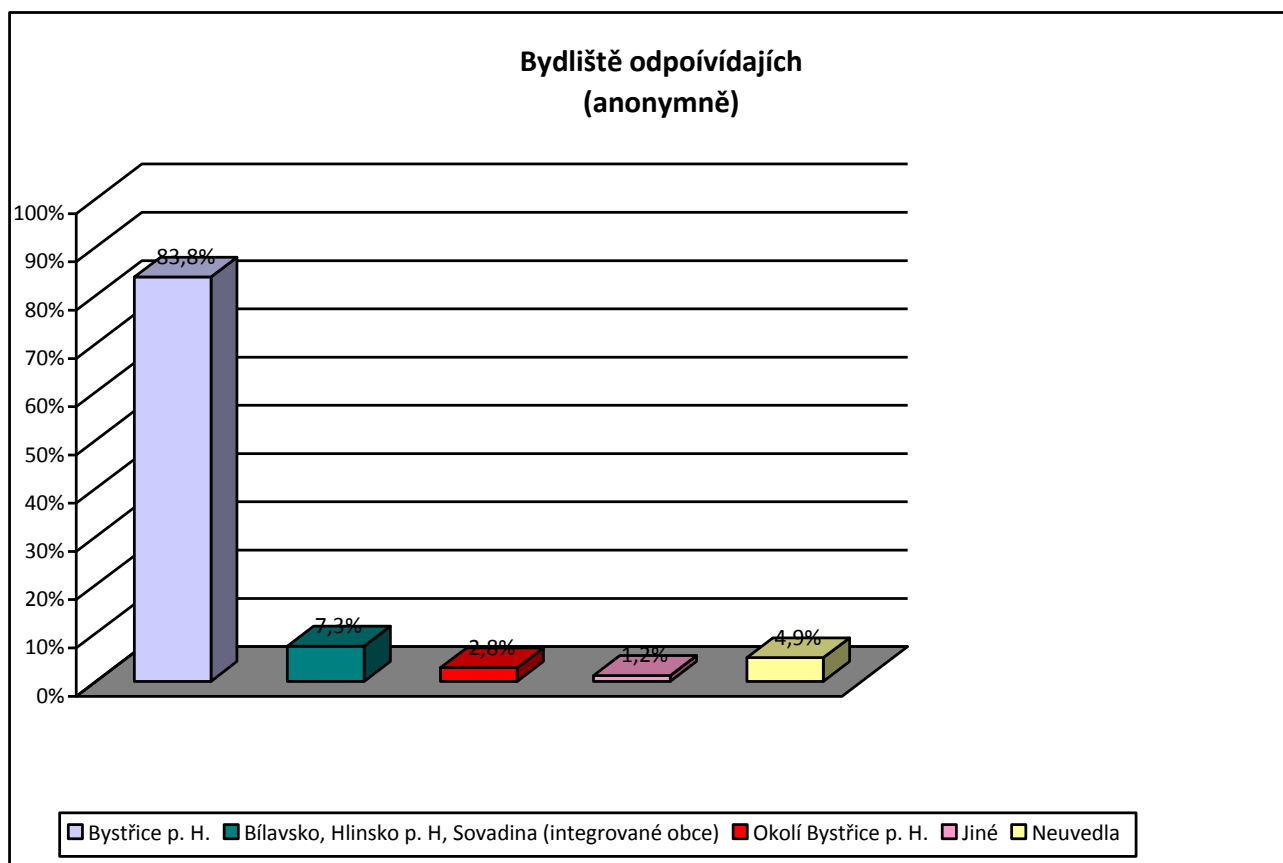
Následující kombinační graf ale ukazuje, že představy občanů jsou odlišné v rámci jednotlivých věkových skupin a že zejména mladší lidé by přivítali zejména vstřícnější přístup zaměstnanců radnice či pravidelný přísun letáků. U lidí mladších 18 let je také zájem o delší provozní dobu informačního centra, zatímco u nejstarší věkové skupiny je o tuto službu zájem minimální.

**Graf. č 12**

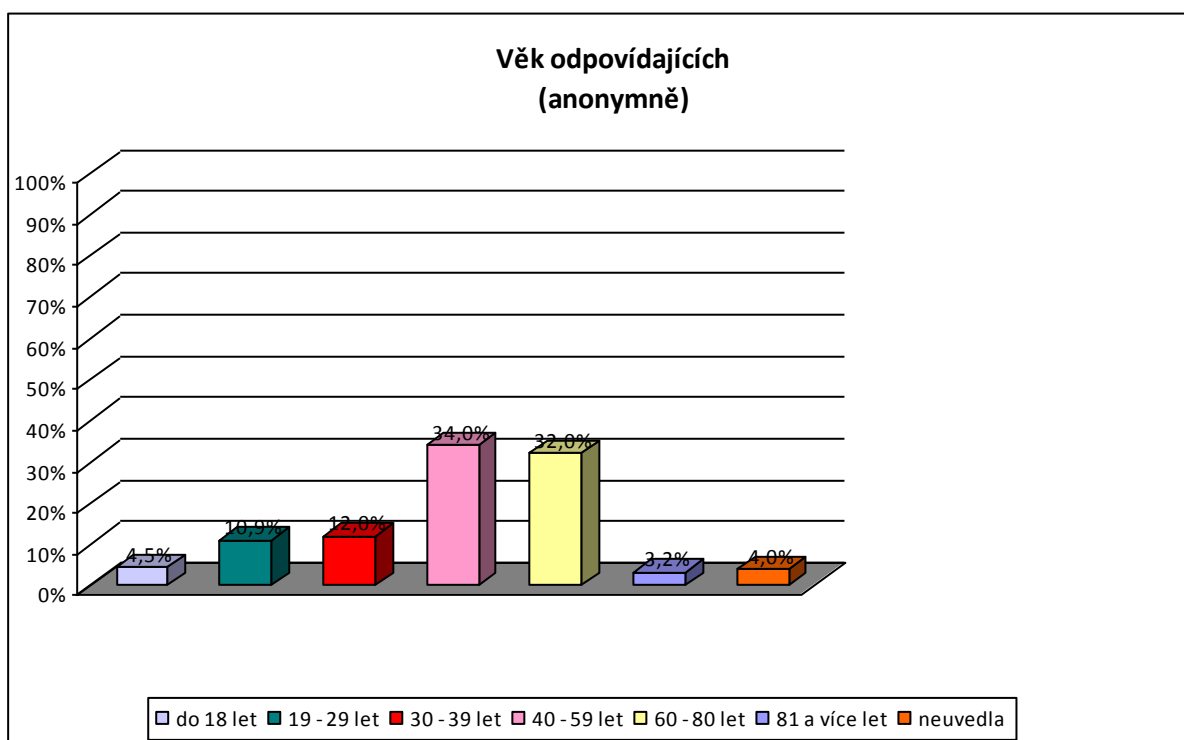
**Které aktivity by podle občanů mohly přispět k lepší komunikaci mezi městem a občany - podle věkových skupin**  
(odpovědi "Ano" + "Spíše ano" v absolutních hodnotách)



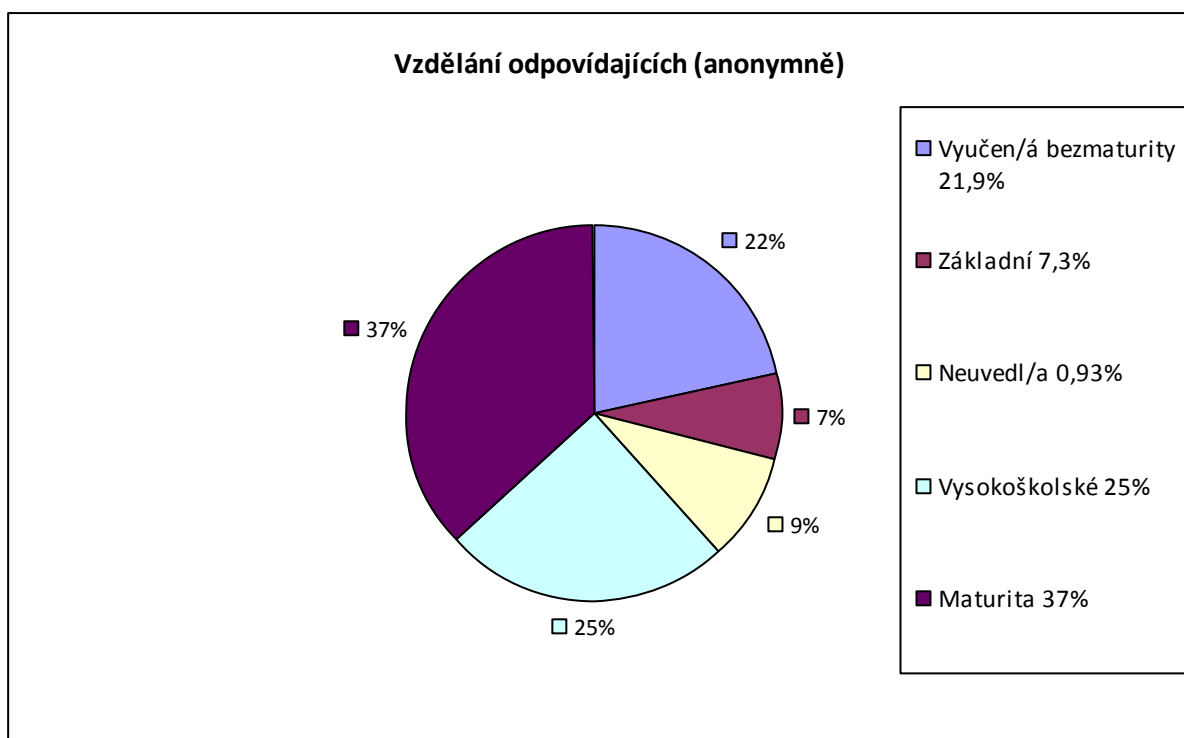
**Graf č. 13**



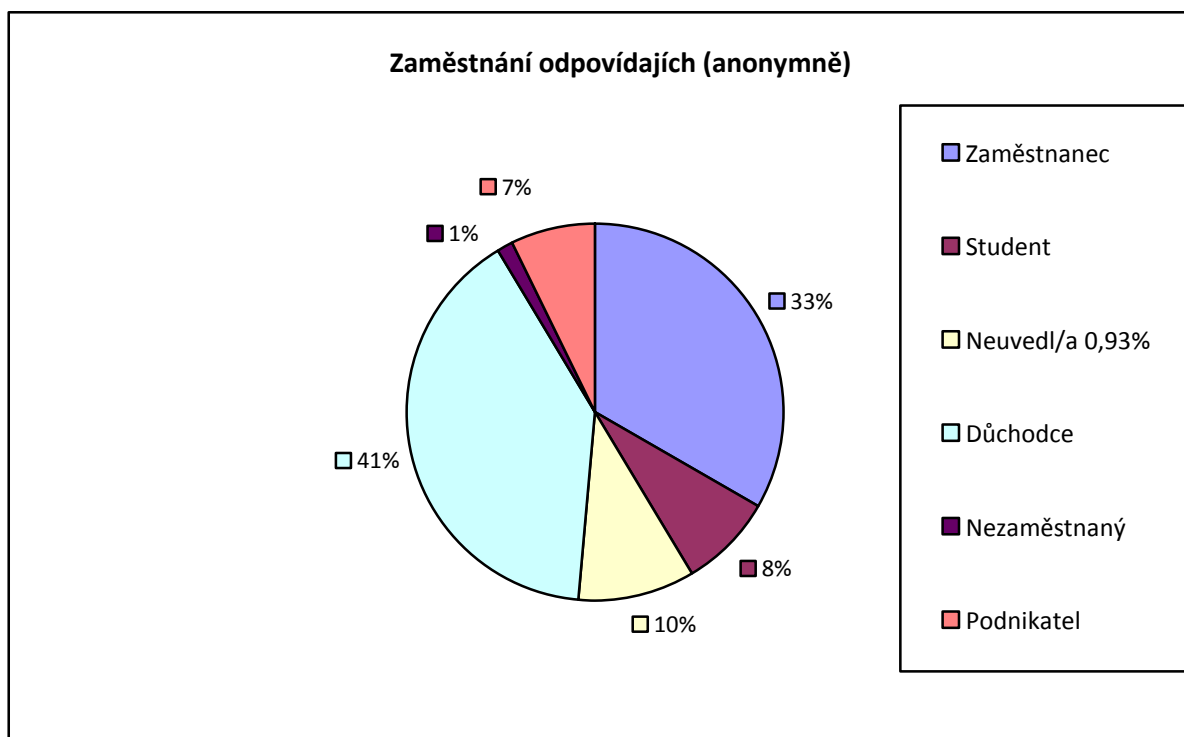
**Graf č. 14**



Graf č. 15



Graf č. 16



Na závěr této kapitoly přehled sociodemografického profilu odpovídajících. Dle očekávání se do dotazníkového šetření zapojili zejména obyvatelé Bystřice pod Hostýnem (83,8 %), ale nechyběly ani odpovědi zástupců integrovaných obcí (7,3 %). Mezi respondenty byly zastoupeny všechny věkové skupiny, nejvíce kategorie 40- 59 let (33,6 %) a 60- 80 let (32 %). Je potěšitelné, že 4,5 % ze všech dotazovaných tvořili mladí lidé do 18 let, dalších více než 22 % respondentů bylo mladších 40 let. Ve vzdělání převažovala maturitní zkouška (36,8 %), vysokoškolské vzdělání (24,7 %) a učební obory (21,9 %). Z hlediska sociálního postavení převažovali důchodci (40,1 %) a zaměstnanci (32,2 %). Studenti a žáci byli zastoupeni 8,1 % ze všech účastníků dotazníkového šetření.

Velmi důležité bylo ověřit platnost výzkumných problémů práce. První výzkumný problém: ***Město komunikuje v dílčích oblastech dobře, ale chybí mu celkový jednotný koncept komunikace***, byl ověřen prostřednictvím podrobného rozboru komunikačních aktivit bystřické radnice v teoretické části práce. Velmi důležitou roli zejména pro výzkumnou část práce sehrála i SWOT analýza komunikace se segmenty interní i externí veřejnosti. Celkový jednotný koncept komunikace města tedy chybí a je třeba navrhnout strategický plán pro řešení této situace.

Při hledání hlavních východisek strategie se ověřila i platnost druhého výzkumného problému: ***Město nemá jasně definované poslání, vizi ani cíle, kterých chce dosáhnout. Komunikace s veřejností nevychází z žádného strategického plánu, ale z tradice, zvyklostí a aktuálních potřeb***. Dle očekávání se mi nepodařilo zapojit do přípravy ucelené strategie členy městské rady, bude tedy nezbytné nejprve samostatně zformulovat poslání a vizi města. Na základě výsledků výzkumné části práce navrhnu strategické cíle pro oblast komunikace s ohledem na jednotlivé klíčové skupiny veřejnosti a ke každému cíli poté vypracuji i podrobný komunikační plán. V závěru pak shrnu obecná doporučení pro komunikaci s veřejností do deseti hlavních bodů, kterými by se měli představitelé města i pracovníci úřadu řídit především. Nejdůležitějším krokem tedy bude na základě daných výsledků navrhnout odpovídající komunikační strategii, kterou město doposud nemá.

Bylo by žádoucí podobné dotazování mezi občany města zopakovat a porovnat dosažené výsledky z delšího časového hlediska, včetně reakcí na připravované změny. Projekt komunikační strategie ve svých dílčích plánech již zahrnuje konkrétní požadavky občanů a jejich připomínky, které uvedli v rámci uvedeného šetření.

## **7 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE MĚSTA BYSTŘICE POD HOSTÝNEM**

Komunikační strategie je dokumentem, který určuje směr dalšího vývoje komunikačních aktivit města. Vychází z mise a strategických cílů stanovených na základě předchozí analýzy současné komunikace města.

Cílem strategie je dosažení co nejlepší image města, posílení jeho reputace, důvěry a dobrého jména u všech skupin veřejnosti. Součástí strategie jsou i dílčí komunikační plány a doporučení v jednotlivých oblastech komunikace, jejichž koordinovaným synergickým působením bude dosaženo žádoucí změny v adekvátním časovém horizontu.

### **Východiska strategie**

#### **Poslání (Mise) města Bystřice pod Hostýnem**

Na základě svěřených pravomocí zabezpečovat chod města a podílet se na jeho dalším rozvoji v návaznosti na vyvíjející se potřeby občanů.

#### **Vize**

Bystřice pod Hostýnem je moderním městem, které:

- je pro své občany zodpovědným, spolehlivým a vstřícným partnerem;
- je přirozeným centrem mikroregionu a garantem jeho dalšího rozvoje;
- se orientuje na službu veřejnosti a její vysokou kvalitu;
- se všemi dostupnými prostředky a způsoby stará o blaho a prospěch svých obyvatel a chrání jejich zájmy;
- se zajímá o názory veřejnosti a vede s ní dialog;
- chrání přírodní bohatství regionu a stará se o svěřené kulturní dědictví;
- podporuje kulturní, společenské a sportovní aktivity a spolkovou činnost svých občanů;
- je oblíbenou destinací a vyhledávaným cílem turistů a návštěvníků.

## **Strategické cíle v oblasti komunikace s veřejností**

### **Interní veřejnost**

Cíl 1. Zaměstnanci jsou dostatečně informováni o záměrech a činnosti úřadu a považují se za jeho důležitou součást. Práce s interní veřejností a systém vzdělávání úředníků se odráží v kvalitě poskytování služeb.

### **Externí veřejnost**

#### **Občané**

Cíl 2. Veřejnost vnímá město a jeho úřad jako důvěryhodnou a vstřícnou instituci, která je otevřená vůči názorům a podnětům občanů.

Cíl 3. Město komunikuje s veřejností prostřednictvím všech dostupných informačních kanálů, systematicky pracuje na odstraňování možných bariér a nedorozumění. Poskytuje všem občanům rovné příležitosti ke komunikaci s veřejnou správou.

Cíl 4. Město využívá nejmodernějších forem public relations a propagace, vlastní produkcí kulturních událostí posiluje v občanech pocit sounáležitosti a partnerství.

#### **Novináři**

Cíl 5. Práce s veřejností je založena na aktivní publicitě a systematické práci s médii, na vyhledávání vhodných témat k podpoře pozitivní image a monitoringu příležitostí (a hrozeb) prostřednictvím zpětných vazeb.

### **Neziskový sektor**

Cíl 6. Město systémem záštit, spolupořadatelství, grantů, příspěvků a dotací podporuje zájmovou činnost občanů a využívá všech forem komunikace k posilování vzájemné důvěry a vazby.

#### **Turisté**

Cíl 7. Spolupráce respektive členství města ve sdružení na podporu cestovního ruchu a využití marketingových prvků komunikace podpoří prezentaci města a regionu jako žádoucí turistické destinace.

## **Úřady a instituce**

Cíl 8. Spolupráce v horizontální i vertikální úrovni s dalšími subjekty veřejné správy zviditelňuje město v rámci regionu a ve svém důsledku umožňuje jeho další rozvoj.

## **Interní i externí veřejnost bez rozlišení segmentů**

Cíl 9. Město postupně buduje jednotný vizuální styl, jehož praktickou aplikaci řeší grafický manuál.

Cíl 10. Město využívá v rámci svého informačního systému nejnovějších technologií a moderních komunikačních forem.

## 7. 1 Strategické plány k jejich naplnění

**Cíl 1. Zaměstnanci jsou dostatečně informováni o záměrech a činnosti úřadu a považují se za jeho důležitou součást. Práce s interní veřejností a systém vzdělávání úředníků se odráží v kvalitě poskytování služeb.**

### **Komunikační plán:**

1. V souvislosti s novelou zákona o střetu zájmů připravit tzv. vnitřní audit, který odhalí možná ohniska korupce, osobního zvýhodňování a potenciálních zdrojů potíží nejen mezi zaměstnanci, ale i volenými zástupci města, resp. v městských organizacích a složkách.
2. Seznámit zaměstnance s výsledky interní ankety na intranetových stránkách a poděkovat jim za aktivní účast. Ankety pravidelně opakovat.
3. Nastítnit jim možné cesty ke zlepšení situace v poskytování informací uvnitř úřadu dle jejich požadavků: oživení intranetových stránek, zasílání zápisů z porad vedoucích všem zaměstnancům na email a zlepšení systému porad na jednotlivých pracovištích.
4. Pravidelně vyhodnocovat interní podněty, připomínky a názory, které mohou být anonymně sbírány prostřednictvím intranetu a podněty občanů z tzv. „schránky důvěry“ před vstupem do radnice.
5. Vybudovat redakční systém úpravy webových stránek města tak, aby každý odbor mohl aktualizovat své informace na internetu bez webmastera.
6. Podporovat loajalitu prostřednictvím zaměstnaneckých výhod- vstup na akce města zdarma, Zpravodaj zdarma, zájezdy a společné akce dle tradice.
7. Pokračovat v systematickém školení úřední- nejen povinná školení (správní řád, zvláštní odborná způsobilost), ale i speciální komunikační dovednosti (kurz asertivity, jazykové kurzy).
8. Písemně vypracovat zásady chování úředníka, seznámit se nimi všechny zaměstnance, namátkově kontrolovat jejich dodržování (ohlašování se v telefonu jménem, přepojování telefonů v nepřítomnosti, využívání informačních cedulek na dveřích atd). Nejlepší pracovníky odměnit (pozitivní motivace).
9. Vytipovat veřejně prospěšné akce, do kterých se mohou aktivně zapojit zaměstnanci úřadu, např. sázení stromků v městském lese, příprava dětského dne atd. , přizvat k účasti další vybrané skupiny veřejnosti.

**Cíl 2. Veřejnost vnímá město a jeho úřad jako důvěryhodnou a vstřícnou instituci, která je otevřená vůči názorům a podnětům občanů.**

**Komunikační plán:**

1. Úřad není labyrint. Občanům je třeba zajistit bezproblémový přístup k informacím, které potřebují: zejména o databáze, informace o plánech a vizích (územní plán, cenová mapa), o postupech při vyřizování občanské agendy a o službách veřejné správy. Dostatek informací, nejlépe poskytovaných na jednom místě, je zárukou spokojenosti a vstřícnosti.
2. V symetrické komunikaci akcentující nutnost zpětné vazby se role poskytovatele, zprostředkovatele a příjemce informací vyměňují, takže je nutné zajistit vhodné komunikační kanály nejen pro poskytování, ale i pro příjem informací- schránka důvěry na radnici, kniha „přání a stížností“ na podatelně a v informačním centru, dotazy občanů na jednání zastupitelstva apod.
3. Vzhledem ke stoupajícímu počtu petic (kácení stromů, sportovní lobby, výstavba supermarketu v obytné čtvrti) je nezbytné prověřit, zda město má interní nařízení o nakládání se stížnostmi a peticemi, která určuje formální postup od přijetí po vyřízení stížnosti (petice).
4. Vytipovat vhodné okruhy problémů k příležitosti zapojit občany do rozhodovacích procesů- princip občanské participace. Seznámit radní s projektem sdružení Agora Central Europe, které se problematikou občanské společnosti a posilování demokratizačních procesů u veřejnosti zabývá.
5. Vstřícnost úřadu vůči občanům může být i kontraproduktivní. Vyřizování záležitostí každý pracovní den (zrušení úředních dnů) vede k zahlcenosti agendou a nedostatkem času na řešení dílčích problémů. Navrhnout vedení města řešení: ponechat pátky jako neúřední dny, kdy budou vyřizovány jen skutečně naléhavé potřeby občanů.

**Cíl 3. Město komunikuje s veřejností prostřednictvím všech dostupných informačních kanálů, systematicky pracuje na odstraňování možných bariér a nedorozumění. Poskytuje všem občanům rovné příležitosti ke komunikaci s veřejnou správou.**

**Komunikační plán:**

1. V komunikaci s veřejností (zvláště občany) je třeba klást nadále důraz na tradiční komunikační kanály, které nenesou žádné diskriminační aspekty; pro příjem informací není třeba specifických znalostí ani dovedností, na rozdíl např. od internetu a jsou většinou bezplatné. Jsou to zejména úřední deska, hlášení rozhlasu, zasedání zastupitelstva a osobní dotazování.
2. Placený Zpravodaj by měl nejméně dvakrát ročně doplnit bezplatný leták do všech domácností s kompilací nejdůležitějších a aktuálních údajů; například přehled výše jednotlivých poplatků a jejich splatnost, plánované investiční akce, změny telefonních čísel apod.
3. Kromě rekonstruovaných prostor, kde je to již samozřejmostí, přihlížet k potřebám seniorů, handicapovaných občanů, vozíčkářů, slabozrakých- viditelné nápisy, zvonky v přízemí, bezbariérový přístup do všech pracovišť. V oblasti sociálních služeb zahájit systém tzv. komunitního plánování s ohledem na potřeby jednotlivých skupin veřejnosti.
4. Vybudovat městské informační centrum v prostorách současného informačního centra, které bude soustřeďovat všechny vyhlášky, zápisy ze zastupitelstev, usnesené z rady, všechny potřebné formuláře z jednotlivých odborů nejen v elektronické, ale i tištěné podobě. Zavést zde službu veřejného faxu, který ve městě chybí.
5. Počítat při tvorbě příštích rozpočtů s náklady na nezbytnou rekonstrukci obecního rozhlasu dle projektu BOR (bezdrátových obecní rozhlas), část rekonstrukce již proběhla v minulých letech.
6. Zvážit možnost zavedení pravidelných setkání s občany, zvláště pak seniory, nejen v integrovaných obcích, ale i v Bystřici p. H. Svolávat setkání s občany lokalit, v nichž se připravuje větší zásah do původního vzhledu ulic- kácení stromů, rekonstrukce vozovky, nová výsadba apod.
7. Posílit městské plakátovací plochy v letní sezonu mobilní stojany ve všech hlavních místech koncentrace občanů- střed města, nádraží, sídliště, východiska turistických cest.

**Cíl 4. Město využívá nejmodernějších forem public relations a propagace, vlastní produkcí kulturních událostí posiluje v občanech pocit sounáležitosti a partnerství.**

**Komunikační plán:**

1. Připravit projekt městského muzea jako samostatné neziskové (zřejmě příspěvkové) organizace města, která bude moci čerpat granty a dotace od státu.
2. Postupně rozšiřovat prostory muzea a galerie v zámku a představovat veřejnosti další exponáty z muzejního depozitáře, významné rodáky a osobnosti a jejich odkaz městu.
3. Pokračovat v produkci vlastní výstavnické a osvětové činnosti- k jednotlivým výstavám a přednáškám vydávat sborníky a katalogy do sbírky.
4. Dle možností rozpočtu rozšiřovat kulturní aktivity ve Společenském domě Sušil, připravit projekt zřízení samostatné organizace, zastřešující i aktivity chybějícího domu dětí a mládeže.
5. Ustavit Filmový klub při Kino klubu Sušil, zapojit se do Projektu 100, rozšířit pravidelná promítání pro školy (cestopisy, filmografie, pohádky).
6. Využívat pravidelných mezinárodních akcí, zvláště festivalů Na rynku v Bystřici a Bystřické zámecké slavnosti, k lepší propagaci města, přizpůsobovat program kulturních akcí všem věkovým skupinám.
7. Pokračovat ve vlastní ediční činnosti, zpracovat témata Loudoni v Bystřici a Thonetův odkaz.
8. Využívat zajímavostí a kuriozit regionu v propagaci města- oddíl napoleonských vojáků, specifický folklor, poutě na sv. Hostýně.

**Cíl 5. Práce s veřejností je založena na aktivní publicitě a systematické práci s médii, na vyhledávání vhodných témat k podpoře pozitivní image, monitoringu příležitostí a hrozeb prostřednictvím zpětných vazeb.**

**Komunikační plán:**

1. Znovu projednat na úrovni velké porady systém komunikace s médii a ujasnit, kdo má pravomoc poskytovat informace jménem úřadu a kdo jménem města. Požádat všechny oprávněné osoby o koordinaci mediálních aktivit s tiskovou mluvčí.
2. Vypracovat aktuální adresář zástupců všech médií v regionu včetně jmen redaktorů, šéfredaktorů, vedoucích rubrik a jejich e-mailů, telefonů, resp. poznámek o zkušenostech z předchozí spolupráce. Adresář předat vedení města a všem vedoucím pracovníkům.
3. Vytipovat možné kontakty z celostátních médií, která by měla zájem o regionální informace, např. Lidové noviny- kulturní servis, internetové portály apod.
4. Pravidelně provádět monitoring médií, všechny příspěvky týkající se úřadu archivovat, vyhodnocovat a kopie posílat příslušným odborům vnitřní poštou.
5. Posílit aktivní publicitu, zejména prostřednictvím pravidelných tiskových zpráv a pozvánek na akce v daném týdnu. Vyhledávat vhodná témata a tipy pro novináře, dobrou spolupráci odměnit exkluzivitou určitých typů informací, fotoservisem apod.
6. Prezentovat všechny pozitivní informace z činností úřadu ve spolupráci s vedoucími odborů. Aktuálnost je základem důvěryhodnosti, proto informace souběžně zveřejňovat na webových stránkách.
7. Znovu přednést návrh na pořádání tiskových konferencí při příležitosti výjimečných událostí- možnost využít služeb Press klubu Zlín, alespoň dvakrát ročně.
8. Připravit podklady pro zpracování plánu krizové komunikace města, vytipovat vhodnou osobu z krizového štábu, která by zajišťovala koordinaci informací mezi štábem, mluvčí a veřejností.
9. Zjistit finanční náklady na zajištění komplexního monitoringu médií, respektive jejich obsahovou analýzu cca jednou ročně.

**Cíl 6. Město systémem záštit, spolupořadatelství, grantů, příspěvků a dotací podporuje zájmovou činnost občanů a využívá všech forem komunikace k posilování vzájemné důvěry a vazby.**

**Komunikační plán:**

1. Zpracovat přehled všech zájmových, společenských, kulturních a sportovních organizací a spolků na území města, přidat informace o výši poskytovaných dotací za poslední dva roky.
2. Pravidelně informovat veřejnost o výši jednotlivých dotací a příspěvků města na zájmovou činnost občanů.
3. Vysílat zástupce města na valné hromady, výroční schůze. Projevovat trvalý zájem o problémy každé organizace a snažit se pomoci při jejich řešení.
4. Navrhnout možnost spolupráce při pořádání vlastních akcí pro veřejnost. Pro příjemce dotací s povinností prezentovat svou činnost nejméně jednou ročně, např. formou vlastního stanoviště v rámci „Pohádkové Zahájký“ (městský park).
5. Kontaktovat vedoucí jednotlivých organizací s nabídkou možnosti pravidelných příspěvků do Zpravodaje o jejich činnosti a spolupráce při prezentaci města na akcích (Putování po Valašsku).
6. Vypracovat přehled kontaktních adres a termínů setkávání jednotlivých organizací pro potřeby informačního centra- lze využít pro nábor nových členů, rozšíření informačního servisu a databáze města.

**Cíl 7. Spolupráci, respektive členstvím města ve sdružení na podporu cestovního ruchu a využívání marketingových prvků komunikace podpořit prezentací města a regionu jako žádoucí turistické destinace.**

**Komunikační plán:**

1. Jednat se sdružením Beskydy- Valašsko o spolupráci a možném členství.
2. Ve spolupráci s vytipovanými ubytovateli připravit nabídku tzv. turistických produktů- pobytových či poznávacích zájezdů do města a regionu pro různé skupiny návštěvníků se speciálním programem, např. za církevními památkami, za krásami Hostýnských vrchů, cyklopobyty, lyžařské pobyty, folklorní víkend apod.
3. Prostřednictvím grantů Zlínského kraje se zapojit do softwarového propojení poskytovatelů služeb cestovního ruchu v rámci celého kraje, usilovat o zřízení klastru cestovního ruchu.
4. Posílit spolupráci s Czechotourismem (městské informační středisko je již akreditováno) zatím však nevyužívá tohoto programu v plné míře.
5. Pravidelně se účastnit veletrhů tuzemského cestovního ruchu, navazovat kontakty s ostatními vystavovateli, prezentovat region prostřednictvím PR aktivit, reklamy, vtahováním do děje.

**Cíl 8. Spolupráce v horizontální vertikální úrovni s dalšími subjekty veřejné správy zviditelňuje město v rámci regionu a umožňuje jeho další rozvoj.**

**Komunikační plán:**

1. Komunikace město- kraj funguje pouze v rovině povinné komunikace (na vertikální úrovni), kterou je nezbytné posílit o pravidelné osobní návštěvy, porady, kladení požadavků na úrovni vedoucích odborů.
2. Je třeba využít zástupců města v krajských orgánech k lobbingu a prosazování regionu při strategických rozhodnutích na úrovni kraje (horizontální úroveň).
3. Využít tzv. veřejnoprávních smluv s okolními obcemi k posílení významu města pro celý mikroregion, např. v oblasti využívání služeb městské policie, smluvního řešení přestupků apod.
4. Přesvědčit starosty 14 obcí sdružených v Podhostýnském mikroregionu o potřebě pravidelného setkávání a diskuzí na aktuální témata. Vzhledem k vypsáním dotačním titulům EU usilovat zejména o společný postup v propagaci cestovního ruchu.

**Cíl 9. Město postupně buduje jednotný vizuální styl, jehož praktickou aplikaci řeší grafický manuál.**

**Komunikační plán:**

1. Vypracovat dvě hlavní varianty vizuálního stylu města: s odkazem na historii (důraz na městský znak, pečeť) a moderní (nový logotyp, barvy, design) a předložit je vedení města.
2. Na základě jejich rozhodnutí vypsát veřejnou soutěž o logo města, grafické ztvárnění jeho znaku- zřejmě až v roce 2014 po komunálních volbách.
3. Na základě vítězného návrhu zpracovat grafický manuál závazný pro veškerou komunikaci města, tištěné materiály, suvenýry, ediční činnost apod.
4. Do voleb využívat již zpracovaného návrhu a reflektovat připomínky zaměstnanců i veřejnosti.

**Cíl 10. Město využívá v rámci svého informačního systému nejnovějších technologií a moderních komunikačních forem.**

**Komunikační plán:**

1. Webová prezentace města splňuje v současnosti úlohu prezentační a informační. Je nutné postupně zajistit podmínky pro etapu komunikační. Vyřizování záležitostí formou elektronické výměny dat a etapu integrační- poskytování informačních i komunikačních služeb, propojení s externími informačními systémy.
2. Využít interaktivou webu např. pro pořádání pravidelných chatů se starostou, tajemníkem, radními. Technicky připravit možnost on-line diskuzí nad aktuálními články, pravidelného hlasování v anketách, sms kontaktů s občanu- hlášení rozhlasu, formou zpráv na mobilní telefony dle databáze.
3. Znovu zvážit instalaci webové kamery do okna radnice směrem k náměstí, resp. možnost přenášet jednání zastupitelstva, kulturní akce on-line.
4. Realizovat virtuální procházku městem, více využívat animací, interaktivní mapy. Rozšířit on-line služby s využitím ortofotomapy- územní plán s možností tisku vybraných částí (pro stavební záměry).
5. Dále rozšiřovat internet pro veřejnost, připravit podklady pro vybudování dalšího infokiosku v informačním centru.
6. Technicky zajistit spuštění provozu internetového obchodu pro infocentrum a jeho samostatné webové stránky, včetně rezervačního systému vstupenek do kina a na kulturní akce. Podmínkou realizace síťového propojení se Společenským domem Sušil a odborem kultury.
7. Převést městskou kroniku a všechny její dochované díly od r. 1928 do elektronické podoby tak, aby do ní mohli občané nahlížet prostřednictvím internetu.
8. Systematicky shromažďovat veškerá primární i sekundární data ze všech oblastí života města a využívat je k pravidelné analýze.

## Deset zásad úspěšné komunikace s veřejností

Při postupném plnění dílčích kroků k naplnění jednotlivých strategických cílů je třeba mít na paměti několik obecných zásad- komunikačních pravidel<sup>54</sup>. K jejich lepšímu zapamatování může posloužit lidová moudrost v záhlaví každého z nich.

### Zásada první: **Ryba smrdí od hlavy**

Odborníci se shodují na tom, že externí komunikaci musí vždy předcházet komunikace interní. Je zbytečné plýtvat energií na vylepšování komunikačních prostředků směre ven, když to nefunguje „doma“.

### Zásada druhá: **Jeden za všechny a všichni za jednoho**

V jednotě je síla. Pokud bude úřad komunikovat jednotně, bez protimluv, pomluv, ve stejném duchu, bude ho i veřejnost vnímat jako důvěryhodnější. Když levá ruka neví, co dělá pravá, schyluje se k problémům.

### Zásada třetí: **Kdo je připraven, není zaskočen**

Být první znamená získat strategickou výhodu. Kdo aktivně vyhledává a zpracovává příležitosti (issues), udává témata hovoru (agenda setting), je jednoznačně ve výhodě.

### Zásada čtvrtá: **Nevěř tomu, kdo tě chválí**

Zvláště ne médiím. Při první příležitosti vytáhnou do boje proti vám, každá jejich přízeň je jen dočasná. Bránit se lze minimálně, ale jde to. Třeba poskytováním informací písemnou formou, vyžadováním autorizace, využíváním institutu mluvčí.

### Zásada pátá: **Náš zákazník, náš pán**

Vše pro občana (voliče). Dobrý úředník musí vyjít s každým, i s kverulanty, potížisty, chronickými stěžovateli. Je nezbytné si za každých okolností zachovat chladnou hlavu a vyvarovat se emotivních výstupů.

### Zásada šestá: **Na každém šprochu pravdy trochu**

Tichá pošta na úřadě, dohady a fámy na veřejnosti, to jsou cenné zdroje informací pro monitoring a analýzu možných problémů. Při jejich včasném odhalení a vyřešení situace v samém zárodku lze odvrátit pozdější krize.

### Zásada sedmá: **Jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá**

---

<sup>54</sup> SVOBODA, V. 2003. Corporate identity. Vyd. 1. UTB Zlín, str. 45.

Bud'te pozitivní. Z psychologického hlediska je možné ovlivňovat výsledek komunikace mnoha (i neverbálními) způsoby. Pozitivním, otevřeným, důvěryhodným jednáním lze projektovat v recipientovi stejnou odezvu, a naopak.

**Zásada osmá: Žádný učený z nebe nespadl**

Komunikace je dlouhodobý proces, který není možné jednoduše přerušit, když si nevíte rady. Pokud uděláte chybu, přiznejte to a omluvte se, navrhněte cesty k nápravě. Každý chybí, ale ne každý to přizná.

**Zásada devátá: Líná huba, holé neštěstí**

Aneb kdo se neptá, nic se nedozví. Ptejte se pokaždé, když si nejste jisti, ubezpečte se, že jste věci pochopili správně a můžete je předávat dál. Taktéž neváhejte důležité aspekty opakovat tak, aby bylo správně porozuměno i vám.

**Zásada desátá: Mluvití stříbro, mlčetí zlato**

Strategie uzavření se, informačního embarga, má v určitých typech situací své opodstatnění. S ohledem na okolnosti je v komunikaci s veřejností třeba vždy důkladně vážit slova a jejich možný dopad na veřejné mínění.

## ZÁVĚR

V souvislosti s reformou a demokratizací veřejné správy jsou na města a obce kladeny v oblasti vztahů s veřejností stále vyšší nároky. Nejvhodnější formou vzájemné komunikace se jeví model oboustranné symetrie, který chápe tento proces jako dialog dvou rovnocenných partnerů. Tak by se daly stručně shrnout poznatky odborné teorie, zabývající se komunikací v oblasti vztahů s veřejností. Příprava komunikační strategie jako článku strategického řízení celé organizace musí vycházet z precizní analýzy současné situace, vyhodnocení požadavků druhé strany a hledání nejvhodnějších příležitostí pro další komunikaci.

Podrobný rozbor komunikačních aktivit bystřické radnice ověřil v teoretické části práce platnost prvního výzkumného problému: *Město komunikuje v dílčích oblastech dobře, ale chybí mu celkový jednotný koncept komunikace*. Hlavními východisky pro výzkumnou část práce se stala SWOT analýza komunikace se segmenty interní i externí veřejnosti a zvláště pak závěry z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci radnice a mezi občany města. Realizace vlastních výzkumů a následná interpretace výsledků patřily k nejnáročnějším momentům celé práce, ale poskytly velmi cenné a svého druhu exkluzivní údaje.

Při tvorbě komunikační strategie v samotném tvůrčím projektu bylo možné předchozí závěry z teoretické a výzkumné části aplikovat přímo do praxe. Při hledání hlavních východisek strategie se ověřila i platnost druhého výzkumného problému: *Město nemá jasně definované poslání, vizi ani cíle, kterých chce dosáhnout. Komunikace s veřejností nevychází z žádného strategického plánu, ale z tradice, zvyklostí a aktuálních potřeb*. Protože se dle očekávání nepodařilo zapojit do přípravy ucelené strategie členy městské rady, bylo nezbytné nejprve samostatně zformulovat poslání a vizi města. Na základě výsledků analytické části práce navrhnout strategické cíle pro oblast komunikace s ohledem na jednotlivé klíčové skupiny veřejnosti a ke každému cíli poté vypracovat i podrobný komunikační plán. V závěru jsem pak obecná doporučení pro komunikaci s veřejností shrnul do deseti hlavních bodů, kterými by se měli představitelé města i pracovníci úřadu řídit především.

I když se mi podařilo splnit dané cíle, nepovažuji výsledky své práce za definitivní. Limitujícím faktorem byl především požadovaný rozsah práce, který neumožnil pojmout téma komunikace s veřejností vyčerpávajícím způsobem. Jistě by bylo možné zahrnout i samostatnou kapitolu, která by se zabývala tématem funkční krizové komunikace. Domnívám se však, že vypracování scénáře této komunikace by bylo žádoucím námětem spíše na další samostatnou práci.

Marketingový odborník Philip Kotler tvrdí, že implementace je někdy důležitější než samotná strategie. Proto se domnívám, že nejtěžší úkol mě teprve čeká. Pokud by se mi podařilo přesvědčit o výhodách strategické komunikace zaměstnance městského úřadu i vedení města, začlenit komunikační strategii mezi důležité městské dokumenty a postupně dosáhnout navržených cílů, byť třeba jen v dílčích oblastech, nebyla tato práce zbytečná.

Jsem si ale vědom skutečnosti, že v žádné komunikaci neexistuje status quo. Ani sebelépe vypracovaná komunikační strategie není dokumentem s neomezenou platností. Hledání optimální cesty k získání důvěry veřejnosti a jejímu udržení vyžaduje dlouhodobé a systematické úsilí, když úspěch není nikdy zaručen.

## Seznam použité literatury

BERKA M. a kol.: *Informační a komunikační služby a systémy veřejné správy*, projekt Phare CZ9703-01-01-03-01.

CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 600 s. ISBN 80-722-6886-4.

FAGESTRÖM, L. O. *Doporučení pro zpracování komunikačních strategií krajských a místních samosprávných orgánů v ČR*, projekt Phare CZ01.09.03

FORET, Miroslav. *Komunikace s veřejností*. Vyd. 1. Brno, Vydavatelství Masarykovy univerzity, 2003, 206 s. ISBN 80-210-1034-7.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 275 s. ISBN 80-722-6811-2.

HOLOUŠOVÁ, D. a M. KROBOTOVÁ. *Diplomové a závěrečné práce*. Olomouc: UP, 2002, 117 s. ISBN 80-244-0458-3.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Vyd. 2., rozš. a aktualiz. Praha: Grada Publishing, 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. Praha : Grada, 2007, 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

CHRÁSKA, M. *Metody sběru dat v klasických pedagogických výzkumech*. Olomouc : Votobia, 2007, 55 s. ISBN 978-80-7220-305-5.

CHRÁSKA, Miroslav. *Kvantitativní pedagogický výzkum*. In *Průcha, J. aj. Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009, 818 s. ISBN 978-80-7367-546-2.

KARLÍK, Petr a kol. *Encyklopedický slovník češtiny*. Praha: Lidové noviny, 2002, 630 s. ISBN 80-7106-484-X.

KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. Vid. 6., přeprac. a dopl. Praha: SPN, 1998, 862 s. ISBN 80-04-26710-6.

KOŠTAN, Pavol a M. ŠULEŘ. *Firemní strategie*. Vydání 1. Praha: Computer Press, 2002, 121 s. ISBN 80- 7226-657-8.

NĚMEC, Petr. *Public relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, 125 s. ISBN 80-85943-66-2.

OSVALDOVÁ, Barbora. *Encyklopedie praktické žurnalistiky*. Vyd. 1. Praha: Libri, 1999, 256 s. ISBN 80-85983-76-1.

SVOBODA, V. *Corporate identity*. Vyd. 1. UTB Zlín, 2003, 67 s. ISBN 80-7318-106-1.

## **Seznam zkratek**

TON a.s..... Továrna na ohýbaný nábytek akciová společnost

EU.....Evropská unie

ČTK.....Česká tisková kancelář

MF Dnes..... Mladá fronta Dnes

ČT 1.....Česká televize 1

Čro 3..... Český rozhlas 3

# Seznam příloh

## Příloha č. 1 Dotazník pro občany města

### *Město Bystřice pod Hostýnem*

*Vážení občané,*

*jsem studentem pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci oboru Veřejná správa a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, zaměřeného na Vaši spokojenost s komunikací mezi městem Bystřice pod Hostýnem a jeho občany. Jde mi především o to, aby se vaše vzájemná komunikace rozvíjela dle Vašich požadavků a potřeb.*

*Věřím, že možnosti vyjádřit svůj názor využijete a alespoň část dotazníku vyplníte. Vyplněný formulář vhodte, prosím, do schránky před vchodem do radnice, do urny ve vestibulu radnice, do schránky v informačním centru v předzámčí nebo jej můžete doručit osobně či poštou redakci Zpravodaje, Masarykovo náměstí 137, 768 61 Bystřice pod Hostýnem a to do 15. Března 2014.*

Bc. Jindřich Pánek

**1. Považujete komunikaci představitelů, organizací a úřadu města Bystřice p. H. s občany za dostatečnou?**

- ☐ **Ano**
- ☐ **Spíše ano**
- ☐ **Spíše ne**
- ☐ **Ne**
- ☐ **Nevím**
- ☐ **Nezajímám se o dění ve městě**

**2. Informace z které oblasti života města považujete za dostatečné?**

(označte v každém řádku políčko s odpovědí)

|                                         | Dostatečné | Spíše dostatečné | Spíše nedostatečné | Nedostatečné |
|-----------------------------------------|------------|------------------|--------------------|--------------|
| Jednání městského zastupitelstva a rady |            |                  |                    |              |
| Investiční záměry a akce                |            |                  |                    |              |
| Hospodaření s měst. majetkem            |            |                  |                    |              |
| Poplatky místní a                       |            |                  |                    |              |

|                                        |  |  |  |  |
|----------------------------------------|--|--|--|--|
| správní                                |  |  |  |  |
| Školství                               |  |  |  |  |
| Vyřizování občanské agendy             |  |  |  |  |
| Příspěvky a dotace (města, kraje, EU)  |  |  |  |  |
| Kulturní, sportovní a společenské akce |  |  |  |  |
| Životní prostředí                      |  |  |  |  |
| Služby a servis informačního centra    |  |  |  |  |
| Jiné informace.....                    |  |  |  |  |

### 3. Informace z které části života vás nejvíce zajímají?

(označte čísla 1-10 dle důležitosti, 1 nejdůležitější, 10 nejméně důležitý)

- ☐ Jednání městského zastupitelstva
- ☐ Jednání městské rady
- ☐ Investiční záměry a akce
- ☐ Hospodaření s měst. majetkem
- ☐ Poplatky místní a správní
- ☐ Školství
- ☐ Kulturní, sportovní a společenské akce
- ☐ Životní prostředí
- ☐ Služby a servis informačního centra
- ☐ Jiné informace (uved'te jaké).....

### 4. Z jakých informačních zdrojů se dozvídáte o práci radnice a celkovém dění ve městě?

(označte libovolný počet variant)

- ☐ Úřední deska
- ☐ Hlášení městského rozhlasu
- ☐ Zpravodaj
- ☐ Internetové stránky
- ☐ Zasedání městského zastupitelstva

- Osobním dotazováním na úřadě
- Informační centrum
- Vývěsní a plakátovací plochy
- Besedy s občany
- Regionální tisk, rozhlas, televize (uved'te druh média).....
- Příbuzní, přátelé, sousedé
- Jiné (specifikujte).....

5. Zkuste tyto zdroje seřadit podle důležitosti čísly 1-12

(1 nejdůležitější, 12 neméně důležitý)

- Úřední deska
- Hlášení městského rozhlasu
- Zpravodaj
- Internetové stránky
- Zasedání městského zastupitelstva
- Osobním dotazováním na úřadě
- Informační centrum
- Vývěsní a plakátovací plochy
- Besedy s občany
- Regionální tisk, rozhlas, televize (uved'te druh média).....
- Příbuzní, přátelé, sousedé
- Jiné (specifikujte).....

6. Které z výše uvedených zdrojů informací sledujete pravidelně?

(uved'te max. tři varianty)

.....

7. Které z výše uvedených zdrojů považujete za nejobektivnější?

(uved'te max. tři varianty)

.....

**8. Využíváte služeb městského informačního centra?**

- ☐ Ano, pravidelně
- ☐ Ano, občas
- ☐ Ano, ale jen výjimečně
- ☐ Ne (přejděte k otázce č. 12)

**9. Jak jste se službami informačního centra spokojen(a)?**

- ☐ Velmi spokojen(a)
- ☐ Spíše spokojen(a)
- ☐ Spíše nespokojen(a).....(uved'te důvod)
- ☐ Nespokojena(a).....(uved'te důvod)

**10. Které ze služeb informačního centra využíváte nejčastěji?**

(označte libovolný počet variant)

- ☐ Informace o kulturních, společenských a sportovních akcích
- ☐ Informace o městském úřadě
- ☐ Předprodej vstupenek
- ☐ Průvodcovská služba v zámku (výstavy, expozice, prohlídky)
- ☐ Propagační a informační materiály o městě a regionu
- ☐ Doplnkový prodej suvenýrů, knih, CD
- ☐ Vyhledávání dopravních spojů
- ☐ Informace o ubytování, stravování, rekreaci
- ☐ Jiné.....(specifikujte)

**11. Co vám v nabídce informačního centra nejvíce chybí?**

.....

**12. Čtete Zpravodaj města Bystřice pod Hostýnem?**

- ☐ Ano, pravidelně

- Ano, občas
- Ano, příležitostně
- Ne (přejděte k otázce č. 16)

**13. Jakým způsobem Zpravodaj ke čtení získáváte?**

- Kupuji ho sám(a) (nebo někdo z rodiny)
- Půjčuji si ho od přátel či příbuzných
- Čtu zpravodaj na internetu
- Jiným způsobem (jakým).....

**14. Kterou rubriku ve Zpravodaji sledujete pravidelně?**

(označte v každém řádku políčko s odpovědí)

|                     | Pravidelně | Spiše pravidelně | Spiše nepravidelně | Nesleduji |
|---------------------|------------|------------------|--------------------|-----------|
| Současnost města    |            |                  |                    |           |
| Kultura             |            |                  |                    |           |
| Školství a mládež   |            |                  |                    |           |
| Historie            |            |                  |                    |           |
| Společenská rubrika |            |                  |                    |           |
| Zájmové organizace  |            |                  |                    |           |
| Příroda             |            |                  |                    |           |
| Okolní obce         |            |                  |                    |           |
| Sport               |            |                  |                    |           |

**15. Které informace ve Zpravodaji nejvíce postrádáte?**

.....

**16. Jak jste spokojeni s internetovými stránkami města?**

- Velmi spokojen(a)
- Spiše spokojen(a)
- Spiše nespokojen(a)- důvod.....

- Velmi nespokojen(a)- důvod.....
- Nemám přístup na internet (přejděte k otázce č. 18)
- Nezajímá mě

**17. Co vám na internetových stránkách nejvíce chybí?**

.....

**18. Které aktivity by podle vás mohly přispět k lepší komunikaci mezi městem a občany?**

(označte v každém řádku políčko s odpovědí)

|                                             | Ano | Spíše ano | Spíše ne | ne |
|---------------------------------------------|-----|-----------|----------|----|
| Pravidelná setkání s občany                 |     |           |          |    |
| Lepší přístup zaměstnanců úřadu k občanům   |     |           |          |    |
| Rozsáhlejší zpravodajství ve Zpravodaji     |     |           |          |    |
| Větší publicita v regionálních médiích      |     |           |          |    |
| Rozšíření provozní doby informačního centra |     |           |          |    |
| Obsáhlejší hlášení městského rozhlasu       |     |           |          |    |
| Tištěné informace zdarma do domácností-     |     |           |          |    |
| Letáky, noviny                              |     |           |          |    |
| Jiné (uved'te jaké)                         |     |           |          |    |

**19. Myslíte si, že město Bystřice p. H. poskytuje dostatek informací pro turisty?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**20. Údaje o Vás (dotazník je anonymní):**

| <b>Pohlaví</b> | <b>Věk</b> | <b>Vzdělání</b>        | <b>Zaměstnání</b> | <b>Bydliště</b>         |
|----------------|------------|------------------------|-------------------|-------------------------|
| Muž            | do 18 let  | základní               | student           | Bystřice p. H.          |
| Žena           | 19- 29 let | vyučen(a) bez maturity | zaměstnanec       | Bílavsko, Hlinsko p. H. |
|                | 30- 39 let | maturita               | podnikatel        | Sovadina                |
|                | 40- 59 let | vysokoškolské          | nezaměstnaný      | okolí Bystřice p. H.    |
|                | 60- 80 let |                        | důchodce          | jiné                    |
|                | Starší     |                        |                   |                         |

**Děkuji Vám za vyplnění mého dotazníku!**

## Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance a vedoucí odborů městského úřadu

*Vážené dámy, vážení pánové,*

*jsem studentem pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci oboru Veřejná správa a rád bych dotazníkové šetření, které jak jistě víte, právě probíhá ve městě a týká se spokojenosti **občanů** s úrovní komunikace, doplnil i malou sondou do názorů zaměstnanců. Především, že odpovědi jsou zcela anonymní a že mě nezajímá názor jednotlivců, ale pouze kolektivu jako celku. Prosím vás o vyplnění.*

**Myslíte si, že jste ke svému zaměstnavateli loajální?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

**Jste o činnosti úřadu obecně dostatečně informováni?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

**Jakým způsobem se k vám informace dostávají?**

- ☐ Prostřednictvím vedoucího
- ☐ Osobním dotazováním
- ☐ Dočtu se o nich v novinách, na internetu, úřední desce
- ☐ Nedostávám žádné informace
- ☐ Jiné.....

**Pro vedoucí odborů:**

**Považujete páteční porady za hlavní zdroj informací?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

**Jaké zlepšení v toku informací na úřadě byste přivítali?**

- ☐ Zlepšení systému porad na pracovištích
- ☐ Lepší využívání možností intranetu, mailu a internetu
- ☐ Jsem spokojen (a)
- ☐ Jiné.....

**Myslíte si, že společná mimopracovní setkání (forbal, Ochozy, vánoční besídka apod.) mají význam pro lepší komunikaci mezi kolegy na úřadě?**

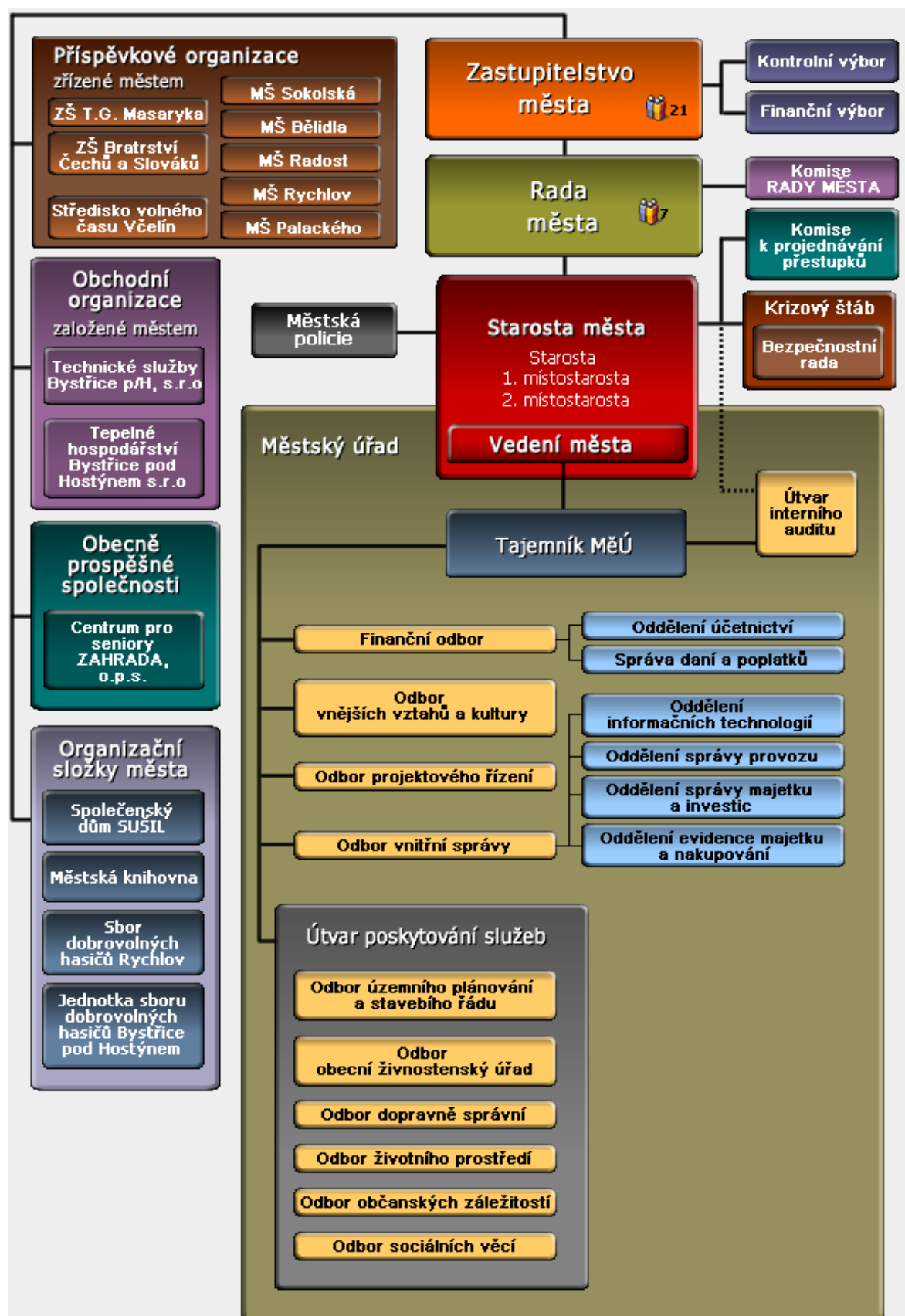
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím
- ☐ Neúčastním se společenských akcí

Vyplněné dotazníky můžete vhadzovat do urny ve vestibulu městského úřadu nebo v informačním středisku a to do pátku 17. března 2014.

Děkuji za Váš čas a ochotu!

Bc. Jindřich Pánek

Příloha č. 3 Schéma organizační struktury městského úřadu v Bystřici pod Hostýnem



Příloha č. 4 Znak města



