

Úvod

Komunikace je velmi zajímavý a komplexní proces, který je v podstatě základ naší existence. To věděl již Aristoteles, když řekl: „Být znamená komunikovat.“ Jen díky komunikaci se dovídáme a učíme novým věcem, dáváme najevo svá vlastní stanoviska, přání a postoje. Čím efektivněji dokážeme komunikovat s okolím, tím snáze dokážeme prosadit své potřeby a zájmy.

Komunikace ve veřejné správě je aktuální, zajímavé téma, které rozhodně stojí za pozornost.

V oblasti reformy a modernizace veřejné správy České republiky je komunikaci s veřejností věnována nemalá pozornost. Analýza veřejné správy České republiky, která byla připravena v rámci projektu Phare „Zdokonalování veřejné správy v České republice“ zahájena koncem roku 1997 za účasti Národního vzdělávacího fondu, vymezila veřejnou správu a její nedostatky. Projekt je výsledkem reakce kritiky veřejné správy ze strany veřejnosti, podnikatelů, pracovníků veřejné správy a akademické sféry. Kritika se shodovala v tom, že vývoj české veřejné správy nebezpečně zaostal za procesem politické, ekonomické a sociální transformace v zemi.

Důležitým podnětem bylo stanovisko Evropské unie, která upozornila na konkrétní nedostatky a problémy a zdůraznila, že česká veřejná správa není na svou úlohu spojenou se vstupem ČR do Evropské unie dostatečně připravena.

Od tohoto projektu uplynulo již jedenáct let, za tuto dobu udělala česká veřejná správa nejen v oblasti komunikace velký krok dopředu. I přesto některé nedostatky v komunikaci veřejné správy s občany jsou evidentní. Těmito nedostatky se právě zabývá tato bakalářská práce.

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je: určit základní podmínky pro úspěšnou komunikaci veřejných institucí s občany, analyzovat determinanty negativně ovlivňující výkon veřejné správy, vymezit veřejný sektor služeb a poukázat na prostředky komunikačního mixu.

Praktická část této práce, která obsahuje dotazníkový výzkum poukazuje na skutečné problémy komunikace veřejné správy s občany a potřeby občanů z oblasti komunikace. Jak z pohledu občana tak z pohledu představitele veřejných institucí.

1. Literární řešerše

Veřejná správa: buď určitý druh činnosti (tj. spravování) nebo instituce, které veřejnou správu vykonávají. Základ organizace veřejné správy tvoří státní správa, místní a zájmová samospráva. Patří sem i další subjekty, pověřené výkonem veřejné správy, jako veřejné fondy, veřejné nadace, ale i soukromé osoby, pokud jim byly svěřeny některé úkoly veřejné správy.

Veřejný sektor: zjednodušeně: veškeré veřejné služby, včetně veřejné správy, financované z veřejných rozpočtů.

Modernizace veřejné správy: Modernizací se dříve většinou rozumělo uplatňování nových prostředků a metod pro dosažení kvalitativně vyšší úrovně a přizpůsobení novým současným podmínkám. Nyní se modernizací státní správy často rozumí proces postupných kroků a změn, které mají zajistit větší efektivnost, a to bez radikálních a převratných změn, jako je např. rozsáhlá privatizace veřejných služeb.

Komunikační mix: představuje různé typy komunikace se subjekty, kterým obec představuje svůj produkt.

1.1 Úspěšná komunikace veřejných institucí s občany a její problematika

Problematika úspěšné komunikace ve veřejné správě ve vztahu občan-úředník je do určité míry nová, především z hlediska potřeb veřejné správy, ale také z hlediska občana, který má zájem s úřadem komunikovat, získávat důvěryhodné pravdivé a nijak nezkrácené informace na úrovni „21. století.“ Komunikace představuje podstatu mezilidských vztahů v soukromém i veřejném sektoru. „Rozhodující úloha veřejnosti je v politických otázkách (jako jsou volby), stejně jako v hospodářských záležitostech (co si kdo na trhu koupí) naprosto evidentní.“¹ Komunikace mezi občanem a institucí vlastně vytváří prostředí pro hospodářský i sociální rozvoj města. Čím je kvalitnější komunikace s občanem, tím lze tedy hovořit i o lepší úrovni města. Komunikaci veřejné správy s občany lze charakterizovat jako masovou komunikaci. Odborníci chápou masovou komunikaci jako: „revoluční přelom v dostupnosti a hromadnosti lidského sdělování, který byl bezprostředně spjat s technickými inovacemi realizovanými v průběhu devatenáctého a dvacátého století.“² Komunikace mezi veřejnou správou a občany ale i komunikace mezi orgány veřejné správy probíhá ve dvou úrovních.

- A. Komunikace povinná – Je dána určitými standarty chování, které vyplývají z vyhlášek, norem a příslušných zákonů. „Jedná se vlastně o záruku právního státu, který vytyčuje byrokratická pravidla, omezení, sankce a mantinely. Tato úroveň je určována zejména právem každé fyzické i právnické osoby na informace, které mají orgány veřejné správy k dispozici, překážky k jejich poskytnutí stanoví legislativa a povinností veřejné správy je předepsaným způsobem zveřejňovat základní informace o své činnosti tak, aby byly veřejně přístupné.“³ Vytváří předpoklady pro činnost veřejné správy jako celku a měla by umožňovat plnohodnotné propojení s dalšími strukturami.
- B. Komunikace nepovinná – není ošetřena zákonem. Tato úroveň komunikace vychází z tradic, obecných zvyklostí a představ o slušnosti, kultuře, reaguje na místní problémy a specifika. Pomáhá utvářet, upevňovat a rozvíjet občanskou společnost.

1) FORET. M.: Komunikace s veřejností, MU Brno 1994, str. 11

2) WINKLER. J: Komunikace v organizacích, MU Brno 1998 str. 72

3) MEZINÁRODNÍ INSTITUT MARKETINGU, KOMUNIKACE A PODNIKÁNÍ : komunikující město [online]. Komunikující-město,2008 [cit. 2008-01-14]. Dostupný z < <http://www.komunikujici-mesto.cz/index1.php?ukaz=000-016>>

V této úrovni záleží hodně na zákonech, aby nebyly obcházeny, mylně interpretovány a aby se nestaly záminkou pro šikanování občana. „Na ní záleží, jak je skutečně společnost demokratická, zda vzniká prostor pro korupci a zda dochází ke zneužívání moci či ne.“⁴

První úroveň komunikace nám tedy vypovídá o tom, že občané s veřejnou správou komunikovat musí, kdežto druhá úroveň vypovídá o tom, že občané s veřejnou správou komunikovat chtějí. Na úrovni nepovinné komunikace záleží, zda občan a veřejná správa budou kooperujícími partnery nebo do sebe uzavřenými nespolupracujícími individualitami.

Veřejná správa ve vztahu k občanovi by měla prezentovat výsledky práce orgánů veřejné správy určitého území, potencionálním návštěvníkům a investorům jako zajímavé a zasluhující si pozornost. Snažit se veřejnosti vysvětlit plány a záměry veřejné správy a současně s tím zohledňovat připomínky veřejnosti. Vytvářet prostor a dávat šanci těm, kteří chtějí spolupracovat s veřejnou správou. Občany také zajímá hospodaření se spravovaným majetkem a financemi. V neposlední řadě by veřejná správa měla být všímavá k potřebám veřejnosti a v případě nouze schopna podat pomocnou ruku.

1.2 Jako podmínky a zásady úspěšné komunikace veřejných institucí a občanů lze uvést:

- Důvěryhodnost, díky ní můžeme pozitivně přijmout informaci. Bylo by asi těžké přijímat informace od někoho kdo by tuto podmínku nesplňoval. Důvěryhodnost je podstatnou součástí obrazu, který si veřejnost vytváří o celé instituci. Tento obraz se může nazvat „image“ instituce. Rozhodující tedy není skutečný stav věci, ale to jak se instituce (osoba) projevuje navenek. „Cílevědomé usměrňování a budování image se ve své podstatě opírá o zásady slušného chování a efektivní komunikaci s okolím. S tvorbou vlastního image jsou proto spojeny tři základní otázky:

4) MEZINÁRODNÍ INSTITUT MARKETINGU, KOMUNIKACE A PODNIKÁNÍ : komunikující město [online]. Komunikující-město,2008[cit. 2008-01-14]. Dostupný z < <http://www.komunikujici-mesto.cz/index1.php?ukaz=000-016>>

- o Jaká je současná image vaší instituce?
- o Jaká je cílová, resp. žádoucí či ideální image?
- o Co vše je třeba učinit, abyste ji dosáhli?⁵

O image se musí neustále usilovat, dbát o ni a udržovat ji. Jejím základním nástrojem je komunikace.

- Poskytovaná informace by měla být jasná a nijak nezkreslená, aby příjemce této informace pochopil žádoucí obsah.
- Sdělení by mělo odpovídat realitě sociálního prostředí.
- Poskytovatel informace by měl být schopen orientovat se v problematice tématu informace.
- Důležitý je i výběr komunikačního prostředku. Čím více ví komunikátor o komunikantovi tím je schopen vybrat si vhodnější prostředek komunikace.
- Respektování schopností, zvyklostí a možností příjemců informace.
- Poskytovat informace v aktuální časové realitě.
- Informační tok by měl splňovat podmínku systematičnosti a pravidelnosti.
- Obsah sdělení má reflektovat postoje a hodnotové rámce příjemců.
- Argumenty, které vybereme jsou racionální i emotivní ve vztahu k tématu.
- Snažíme se uvádět proti argumenty.

Pracovník veřejné instituce by ale měl splňovat i jiné zásady, které slouží k úspěšné komunikaci. Úředník by měl vždy být sám sebou, neměl by se skrývat za úřad a za svou funkci, neměl by mít problém s respektováním druhých, neboť tím vyvolá i respekt k němu samému. Velmi důležitá je i empatie, prostřednictvím níž by si úředník měl představit pocity druhého a chápat ho. V jednání by měl být konkrétní a stručný, srozumitelně formulovat vyjádření, redukovat napětí, zbytečně netaktizovat, neutíkat od problému, zbytečně nepodezírat, raději doporučovat než přikazovat a v neposlední řadě dodržet slovo a akceptovat kritiku.

Podmínky úspěšné komunikace bývají v praxi narušovány. Vznikají tak determinanty komunikace s veřejností. Samozřejmě, že ne vždy můžeme hledat problémy pouze na straně veřejné správy. Uvědomme si, že výkon policie, soudů a třeba

5) ŠKARBELOVÁ S. : Komunikace a public relations, MU Brno 2005, str.15

prokuratury souvisí s hodnocením veřejné správy a může se stát, že dojde k negativnímu ovlivnění komunikace a interakce.

1.3 Jako časté negativní formy komunikace ve veřejné správě se uvádějí:

- Rozhodování o informacích – Někdy se může zdát, že úředníci ve veřejné správě sdělují informace jak sami chtějí, a nesdělují to co chtějí slyšet občané. A nebo mají připravenou frázi, ve které se odvolávají na úřední tajemství, takže se občan toho příliš nedozví.
- Snaha zamlčovat některé údaje, protože když něco úředník neřekne, je na tom lépe než když řekne něco špatně.
- Další chybou je nepřipravené vystupování, jednání, projev. Něco se řekne, nějak to dopadne.
- O problému se informuje jinak než dříve, nebo než jiný kolega.
- Úředník nemá dostatečné informace o skutečnosti.
- Odmítání diskuse a připomínek. Úředník odmítá za každou cenu měnit svůj názor.
- Nadnesené, povrchní jednání ve stylu: Já jsem tady úředník, já rozhoduji vy tomu nerozumíte.
- Záměrné vyhýbání se tématu.
- Předčasné prezentování různých aktivit, které mohou být ještě pozměněny. O změnách se pak už neinformuje.
- Subjektivní zkreslení informací.
- Absence kontroly, která evidentně vede k nepravdivým údajům a tím i ztrátě důvěry.
- Nesprávný výběr komunikačního média. Může se stát, že se informace objeví v takovém médiu, ke kterému nemají všichni občané přístup.
- Mluví se pouze o úspěchu, problémy jsou stranou.
- Absence zpětné vazby.
- Nesystematická činnost, dělání věcí na poslední chvíli.
- Nevhodná verbální komunikace k určité skupině.
- Odkládání příslibené informace.

Autoři knih zabývající se komunikací ve veřejné správě uvádí, že občané i veřejná správa se shodují na důležitosti informování. Jsou ale i zde patrné známky rozporu v tom, že obce mají pocit, že své občany informují zodpovědně a dostatečně. Na druhé straně jsou zase občané, kteří mají pocit, že nejsou informováni jak zodpovědně tak dostatečně. A k této oblasti se vyjadřují kriticky.

Na základě dotazníkového výzkumu, ve kterém byla tato problematika zjišťována u občanů města Prachatic a jeho blízkého okolí bylo dokázáno, že občané mají pocit, že jsou spíše dostatečně informováni. Stejně tak úředníci vnímají informovanost občanů jako spíše dostačující. (Více v kapitole číslo 4 dotazníkové šetření graf číslo 14-I, 14-II)

Z každodenního života dobře víme, že veřejnost je málokdy jednotná. Společnost je zpravidla značně diferencovaná. Diferenciace je dána individuálními a skupinovými zájmy a postoji, dále je dána tím, že každý z nás vystupuje v celé řadě rolí, v jednu chvíli jako zákazník, pacient, student, vlastník podniku, na úřadě jako plátce či žadatel apod. Komunikace s veřejností by měla respektovat znalosti této diferenciaci. Proto některé instituce do kontaktu s veřejností vstupují výrazně odlišně. Jednak tím, na kterou část veřejnosti se obracejí, ale i svým charakterem, např. jakákoli politická strana se bude snažit získat co možná nejvíce hlasů od občanů z celé země oproti tomu začínající podnikatel se bude snažit získávat převážně občany z jeho blízkého okolí.

Veřejnost ne jenom, že hodnotí veřejnou správu jako takovou, ale zaměřuje se často i přímo na pracovníky veřejné správy.

1.4 Žádoucí vlastnosti pracovníka veřejné správy:

- Jedna z vlastností je vysoká odborná zdatnost a všestranná vzdělanost.
- Charakterové vlastnosti: zodpovědnost, důslednost, vstřícnost, přátelské chování k veřejnosti.
- Tvořivost, pružnost a adaptabilita.
- Nadhled, emocionální vyrovnanost, trpělivost a v neposlední řadě klid.
- Komunikační schopnosti a dovednosti.

6) DUPRLINSKÝ, BRICHTOVÁ, Komunikace ve veřejné správě, Univerzita Pardubice, 2004, str. 16-17

Není nutné uvádět i negativní projevy v chování zaměstnanců veřejné správy. Je to v podstatě opak žádoucích pozitivních vlastností pracovníků veřejné správy. Je spíše důležitější vyčlenit skutečnosti proč se tyto negativní vlastnosti ve veřejné správě vyskytují natolik, že je třeba na ně poukazovat.

Jednak tyto vlastnosti může vyvolat vliv doznívající předchozí totalitní administrativy, dále je uvedena přetíženost úředníků ovšem tento argument může být sporný. Na druhé straně se může vyskytnout názor, že veřejná správa zaměstnává dostatečný počet úředníků. Větší chybou je spíše úroveň kontroly a sankcí, která je nízká a nemotivující. Lidé pracující v soukromém sektoru musí vynaložit stejné úsilí jako zaměstnanci veřejného sektoru, ale o přetěžování už nemluví. Samozřejmě výjimka potvrzuje pravidlo. Dalšími důvody je špatná práce s informacemi, nedokonalý informační systém a v neposlední řadě nedokonalá organizace veřejné administrativy.

1.5 Determinanty negativně ovlivňující výkon veřejné správy

- Legislativní normy a pravidla výkonu administrativních funkcí jsou nepřesně definované a nepřehledné. To především pro veřejnost, ale i pro samotné úředníky. Časté novelizace legislativních norem, které jsou u nás na denním pořádku na přehlednosti a orientaci v legislativních normách příliš nepřidávají. Informování úředníků pokládají za velmi důležité i v Haagu. Ke každé nové vyhlášce, změně, kterou přijme místní zastupitelstvo, nebo o které se na radnici rozhodne, probíhá nejprve informační kampaň zaměřená na úředníky a zastupitele. Poté následuje průzkum, jehož cílem je ověřit, zda jsou všichni o této novince dostatečně informováni. Teprve když průzkum ukáže, že s novinkou se seznámily minimálně tři čtvrtiny úředníků, je možné tuto změnu dát na vědomí občanům. Tato informační kampaň by českým institucím rozhodně prospěla. V souvislosti s reformami, které proběhly v České republice začátkem roku 2008 lze uvést jako negativní příklad: Občané se o reformách dozvěděli převážně z hromadných sdělovacích prostředků či tisku, žádali na úřadech konkrétnější informace, ale samotní úředníci nebyli přesně informováni o specifikách těchto reforem a občanům v této fázi konkrétnější informace poskytnout prostě nemohli. Toto je dosti velká chyba, úředníci kteří mají danou oblast v kompetenci by měli být informováni včas o změnách takového rázu, tedy dříve než se částečné informace dostanou k občanům.

- Špatná úroveň kontroly, která je ve všech svých formách jednou z nejdůležitějších a zároveň nejvíce podceňovaných oblastí veřejné správy. Význam kontroly jako celkového zvýšení účinnosti veřejné správy v ČR byl zdůrazněn i Evropskou unií.
- Malá prestiž a image veřejně činných osobností a politiků.
- Špatné hodnocení veřejných institucí ze strany masových médií. Hromadné sdělovací prostředky jsou významným spolutvůrcem veřejného mínění občanů. Především novináři si stěžují, že veřejné instituce nejsou příliš ochotné spolupracovat. Často se odvolávají na úřední tajemství apod. Rozhodně by institucím veřejné správy prospěla lepší spolupráce s pracovníky hromadných sdělovacích prostředků, díky níž by se zvýšila image institucí veřejné správy a zásadně by se omezily fámy o kvalitě výkonu veřejné správy.
- Ovlivnitelnost veřejné správy.

Korupce v ČR

- v roce 2006 byla korupce stejně rozšířená jako v roce 2001
- v ČR je korupce rozšířena zřejmě rovnoměrně; situace v Praze je trochu jiná také vzhledem k přítomnosti řady úřadů státní správy.
- velké české firmy nabízejí úplatky nejčastěji
- nejčastěji o úplatky žádají úředníci centrální správy a úředníci statutárních měst a Prahy
- nejrozšířenější korupce je ve stavebnictví a veřejných zakázkách
- politici tvrdí, že korupce nemá na kvalitu práce vliv; manažeři tvrdí, že firma, která upláci, odvede horší práci než firma, která neupláci
- korupce může zhoršit pověst kraje
- korupce je důsledkem vysoké míry byrokracie a neetického chování úředníků, kteří žádají o úplatky
- politici tvrdí, že média mohou být zneužita k účelové interpretaci; manažeři tvrdí, že jedním z hlavních úkolů médií je korupci odhalovat
- korupční chování poškozuje šance politiků a politických stran ve volbách

Základní zjištění: Boj proti korupci

- přísnější zákony a postihy za korupci

- povinnost osob zastávajících volené politické funkce zveřejňovat majetek včetně majetkových podílů
- vytvoření vládního úřadu, který by byl nezávislý na policii, s cílem odhalovat korupční jednání mezi politiky, úředníky a policisty
- zvýšení finančních příspěvků organizacím, které mají za úkol monitorovat korupci
- dokumentovat na kameru každé jednání na úřadech a na policii
- přijmout opatření ke zvýšení transparentnosti státní správy a zkvalitnění právního prostředí
- omezení byrokracie, lépe placení úředníci
- přísnější sankce, morálka a výchova ke slušnému chování
- kvalitnější policejní práce, omezení státního přerozdělování⁷

Výkon činnosti veřejné správy a všechny formy vzájemného působení veřejné správy jak uvnitř instituce, tak vůči občanům se dějí prostřednictvím vzájemné komunikace. Úspěšná komunikace s občany představuje dosažení cílů a vizí správních orgánů. Celá oblast komunikace s veřejností je klíčovou úlohou veřejné správy. Úspěšně zvládnutá a efektivní komunikace představuje nezbytný předpoklad úspěšné veřejné správy. Proto poslední kapitola této části práce tvoří základy mezilidské komunikace, které jsou jedním z klíčů k efektivní komunikaci.

1.6 Základy mezilidské komunikace

Původní význam slova komunikace bychom našli v latinském slovu „communicare“ ve svém obsahu zahrnuje sdělení, sdílení, spojování i společnou účast. Základem chápání slova komunikace je však přenos informací tj. sdělování a přijímání informací. Komunikace představuje podstatu mezilidských vztahů a to jak v sektoru veřejném tak v sektoru soukromém. V mezilidské komunikaci jde tedy o komunikaci mezi lidmi, uvnitř sociálních skupin. „Sociální komunikace zprostředkovává

7) DONATH BURSON MARSTELLER: Vnímání korupce v ČR 2007. [online]. Výzkum mezi manažery a politiky – 2007 [cit. 2008-02-12]. Dostupný z < <http://www.dbm.cz/pruzkumy/?id=98> >

interpretaci, jak člověk vnímá, chápe, posuzuje a interpretuje sebe, lidi se kterými se setkává a jejich vzájemné vztahy.“⁸

Komunikace se uskutečňuje ve dvou rovinách. V rovině komunikačního aktu a rovině komunikačního procesu. Jestliže mluvíme o komunikačním aktu, jedná se o jednoduchý způsob komunikace v docela uzavřeném celku. Jde například o příkazy a přednášky. Komunikační akt je součástí komunikačního procesu, který je složitější a má delší trvání. „Komunikační proces představuje vzájemné působení komunikačních partnerů vytvářené několika komunikačními akty.“⁹ Komunikační proces se může prosazovat například při přesvědčování a objasňování, při hodnocení pracovníků či při přijímacích pohovorech.

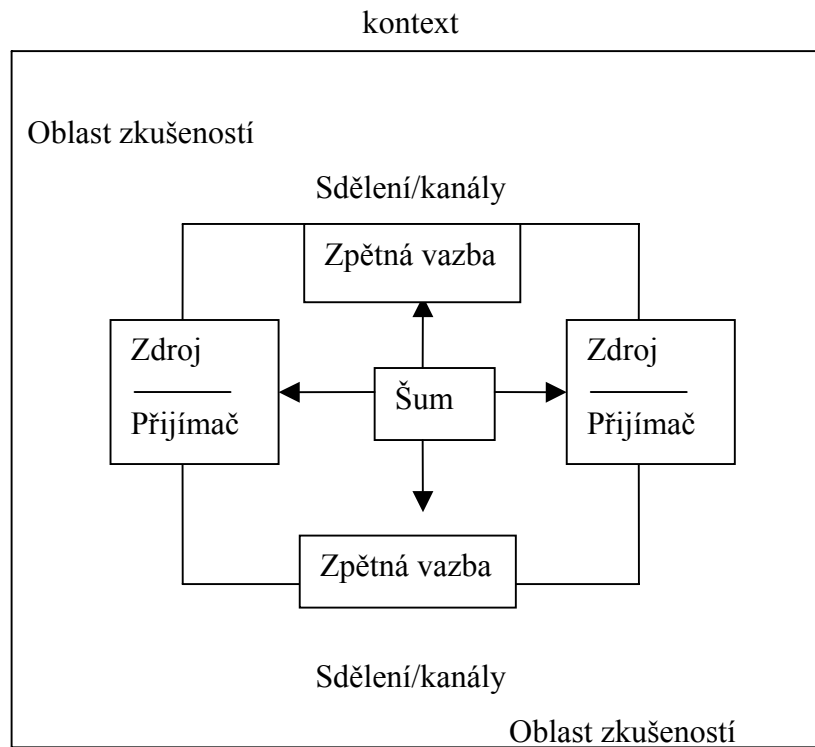
Pojetí mezilidské komunikace

Mezilidská komunikace má i svou strukturu, ve které svoji úlohu plní komunikátor - Sděluje a předává informace a myšlenky, dále přijímá odpovědi a reaguje na ně, zaujímá dominantní pozici. kódování - Ovlivňuje pochopení obsahu sdělení, komunikátor informaci kóduje do takového tvaru, aby příjemce byl schopen informaci porozumět. sdělení - Symboly, které jsou přenášeny komunikačními kanály, je výsledkem zakódovacího procesu. komunikační kanály a prostředky - Jedná se o média, kterými předáváme zprávy. Sdělení mohou předávat samotní lidé, technické komunikační prostředky a kulturní symboly. příjemce - Přijímá sdělení, reaguje a má schopnost informaci dekódovat. dekódování - Správné dekódování zabraňuje komunikačnímu nedorozumění. Příjemce dekóduje na základě svých znalostí, zkušeností a schopností, tak aby vyjádření myšlenky co nejvíce porozuměl. Důležitou roli hraje komunikátor, nebo spíše způsob jak informaci zakóduje. zpětná vazba - Vytváří obraz o tom, jak bylo naše sdělení pochopeno a přijato. Umožňuje nám v průběhu komunikace měnit její obsah, formu ale i průběh. Dále nám umožňuje vzájemnou komunikaci. šum - Může být způsoben technicky, psychologicky a sémanticky, dojde k transformaci sdělení. Může dojít i k jinému záměru zprávy. komunikační kontext - Komunikační kontext ovlivňuje náš verbální a neverbální projev. Kontext má čtyři hlediska: fyzický, kulturní, sociálně-psychologický, časový.

8) ERNEKER J. : Sociální komunikace ve veřejné správě, VŠERS 2007. str.8

9) ERNEKER J.: Základy komunikace, VŠERS 2004, str. 8

Obrázek 1.1 Základní schéma interpersonální komunikace



Zdroj: DE VITO, J. A.: Základy mezilidské komunikace, Grada publishing s.r.o. 2001 str.20

Obecný model komunikace mezi dvěma osobami, který nejpřesněji vystihuje interpersonální komunikaci formou zobrazení jejích prvků.¹⁰

„Komunikace se vytváří jako vztah mezi minimálně dvěma subjekty, kteří o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na určitou objektivní situaci.

Objektem komunikace je potom to, jak tuto situaci reflektují a řeší, jak na ni společně reagují.“¹¹

Prostřednictvím veřejné komunikace jsme informováni a přesvědčováni. Nebo jsem v roli toho, kdo přesvědčuje a informuje, na základě toho, aby ostatní udělali něco jinak, aby změnili své postoje a názory a aby třeba v oblasti soukromého sektoru něco koupili atd. Při komunikaci lidé jednájí na základě zkušenosti, minulosti, kulturních návyků, postojů a na základě současné situace. To znamená, že jak lidé v komunikaci jednájí a reagují nezáleží pouze na slovech, ale i na způsobu jak si někdo vyloží to, co bylo řečeno. Tak se často stává, že jeden člověk oproti člověku druhému, významu sdělení porozumí odlišně. To je způsobeno tím, že každý z nás jsme jiný a máme i různé zkušenosti.

10) DE VITO, J. A.: Základy mezilidské komunikace, Grada publishing s.r.o. 2001 str.20

11) FORET M.: Komunikace s veřejností, MU Brno 1994, str. 20

„Studie Alberta Mehrabiana ukazuje, že sdělení je vyjádřeno pouze ze 7% verbálně (pouze slovy), ze 38% vokálně (tón hlasu, jeho síla, intonace a ostatní zvuky) a z 55% nonverbálně.“¹² Právě pracovníci veřejných institucí by měli být v této oblasti dostatečně vzděláni. Jednak proto, aby správně porozuměli komunikačnímu partnerovi (občanovi), ale hlavně aby odhadli jeho emoce, jeho současnou psychickou stránku, dokázali se empaticky vžít do situace partnera a podle dané situace přistupovali k jednání s občanem. „ V praxi veřejné správy se používají především následující druhy hovorové komunikace: monolog, dialog, volná a řízená diskuse“¹³ Verbální komunikací se vyjadřujeme pomocí slov, prostřednictvím jazyka. „Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukována.“¹⁴ Význam slov je vždy dotvářen neverbálními prostředky a svrchním tónem řeči. Naproti tomu neverbální komunikace probíhá prostřednictvím výrazů obličeje, pohledů a pohybů očí, dotyků, způsobů držení těla a jeho pohybů, změn vzdáleností mezi komunikujícími, druhu oděvu a jeho barev, rychlosti a hlasitosti řeči způsobem, jakým komunikující zachází s časem.

1.7 Shrnutí

Cílem práce orgánů veřejné správy je shromážďovat informace k tomu, aby byly schopny popsat a prezentovat svoji práci, analyzovat současnou situaci v obci, zajímaly se o zpětnou vazbu a byly schopny měřit efektivitu své práce. Musí také umět zdůvodnit, vysvětlit a koordinovat činnosti, které více či méně život v určitém území ovlivňují. Komunikaci mezi orgány veřejné správy a občanem můžeme považovat za dobrou v okamžiku, když si ji občan ani neuvědomuje, když zmizí vžitě rozdělení na "oni a my".

12) DUPRLINSKÝ, BRICHTOVÁ, Komunikace ve veřejné správě, Univerzita Pardubice, 2004, str. 43

13) ERNEKER J. : Sociální komunikace ve veřejné správě, VŠERS 2007. str.23

14) MIKULÁŠTÍK M.: Komunikační dovednosti v praxi, Grada Publishing, a.s., 2003, str. 113

2. Komunikační mix

V oblasti komunikace je na komunikační mix kladen velký důraz, jelikož je nedílnou součástí marketingové strategie. Úkol komunikačního mixu je: objasnit zaměření a význam strategie obcí a regionů.

Prostřednictvím komunikačního mixu, který je prezentován různými typy komunikace se subjekty, představuje územně samosprávním celkem své produkty a dále se před občany prezentuje. Obec se snaží touto komunikací ovlivnit znalosti, postoje a chování zákazníků (občanů) ve vztahu k produktům, které nabízí. V tomto smyslu se též velmi často používá slovo propagace.

Jedna z významných rolí komunikačního mixu je prosazování zásad tzv. „Společné identity (corporate identity) již lze charakterizovat jako souhrn sdílených hodnot, názorů a přístupů všech složek (obyvatel regionu, mikroregionu nebo obce). Zahrnuje v sobě prvky materiální povahy (jména, loga, symboly), tak nehmotné prvky.“¹⁵

Image obce a jejích produktů lze také podpořit prostřednictvím marketingu událostí, který patří k další významné roli komunikačního mixu. Jedná se o různé zinscenování zážitků, stejně jako jejich organizování a plánování v rámci firemní komunikace. Zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty, zprostředkované uspořádáním nejrůznějších akcí.

Nástroje komunikačního mixu

V obecné teorii marketingu se jako nástroje komunikačního mixu uvádějí:

- podpora prodeje
- osobní prodej
- reklama a propagace
- public relations

Z pohledu marketingu obce se uplatnění výše uvedených nástrojů bude poněkud lišit. Zatímco v soukromém sektoru jde především o maximalizaci své tržní hodnoty, obec se snaží uspokojit potřebu veřejných služeb dosažením řady předem vytyčených cílů. Komunikační nástroje nejsou důležité jen z hlediska předávání informací a komunikace jako takové, ale jejich důležitost roste se získáváním zpětné vazby a to nejen od místního obyvatelstva, ale i ze strany podnikatelů, zaměstnanců, návštěvníků,

15) GYENES F.: RESEARCH REPORT 3, Univerzita Pardubice, 2004, str. 227

turistů atd. „Vznik, budování i prohlubování zpětné vazby je tak nedílnou součástí komunikace na úrovni různých územních jednotek – obce, mikroregionu, regionu a zpětná vazba ze strany všech zainteresovaných subjektů by se měla stát dokonce integrální a podstatnou součástí komunikačního mixu.“¹⁶

Jako hlavní cílové skupiny komunikačního mixu lze uvést:

- místní obyvatelstvo
- investoři a potencionální investoři
- drobní investoři (zájemci o stavbu rodinného domku...)
- správci a majitelé bytového fondu
- návštěvníci (příchozí za účelem využití nějaké služby, nákupu...)
- turisté

Uplatnění nástrojů komunikačního mixu v komunikaci obce

Obecně lze říci, že základní cíl komunikačního mixu je spatřován ve zvýšení odbytu na trhu a ve zvýšení zisku firmy. Podstata úspěšného komunikačního mixu se potom hledá především v umění přesvědčit druhé. Veřejná instituce má svým významem odlišné cíle. Nechce zvýšit svůj obyt na trhu, vlastně teoreticky nemá ani čeho, ale chce například přilákat nové investory, zapojit občany více do dění v obci, přilákat turisty a návštěvníky atd. Na místo zisku se ve veřejných institucích spíše dostaví prestiž a image obce, k jejichž dosažením nám pomůže umění přesvědčit druhé – tedy uplatnění nástrojů komunikačního mixu.

2.1 Podpora prodeje

Obecně do této oblasti můžeme zařadit: soutěže, odměny a dárky, vzorky produktu na vyzkoušení, hry, loterie, veletrhy a prodejní výstavy, ukázky, slevy, kupóny, úvěry s nízkým úročením, přehlídky, slavnostní události, dlouhodobé programy, vázané obchody, odkoupení staré verze při nákupu nové.

„Jde o krátkodobou akci, která se nejčastěji uskutečňuje na místě prodeje. Pro

16) DUPRLINSKÝ, BRICHTOVÁ, Komunikace ve veřejné správě, Univerzita Pardubice, 2004, str. 24

prodávajícího je to poslední příležitost, jak ovlivnit zákazníka ke koupi. Povzbuzuje, nabádá ke koupi.¹⁷

V obcích se obvykle jedná o nepřímou formu určité finanční prémie poskytnuté za prodej příležitosti získat na oplátku pracovní místa pro obyvatelstvo nebo vyšší daňový výnos.

Z klasických nástrojů podpory prodeje nachází v obci uplatnění zejména podpora přilákání občana pomocí různých cenových slev. A to formou:

- vlastních investic obce do přípravy pozemků nabízených na trhu potencionálních investorů
- nižšího nájemného v bytových i nebytových prostorách patřících obci

Charakteristické vlastnosti podpory prodeje:

- působí téměř okamžitě po vyhlášení
- většinou má krátkodobou účinnost na rozdíl od public relations a propagace
- na rozhodování a chování příjemce působí stimul velmi intenzivně
- každý kdo se bude chovat požadovaným způsobem získá používaný přímý stimul nebo výhodu

Podpora prodeje může mít i svá negativa. Když se budou různé výhody poskytovat příliš často, zákazníci (občané) nebudou kupovat zboží za běžné ceny a budou čekat na tyto výhody. Může také poškodit image obce (firmy). Může se stát, že spotřebitele odradíme tak, že po skončení akce se vrátí ke konkurenčním výrobkům.

2.2 Osobní prodej

V obecných marketingových komunikacích je osobní prodej chápán jako velice efektivní nástroj komunikace, především tehdy kdy chceme měnit zvyklosti, stereotypy a preference spotřebitelů. „Díky svému bezprostřednímu osobnímu působení je schopen mnohem účinněji než běžná reklama a jiné nástroje komunikace ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o přednostech nové nabídky.“¹⁸ V osobním prodeji nejde pouze o to prodat, ale také zákazníka náležitě informovat.

17) SKOŘEPA L.: Marketing měst a obcí, str.46, VŠERS.: [online] infodisk – Skořepa – marketing měst a obcí [cit. 2008-01-25]. Dostupný z <<http://home.vservers.cz/infodisk/skorepa/>>

18) FORET M.: Marketingová komunikace, Computer Press, Brno 2003 str.205

K přednosti osobního prodeje patří právě efektivnější komunikace mezi partnery. Umožňuje prodávajícímu lepší a bezprostřednější seznámení s reakcemi, názory, potřebami a zábrany zákazníků a účinně na ně reagovat. Rychlá zpětná vazba s možností okamžité reakce.

Jako nevýhoda osobního prodeje jsou veliké náklady. I kontrola prodejců při jejich působení a prezentaci obsahu sdělení je horší. Dobré jméno a image firmy mohou podstatným způsobem poškodit omyly a chyby, kterých se prodávající dopustí.

Osobní prodej má mimořádný význam zejména u výrobků, které vyžadují vysvětlení jak je správně používat a udržovat. Foret (2003)¹⁹ uvedl, že osobní prodej je typický zejména pro zboží dlouhodobé spotřeby. Proslulý je zejména u švédských vysavačů Elektrolux nebo nádobí Zepter a služeb pojišťovny. Dále při prodeji mezi výrobci a případně distributory průmyslového zboží.

V odborné literatuře jsou uvedeny rozdílné postoje na osobní prodej v marketingu veřejných institucí. Janečková, Vašítková (1999)²⁰ přesvědčují spíše o tom, že uplatnění tohoto nástroje komunikačního mixu je omezené. Naproti tomu Duplinský, Brichtová (2004)²¹ osobní prodej vnímají jako méně hmatatelně evidentní, avšak o to více účinnější a to především z úrovně socio-psychologického vnímání.

Význam osobního prodeje spočívá zejména v odpovědnosti, profesionalitě a přístupu všech pracovníků veřejných institucí. Pracovníci veřejné správy by měli být motivováni jak ke komunikaci tak k řešení různých problémů a v neposlední řadě by měli být připraveni reprezentovat danou instituci i svým lidským přístupem a charakterem.

Zákazníci, lidé i poskytovatelé produktu jsou významným nástrojem marketingového mixu služeb. Produkt obce má většinou charakter služby (více kapitola 3)“Pokud produkt chápeme v širším slova smyslu, tj. obec jako celek, pak zde jsou všechny subjekty působící v obci zároveň producenti i spotřebiteli produktu.“²²

19) FORET M.: Marketingová komunikace , Computer Press, Brno 2003 str.205

20) JANEČKOVÁ L., VAŠTÍKOVÁ M.: Marketing měst a obcí, Grada Publishing s.r.o. 1999 str.94-95

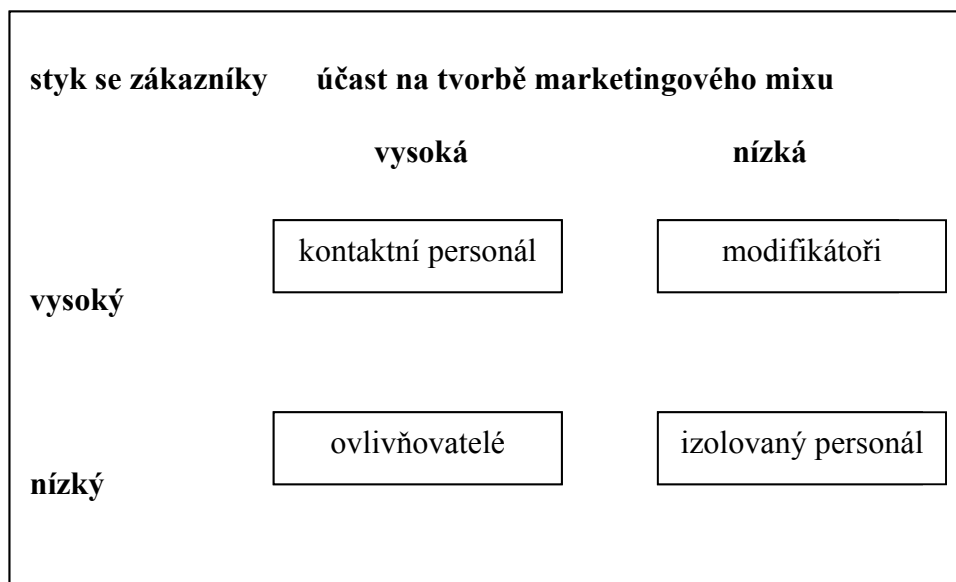
21) DUPLINSKÝ, BRICHTOVÁ, Komunikace ve veřejné správě, Univerzita Pardubice, 2004, str. 25

22) JANEČKOVÁ L., VAŠTÍKOVÁ M.: Marketing měst a obcí, Grada Publishing s.r.o. 1999 str.105

Místní správa nemůže přímo ovlivnit chování všech spotřebitelů služeb, ale přímo může ovlivnit chování zaměstnanců veřejných institucí. Zbytek spotřebitelů jako jsou zaměstnanci soukromých institucí může ovlivnit nepřímo a to prostřednictvím veřejných zakázek.

Ze strany veřejnosti, místním obyvatelstvem, ale i ze strany představitelů partnerských měst a soukromých investorů apod. je tato oblast velmi citlivě vnímána. Zákazníci mají sklon hodnotit management podniku podle chování jeho zaměstnanců. „Úloha zaměstnanců při realizaci produktů poskytovaných obcí se liší podle toho, jaké místo zaujímají zaměstnanci při plánování, vytváření a realizace produktu.“²³ Tzv. Juddovu matice, vytvořena s cílem charakterizovat pracovníky poskytující služby.

Obrázek 2.1 Juddova matice



Zdroj: JANEČKOVÁ L., VAŠŤÍKOVÁ M.: Marketing měst a obcí, Grada Publishing s.r.o. 1999 str.105

Kontaktní personál = Jedná se o pracovníky veřejné správy, kteří mají časté styky s klienty (zákazníky). Patří sem pracovníci stavebního odboru, bytového odboru, odboru sociálních péče, matriky apod. Tito pracovníci by měli být dobře trénovaní, připravení a motivovaní k řešení problémů.

23) JANEČKOVÁ L., VAŠŤÍKOVÁ M.: Marketing měst a obcí, Grada Publishing s.r.o. 1999 str.105

Modifikátoři = Občas přicházejí do styku s klienty. Jedná se zejména o vrátné, informátory, sekretářky vedoucích pracovníků. Tito pracovníci by měli být schopni navazovat přátelské vztahy a příjemnou atmosféru.

Ovlivňovatelé = S klienty jednájí pouze při důležitých oficiálních jednáních. Do této kategorie patří především radní, starosta a jeho zástupce, zastupitelstvo, tajemník úřadu obce, členové poradních orgánů.

Izolovaný personál = Jedná se o pracovníky personálních útvarů, finančních útvarů, správy budov, správy informačních sítí atd., kteří vykonávají tzv. podpůrné funkce.

„Vztahy mezi přední linií a lidmi v pozadí mají kritický vliv na kvalitu mnoha služeb zajišťovaných obcí.“²⁴

Svým způsobem jsou víceméně možnosti pro osobní prodej služeb omezené oproti dalším nástrojům komunikačního mixu a spočívají zejména v přístupu volených představitelů a zaměstnanců veřejných institucí, k výběru partnerů a jednání s nimi, ale s tím zároveň celý proces pozitivně nebo negativně ovlivňují.

2.3 Reklama a propagace

„Reklama má mnoho forem a způsobů použití – propaguje určitý konkrétní produkt, stejně jako dlouhodobou představu (image), již si mají o firmě vytvořit klíčové segmenty veřejnosti. Prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků dokáže oslovit široký okruh veřejnosti, zároveň však díky neosobnosti je méně přesvědčivá. Je pouze jednosměrnou formou komunikace a může být velice nákladná.“²⁵ Pomocí propagace a reklamy si obce a města zviditelňují své území. Tato propagace regionu, obce, města atd. je zaměřena především na externí zákazníky – to jsou např. návštěvníci, turisté, potenciální noví obyvatelé, investoři atd.

Reklamní prostředky

„Každý reklamní prostředek má své silné a slabé stránky ! Vždy je nutno zvážit:

24) JANEČKOVÁ L., VAŠŤÍKOVÁ M.: Marketing měst a obcí, Grada Publishing s.r.o. 1999 str.106

25) FORET M.: Marketingová komunikace, Computer Press, Brno 2003 str.str.179

cílové publikum; finanční prostředky; psychologii; životní styl; hodnotový žebříček segmentu, pro který je reklama určena; návaznost reklamy na výrobní možnosti firmy; její strategii; cíle, image.“²⁶

Samozřejmostí každé obce by v dnešní době měly být propagační materiály. Obsah a forma propagačních materiálů může být různá a závisí na účelu propagace. Propagační materiály lze rozdělit do dvou skupin: všeobecná propagace a speciální propagace.

Všeobecný propagační materiál v tištěné podobě podává obraz o obci a jejích zajímavostech. Tento materiál bývá obvykle přehledný, stručný, přitažlivý (doplněný fotografiemi, obrázky, grafy, mapkami, kresbami: tištěn by měl být barevně, na kvalitním papíře), jednotný (materiály z téhož místa by měly tvořit jednotnou řadu, to znamená používat stejnou úpravu, loga, znak obce..atd.)

Speciální propagační materiál si klade za cíl oslovit určitou konkrétní skupinu lidí či organizace, které tvoří samostatný segment. Může se jednat o potencionální investory, nové podnikatelské subjekty, turisty, kteří chtějí v obci či regionu strávit delší čas atd.. Je důležité abychom tyto segmenty dostatečně identifikovali, abychom znali jejich potřeby, zájmy a přání. Tyto informace nám umožní vybrat přitažlivější a zajímavější propagační materiál pro daný segment. Příkladem speciálního propagačního materiálu může být:

- profil obce – přináší nejen základní informace o obci, ale i o její infrastruktuře, nabídce míst k podnikání, urbanistické a archeologické studie, mapy, náčrty...
- nabídkové katalogy – např. pro turisty
- marketing událostí

K základním a tradičním propagačním materiálům obce patří: pohlednice, brožury, prospekty, publikace, mapy, studie, výroční zprávy, letáky, plakáty, kalendáře.

Nezbytnou součástí propagace je vhodné umístění propagačních materiálů. Nestačí tyto materiály umístit přímo v příslušné obci, ale i na vzdálenějších místech, které jsou navštěvovány turisty. To znamená i za hranice mikroregionu, regionu, státu. Je dobré tyto materiály umísťovat nejen v informačních centrech, ale i v ubytovacích zařízeních jako jsou hotely, penziony, campy, dále v restauracích a třeba i v hromadných dopravních prostředcích.

26) SKOŘEPA L.: Marketing měst a obcí, str45, VŠERS: [online] infodisk – Skořepa – marketing měst a obcí[cit. 2008-01-25]. Dostupný z <<http://home.vsiers.cz/infodisk/skorepa/>>

Jako další reklamní prostředek obcí a měst se v dnešní době stává internet. „V současné době existují zvláště na něj orientované projekty Svazu měst a obcí a dalších subjektů. Jedná se např. o projekt Města a obce České republiky na internetu nebo projekt MuNet, připravený komisí „Informačních systémů měst a obcí“ (ISMO) při Svazu měst a obcí. Projekt „Města a obce České republiky“ na internetu naleznete na adrese www.obce.cz. Poskytuje zájemcům veřejně přístupnou prezentaci informací o všech připojených úřadech městech a obcích a aktivitách v nich. Mimo základní informační údaje v příslušném městském úřadu jsou součástí projektu prezentační stránky jednotlivých měst a obcí.“²⁷ Webové stránky města Prachatic jsou podle mého názoru přehledné a dobře zpracované. Nalezneme zde základní informace o městě a regionu, městském úřadě, podnikání, kultuře a sportu, turistice a v neposlední řadě i kontakty a adresy. Nechybí obrázky města, rozpočet, grafy a tabulky. Překvapí i anketa, která na stránkách probíhá. Občané tak mají možnost vyjádřit se k aktuálnímu tématu, které město řeší a ovlivnit situaci. Stránky jsou dostupné na adrese: www.prachatice.cz. Město Prachatic má i svůj internetový deník, který je dostupný na stránkách www.prachatickonews.cz. Zde nalezneme informace o aktuálním dění v celém okrese - zprávy, zajímavé rozhovory, reportáže, pozvánky, inzerci, názory atd..

Internet, ač bývá kritizován jako svým způsobem odlišný způsob komunikace mezi lidmi, který zkrátí vzdálenost, ale člověka k člověku nepřiblíží, je v dnešní době jako informační médium bezkonkurenční.

Jako další nástroj propagace měst a obcí lze zařadit rovněž využití teletextu. Tato forma propagace měst a obcí v zahraničí je dosti využívána. „Příkladem propagace velkých měst na teletextu jsou teletextové stránky televizní stanice BBC nebo France 2. BBC uvádí na svých teletextových stránkách informace o městech nejen ve Velké Británii, ale i o městech v Německu, Irsku, Francii, Belgii s následujícími informacemi: stručná historie a současnost města, dopravní spojení, ubytování, stravování, pamětihodnosti, zábava a kultura, banky a finanční instituce, služby podnikům.“²⁸ Bohužel českými městy je tento způsob propagace využíván pouze v malé míře.

27) JANEČKOVÁ L., VAŠŤÍKOVÁ M.: Marketing měst a obcí, Grada Publishing s.r.o. 1999 str.96

28) JANEČKOVÁ L., VAŠŤÍKOVÁ M.: Marketing měst a obcí, Grada Publishing s.r.o. 1999 str.97

2.4 Public relations

Public relations (PR) lze v českém překladu vyjádřit jako vztah s veřejností. „PR je cílevědomá, plánovaná a nepřetržitá snaha o vytvoření a udržení vzájemného porozumění mezi organizací a její veřejností. Slouží společnosti k zmiřňování konfliktů a budování vztahů, které jsou podstatné k vytváření dynamického konsensu, na němž je založen společenský řád. Konečným výsledkem PR je úprava a udržování takového sociálního systému, který nám zajišťuje fyzické a sociální potřeby. Jejich společenská funkce spočívá v nahrazování nevědomostí, násilí a radikalismu znalostmi, kompromisem a vzájemným přizpůsobením.“³⁰ Pro obce a města je PR jeden z nejdůležitějších nástrojů komunikačního mixu. V současnosti je PR alfou a omegou dlouhodobé existence jakékoliv organizace.

Lze říci, že základní principy reklamy, propagace i PR jsou v podstatě velmi podobné – určitým způsobem oslovuje, ovlivňuje, mění postoje a názory obyvatelstva, proto se činnost PR prolíná s tím, čemu se běžně říká skrytá reklama.

Jaký je tedy skutečný rozdíl mezi PR a reklamou? Ukáže to příklad podaný Bowmanem a Ellisem, který uvádí M. Foret v knize: *Komunikace s veřejností*: „Jestliže vám řeknu, že jsem hezký a vzrušující, je to reklama. Jestliže vám někdo jiný řekne, že jsem hezký a vzrušující je to propagace. Jestliže přijdete a řeknete mi, že jste slyšela, že jsem hezký a vzrušující – tak to je public relations.“³¹ I využívání sdělovacích prostředků v public relations má některé odlišnosti oproti reklamě:

Reklama má ke sdělovacím prostředkům přímou vazbu – sdělení obsahuje přesně to, co si plátce objednal a zaplatil. PR má ke sdělovacím prostředkům vazbu zprostředkovanou – prvním krokem je navázání dobrých vztahů s redaktory, k tomu může sloužit serióznost poskytovaných informací, pořádání atraktivních tiskových konferencí (prostředí, pohoštění, upomínkové předměty..atd.). Nikdy neexistuje jistota, že se nám podaří získat redaktora na svou stranu.“Vztah ke sdělovacím prostředkům je vždy citlivý, buduje se dlouhodobě, trpělivě a soustavně.“³²

30) ŠKARBELOVÁ S.: *Komunikace a public relations*, MU Brno 2005 str.23

31) FORET M: *Komunikace s veřejností*, MU Brno 1994 str.82

32) FORET M: *Komunikace s veřejností*, MU Brno 1994 str. 86

- Reklama se ve sdělovacích prostředcích objeví vždy, když je objednána. PR se ve sdělovacích prostředcích objeví tehdy, když nastane atraktivní událost, která zaujme veřejnost.
- Reklama je v jádru pozitivní prezentací. PR může být i negativní s pozadím, které s sebou nese pozitivní kroky a snahy o nápravu. (př. Jak instituce hodlá předcházet katastrofickým událostem...) Zachraňují dobré jméno organizace v očích veřejnosti a vysvětlit ji, co se ještě vysvětlí a zachránit dá.
- V reklamě instituce hodnotí samu sebe. PR hodnocení přenechává na druhých – na odbornících, sdělovacích prostředcích, veřejnosti.
- Podobou sdělení, zprávy či informace působí PR objektivněji, věrohodněji a autentičtěji než reklama.

Klíčovým posláním public relations na úrovni obcí je:

- Vytváření image obce.
- Posilování identifikace obyvatelstva s obcí.
- Poskytovat přístup k informacím o obci a jejích správních a samosprávních institucí.
- Vytváření podmínek pro uplatnění nápadů a připomínek občanů.
- Usilovat o optimální komunikaci s veřejností.
- Usilovat o maximální informovanost občanů.

PR dokáže při poměrně nízkých nákladech oslovit širokou veřejnost. Podoba public relations, která je méně okázalá a nenápadná v porovnání s reklamkou bývá ve svém působení účinnější. Podstatou komunikační přednosti PR je především jejich důvěryhodnost, která dokáže ovlivnit veřejnost, která se úmyslně vyhýbá vlivu reklamy.

Ve veřejné správě je public relations především prostředek komunikace, který reprezentuje způsob propagačního řízení, které by mělo vytvářet zdravé vztahy mezi místním obyvatelstvem, představiteli obce i ostatní veřejností. Činnost PR by měla být programově plánována a řízena – měla by vycházet z cílů, které si obec určí, a které hodlá realizovat. Výsledkem kvalitního PR by měla být dobrá atmosféra jak uvnitř úřadu tak navenek směrem k veřejnosti, dobrá vůle, respekt a porozumění, soulad zájmů všech zúčastněných stran.

Ideální podoba public relations zahrnuje tyto funkce:

- plánování a řízení
- zabývá se vztahy mezi organizací a veřejností
- monitorování vědomí, mínění, postojů a chování lidí uvnitř i mimo organizaci
- analýza vlivu politiky, postupů a jednání organizace na různé části veřejnosti
- upravuje tyto politiky, postupy a jednání, pokud se zdají být rozporné s veřejnými zájmy a další existencí organizace
- radí vedení, jak vytvořit nové politické postupy a jednání, oboustranně výhodné pro organizaci i její veřejnost
- vytváří oboustrannou komunikaci mezi organizací a různými částmi její veřejnosti
- vytváří specifické změny ve vědomí, názorech, postojích a chování lidí uvnitř i mimo organizaci
- rozhoduje o stávajících nebo nových vztazích mezi organizací a veřejností

„Public relations by jistě také měly a mohly významnou měrou přispět k tvorbě občanské společnosti. Významnou roli v otázce public relations hraje také prosazování zásad tzv. společné identity (v literatuře často používané v původním corporate identity), kterou můžeme chápat jednak jako určitou jednotu sdílených hodnot, postojů, názorů i přístupů všech zúčastněných složek a jednak i perceptivně jako jednotný vizuální styl obce. Společná identita v sobě nese jak prvky společenské tak i materiální povahy.“³³

Aktivity uplatňované v rámci public relations:

- uveřejňování pravidelných zpráv ve sdělovacích prostředcích o činnostech územního orgánu (tisk, rozhlas, TV)
- publicita v podobě tiskových besed, konferencí
- vydávání vlastních tiskovin
- přijímání hostů
- shromažďování a vyhodnocování informací
- specifická činnost v krizových situacích

33) DUPLINSKÝ, BRYCHTOVÁ, Komunikace ve veřejné správě, Univerzita Pardubice, 2004, str.31

- spolupráce s různými institucemi
- reprezentace obce (na veletrzích – např. mezinárodní výstava turistických možností regionu – Regiontour...)
- lobbying – získávání partnerů pomocí informací, slov a argumentů
- sponzorování kulturních, sportovních a sociálních akcí a vytváření občanské společnosti
- corporate identity – jednotný vizuální styl obce = jednotná úprava písemností, které obec prezentuje na veřejnosti
- při významných příležitostech rozesílání dáreků, přání atd.

Ve velkých městech a krajích za PR odpovídají obvykle osoba tiskového mluvčí, resp. oddělení pro public relations. Osoba tiskového mluvčí se účastní všech významných akcí obce nebo města, zasedání obecního zastupitelstva, porad apod. Tato funkce v sobě nese vysokou profesionalitu a potřebu komunikačních dovedností na vysoké úrovni.

Marketingový mix obce dokáže úspěšně využívat nový prvek komunikačního mixu, kterým je marketing událostí.

2.5 Marketing událostí

Marketing událostí, který byl původně užíván k propagaci firem, lze použít i jako nástroj komunikačního mixu obce. Filozofie marketingu událostí vychází ze současné výrazné tendence zdůrazňování prožitků a pocitů. Důraz na pocity je posilován prožitkem ve skupině.

Jedná se především o:

- neziskově orientované akce, výročí, besedy atd.
- komerčně orientované akce, koncerty, představení atd. Jedná se o akce, za které si pořadatel, v našem případě obec nebo město nechá zaplatit vstupné. Nejedná se ani tak o zisk, spíše o pokrytí nákladů, které má město či obec v souvislosti s konáním těchto akcí. Obec těmito akcemi posiluje svou image, vytváří svou specifickou tradici a posiluje pocit patriotismu.

- charitativní akce – v této skupině jde také o peníze, rozdíl je ale zásadní. Na rozdíl od komerčních akcí jde výtěžek na charitativní akce, které pořadatel podporuje.

Jak ale připravit úspěšnou akci? Akce musí mít dobrou organizaci, zvládnutý scénář, přesné vlastní provedení a omezení nepříznivých vlivů. Jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšné akce je dobrá myšlenka a výběr hostů, vše by mělo být dokonale sladěno s účelem a cílem celé akce. Musíme si také dopředu stanovit rozpočet akce, kde se bude akce konat, nesmíme opomenout skladbu a počet účastníků, abychom neporušili právní podklady, na které při konání akce nesmíme zapomínat. Určitě bychom neměli podcenit pozvánku, která budí první dojem z celé připravované akce a v neposlední řadě občerstvení a správný výběr dodavatelů. Na závěr bychom měli celou akci zhodnotit. Pro úspěšnou akci je velmi důležitá i spolupráce s médii.

2.6 Shrnutí

V marketingovém přístupu nejde pouze o to produkt vyrobit, ale také představit ho náležitě zákazníkům. Celý marketing je založen na komunikaci. Staví se na neustálé komunikaci se zákazníkem. Význam komunikace v marketingu dokládá i fakt, že se stále častěji hovoří o marketingové komunikaci. I přesto, že obec či město vlastně produkty jako takové nevyrobí a nepředstavuje, neměla by být marketingová komunikace ve veřejných institucích tabu. Soulad všech komunikačních nástrojů umožní obci perfektní představení svých služeb, které jsou schopny veřejnosti nabídnout.

3. Sektor veřejných služeb v konceptu komunikace

Sektorem veřejných služeb se rozumí vše, co město nabízí svým obyvatelům, návštěvníkům, podnikatelům, potencionálním investorům a co souží k uspokojování jejich individuálních i kolektivních potřeb.

Především je sektor veřejných služeb tvořen tou částí, kterou není schopen zajistit soukromý sektor.

3.1 Jaké služby veřejný sektor nabízí

Sektor veřejných služeb nabízí jak služby pozitivní tak služby nápravné. Mezi pozitivní službu patří například vzdělání, kultura a bydlení. Tyto služby obyvatelé většinou vyhledávají. Mezi nápravné služby patří např. městská policie, úklid a údržba města a komunikací. Některé z nabízených služeb musí lidé přijmout jako např. vzdělání. U některých služeb mají lidé naopak možnost volby (bydlení – občan si může vybrat zda bude bydlet ve státním bytě, či si koupí svůj vlastní byt...) Z některých služeb, které obce a města nabízí nemůžeme vyjmout občany, kteří se nepodílí na jejich úhradě formou placení daní. Jedná se zejména o veřejné osvětlení a údržbu komunikací a města. Produkt obce lze rozčlenit na tři základní složky: prvky, formy, úroveň.

Prvky produktu dělíme na hmotné a nehmotné složky nabídky. Hmotným prvkem je prostředí, ve kterém se poskytnutí služby realizuje, vybavení kanceláře, a prostředky, které poskytnutí služby mohou zjednodušit. Jako příklad typu služby s převažujícími hmotnými prvky je údržba komunikací. Hmotný efekt služby můžeme okamžitě posoudit a změřit kvalitní výkon služby. Oproti tomu nehmotný efekt spočívá v chování zaměstnanců úřadu, v jejich ochotě, přístupu ke klientovi, flexibilitě profesionální zdatnosti.

Forma produktu

- „Prostřednictvím vlastní organizace a vlastních zaměstnanců. Jedná se zejména o služby, které jsou ze zákona dané, a které nelze převést na jiné organizace, př. působnost odboru sociálních věcí.
- Prostřednictvím rozpočtových a příspěvkových organizací zakládaných obcí, př. městská doprava.
- Prostřednictvím uzavírání smluv se soukromými organizacemi, které službu vykonávají.

- Na základě smlouvy vykonává službu jiná obec, nebo obce společně založí organizaci, kterou výkonem služby pověří, př. základní škola.³⁴

Se zvolením správné formy poskytování produktů souvisí zkoumání prvků služeb a vlivů, které na ně působí. Dále je potřeba znát požadavky občanů a provést analýzu efektivity forem poskytování produktů.

Úroveň produktu – souvisí s image, kvalitou a kvantitou. Image produktu můžeme popsat třemi způsoby: „image obecního úřadu, image jednotlivých služeb poskytovaných nebo zajišťovaných obecním úřadem, image obce jako celku na trhu jednotlivých hlavních spotřebitelů tohoto produktu, respektive jeho součástí. (např. na trhu nabídky podnikatelských zón)³⁵ Image obce je důležitou součástí nejen produktu, ale lze ji využít i při propagaci obce.

3.2 efektivní poskytování veřejných služeb

Veřejné služby jsou často poskytovány monopolně, což znamená, že lidé nemají jinou možnost výběru na trhu. U veřejných služeb nelze vždy aplikovat stejná kritéria jako u služeb v soukromém sektoru a to především co se týče ekonomického zisku. Jelikož nejsou všechny aktivity v oblasti veřejné správy ziskové je proto důležitější sledování efektivity vynaložených nákladů. „ Pokud má být služba poskytována efektivně a v souladu se spotřebitelskou poptávkou, a na druhé straně by měla vyhovět politickým a finančním prioritám poskytovatele, stejně jako dalším obligatorním závazkům, je nutno zabývat se oblastí komunikace mezi poskytovatelem a uživatelem služby.³⁶ Město by mělo počítat s možnými konflikty mezi potenciálním uživatelem služeb, nemělo by opomenout definovat uživatele. Populace není homogenní a služby musí odpovídat potřebám lidí, různých věkových skupin, schopností a za různých ekonomických a sociálních podmínek.

Obec tak musí neustále hledat rovnováhu mezi uspokojením individuálního uživatele a prioritami široké veřejnosti. Právě tady je velmi důležitá komunikace s uživatelem. Veřejnost by měla být informována o tom, jaké cíle město v oblasti služeb sleduje, jaké jsou standardy kvality služeb, které mohou požadovat a očekávat. V neposlední řadě by občané měli mít přehled o tom, na jakou službu mají nárok, jak ji mohou získat a kde.

34) JANEČKOVÁ L, VAŠŤÍKOVÁ M.: Marketing měst a obcí, Grada Publishing s.r.o. 1999, str. 63

35) JANEČKOVÁ L, VAŠŤÍKOVÁ M.: Marketing měst a obcí, Grada Publishing s.r.o. 1999, str. 64

36) DUPLINSKÝ, BRYCHTOVÁ : Komunikace ve veřejné správě, Univerzita Pardubice 2004 str. 39

3.3 Ministerstvo vnitra - příručka pro zlepšení veřejného sektoru

Ministerstvo vnitra – odbor regulace reformy veřejné správy nabízí zdarma příručku pro zlepšení služeb veřejného sektoru. „Tato příručka vznikla v rámci pilotního projektu zlepšování služeb zákazníkům prostřednictvím chart služeb za finanční podpory programu SIGMA. Chartu služeb lze obecně definovat jako veřejný dokument, kterým se stanoví základní informace o poskytovaných službách, o úrovni služeb, kterou může zákazník očekávat, stejně tak jako o způsobu podávání stížností či návrhů na zlepšení. Účelem této příručky je podpořit organizace veřejných služeb ve středoevropských a východoevropských zemích v jejich úsilí stát se otevřenějšími a zlepšit orientaci klientů díky efektivnímu využívání chart služeb.“³⁷ Tato příručka je dostupná i v elektronické podobě na stránkách ministerstva vnitra České republiky. Příručka vytyčuje důvody proč tuto chartu zavádět, jak napsat chartu a jak chartu využít ke zlepšení služeb. Obsahuje i ukázky chart v České republice. Jednou z nich je charta občanů města Chomutov: Z klíčových úkolů je zvýšení spokojenosti veřejnosti s prací úřadu. Tato charta informuje občany o jejich právech na vyjádření názoru, na to být slyšen a na informace od těch, kteří rozhodují. Každý občan má právo předložit úřadu jakýkoliv podnět. Je zde stanoveno kde občan podnět může předložit, dále povinnosti a práva občanů, povinnosti úřadu.

3.4 Shrnutí:

Komunikace s občany znamená neustálý dialog. Město by mělo pravidelně využívat metody marketingového výzkumu, aby zjistilo zda jsou služby, které nabízí v souladu s potřebou široké veřejnosti a zda jsou nabízené služby kvalitní či naopak. Tyto informace můžeme zjistit i jinak, lze využít různých výstav, dnů otevřených dveří ale i názor personálu, který přichází denně do styku s uživateli. Komunikace v žádném případě nemůže být uzavřeným systémem. Z existenčního důvodu je nezbytné komunikovat s okolím. „ Pokud by podnik nekomunikoval s okolím, nemohl by prosperovat, neměl by komu prodávat, neměl od koho nakupovat, nemohl by se s nikým srovnávat, neměl by zpětnou vazbu, nemohl by se rozvíjet.“³⁸ A stejné je tomu i v případě veřejných institucí.

37) MINISTERSTVO VNITRA ČR: Odbor reformy regulace a kvality veřejné správy [online]. Služby veřejného sektoru [cit. 2008-02-08]. Dostupný z < http://www.mvcr.cz/zpravy/2008/vs_tz0207.html >

38) MIKULÁŠTÍK M.: Komunikační dovednosti v praxi: Grada Publishing a.s. 2003 str. 219

4. Metodika práce

Analytická část

V této části probíhá sběr sekundárních dat z odborných publikací. Důležitou podporou bakalářské práce byly i internetové zdroje.

Praktická část

Druhá část práce je dotazníkové šetření z oblasti komunikace veřejné správy. Primární informace byly získány metodou sběru informací. Marketingový výzkum byl sestaven na základě získaných informací osobním dotazníkovým šetřením. Dotazníkové šetření probíhalo na území města Prachatice a jeho blízkého okolí. Výběr respondentů byl proveden náhodným oslovením občanů města Prachatice a jeho blízkého okolí na přelomu roku 2007-2008. Skladba respondentů byla co nejpestřejší. Dotazník obsahoval 12 otázek a zjišťovaly se jím jisté informace Typ dotazovaných otázek viz kapitola č.4 komunikace ve veřejné správě – dotazníkové šetření. Vzor dotazníku viz příloha číslo 1-I.

Další dotazníkové šetření probíhalo v zimním období 2008. Tentokrát respondenti byli samotní úředníci analyzovaného města. Dotazník obsahoval 13 otázek a zjišťovaly se jím jisté informace. Vzor dotazníku viz příloha č. 1-II. Vzor dotazovaných otázek viz kapitola č. 4 komunikace ve veřejné správě – dotazníkové šetření. V rámci marketingového výzkumu bylo využito matematických a statistických metod.

Pracovní hypotézy

H 1: Občané preferují v rámci komunikace s veřejnými institucemi osobní jednání. Naopak úředníci preferují při komunikaci s občany spíše neosobní formy komunikace.

H 2: Ne všichni občané mají s jednáním s veřejnými institucemi dobré zkušenosti. Stejně tak ne všichni zaměstnanci veřejných institucí mají dobré zkušenosti při jednání s občany.

H 3: Zaměstnanci veřejných institucí jsou přesvědčeni o tom, že je veřejnost z jejich strany dostatečně informována a není třeba v oblasti komunikace s veřejností podniknout příliš změn. Občané mají pocit, že by ze strany veřejných institucí měli být lépe informováni.

H 4: Obyvatele obce nejvíce zajímá oblast pracovního trhu.

H 5: Občané i zastupitelé veřejných institucí jsou si vědomi konfliktů mezi jimi.

Vyhodnocení pracovních hypotéz viz kapitola komunikace ve veřejné správě –
dotazníkové šetření.

4.1 Vlastní šetření – komunikace ve veřejné správě

Cíl výzkumu:

Se snahou po konkrétnějším empiričtějším poznání faktických podob komunikace občanské veřejnosti s místní samosprávou byl proveden na přelomu roku 2007 – 2008 dotazníkový průzkum z náhodného výběru.

Použitá metoda a popis vzorku:

Dotazníkové šetření se uskutečnilo ve městě Prachatice (s počtem obyvatel cca.11 000) v jižních Čechách. Ve městě bylo osloveno 145 osob z toho 30 kompetentních zástupců městského a finančního úřadu (informativní vzorek). Položky obou dotazníkových variant i zkoumaných osob byly podrobeny komparativnímu srovnávání. Zjištěné závěry jsou zpracovány tabulkově a graficky s komentáři k jednotlivým otázkám.

Z důvodu přehlednosti byly dotazníky tvořeny zrcadlově. Respondenti měli dostatečný prostor pro vyjádření svých názorů a postojů. Dotazník I. II. obsahuje jak otevřené tak uzavřené otázky. Celkový počet otázek je u dotazníku č. I. 12 a dotazníku č. II. 13. Všichni respondenti měli možnost vyjádřit své další připomínky a náměty k dané problematice. Tyto náměty nejsou tabelovány, pouze tvoří volnější komentář při interpretaci jednotlivých kvantitativně registrovaných položek dotazníku.

Vzor dotazníku č. I. a II. je uveden v příloze č. 1-I,II této práce.

Základní informace o respondentech

Pohlaví:

V případě dotazované skupiny občanů tvoří z celkového počtu respondentů z větší části muži 55% , ženy se podílejí 45 % (tab.č. 1). V druhém případě tedy ve skupině informačního vzorku zástupců úřadů tvoří naopak z větší části ženy 80%, muži se podílejí 20% (tab. č. 2).

Tab.č. 1: Pohlaví respondentů (občanů)

Pohlaví	Podíl v %
muži	55
ženy	45

Zdroj: vlastní šetření

Tab. č. 2: Pohlaví respondentů (úředníků)

Pohlaví	Podíl v %
muži	20
ženy	80

Zdroj: vlastní šetření

Věk:

Z tabulek je patrné, že na odpovědích se podílelo v podstatě celé věkové spektrum mimo skupiny 61 a více. Z tabulky č. 2-I je patrné, že největší počet tvoří skupina lidí ve věku 21 – 30 naproti tomu v tabulce č. 2-II. největší počet tvoří skupina lidí (úředníků) ve věku mezi 41 – 50 lety.

Tab.č. 3. Věk respondentů (občanů)

Věk	Podíl v %
do 20	9
21-30	35
31-40	14
41-50	30
51-60	12
61 a více	0

Zdroj: vlastní šetření

Tab. č. 4: Věk respondentů (úředníků)

Věk	Podíl v %
do 20	3
21-30	20
31-40	17
41-50	37
51-60	23
61 a více	0

Zdroj: vlastní šetření

Vzdělání:

V obou dotazovaných skupinách tvoří nejpočetnější skupinu respondenti se středoškolským vzděláním.

Tab. č. 5: Vzdělání respondentů (občanů)

Věk	Podíl v %
základní	5
vyučen(a)	23
vyučen(a) s maturitou	11
SŠ	43
VOŠ	6
VŠ	12

Zdroj: vlastní šetření

Tab. č. 6: Vzdělání respondentů (úředníků)

Věk	Podíl v %
VŠ	23
VOŠ	7
vyučen(a) s maturitou	0
středoškolské s maturitou	67
neuveďeno	3

Zdroj: vlastní šetření

Zaměstnání:

Nejpočetnější skupinu tvoří dělníci 17%, dále pak studenti 15% a na třetím místě jsou administrativní pracovníci 14% (viz tab.č.4-I.). V tabulce č. 4-II. jsou uvedeny pracovní pozice respondentů (úředníků).

Tab.č. 7: Zaměstnání respondentů (občanů)

Zaměstnání	Podíl v %
rozpočtář	1
neuveďeno	7
zdravotnictví	7
kontrolor/ka	2
vedoucí pracovník	4
administrativní pracovník, účetní, pojišť.	14
prodavač/ka - obchodník/nice	4
pracovník v elektrotechnice	10
student	15
učitel/ka	6
OSVČ, podnikatel	4
státní zaměstnanec	3
dělník	17
manager	2
obchodní zástupce	2
kuchař/ka	1
referent	1

Zdroj: vlastní šetření

Tab.č. 8: Pracovní pozice respondentů (úředníků)

Pracovní pozice	Podíl v %
úředník/nice	61
odborný referent	13
pracovnice finančního úřadu	23
starosta	3

Zdroj: vlastní šetření

Výsledky šetření

Otázka č. 1: Formy komunikace

Tato otázka byla umístěna na začátek dotazníku, z důvodu prvotního ověření, který zdroj informací je občany nejvíce používán. Respondenti měli možnost vybrat si z několika možností a udat jejich priority, jak je uvedeno v dotazníku (viz příloha číslo 1, 2) a připsat i další, dle vlastního uvážení.

Tab. č. 9: Formy komunikace s občany (úředníci)

Formy komunikace s občany	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Průměr
Internet	5	7	3	2	5	0	3	2	3	4,2
Úřední deska	3	3	7	5	3	2	2	0	5	4,5
Setkání s občany	6	9	4	2	2	2	2	1	2	3,5
Místní rozhlas	2	0	1	4	3	1	2	6	11	6,8
Místní TV vysílání	1	0	3	2	1	7	6	4	6	6,4
Místní noviny	0	2	4	1	6	4	7	1	5	5,9
Osobní jednání	19	4	2	3	0	0	0	2	0	2,0
Schůze rady, zastupitelstva	2	1	4	6	2	6	1	5	3	5,3
Styk s novináři	0	0	0	2	2	2	2	4	18	7,9

Zdroj: vlastní šetření

Tab. č. 10: Formy komunikace s veřejností (občané)

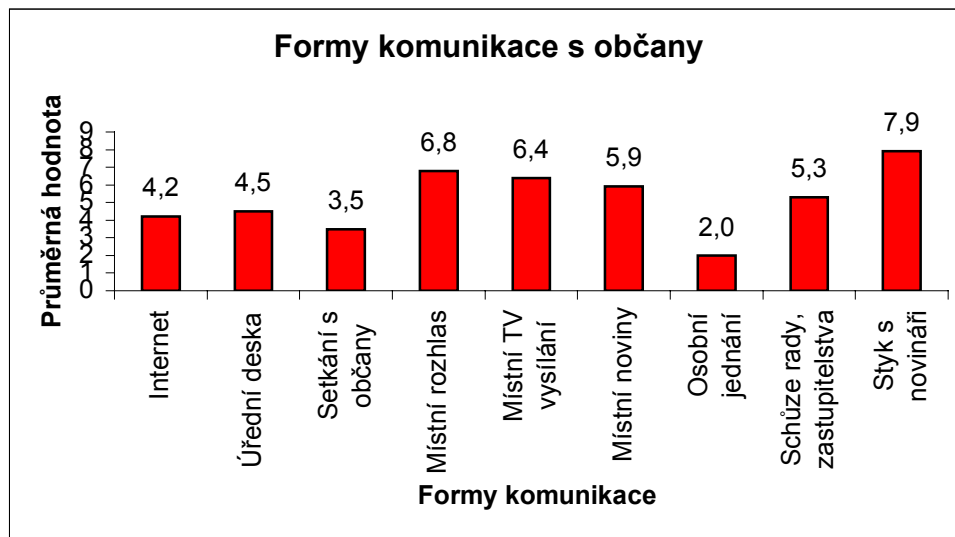
Formy komunikace s veřejnými institucemi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Průměr
Internet	17	24	20	10	15	9	6	10	4	3,9
Úřední deska	5	14	15	22	14	9	16	9	11	5
Setkání s občany	6	10	14	10	13	24	10	19	9	5,4
Místní rozhlas	3	2	3	7	16	10	17	18	39	6,9
Místní TV vysílání	8	13	17	19	17	13	10	10	8	4,8
Místní noviny	6	23	21	19	17	10	7	11	1	4,2
Osobní jednání	81	12	6	3	5	3	2	1	2	1,9
Schůze rady, zastupitelstva	7	10	14	9	18	15	17	15	10	5,3
Styk s novináři	1	2	4	5	14	9	13	13	54	7,3

Zdroj: vlastní šetření

U malého množství dotazníku připsali respondenti další formy komunikace a to písemnou, telefonickou komunikaci a komunikaci pomocí letáčků. Zcela evidentně mezi favority u obou skupin respondentů jak vyplývá z tabulky patří osobní jednání (81 občanů, 19 úředníků). Naopak jako nejhorší se umístil styk s novináři (54 občanů, 18 úředníků). Internet se překvapivě umístil na druhém místě v hodnocení

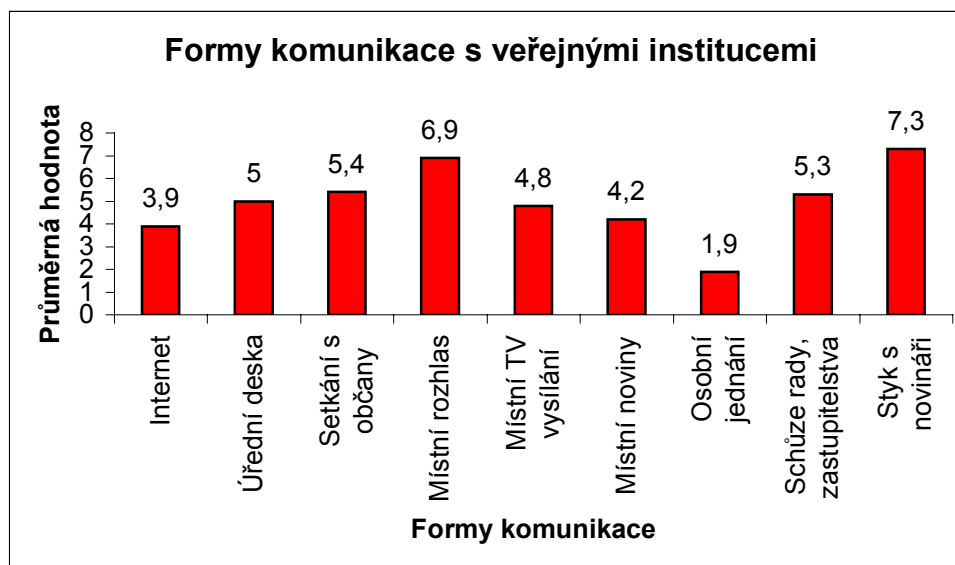
občanů, na třetím místě pak v hodnocení úředníků, kde se před internet zařadilo setkání s občany. Jako druhá nejhorší forma komunikace je v obou skupinách místní rozhlas.

Graf č. 1: Formy komunikace s občany - pohled úředníků



Zdroj: vlastní šetření

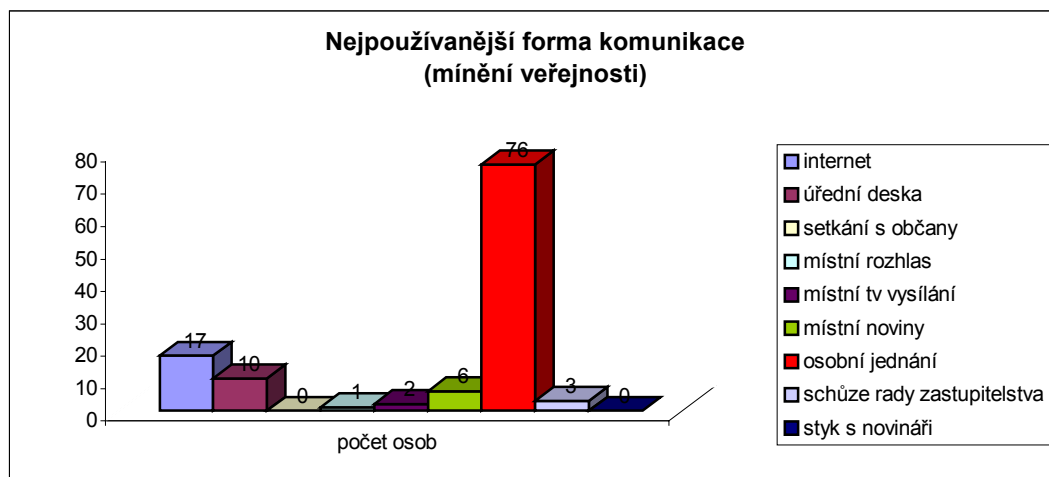
Graf č. 2: Formy komunikace s veřejnými institucemi – pohled občanů



Zdroj: vlastní šetření

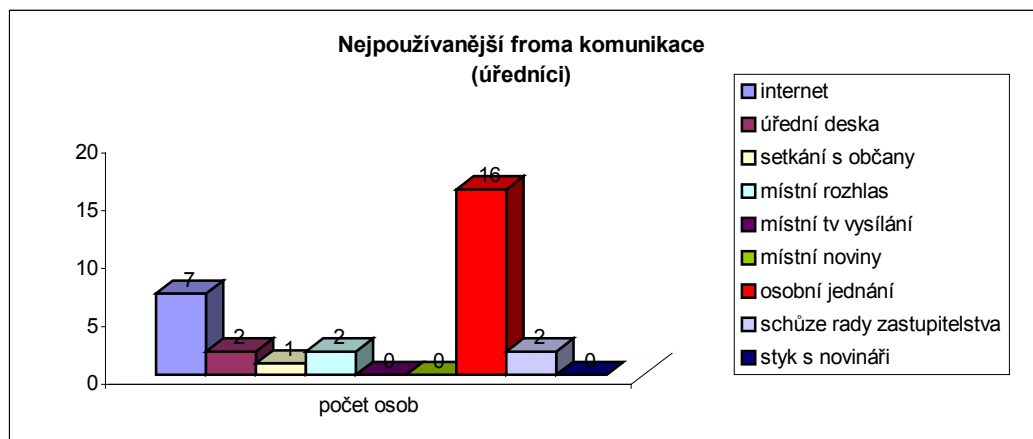
Otázka č. 2 – **Jakou formu komunikace spatřují respondenti za nejpoužívanější, neúčinnější a nejhorší.** Z následujících grafů lze vyčíst preference nejčastěji používané, (ne)účinnější a nejméně hodnocené z hlediska účinnosti formy komunikace dle mínění veřejnosti a úředníků.

Graf č. 3: Nejpoužívanější forma komunikace z pohledu veřejnosti



Zdroj: vlastní šetření

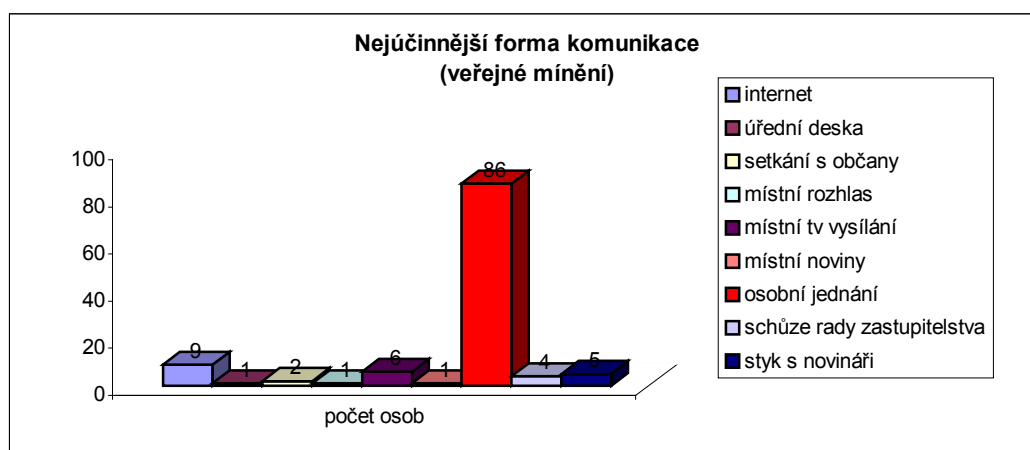
Graf č. 4: Nejpoužívanější forma komunikace z pohledu představitelů samosprávy



Zdroj: vlastní šetření

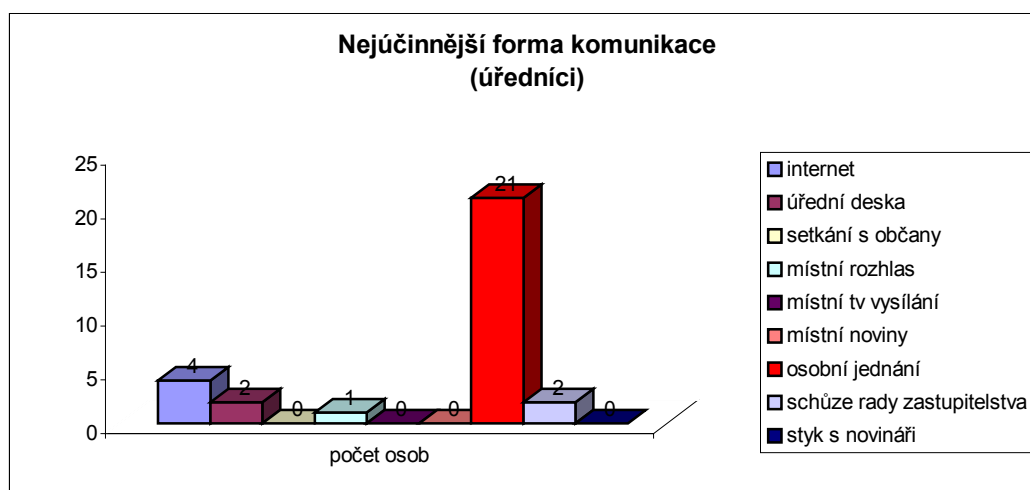
Nejpoužívanější forma komunikace z pohledu veřejnosti tak z pohledu představitelů samosprávy je osobní jednání. Výhodou osobního jednání je osobní kontakt mezi úředníkem a občanem. Zaručuje okamžitou reakci a jistotu, že se informace dostane přímo k osobě, které je určena. Je zde možnost doplnění, ujasnění, vysvětlení atd.

Graf č. 5: Nejúčinnější forma komunikace z pohledu veřejnosti



Zdroj: vlastní šetření

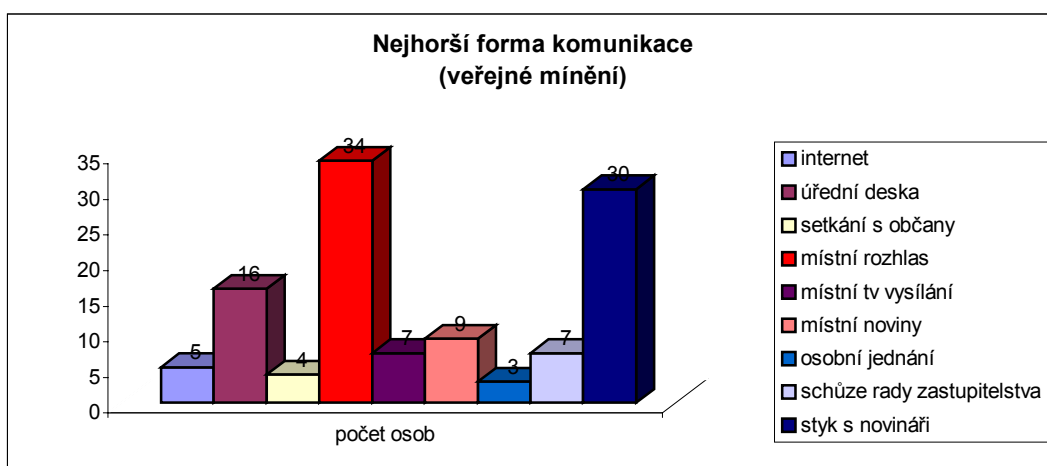
Graf č. 6: Nejúčinnější forma komunikace z pohledu představitelů samosprávy



Zdroj: vlastní šetření

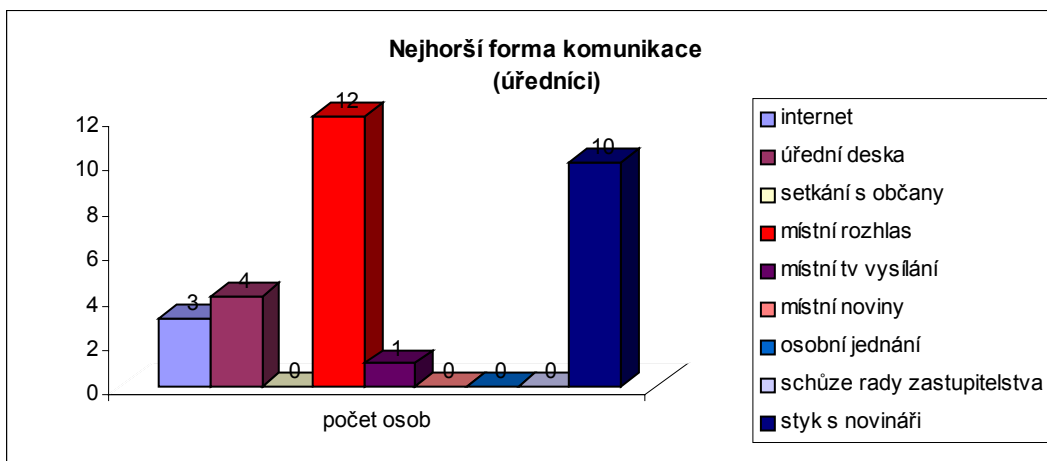
Na přední místa klade veřejnost tak úředníci opět jako v předchozím případě osobní jednání. Jako nejúčinnější formu komunikace spatřuje osobní jednání 86 občanů ze 115 a 21 úředníků z 30. Osobní jednání může mít také nevýhody. Mezi časté nevýhody osobního jednání lze pokládat: dlouhou čekací dobu, malý rozsah úředních hodin, pocit prosebníka, někdy i neochotu úředníků a antipatie. Internet jako formu komunikace vnímají jak občané tak úředníci celkem kladně. Jeho pozitiva jsou nesporné především v anonymitě, dostupnosti, pohodlnosti, rychlosti, přehlednosti a možnosti informovat se kdykoli. Nevýhodou internetu je, že ne všichni občané mají k internetu přístup, a stránky nemusí být vždy aktualizované.

Graf. č. 7: Nejhorší forma komunikace z pohledu veřejnosti



Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 8: Nejhorší forma komunikace z pohledu představitelů samosprávy



Zdroj: vlastní šetření

Jako jednu z nejhorších forem komunikace označili respondenti místní rozhlas (34 občanů a 12 úředníků). Jedny z největších nevýhod místního rozhlasu je možnost okamžité zpětné reakce, absence osobního kontaktu a nesrozumitelnost hlášení. Výhodou místního rozhlasu je snadná dostupnost na poměrně velké ploše.

Těsně za místním rozhlasem označili respondenti jako nejhorší formu komunikace styk s novináři (30 občanů a 10 úředníků). Styk s novináři je náročná a problematická forma komunikace. Přesnost interpretace není 100%. Navíc novináři mají sklon zprávu napsat co nejvíce senzační. Také úřední deska nezískala příliš mnoho sympatií ze strany respondentů. Za výhodu úřední desky lze považovat její dostupnost pro všechny obyvatele, pravidelnost a důležitost informací. Její nevýhoda je vzájemně malá interakce, malý počet informovaných občanů.

Další formy komunikace, které byly v dotazníku uvedeny, a které respondenti nezařadili na přední příčky hodnocení co se týče nejúčinnější, nejpoužívanější, nejhorší formy komunikace jsou:

Místní televizní vysílání – může zprostředkovávat atraktivním, a proto dobře přijímaným způsobem důležité informace. „ V případě vlastního audiovizuálního vysílání platí ještě více než u vlastních novin, že je třeba bedlivě sledovat kvalitu a styl vysílaných pořadů. Podomácku zpracovaný pořad v epickém stylu může působit kontraproduktivně. Amatérská úroveň zpracování bývá nejčastějším kamenem úrazu těchto magazínů. Při zachování týdenní periodicity je však kvalitní televizní vysílání finančně náročné. Jeho zavedení by měla předcházet podrobná analýza potencionální divácké obce včetně dokladovaného množství přípojek kabelové televize.“³⁹

Místní tisk – plní nezastupitelnou roli při vysvětlování rozhodnutí či kroků, kterým nezávislá média nemohou věnovat takový prostor. Mohou se využít k obhajobě nepopulárních opatření a k prezentaci vlastních úspěchů. Mimo jiné je zde prostor pro regionální pozvánky a praktické informace.

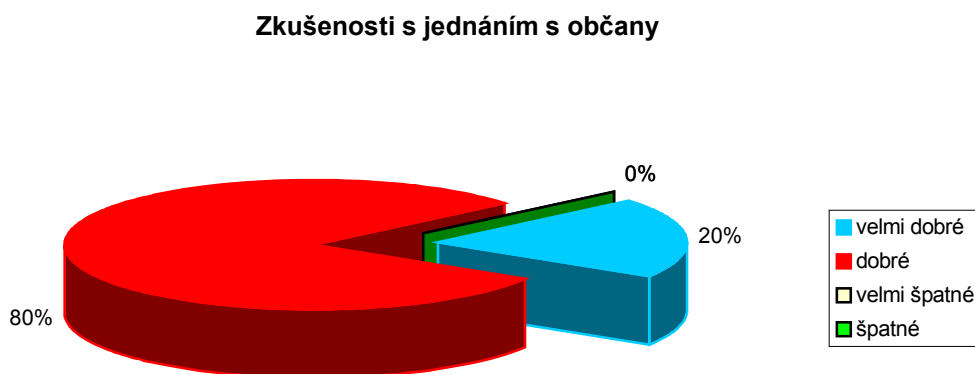
Setkání s občany – Využitím této formy komunikace by se mohlo lépe zabránit střetům radnice s veřejností, tím že občany hromadně osobně informuje o jejích zájmech a plánech.

Schůze rady, zastupitelstva – Tato forma komunikace není všeobecně občany příliš vyhledávaná, i přestože se tam občan dozví aktuální pravdivé informace.

39) ERNEKER J.: Sociální komunikace ve veřejné správě, VŠERS 2007, str.82

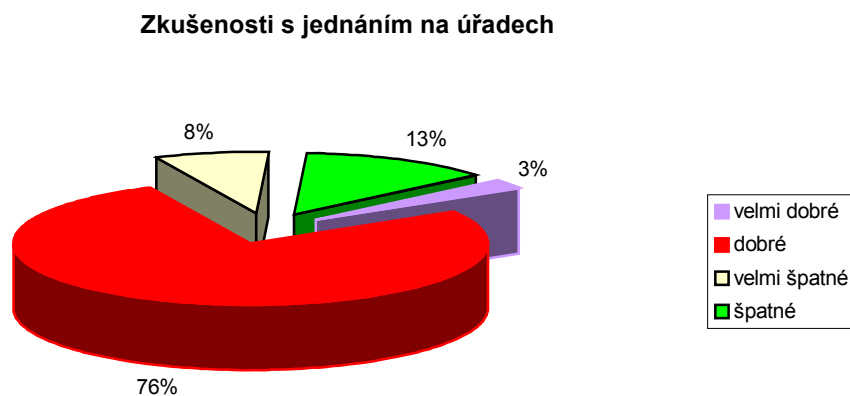
Otázka č. 3 – ve které byla zjišťována **zkušenost občanů s jednáním na úřadech a na opak zkušenosti úředníků s jednáním s občany**. Tato otázka byla uzavřená, respondenti měli možnost vybrat si ze čtyřech nabízených odpovědí.

Graf č. 9: Jaké mají úředníci zkušenosti s jednáním s občany



Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 10 : Jaké mají občané zkušenosti s jednáním na úřadech

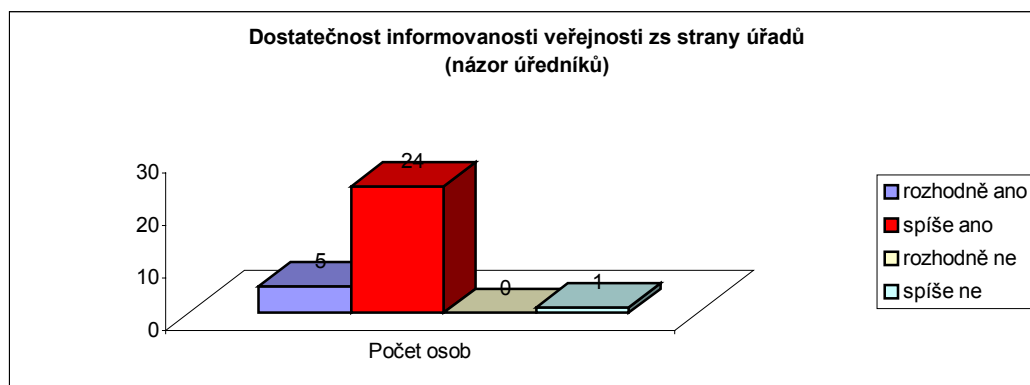


Zdroj: vlastní šetření

Jak občané tak úředníci mají především dobré zkušenosti s jednáním. Občané mají dobrou zkušenost v 76 % a úředníci v 80 %. Velmi dobrou zkušenost mají občané v 8% a úředníci ve 20 %. Informativní vzorek úředníků nemá žádné velmi špatné ani špatné zkušenosti. Tady se názor veřejného mínění liší – veřejnost má ve 20 % špatné zkušenosti s jednáním na úřadech a ve 3% velmi špatné zkušenosti.

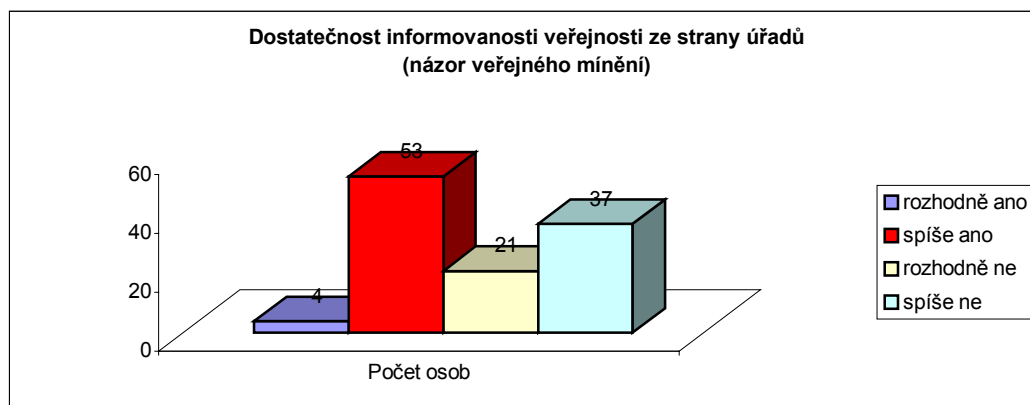
Otázka č. 4 – Ve které respondenti odpovídali na dotaz, zda si myslí, že **je veřejnost dostatečně informována**. Tato otázka byla opět uzavřená, kde respondenti měli na výběr jednu ze čtyř možných odpovědí.

Graf. č. 11: Dostatečnost informovanosti veřejnosti ze strany úřadů - názor úředníků



Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 12: Dostatečnost informovanosti veřejnosti ze strany úřadů – názor veřejného mínění



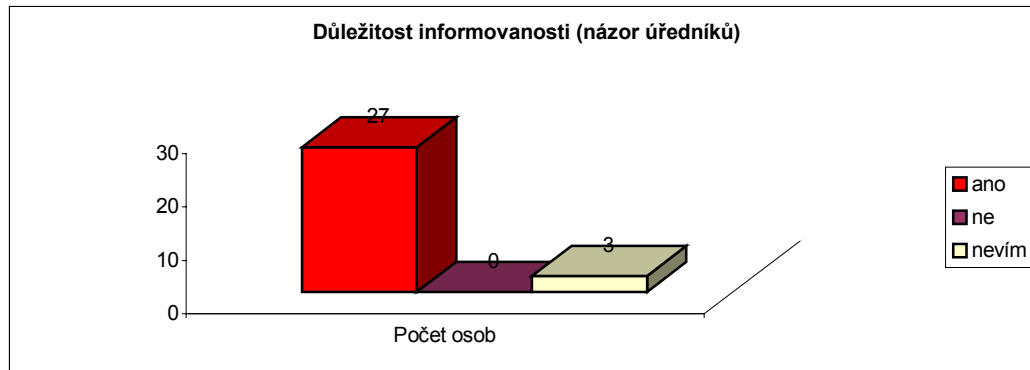
Zdroj: vlastní šetření

Veřejnost i úředníci se shodují, že je veřejnost ze strany úřadů spíše dostatečně informována. Teda na tuto otázku označilo 53 občanů a 24 úředníků odpověď spíše ano. 5 úředníků a 4 občané označili odpověď rozhodně ano. Odpověď spíše ne označil pouze 1 úředník a 37 občanů. Ze strany úředníků se nevyskytla žádná odpověď rozhodně ne. 21 občanů si ale myslí, že nejsou rozhodně dostatečně informováni.

Otázka č. 5 – **Důležitost informovanosti**. V této otázce měli respondenti možnost vybrat si ze tří nabízených odpovědí a připsat důvody proč si myslí, že je důležité, aby veřejnost byla informována. Důvody respondenti uváděli poměrně často. Informovanost je pro ně především důležitá, aby se zabránilo zbytečným problémům, zvýšil se zájem a chuť občana jednat s úřadem. Občané stojí o včasné informace o aktuálním dění obce, chtějí mít možnost kontroly, udělat si svůj názor a zabraňovat korupci. Důležitost spatřují také v tom, že neznalost informací neomlouvá. Lidé jsou v dnešní době hodně ovlivňováni tiskem a TV, kde informace sice jsou, ale mohou být do značné míry zkreslené. Lidé chtějí znát přesné informace z důvěryhodného zdroje, tedy přímo od úřadu.

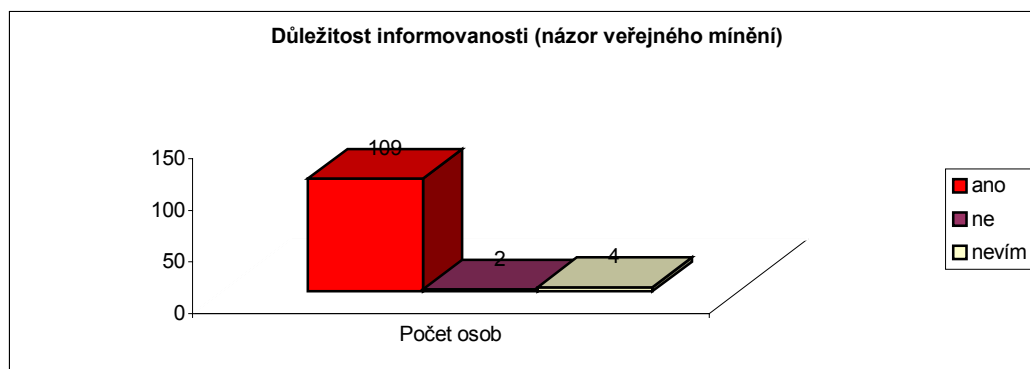
Úředníci informovanost spatřují v zájmu demokracie. Je podle nich důležité, aby lidé byli v obraze, aby nedocházelo ke zbytečným konfliktům. Je spravedlivé informovat občany, protože nevědomost budí nejistotu, která může vyvolat menší chuť občanů spolupracovat s radnicí. Velmi chvályhodný je názor úředníka, který uvedl, že občan nemá čas studovat zákony, zda se ho něco týká či nikoli, v tomto případě by měl pomoci úřad a občana upozornit.

Graf č.13: Důležitost informovanosti – názor úředníků



Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 14: Důležitost informovanosti – názor veřejného mínění



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 6 – **Která oblast podle Vašeho názoru zajímá obyvatele Vaší obce nejvíce?** Respondenti měli možnost očíslovat danou oblast z nabízené škály 1-7 a připsat další oblast, která je pro ně důležitá.

Tabulka č. 11: Která oblast podle Vašeho názoru zajímá obyvatele Vaší obce (pohled občanů)

Oblast	1	2	3	4	5	6	7	Průměr
Ekonomika	19	15	19	13	11	18	20	4,0
Pracovní trh	37	25	20	18	4	6	5	2,7
Životní úroveň	36	30	16	11	10	6	6	2,8
Investice	12	16	15	18	19	15	20	4,3
Možnost podnikání	13	16	25	15	18	16	12	3,9
Možnost kulturního využití	16	14	20	14	27	13	11	3,9
Dopravní a technická infrastruktura	12	21	16	18	14	18	16	4,0

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka č.12: Která oblast podle Vašeho názoru zajímá obyvatele Vaší obce (pohled úředníků)

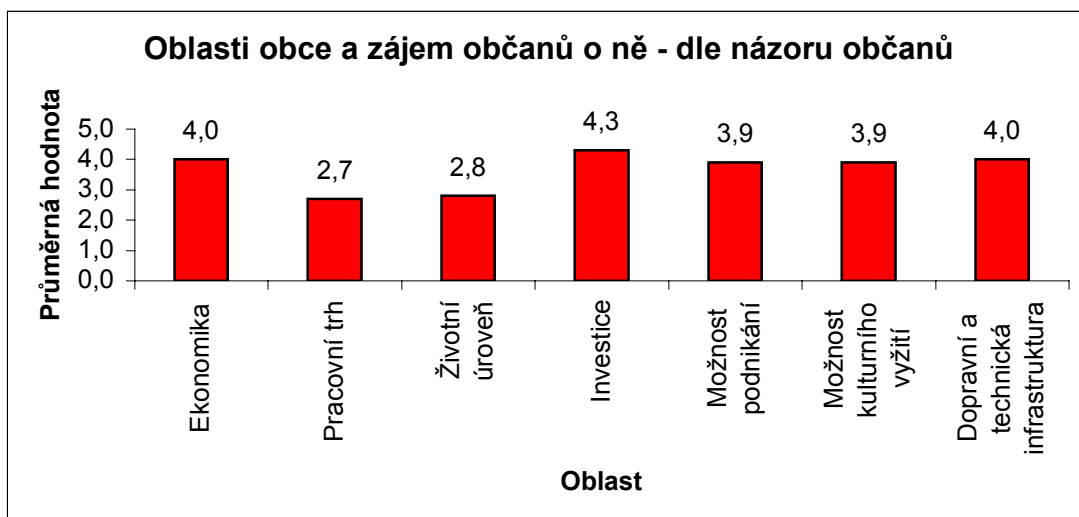
Oblast	1	2	3	4	5	6	7	Průměr
Ekonomika	4	3	8	3	2	3	7	4,1
Pracovní trh	9	10	4	3	4	0	0	2,4
Životní úroveň	13	8	2	3	4	0	0	2,2
Investice	4	4	3	1	5	8	5	4,4
Možnost podnikání	3	6	3	6	4	5	3	4,0
Možnost kulturního využití	4	5	3	6	1	4	7	4,2
Dopravní a technická infrastruktura	7	2	6	3	6	4	2	3,6

Zdroj: vlastní šetření

Oblasti jak z pohledu úředníků tak z pohledu občanů jsou celkem vyrovnané. Grafické znázornění najdete v příloze: číslo 3 této práce. Občané se nejvíce zajímají o oblast pracovní trh (37 občanů) následně pak o životní úroveň (36 občanů) Úředníci se domnívají, že občané se nejvíce zajímají o životní úroveň (13 úředníků) následně pak o pracovní trh (9 úředníků). Nejméně zajímavou oblastí je podle veřejnosti ekonomika a investice (20 občanů), podle úředníků je to rovněž ekonomika a dále možnost kulturního využití.

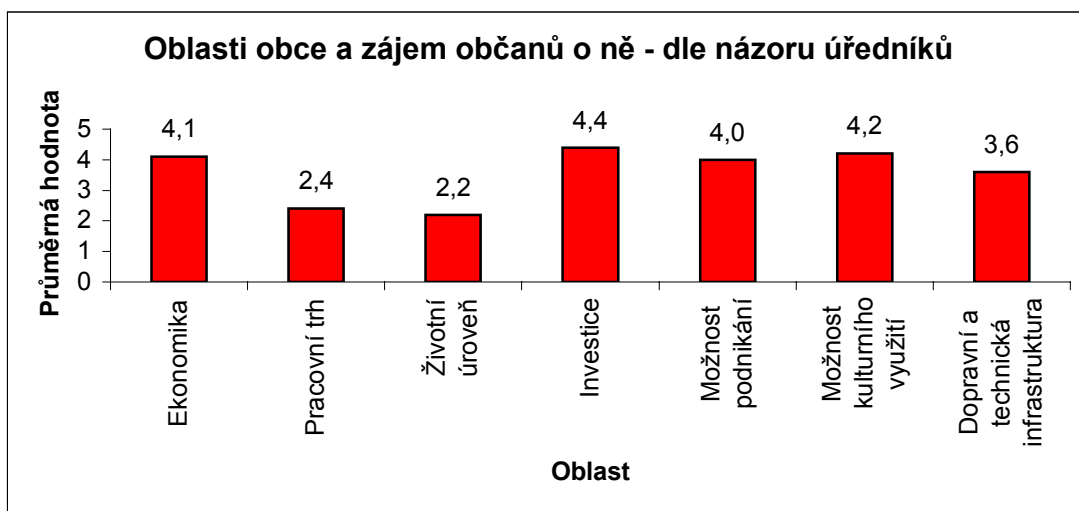
Respondenti měli v dotazníku možnost připsat další oblast, o které si myslí, že je pro občany zajímavá. Příliš mnoho názorů se v šetření nevyskytuje. Další oblast doplnilo pouze 5 občanů a to: aktivitu starosty, etnické menšiny, korupce, bydlení, sociální politiku a školství, životní prostředí.

Graf č.15: Oblasti obce a zájem občanů o ně – dle veřejného mínění



Zdroj: vlastní šetření

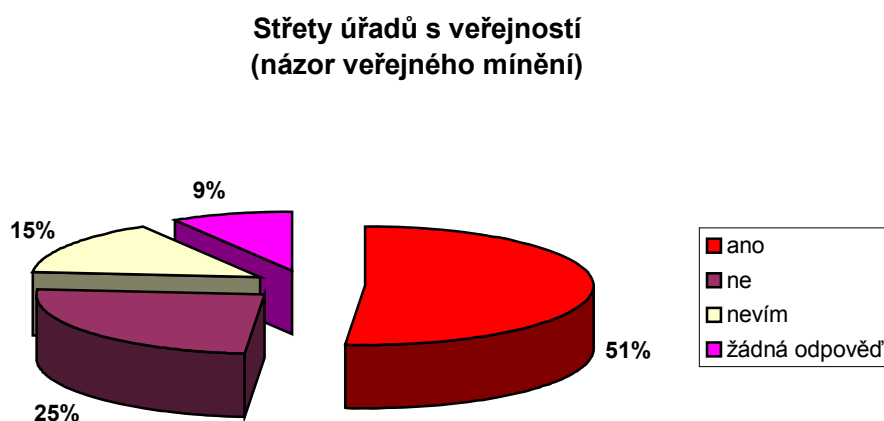
Graf č.16: Oblasti obce a zájem občanů o ně – dle úředníků



Zdroj: vlastní šetření

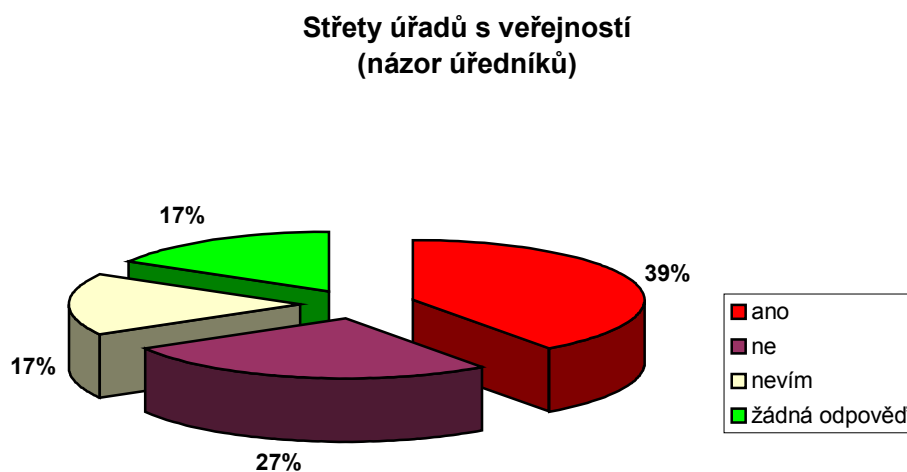
Otázka č. 7 – **Střety úřadů s veřejností**. Tato otázka byla do dotazníkového šetření zahrnuta za účelem zjištění jak si respondenti uvědomují zda vznikají ve městě či obci, ve které žijí střety mezi občany a úřady. Tato otázka poskytuje odpověď i na to, jak se respondenti zapojují nebo spíše zajímají o dění ve městě či obci.

Graf č. 17: Střety úřadů s veřejností– názor občanů



Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 18: Střety úřadů s veřejností – názor úředníků



Zdroj: vlastní šetření

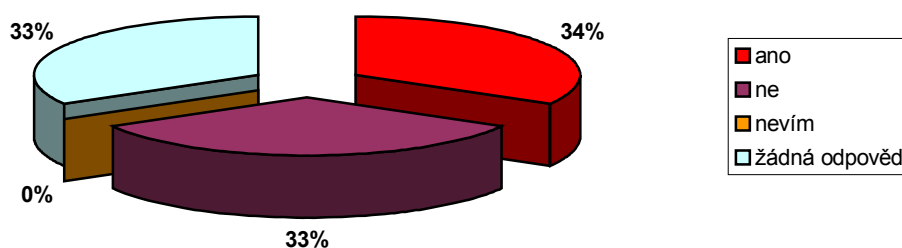
Respondenti jsou si vědomi konfliktů, které se v poslední době ve městě vyskytly. (občané v 51 % a úředníci v 39 %). Respondenti jeví zájem o problémy, které se jich bezprostředně skutečně týkají nebo je zajímají anebo problémy, které mohou

občany bezprostředně ohrožovat. Konkrétní příklady, které respondenti uvedli se poměrně často opakovaly. Jednalo se především o tyto problémy:

- Stavba obchodního domu Tesco v blízkosti centra města místo v průmyslové zóně.
 - Uzavření základní školy – občané jsou proti. Občané měli pocit, že se jich radnice neptala na jejich názor a neinformovala občany o této skutečnosti včas.
- Dále byl v dotazníkovém šetření spatřen problém v oblasti investice radnice a rozpočtu města.

Graf č.19 A : Můžete jmenovat nějakou akci při které jste byli s občany za jedno

Můžete jmenovat nějakou akci při které jste byli s občany za jedno:



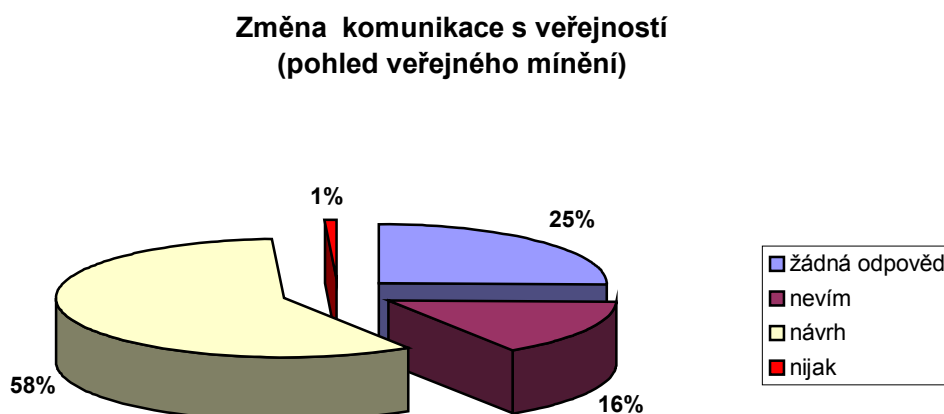
Zdroj: vlastní šetření

Tento graf znázorňuje akce, při kterých byli občané a úřad za jedno. Tato otázka se vyskytla pouze v dotazníku č II. – určené úředníkům. 34 % úředníků si akce kdy byli s občany za jedno uvědomuje. Úředníci uvedli tyto akce: slavnosti zlaté stezky, (tyto slavnosti se konají pravidelně každoročně ve městě Prachatice), sloučení základních škol, budování dopravní infrastruktury a kulturní vyžití obce. 33 % oslovených úředníků si tyto akce neuvědomuje a 33 % úředníků nevedli žádnou odpověď.

Otázka č. 8 – Změny komunikace s veřejností

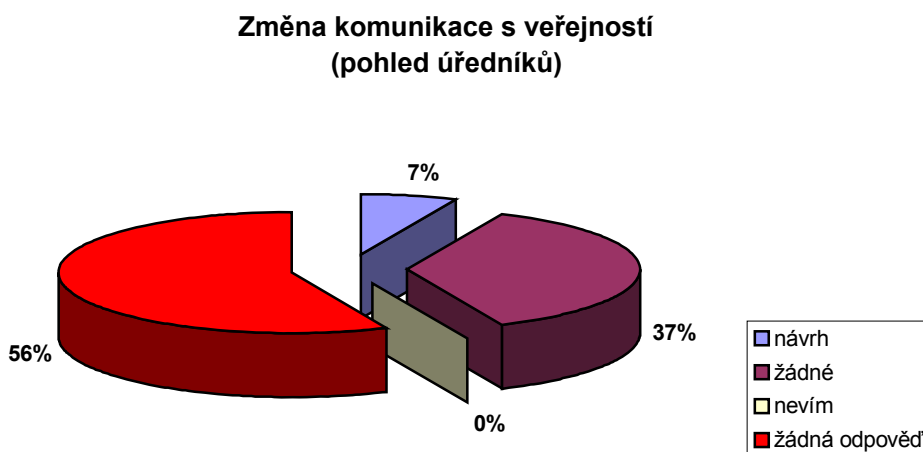
Poslední otázka v dotazníkovém šetření, která opět směřovala k informovanosti občanů vyzývala občany a úředníky k vyjádření změn, které by se v oblasti komunikace a informovanosti občanů měly do budoucna odehrát.

Graf č. 20: Změna komunikace s veřejností – pohled veřejného mínění



Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 21: Změna komunikace s veřejností – pohled úředníků



Zdroj: vlastní šetření

Ve výsledku této otázky se občané s úředníky podstatně liší. Zatímco občané navrhují v 58 % změnu či zlepšení komunikace a jednání, úředníci navrhují změnu či zlepšení pouze v 7%. V 37 procentech neuvádí žádnou odpověď a v 56 % se k otázce

nevyjádřili. Úředníci navrhnou rozšíření internetových stránek a vyvěšování více informací na nástěnku.

Občané jsou v odpovědích podstatně konkrétnější a tvůrčí navrhnou tyto změny: posílání informací e-mailem nebo pomocí SMS zpráv, zveřejnění aktuálních informací o velkých projektech a záměrech města na internetu, o schůzích rady, o připravovaných akcích a výběrových řízeních. Respondenti poukazují i na to, že nestačí pouze občany informovat, ale i občanům naslouchat. Respondenti by si dále přáli prodloužení úředních hodin, zvýšení pravomocí obce, zvýšení vstřícnosti ze strany úředníků a v neposlední řadě změnu komunikace s občany, která zvýší zájem občanů o dění v obci.

Respondenti měli možnost na závěr dotazníku připsat své další připomínky a náměty k dané problematice. Tuto možnost využil pouze jeden z respondentů, který poukázal na problematiku výběrového řízení, a stál by o zprůhlednění výběrového řízení.

4.2 Shrnutí dotazníkového šetření

V souvislosti s provedeným výzkumem je zřejmé, že zjištěné údaje zachycují spíše jen názorovou rovinu veřejnosti ve vztahu k municipalitě a jejich relace k faktické realitě je jen relativní. Bez ohledu na tento fakt, je zřejmé, že mínění občanů hraje významnou politickou úlohu a je povinností administrativy tyto postoje akceptovat a hlavně na ně reagovat vzhledem k nežádoucím vlivům na osobní percepce a sebereflexi představitelů veřejné správy. Tyto postoje ovlivňují nejen pracovní spokojenost a image úřadu, ale mohou mít i závažné dlouhodobé vlivy, např. při volebním rozhodování.

Závěr práce

Primární východisko pro úspěšnou komunikaci města či obce s veřejností je znalost postojů, potřeb a zájmů občanů. Tato skutečnost vyžaduje další specifické podmínky jako je systematické sledování a vyhodnocování veřejného mínění, fungování zpětné vazby a pravidelné vyhodnocování využitých komunikačních kanálů z hlediska jejich efektivity. V neposlední řadě zabezpečení informačního centra instituce a především školení, rozvíjení sociálních dovedností, jako je pozitivní komunikace a interakce pracovníků veřejné správy v individuálním styku s občany, ale i vystupování na veřejnosti, kde pracovník jedná jako reprezentant instituce před médii či občanským sdružením apod.

V úvodu bakalářské práce byly stanoveny základní cíle, které mají být v této práci splněny. Jeden z cílů byl poukázat na problémy komunikace úřadů s veřejností a určení základních podmínek a zásad pro úspěšnou komunikaci veřejných institucí s občany. Další z cílů byla analýza komunikačního mixu, tedy možnosti obce jak zvýšit zájem občanů o dění v obci, přilákat nové investory, turisty atd. V neposlední řadě vymezit veřejný sektor služeb. Tyto tři cíle jsou zpracovány v kapitolách 1-3. Poslední kapitola této práce je vyhodnocení dotazníkového šetření na téma komunikace ve veřejné správě. Tato kapitola zahrnuje postoje občanů a úředníků, kteří měli možnost vyjádřit se k tomuto tématu, tedy ke komunikaci ve veřejné správě.

Názory zastupitelů samosprávy, ale především občanů jsou velmi zajímavé a inspirující. Jsem přesvědčena o tom, že marketingový výzkum na toto téma by neměl chybět v žádné obci (městě). Veřejná instituce si tak snáze může udělat obraz o tom, jak jsou občané spokojeni s její činností, o jaké formy komunikace by stáli nejvíce atd. Díky poznaným informacím se veřejná instituce může snáze přizpůsobit svým občanům.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

- 1 De VITO, J. A. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada Publishing 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- 2 DUPLINSKÝ, J., BRYCHTOVÁ, Š. Komunikace ve veřejné správě. Pardubice: Univerzita Pardubice 2004. 72 s. ISBN 80-7194-653-2.
- 3 ERNEKER, J. Základy komunikace, České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2004. 65 s. ISBN 80-86708-2-0.
- 4 ERNEKER, J. Sociální komunikace ve veřejné správě, České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. 136 s. ISBN 978-80-86708-47-8.
- 5 FORET, M. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, a.s. 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- 6 FORET, M. Komunikace s veřejností. Brno : Masarykova univerzita 1994, 250 s. ISBN 80-210-1034-7.
- 7 RESEARCH REPORT 3, Pardubice: Univerzita Pardubice 2004, 322 s. ISBN 80-7194-668-0.
- 8 JANEČKOVÁ, M., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing města a obcí. Praha: Grada Publishing 1999. 184 s. ISBN 80-7169-750-8.
- 9 MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- 10 ŠKARBELOVÁ, S. Komunikace a public relations. Brno: Masarykova univerzita 2005. 94 s. ISBN 80-210-3745-8.
- 11 WINKLER, J. Komunikace v organizacích. Brno: Masarykova univerzita 1998. 105 s. ISBN 80-210-1892-5.

Elektronické zdroje

- 1 MEZINÁRODNÍ INSTITUT MARKETINGU, KOMUNIKACE A PODNIKÁNÍ : komunikující město [online]. Komunikující – město, 2008 [cit. 2008-01-14]. Dostupný z <<http://www.komunikujici-mesto.cz/index1.php?ukaz=000-016>>
- 2 DONATH BURSON MARSTELLER: Vnímání korupce v ČR 2007. [online]. Výzkum mezi manažery a politiky – 2007 [cit. 2008-02-12]. Dostupný z <<http://www.dbm.cz/pruzkumy/?id=98>>
- 3 MINISTERSTVO VNITRA ČR: Odbor reformy regulace a kvality veřejné správy [online]. Služby veřejného sektoru [cit. 2008-02-08]. Dostupný z <http://www.mvcr.cz/zpravy/2008/vs_tz0207.html>
- 4 VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, O.P.S.: [online] infodisk – Skořepa – marketing měst a obcí [cit. 2008-01-25]. Dostupný z <<http://home.vsiers.cz/infodisk/skorepa/>>

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů (občané)

Tabulka č. 2: Pohlaví respondentů (úředníci)

Tabulka č. 3: Věk respondentů (občané)

Tabulka č. 4: Věk respondentů (úředníci)

Tabulka č. 5: Vzdělání respondentů (občané)

Tabulka č. 6: Vzdělání respondentů (úředníci)

Tabulka č. 7: Zaměstnání respondentů (občané)

Tabulka č. 8: Pracovní pozice (úředníci)

Tabulka č. 9: Formy komunikace s občany (úředníci)

Tabulka č. 10: Formy komunikace s veřejnými institucemi (občané)

Tabulka č. 11: Oblasti v obci budící zájem veřejnosti (občané)

Tabulka č. 12: Oblasti v obci budící zájem veřejnosti (úředníci)

Seznam grafů:

- Graf č. 1: Komunikace s občany (úředníci)
- Graf č. 2: Komunikace s veřejnými institucemi (občané)
- Graf č. 3: Nejpoužívanější formy komunikace (občané)
- Graf č. 4: Nejpoužívanější formy komunikace (úředníci)
- Graf č. 5: Nejúčinnější formy komunikace (občané)
- Graf č. 6: Nejúčinnější formy komunikace (úředníci)
- Graf č. 7: Nejhorší formy komunikace (občané)
- Graf č. 8: Nejhorší formy komunikace (úředníci)
- Graf č. 9: Zkušenosti při jednání s občany (úředníci)
- Graf č. 10: Zkušenosti při jednání na úřadech (občané)
- Graf č. 11: Dostatečnost informovanosti veřejnosti ze strany úřadů (úředníci)
- Graf č. 12: Dostatečnost informovanosti veřejnosti ze strany úřadů (občané)
- Graf č. 13: Důležitost informovanosti (úředníci)
- Graf č. 14: Důležitost informovanosti (občané)
- Graf č. 15: Oblasti a zájem občanů o ně – dle veřejného mínění
- Graf č. 16: Oblasti a zájem občanů o ně – dle úředníků
- Graf č. 17: Střety úřadu s veřejností (občané)
- Graf č. 18: Střety úřadu s veřejností (úředníci)
- Graf č. 19: Akce při které byly úřady a občané za jedno (úředníci)
- Graf č. 20: Změny komunikace s veřejností (občané)
- Graf č. 21: Změny komunikace s veřejností (úředníci)

Seznam příloh:

Příloha č. I – dotazník č. 1

Příloha č. II – dotazník č. 2

Abstrakt

Parajová, V. *Komunikace v procesu modernizace veřejné správy* : bakalářská práce. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2008. 55 str. Vedoucí bakalářské práce Ing. Ladislav Skořepa Ph.D.

Klíčová slova: veřejná správa, komunikace, veřejný sektor služeb, úředník, občan

Práce se zabývá komunikací ve veřejné správě, vymezuje nedostatky a problémy komunikace ve veřejné správě a na druhé straně určuje úspěšnou komunikaci její zásady a podmínky. Poukazuje na uplatnění nástrojů komunikačního mixu v komunikaci obce. V neposlední řadě teoretické části vymezuje sektor veřejných služeb.

Praktická část práce, která je tvořena dotazníkovým výzkumem, obsahuje srovnání komunikace ve veřejné správě z pohledu občana a z pohledu úředníka.

Doporučení: tato práce je doporučena zaměstnancům veřejných institucí, kteří přichází do styku s občany, a nebo se podílí na tvorbě komunikačního mixu obce.

Abstract

Communication in the Process of Public Administration Modernization

KEY WORDS: public administration, communication, public sector of services, official, citizen.

ABSTRACT: This thesis deals with the communication in public administration, specifies faults and problems of the communication in public administration on one hand and specifies the successful communication, its principles and conditions on the other hand. It points out the usage of the communication mixture means in the municipal communication. Last but not least it specifies the sector of public services in the theoretical part.

The practical part of the thesis which consists of a questionnaire research compares the communication in public administration in the official's point of view on one hand and in the citizen's point of view on the other hand.