

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Filozofická fakulta**  
**Ústav informačních studií a knihovnictví**

Studijní program: informační studia a knihovnictví  
Studijní obor: informační studia a knihovnictví

**Zuzana Šidlichovská**

**Informačně-komunikační strategie Ministerstva obrany České  
republiky**

**Bakalářská práce**

Praha 2008-04-26

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Michaela Dombrovská

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:



**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Praze, 26. dubna 2008

.....  
podpis studenta/studentky

## **Identifikační záznam**

ŠIDLICHOVSKÁ, Zuzana. *Informačně-komunikační strategie Ministerstva obrany České republiky [Information and communication strategies of Ministry of Defence of the Czech republic]*. Praha, 2008-04-26. 68 s., ii s. příl. ; CD-ROM. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Michaela Dombrovská.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na popis, analýzu a zhodnocení informační a komunikační činnosti ministerstva obrany. Práce se skládá z teoretické popisné části a z praktické analytické části. První popisná kapitola se zabývá vymezením a specifikací ministerstva obrany jako orgánu ústřední státní správy. V další kapitole jsou popsány prostředky zajišťující komunikační a informační činnost ministerstva obrany. Následně jsou uvedeny realizované aktivity a popsán význam a funkce komunikačních strategií v komunikační a informační činnosti rezortu. Ve druhé části byla provedena praktická analýza a zhodnocení současného stavu vnější i vnitřní komunikace rezortu. K rozboru a vyhodnocení efektivit komunikace ministerstva obrany byly využity nástroje dvoufázového informačního auditu a analýzy SWOT. Na závěr jsou formulována navrhovaná doporučení a provedeno souhrnné zhodnocení současné úrovně komunikace Ministerstva obrany České republiky. [Autorský abstrakt].

## **Klíčová slova:**

Česko. Ministerstvo obrany České republiky, ministerstvo obrany, informační strategie, komunikační strategie, státní správa, informační audit, informační společnost, informační politika, e-government, elektronický podpis, elektronická státní správa, zákon č. 106/1999 Sb., komunikace s veřejností

## OBSAH

<b><u>PŘEDMLUVA.....</u></b>	<b><u>8</u></b>
<b><u>1 ÚVOD.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
<b><u>2 MINISTERSTVO OBRANY ČR A JEHO KOMUNIKACE.....</u></b>	<b><u>12</u></b>
<b><u>3 INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ AKTIVITY MO ČR.....</u></b>	<b><u>15</u></b>
<b><u>3.1 ODBOR KOMUNIKAČNÍCH STRATEGIÍ.....</u></b>	<b><u>15</u></b>
3.1.1 Kompetence Odboru komunikačních strategií.....	15
3.1.2 Pozice Odboru komunikačních strategií ve struktuře MO ČR.....	16
3.1.3 Struktura Odboru komunikačních strategií.....	16
<b><u>3.2 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....</u></b>	<b><u>19</u></b>
3.2.1 Zaměření strategií na různé cílové skupiny.....	20
<b><u>3.3 VNĚJŠÍ KOMUNIKACE.....</u></b>	<b><u>21</u></b>
3.3.1 Akce pro veřejnost.....	21
3.3.2 Internet.....	26
3.3.3 Komunikace s médii.....	27
3.3.4 Průzkumy veřejného mínění.....	28
3.3.5 Monitoring sdělovacích prostředků.....	29
<b><u>3.4 VNITŘNÍ KOMUNIKACE.....</u></b>	<b><u>30</u></b>
3.4.1 Štábní informační systém.....	30
3.4.2 Interní vzdělávání v komunikaci.....	31
3.4.3 Knihovna MO ČR.....	31
<b><u>3.5 INFORMAČNÍ ČINNOST.....</u></b>	<b><u>32</u></b>
3.5.1 Realizace zákona č. 106/1999 Sb.....	33
<b><u>3.6 PUBLIKAČNÍ ČINNOST.....</u></b>	<b><u>34</u></b>
3.6.1 Agentura vojenských informací a služeb (AVIS).....	35
<b><u>3.7 PROPAGACE A MARKETING.....</u></b>	<b><u>35</u></b>
<b><u>4 ZHODNOCENÍ.....</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b><u>4.1 POUŽITÉ METODY.....</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b><u>4.2 ANALÝZA A HODNOCENÍ.....</u></b>	<b><u>38</u></b>
4.2.1 První audit - leden 2007.....	38
4.2.2 Druhý audit - duben 2008.....	42
4.2.3 SWOT analýza.....	56
<b><u>4.3 SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ.....</u></b>	<b><u>57</u></b>
<b><u>5 ZÁVĚR.....</u></b>	<b><u>59</u></b>

<u>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</u>	<u>61</u>
<u>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</u>	<u>61</u>
<u>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</u>	<u>67</u>
<u>SEZNAM PŘÍLOH.....</u>	<u>67</u>
<u>PŘÍLOHY.....</u>	<u>I</u>

## PŘEDMLUVA

Téma bakalářské práce je iniciováno mým zájmem o e-government, informační gramotnost a komunikaci státní správy s veřejností. V práci se projevuje zejména při analýze efektivity komunikační a informační činnosti a popisu jednoho z individuálních přístupů k budování informačních systémů a strategií na úrovni nejvyšší státní správy. Výběr tématu byl ovlivněn mou účastí na výběrovém semináři v rámci výuky ÚISK – Veřejná politika. V rámci tohoto semináře jsme ve skupinách prováděli teoretický i praktický informační audit zaměřený na informační a komunikační systémy a strategie jednotlivých orgánů státní správy. Závěrečným projektem naší skupiny byl audit informačních strategií rezortu Ministerstva obrany České republiky.

Cílem práce je poskytnout přehled o informačních a komunikačních strategiích a aktivitách Ministerstva obrany České republiky (dále MO ČR) a s využitím metod informačního auditu zhodnotit jejich efektivitu. Práce je zaměřena na problematiku informační činnosti spojenou s povinností státní správy umožnit veřejnosti svobodný přístup k informacím, na vnější i vnitřní obousměrnou komunikaci a budování e-governmentu. Práce není zaměřena na popis a analýzu interních a armádních informačních systémů podléhajících bezpečnostním pravidlům.

Obsahově je práce uspořádána od základního obecného popisu a uvedení do problematiky komunikace státní správy deklarované na rezortu MO ČR. Následuje podrobný popis a analýza aktivit především Odboru komunikačních strategií MO ČR a je zakončena celkovým zhodnocením a navrhovanými doporučeními.

V práci jsem vycházela z podkladů k semináři Veřejná politika. Jeden exemplář bakalářské práce bude předán vedoucí Oddělení komunikačních strategií a analýz MO ČR.

Bakalářská práce je mimo ostatní zdroje též zpracována na základě konzultací a ochotné pomoci interní pracovníce MO ČR – vedoucí Oddělení komunikačních strategií a analýz. Použité zdroje jsou obsažené v soupisu použité literatury vytvořeného dle pravidel převzatých z norem ISO 690 a ISO 690-2. V rámci volně dostupných zdrojů z prostředí WWW byly použity pouze informace z oficiálních



stránek daných institucí. V textové části práce jsem citovala podle prvního údaje záznamu a data vydání, tzv. „Harvardským systémem“.

Na závěr bych ráda poděkovala PhDr. Haně Tiché, vedoucí Oddělení komunikačních strategií a analýz MO ČR, za odborné a vstřícné konzultace, cenné informace a poskytnutí materiálů k vypracování některých částí práce a vedoucí mé bakalářské práce, Mgr. Michaele Dombrovské, za odborné vedení. Dále pak děkuji pracovníkům Ústřední odborné knihovny MO ČR za ochotu a umožnění přístupu k použitým zdrojům z fondu této knihovny a Ing. Ivo Štenclovi za poskytnutí statistik týkajících se oficiálních webových stránek MO ČR.

## 1 Úvod

Soukromý i veřejný sektor implementuje do praxe nové informační systémy, technologické a technické prostředky zaměřené na práci s informacemi a komunikaci s uživatelem. V soukromém sektoru dochází k inovaci komerčních systémů a zefektivnění služeb zaměřených na koncového zákazníka samovolným působením trhu a konkurence. Trendem ve státní a veřejné správě je její elektronizace, globalizace a interakce s dalšími mezinárodními systémy. Maximální otevřenost a transparentnost v poskytování informací adresátům veřejné správy – občanům – je strategickou aktivitou prospívající globalizující se a elektronizující se společnosti (v České republice podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím).

Informační a komunikační aktivity státní a veřejné správy jsou v současné době ovlivňovány procesy tzv. e-governmentu – tj. série procesů, umožňující výkon veřejné správy a uplatňování občanských práv a povinností fyzických a právnických osob, realizovaných elektronickými prostředky. Cílem je rychlejší, spolehlivější a levnější poskytování služeb veřejné správy nejširší veřejnosti a zajištění větší otevřenosti veřejné správy ve vztahu ke svým uživatelům [ŠTĚDROŇ, 2007, s. 12].

Spolu s těmito iniciativami dochází k vývoji a budování nových informačních technologií a systémů umožňujících získání informací z volně dostupného prostředí - webového rozhraní. Tento vývoj směřující k propojené, transparentní, otevřené a elektronické správě s sebou však současně přináší zvýšené nároky na technologické a technické zajištění a na informační gramotnost uživatelů samotných. Z těchto důvodů se uplatňují různé informační a komunikační strategie a politiky zaměřené na konkrétní cílové skupiny. Internet, jako komunikační nástroj, stále není pro určitou část populace běžně dostupným zdrojem informací a také informační gramotnost všech obyvatel nedosahuje dostatečné úrovně pro práci s moderními technologiemi. Tyto a další handicapy je třeba kompenzovat jinými informačními a komunikačními nástroji a současně rozvíjet perspektivní e-government. Postupy informační politiky a podmínky zprostředkovávání informací podléhají jednotnému legislativnímu vymezení. Aktuální legislativa je harmonizována s pravidly a předpisy EU. Jednotlivé projekty jsou však realizovány na různých správních úrovních, ve specifických podmínkách, s individuálními přístupy, odlišnými finančními

prostředky a personálním zajištěním. Je tedy zajímavé sledovat a porovnávat jednotlivé složky státní i veřejné správy, jakým způsobem a jak efektivně realizují své komunikační a informační strategie, budují e-government a reagují na požadavky informační společnosti. Cílem této práce je popsat, zanalyzovat a zhodnotit komunikační a informační strategie MO ČR. Podkládám si tedy otázku, zda odpovídá úroveň komunikačních a informačních aktivit Ministerstva obrany České republiky možnostem a prostředkům jimiž disponuje.

Práce se skládá ze dvou základních částí. První teoretická část je věnována představení MO ČR, vymezení informačních a komunikačních složek a popisu informačních a komunikačních aktivit rezortu. Ve druhé části je provedena praktická analýza informačních a komunikačních aktivit MO ČR. Dále je celkově zhodnocena současná situace a na závěr jsou uvedena navrhovaná doporučení.

V práci čerpám z podkladů připravených v rámci semináře Veřejná politika. Na počátku roku 2007 zpracovala naše skupina - ve složení Linda Andresová, Tomáš Bělohradský, Zuzana Šidlichovská – informační audit MO ČR, ze kterého v bakalářské práci vycházím. Během dubna 2008 jsem osobně provedla druhou fázi informačního auditu za účelem aktualizace informací, prohloubení předchozí analýzy a zpracování bakalářské práce. V analytické části využívám metody informačního auditu a analýzy SWOT. Konzultace s vedoucí Oddělení komunikačních strategií a analýz byly provedeny formou řízeného rozhovoru. Analýza a zhodnocení jsou zpracovány bez ohledu na finanční zabezpečení informačních a komunikačních aktivit.

## 2 Ministerstvo obrany ČR a jeho komunikace

### Specifika MO ČR ve státní správě a legislativa

Ministerstvo obrany ČR je jedním ze čtrnácti ústředních rezortů státní správy, v jehož čele stojí ministr obrany. Největší význam MO ČR spočívá v zajišťování jedné ze základních funkcí státu - obraně státu a zároveň v organizaci součinnosti s armádami jiných států v rámci evropských a mezinárodních bezpečnostních struktur.

Ministerstvo obrany České republiky vzniklo dne 1. ledna 1993 v návaznosti na Federální ministerstvo obrany po rozdělení Československé republiky. Nadřízeným orgánem MO ČR je Úřad vlády České republiky. Sídlo MO ČR je na adrese: Tychonova 1, 160 01 Praha 6. Oficiální internetové stránky MO ČR jsou dostupné z <http://www.army.cz>. Další informace o rezortu jsou uvedeny v *Příloha č. 1: Základní informace o MO ČR a logo*.

Primárními funkcemi MO ČR jsou zabezpečování obrany České republiky, řízení Armády České republiky (dále AČR) a správa vojenských újezdů. Základní legislativou, odvíjející se od článku 79 odst. 1 Ústavy České republiky, definující působnost tohoto rezortu je:

- *zákon č. 2/1969 Sb., §16, o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů*

K rozsáhlým povinnostem MO ČR patří například:

- řízení AČR a její mobilizace
- koordinace a obrana vzdušného prostoru ČR ve spolupráci s civilním letovým provozem
- příprava koncepcí operačních příprav státního území
- aktivity při tvorbě obranné politiky státu
- koordinace činnosti kompetentních složek při přípravě k obraně státu
- řízení vojenské zpravodajské služby a obranného zpravodajství
- správa vojenských újezdů
- státního dozoru nad radiační ochranou ve vojenských objektech

K plnění těchto povinností se vztahují určitá strategická a bezpečnostní opatření, která limitují možnosti informační a komunikační činnosti s veřejností.

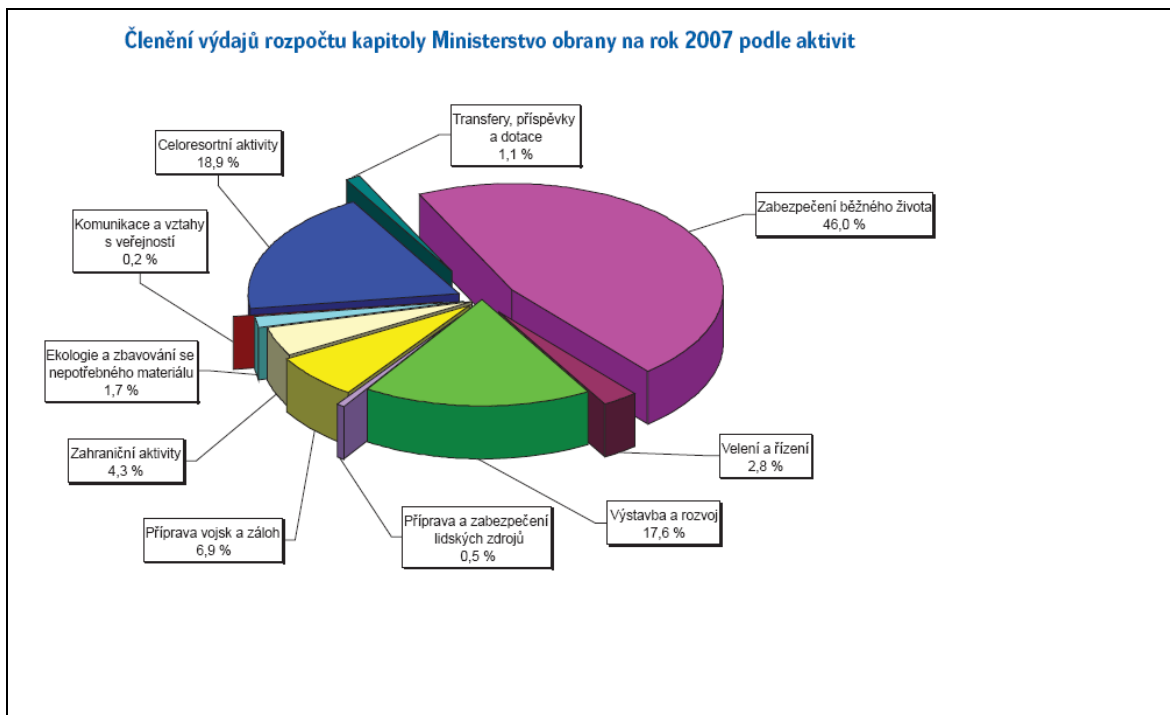
V rezortu obrany platí specifická ochranná pravidla, která neumožňují všem osobám svobodný přístup k veškerým informacím. MO ČR podléhá nejen českým a mezinárodním zákonům, ale též předpisům, směrnicím, úmluvám a strategiím závazným pro členství v mezinárodních organizacích a společenstvích. K jednotlivým oblastem aktivit se vztahuje specifická legislativa, dále se pak rezort řídí vlastními interními předpisy – např. rozkazy ministra. Na konci práce v *Příloha č. 2: Seznam legislativy* je uveden seznam základní legislativy upravující komunikační a informační činnost nejen rezortu MO ČR, ale celé státní správy. Z hlediska obsahu této práce má primární význam především tato legislativa:

- *zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím*
- *zákon č. 148/1998, o ochraně utajovaných skutečností a o změně některých zákonů*
- *zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů*
- *zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti*

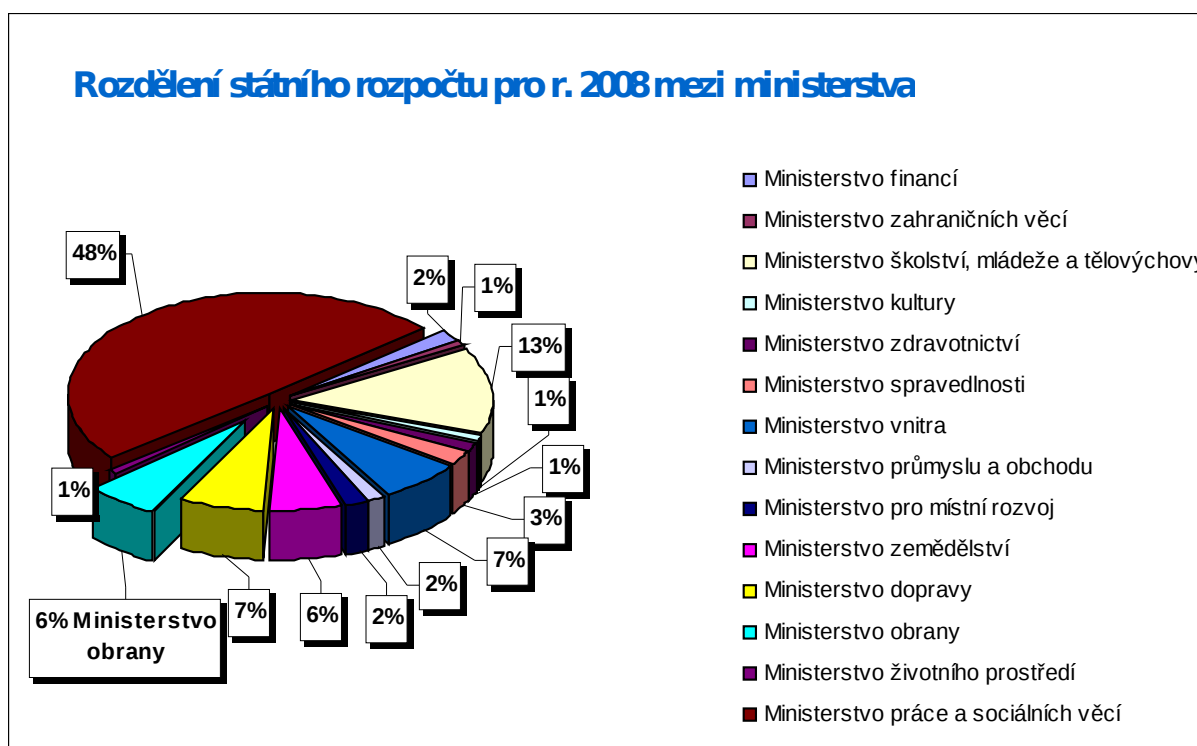
### Financování

Problematika finančního zabezpečení rezortu je klíčovým motivem pro realizaci informačních a komunikačních strategií. Na kapitolu MO ČR proudí každoročně cca 6% z výdajů celého státního rozpočtu (v roce 2005 – skutečný rozpočet 6,3%, v roce 2006 – skutečný rozpočet 6,2 %, pro rok 2007 – schválený rozpočet 5,2%, pro rok 2008 – schválený rozpočet 4,9%) [Česko, Ministerstvo obrany, 2008n]. Základním informačně-komunikačním cílem MO ČR je tedy přesvědčit veřejnost o nezbytnosti vysokých finančních prostředků pro rezort, které pravidelně proudí ze státního rozpočtu. Prostřednictvím informačních a komunikačních nástrojů prezentuje MO ČR význam finančního zabezpečení rezortu. Výdaje státního rozpočtu pro rezort rok od roku stoupají, což slouží jako obousměrný komunikační impuls pro veřejnost i rezort. Zvyšují se také nároky na maximální dostupnost informací a jejich efektivní zprostředkování uživatelům.

Níže jsou graficky znázorněny údaje o rozpočtu MO ČR včetně porovnání s ostatními rezorty ústřední státní správy.



Obr. č. 1: Graf členění rozpočtu MO podle aktivit [DOUBKOVÁ, 2007, s. 31]



Obr. č. 2. Graf znázorňující rozdělení rozpočtu pro r. 2008 mezi jednotlivá ministerstva [Česko, Zákon č. 360/2007 Sb., s. 4946].

## Komunikace MO ČR

Za komunikaci MO ČR má zodpovědnost ministr obrany. Hlavními složkami, v jejichž náplni práce a kompetencích je komunikační a informační činnost, jsou jednotlivá oddělení Odboru komunikačních strategií (dále OKS), která jsou podřízena náměstkovi ministryně obrany – řediteli Kanceláře Ministerstva obrany.

OKS se v současné době skládá ze tří oddělení - Oddělení tiskové a informační služby, Oddělení vnější a vnitřní komunikace, kam spadá internetová redakce a Oddělení komunikačních strategií a analýz. Ředitel OKS je současně tiskovým mluvčím ministryně obrany. Jednotlivé složky AČR mají své tiskové mluvčí a informační důstojníky (na úrovni velitelství sil, brigád a leteckých základen apod.). Komunikace s veřejností na některých úrovních AČR může být zabezpečována pracovníky na tzv. půlené funkci – část jejich funkce spočívá v komunikační činnosti a část v jiné oblasti.

Do komunikační a informační činnosti jsou jako zdroje informací zapojováni ke konzultaci též odborníci či profesionálové na danou tematiku, jejichž oboru se problematika požadovaných informací týká. Pro komunikaci s veřejností jsou připravováni prostřednictvím kurzů studenti Univerzity obrany. Jako informační centrum pro rezortní pracovníky slouží Ústřední odborná knihovna MO ČR.

### **3 Informační a komunikační aktivity MO ČR**

#### **3.1 Odbor komunikačních strategií**

##### **3.1.1 Kompetence Odboru komunikačních strategií**

Odbor komunikačních strategií je koncepčním orgánem Ministerstva obrany České republiky pro zpracování komunikační strategie a její realizaci v oblasti spolupráce s orgány státní správy a místní samosprávy, s představiteli nevládních organizací, s pracovníky sdělovacích prostředků a dalšími skupinami veřejnosti. Je místem k získání informací v souladu se zákonem č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, pro fyzické a právnické osoby. Poskytuje aktuální sdělení z oblasti působnosti Ministerstva obrany. Je kontaktním místem pro tiskové orgány a instituce veřejných informací Aliance. Přípravuje a realizuje akce prezentující armádu na veřejnosti [Česko, Ministerstvo obrany, 2008h].

### 3.1.2 Pozice Odboru komunikačních strategií ve struktuře MO ČR

Uvedený výřez z organizační struktury MO ČR znázorňuje postavení Odboru komunikačních strategií a jeho jednotlivých oddělení včetně hierarchických vazeb.

#### **MINISTRYNĚ OBRANY**

**JUDr. Vlasta Parkanová**

- **NÁMĚSTEK MINISTRYNĚ – ŘEDITEL KANCELÁŘE MO**

**JUDr. Radek Šmerda, Ph.D.**

- o KANCELÁŘ NÁMĚSTKA MINISTRYNĚ OBRANY
- o KANCELÁŘ MINISTRYNĚ OBRANY
- o ODBOR VNITŘÍ SPRÁVY
- o ODBOR LEGISLATIVNÍ A PRÁVNÍ
- o ODBOR KOMUNIKAČNÍCH STRATEGIÍ

**Mgr. Andrej Čírtek**

- ODDĚLENÍ TISKOVÉ A INFORMAČNÍ SLUŽBY

**Drahomíra Nová**

- ODDĚLENÍ KOMUNIKAČNÍCH STRATEGIÍ A ANALÝZ

**PhDr. Hana Tichá**

- ODDĚLENÍ VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ KOMUNIKACE

**Mgr. Juraj Galovec**

**Přímo podřízené úřady, útvary a zařízení:**

- Vojenský úřad pro právní zastupování
- Úřad státního odborného dozoru
- Úřad provozu a služeb
- Agentura vojenských informací a služeb

[Česko, Ministerstvo obrany, 2008k]

### 3.1.3 Struktura Odboru komunikačních strategií

Odbor komunikačních strategií je podřízen náměstkovi ministryně obrany - řediteli Kanceláře Ministerstva obrany – v současné době (26.4.2008) JUDr. Radku Šmerdovi, Ph.D. Odbor je rozčleněn do tří základních oddělení, z nichž má každé specifické kompetence a funkce. OKS má v současné době necelých třicet zaměstnanců.



## Oddělení tiskové a informační služby

Integrované oddělení tiskové a informační služby realizuje tři linie činností. Každý pracovník se specializuje na určitou oblast, již má v kompetenci.

Tiskový mluvčí ministryně obrany (ředitel OKS) poskytuje médiím informace související s ministryní obrany. Dále pak zprostředkovává ministryni informační servis od OKS.

Oddělení tiskové a informační služby Ministerstva obrany vydává oficiální stanoviska rezortu a podává sdělovacím prostředkům informace nejen o aktuální problematice. V rámci komunikační činnosti pořádá tiskové konference, press foyer, semináře a briefinky, interview, doprovody a servis pro novináře při cvičeních a návštěvách misí a jednotek.

Další pracovník vyřizuje dotazy a poskytuje informace fyzickým i právnickým osobám s odkazem na zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Též zodpovídá za zveřejňování souhrnných výročních zpráv o poskytování informací ze zákona. Součástí této sekce není právník, legislativní poradenství OKS však poskytuje Odbor legislativní a právní.

Dále spravuje oddělení databázi veřejných informací o činnosti MO ČR a zajišťuje akreditaci novinářů. V návaznosti na bývalou Otevřenou linku armády zabezpečuje poradní a informační činnost pro vojáky v činné službě a jejich rodiny či blízké osoby.

Referát komunikace s veřejností Kanceláře náčelníka Generálního štábu Armády České republiky je kontaktním místem pro zájemce o informace týkající se náčelníka Generálního štábu Armády České republiky, spolupracuje s OKS a je jím metodicky řízen.

## Oddělení komunikačních strategií a analýz

V tomto oddělení se navrhuje, plánují a vypracovávají komunikační strategie a aktivity komunikace v rámci ročních plánů činnosti MO ČR. Oddělení vypracovává dva základní typy strategií – roční (záměry komunikace na každý rok) a tematické (operativní projekty, nevztahující se striktně k určitému časovému období).

Roční záměr komunikace vychází z ročního plánu činnosti MO ČR a tvoří se v souladu se střednědobým plánem rezortu MO ČR. Tematické strategie jsou vytvářeny buď na základě ročního plánu MO ČR nebo aktuální situace. Komunikační strategie vycházejí z výsledků mediálních analýz, sledování společenských trendů, zpětných vazeb z akcí pro veřejnost a výsledků každoročního pravidelného výzkumného šetření. V rámci prováděného průzkumu se zjišťují údaje především o postojích a názorech veřejnosti. Analyzují se například výše důvěryhodnosti armády, prestiž povolání profesionálního vojáka, názory na členství České republiky v NATO a EU, postoj k účasti českých vojáků v jednotlivých zahraničních misích, faktory způsobující ohrožení bezpečí obyvatel, problematické oblasti komunikace a názory na aktuální či očekávané dění souvisejícím s MO ČR z pohledu veřejnosti.

Strategie jsou pak zaměřeny na různé cílové skupiny. Ke každoročním hlavním úkolům komunikace rezortu obrany s veřejností patří udržování pozitivního vnímání rezortu a Armády České republiky. Za tímto účelem jsou stanovena hlavní komunikační témata, která směřují ke zvyšování důvěryhodnosti armády a získání podpory veřejnosti ke změnám, které se připravují v rámci rezortu. Pravidelně jsou prezentovány zejména úspěchy českých vojáků a jednotek v zahraničních misích a sledována profesionalizace a modernizace armády. Další okruhy komunikace se většinou odvíjejí od aktuální situace a plánovaných akcí.

### Oddělení vnější a vnitřní komunikace

Také toto oddělení je rozděleno na pracovníky specializující se na několik oblastí. Centrální část oddělení se zaměřuje na prezentaci MO ČR, spolupráci s orgány státní správy a samosprávy a nevládními organizacemi. Oddělení poskytuje veřejnosti informace o AČR, Severoatlantické alianci a o českých vojácích působících v tomto seskupení. Odpovídá za přímé komunikační aktivity k cílovým skupinám vnitřní a vnější veřejnosti [Česko, Ministerstvo obrany, 2008j]. Do oddělení též spadá internetová redakce a pracoviště monitoringu sdělovacích prostředků.

Internetová redakce spravuje rezortní internet. Na této činnosti se podílí zaměstnanci, kteří mají zodpovědnost za aktualizaci internetových stránek, doplňují nové informace a tematické rubriky na oficiální webové stránky. Stále také rozšiřují jejich anglickou verzi.

Pracovníci tohoto oddělení mají na starosti i rubriku veřejných informací o rezortu MO ČR na intranetu v rámci Štábního informačního systému (dále ŠIS).

### **3.2 Komunikační strategie**

Přípravou základních a prioritních komunikačních záměrů MO ČR je pověřeno Oddělení komunikačních strategií a analýz. Na každý rok je v rámci rezortu připravován závazný roční plán činnosti MO ČR, který je nutné naplnit. Z tohoto plánu vychází jednotlivé roční a tematické komunikační strategie. Komunikační strategie slouží jako odborný, metodický a podpůrný materiál pro vlastní účely OKS, případně pro složky, které odpovídají za řešení dané problematiky. Komunikační strategie jsou schvalovány na úrovni ředitele OKS, případně náměstka ministryně obrany – ředitele Kanceláře Ministerstva obrany a nemají plošnou působnost v rámci celého rezortu. Pro celý rezort jsou závazné dva dokumenty - roční plán činnosti MO ČR a Rozkaz ministra obrany ke komunikaci s veřejností a sdělovacími prostředky.

Na základě vypracovaných strategií se následně plánují a realizují konkrétní akce prezentující armádu a rezort. Při přípravách strategií jsou využívány mediální analýzy, odhady společenských trendů a výzkumy veřejného mínění. Na základě těchto rozborů jsou při plánování strategií brány v úvahu charakteristiky cílových skupin – věk, vzdělání, sociální postavení, obecné mínění, postoje, životní priority, možnosti a plány členů daných skupin. Strategie směřují k podpoře členství ČR v mezinárodních organizacích a společenstvích.

Prioritními cíli strategií jsou:

- Udržení vysoké podpory veřejností a pozitivního vnímání AČR
- Zvyšování důvěryhodnosti mezi armádou a veřejností
- Prohloubení a upevnění pozitivního vztahu mezi veřejností a rezortem
- Zvyšování prestiže vojenského povolání
- Dosažení větší informovanosti o bezpečnostní politice státu, Armádě ČR a připravovaných změnách v rezortu
- Zvýšení intenzity komunikace mezi armádou a veřejností
- Prezentace jednotek AČR působících v zahraničních misích a při výcviku společných cvičeních s armádami členských států NATO
- Podpora zájmu zejména mladé generace o problematiku ozbrojených sil

- Reforma ozbrojených sil a dopady při její realizaci – informační podpora reformy

Ústředními dlouhodobými tématy strategií jsou pozitivní vztahy veřejnosti s rezortem, úspěšné působení jednotek AČR v zahraničních misích, růst úrovně profesionality příslušníků AČR a rozvoj modernizace AČR.

V rámci podpory mezinárodního členství a participaci rezortu na vládní komunikační strategii k problematice informování o EU byly v roce 2006 za rezort obrany zpracovány příspěvky k otázkám „Společné zahraniční politiky“ a „Evropské bezpečnostní politiky“. Rezort MO ČR se také podílí na přípravě předsednictví České republiky v Radě EU, které proběhne od ledna do června roku 2009. Dalším spojeneckým závazkem je příprava agendy monitoringu situace v Afghánistánu pro NATO z pohledu českých médií.

Zde je uvedeno několik příkladů konkrétních strategií:

- Operativní strategie pro situaci povodní (2002)
- Strategie k podpoře nákupu nadzvukových letadel (2002)
- Působení naší jednotky vyslané do Kuvajtu (2003, 2005)
- Podpora profesionalizace a modernizace AČR (2005)
- Podpora k závěrečné prezentaci dosažení počátečních operačních schopností AČR na konci roku 2006 (2006)
- Prezentace účasti AČR v zahraničních misích (2006)

### 3.2.1 Zaměření strategií na různé cílové skupiny

Jednotlivé komunikační strategie a připravované akce MO ČR jsou zaměřeny na specifické cílové skupiny. Po profesionalizaci armády ztratilo MO ČR silný komunikační kanál – účastníky povinné základní služby, kteří sloužili jako informační zdroje a zprostředkovatelé informací a postojů pro laickou veřejnost. Mezi nástroje cílově zaměřené komunikace patří například akce uvedené v kapitole 3.2.1 Akce pro veřejnost, neformální besedy s profesionálními vojáky a odborníky, připravované výstavy, vydávané propagační a informační publikace, iniciované články, vyhlašované soutěže, spoluorganizace mezinárodních či státních akcí atd. Hlavními prioritami této komunikace je zvyšování podpory a důvěry Armády České republiky, udržování pozitivních vztahů s rezortem a popularizace povolání profesionálního vojáka. Cílové

skupiny MO ČR nejsou definovány staticky. Cílové skupiny jsou primárně definovány ze tří základních hledisek:

- 1) příslušnost k rezortu (interní x externí veřejnost)
- 2) gender (ženy x muži)
- 3) věkové kategorie

Dále se však cílové skupiny flexibilně modifikují na základě aktuálních potřeb a plánovaných aktivit.

### **3.3 Vnější komunikace**

Komunikační činností v rámci MO ČR se rozumí interaktivní proces, během něhož dochází k výměně informací mezi rezortem a veřejností, či jiným subjektem. Je realizován obousměrnou komunikační aktivitou, kdy účastníci vzájemně reagují na předmět komunikace a ve které dochází ke zpětné vazbě. Nemusí být iniciována pouze rezortem, ale též veřejností či jiným subjektem.

Externí komunikace je prioritní oblastí informační a komunikační činnosti celého rezortu. Na vnější komunikaci se podílí kromě celého Odboru komunikačních strategií i další pověřené složky MO ČR. Pro efektivní vnější komunikaci se využívá metod a technik z oblasti PR a marketingu a také poznatků z mediálních analýz, sledování trendů a výzkumů veřejného mínění. Na základě těchto informací se vytváří jednotlivé komunikační strategie a cíle, podle kterých se realizují akce prezentující rezort a armádu. Prostřednictvím vnějších komunikačních aktivit se MO ČR prezentuje odborné i laické veřejnosti. Na základě vnější komunikace si tvoří veřejnost názory a postoje k rezortu. Komunikace zároveň funguje jako nástroj, kterým lze ovlivnit veřejné mínění. Komunikační a informační činnost podléhají povinnostem vymezeným legislativou, jsou ovlivněny členstvím ČR v mezinárodních organizacích a interními nařízeními. V určitých případech jsou k vnější komunikaci využívány specifické metodické pomůcky, například metodika při nasazení, metodika krizové komunikace nebo metodika tiskové služby.

#### **3.3.1 Akce pro veřejnost**

V rámci komunikační a informační činnosti pořádá rezort obrany mnoho akcí, které prezentují rezort a armádu veřejnosti. Většina jich není realizována pouze OKS ani pouze rezortem MO ČR, avšak je jimi iniciována, částečně koordinována

a organizována. Na pořádání akcí se podílí i jiné subjekty: složky státní a veřejné správy, soukromé firmy i mezinárodní instituce a organizace. Sekundární funkcí těchto akcí tedy je též komunikace a spolupráce s dalšími institucemi, což upevňuje či buduje nové pozitivní mimorezortní vztahy. Některé akce hostí desetitisíce účastníků. Níže je uvedeno několik příkladů jednorázových i pravidelných akcí, na nichž se rezort nebo jeho složky aktivně organizačně podílí.

Odbor komunikačních strategií se významně podílí zejména na výstavnické činnosti a filmové tvorbě. Při výstavách fotografií s vojenskou tematikou jsou představovány především fotografie českých vojáků v zahraničních misích, čímž je návštěvníkům přibližována aktivní činnost příslušníků AČR a propagováno povolání profesionálního vojáka. Výstavy jsou doprovázeny promítáním dokumentárních filmů a besedami s odborníky či přímými aktéry misí. Expozice fotografií jsou průběžně instalovány v různých nejen českých městech.

Dalšími aktivitami podporujícími pozitivní vnímání armády a rezortu jsou Dny otevřených dveří určené široké veřejnosti, či besedy profesionálů a odborníků z praxe se studenty středních a vysokých škol.

Filmové projekty začaly být realizovány a vysílány v médiích od roku 2004 ve spolupráci s profesionálními dokumentaristy. Filmové a televizní dokumenty slouží k popularizaci AČR, představují veřejnosti běžný život profesionálního vojáka nebo také příběhy ze zahraničních misí.

Výběr z filmotéky: „Ženy v armádě“  
„Česká mise“  
„Co vojna vzala a dala“  
„Tam, kde jiní nestačí“  
„Voják pro 21. století“  
„Kurz přežití“  
„Být vojákem je řehole“

K akcím, o které projevila zájem média i veřejnost, patří například oslavy Dne veteránů, Dne vzniku samostatného státu, vyhlášení nejlepších armádních sportovců, oslavy 60. výročí ukončení 2. světové války, Den ozbrojených sil, NATO a AČR, OPEN-UP, Vánoce s armádou a další. Níže je několik populárních a pravidelných aktivit stručně popsáno:

## Kurz přežití

V roce 2008 proběhl již 14. ročník „Kurzu speciální přípravy pro krizové situace“, který je určen především pracovníkům sdělovacích prostředků a humanitárních organizací. Kurzu se mohou zúčastnit také studenti. Cílem kurzu je nácvik modelových



situací při pobytu v rizikových oblastech s možností ohrožení života. Kurz realizuje Odbor komunikačních strategií MO ČR ve spolupráci s Vojenskou akademií Vyškov. Při této akci se prezentuje profesionální armáda a budují pozitivní vztahy s pracovníky médií.

Obr. č. 3: Logo Kurzu přežití [Česko, Ministerstvo obrany, c2008g]

## Den pozemního vojska – BAHNA

Již od roku 1990 pořádaná akce v prostoru vojenského cvičiště Bahna u Strašic patří k největším akcím prezentujícím AČR na veřejnosti. Každoročně je mezi hlavními cíli akce předvést současnou profesionalitu armády a vojenskou techniku v praktických ukázkách.



Obr. č. 4: Fotografie z Bahna 2007

[Bahna 2007 : den pozemního vojska, c2007, s. 4]

## CIAF

Tradiční letecké přehlídky se konají každoročně již od roku 1993. V zastoupení letounů z celého světa jsou vždy nejpočetnější především typy letecké techniky a zbraňových systémů pozemních vojsk AČR. Přehlídek se účastní vysocí představitelé rezortu.



Obr. č. 5:

Fotografie z CIAF počtrnácté [Česko, Ministerstvo obrany, 2007d]

obran,

## Cihelna

Od roku 1999 pravidelná akce s podtitulem „Den Síle podpory a výcviku Armády České republiky“ prezentuje veřejnosti prostřednictvím vojensko-historického programu historické, technické a profesionální vybavení AČR. Tematicky jsou jednotlivé ročníky připravovány jako vzpomínky na významná vojenská výročí od konce třicátých let.



Obr. č. 6: Fotografie z Cihelna 2007 byla opět rekordní [Česko, Ministerstvo obrany, 2007e]



## **Armáda dětem a mládeži**

Předprázdninová akce s kulturním programem pro děti, rodiče a školy se pořádá koncem měsíce června. Pro účastníky jsou připraveny například soutěže, hudební vystoupení populárních osobností, ukázky činnosti vojenské policie, záchranných a hasičských jednotek,



autogramiády se sportovci, či představení výcviku služebních psů. Cílem akce je propagace profesionální armády, motivování dětí a mládeže k zájmu o povolání profesionálního vojáka a zvýšení prestiže tohoto zaměstnání.

Obr. č. 7: Fotografie z Armáda dětem a mládeži [Česko, Ministerstvo obrany, 2007c]

## **Dny NATO**

Cílem pravidelných akcí pořádaných v Ostravě od roku 2001 je prezentovat široké veřejnosti prostředky, jimiž disponuje Česká republika a její spojenci na poli zajišťování bezpečnosti. V rámci programu probíhají besedy, filmové projekce,



semináře a především prezentace vojenské a záchranné techniky.

Obr. č. 8: Fotografie z Dny NATO v Ostravě 2007 [Jagello 2000 (sdružení), 2008]

## **Aliante**

Mezinárodní každoroční soutěž pro středoškoláky finančně podporuje MO ČR spolu s dalšími složkami státní správy. Na organizaci soutěže se podílí též AČR. Výherce mezinárodního finále a vědomostních soutěží, zaměřených na problematiku NATO, bezpečnosti a mezinárodních vztahů, čeká v roce 2008 exkurze do Norska na nejseverněji položenou základnu NATO.

## **IDET**

V roce 2007 proběhl v Brně již devátý ročník Mezinárodního veletrhu obranné a bezpečnostní techniky. V rámci výstavních expozic prezentovalo v tomto roce 323 vystavovatelů z celého světa. Veletrhu se zúčastnilo 32 delegací z 24 zemí. [Česko, Ministerstvo obrany, 2007p]. Na realizaci výstav prezentujících rezort a armádu se podílela Agentura vojenských informací a služeb (dále AVIS). V dřívějších ročnících pokračoval veletrh IDET pro laickou veřejnost tzv. Dny armády na Moravě. V rámci doprovodného programu proběhlo několik konferencí.

### 3.3.2 Internet

Na oficiálních webových stránkách MO ČR jsou v souladu se zákonem č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy realizovány standardy ISVS a poskytovány povinné informace o subjektu. Internet se stává zdrojem nejaktuálnějších informací o rezortu pro stále rostoucí počet uživatelů.

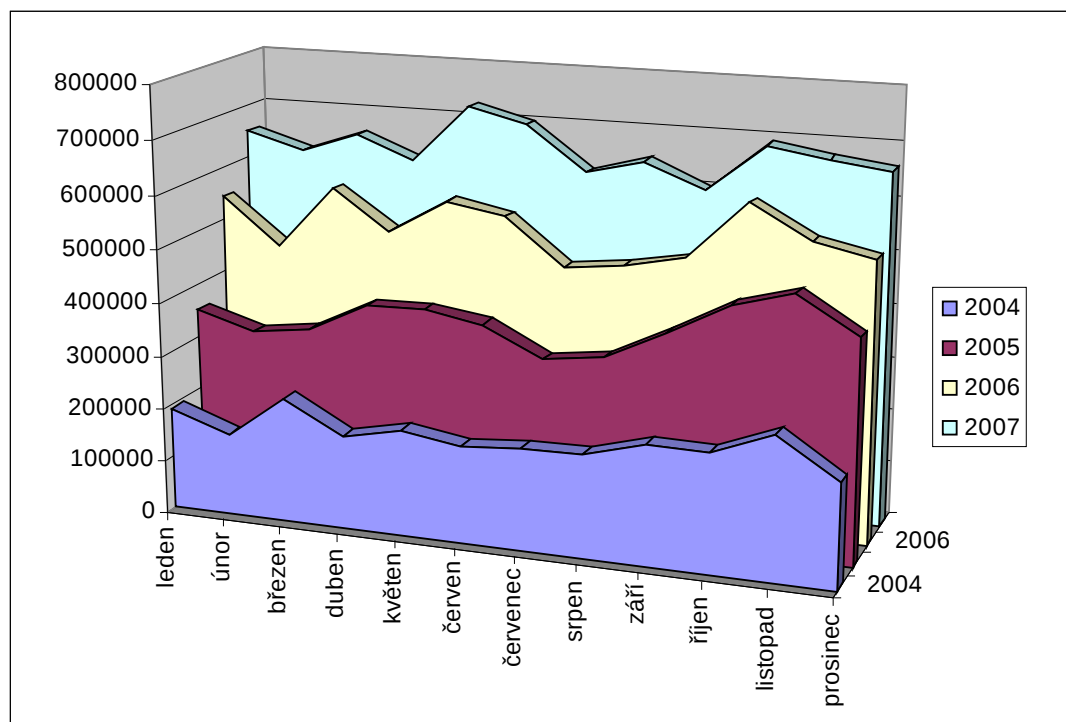
Stránky fungují od roku 2005 také v anglické verzi. Ve zjednodušené verzi, určené zejména zahraničním návštěvníkům, jsou dostupné především základní informace o působnosti a úkolech MO ČR a AČR, rubrika s aktualitami o dění v rezortu a legislativní dokumenty. Stránky jsou přímo přístupné též z oficiálního webu NATO.

Nejen pro žáky základních a středních škol jsou pravidelně vyhlašovány internetové soutěže. Jako odměny pro výherce bývají uskutečňovány prohlídky a návštěvy významných a obvykle veřejnosti nepřístupných míst a osobní setkání s předními rezortními představiteli.

Zodpovědnost za aktualizaci informací na oficiálních webových stránkách MO ČR má internetová redakce, která je součástí Oddělení vnější a vnitřní komunikace.

Z obsahového hlediska jsou internetové stránky rozděleny do sekcí se stálým obsahem a rubrik informujících o vojenských cvičeních, zahraničních misích a projektech výstavby. Kromě těchto rubrik jsou připraveny speciální navigační nabídky pro cílové skupiny (médiu, firmy a organizace, mládež). U článků týkajících se aktuálních událostí, prezentovaných na úvodní stránce, jsou přiloženy fotografie a případně video záznam z dané akce. U dokumentů je vždy uvedeno datum aktualizace, jméno a kontakt na zodpovědné osoby po poslední úpravě.

Statistika přístupů na portál <http://www.army.cz> má výraznou vzestupnou tendenci. Uživatelský zájem o návštěvu webových stránek rezortu se významně zvyšuje každým rokem. Tento trend je graficky zaznamenán formou počtu přístupů na úvodní stránku portálu:



Obr. č. 9: Graf počtu přístupů na úvodní stránku MO ČR <http://www.army.cz> [Štencl, 2008]

Internetové stránky jsou provozovány v softwaru Web To Date (od roku 2002) a realizovány internetovou agenturou FG Forrest, a.s. Ke stažení jsou dostupné dokumenty ve formátu \*.doc, \*.ppt, \*.pdf, \*.txt, \*.rtf. Ovládání a orientace na webu nevyžaduje žádné speciální znalosti uživatele.

Od roku 2005 funguje elektronická podatelna MO, která umožňuje přijímat a odesílat datové soubory za použití elektronického podpisu (dle zákonů č. 227/2000 Sb. a č. 496/2004 Sb). Formáty pro elektronické podání jsou: prostý text, hypertextový dokument, dokument v textovém standardu RTF a dokument ve formátu Adobe Acrobat Reader. Maximální souhrnná velikost jednoho e-podání (včetně všech připojených příloh) je 2 MB [Česko, Ministerstvo obrany, c2004f].

### 3.3.3 Komunikace s médii

Komunikaci s médii a informační činnost prostřednictvím sdělovacích prostředků má v kompetenci Oddělení tiskové a informační služby. Na komunikaci

se však podílí mnoho složek a jedinců z rozsáhlého rezortu. V ideálním případě probíhá informační činnost a komunikace s médii prostřednictvím zástupců tohoto oddělení či informačních důstojníků a praporčíků.

Aktuálním a obsáhlým informačním zdrojem jsou pro mediální pracovníky oficiální webová stránka MO ČR – <http://www.army.cz>. Média jsou zde definována jako cílová skupina a jsou pro ně připraveny speciální sekce a menu s nabídkou informací.

K dalším aktivitám v rámci informační a komunikační činnosti patří organizace tiskových konferencí, press-foyer, interview, doprovody a servis pro novináře při cvičeních, výjezdech do misí a při návštěvách k jednotkám a útvarům, budování tiskových a informačních středisek při významných rezortních aktivitách.

Kromě rezortem iniciovaných článků a vydávaných tiskových zpráv jsou zodpovídány dotazy, se kterými se obrací pracovníci sdělovacích prostředků na rezort, ústní, písemnou, elektronickou i tištěnou formou. V mimořádných situacích jsou zřizována tisková a informační střediska, která fungují nepřetržitě 24 hodin denně a jsou k dispozici mediálním pracovníkům, kterým umožňují získávat autentické a nejaktuálnější informace. Další iniciativou, kterou MO ČR pro pracovníky sdělovacích prostředků připravuje, je možnost zúčastnit se tzv. „Kurzů přežití“.

Informační a komunikační aktivita neprobíhá pouze na celostátní a centrální úrovni, ale též prostřednictvím regionálních médií.

### 3.3.4 Průzkumy veřejného mínění

Kvantitativní výzkumy veřejného mínění vnější veřejnosti pravidelně organizuje pro MO ČR externí agentura. Průzkumy jsou prováděny jednou ročně na reprezentativním vzorku přibližně tisíce respondentů. Výzkumy jsou pravidelně zaměřeny na určitá opakující se témata a částečně na průzkum aktuální situace, která se týkají očekávaných nebo probíhajících událostí souvisejících s rezortem. Příklady témat:

- Zjišťování důvěry v AČR
- Hodnocení modernizačních projektů AČR (potřeba další vojenské techniky)

- Postoje k účasti jednotek armády v mírových a bojových zahraničních misích
- Prestiž povolání profesionálního vojáka
- Vztah k členství ČR v NATO a EU, plnění spojeneckých povinností
- Schopnost zajištění vnější bezpečnosti státu AČR
- Vnímání pomoci obyvatelstvu v případě přírodních a ekologických katastrof, v boji proti terorismu, při obraně suverenity státu
- Dostatek informací o vnitřním fungování MO ČR
- Největší problémy ve vztahu k MO ČR
- Zájem o službu v aktivních zálohách
- Umístění americké protiraketové základny a radarových zařízení na území ČR (2006)
- Podpora realizace reformy ozbrojených sil (2004)

Na základě zpracování výzkumných dat a analýzy postojů veřejnosti k MO ČR a jeho problematice se připravují komunikační strategie. Průzkumy zároveň slouží jako zpětná vazba k hodnocení efektivity a úspěšnosti činnosti informačních a komunikačních složek rezortu.

### 3.3.5 Monitoring sdělovacích prostředků

Součástí Oddělení vnější a vnitřní komunikace je pracoviště monitoringu sdělovacích prostředků, jehož produkty umožňují analyzovat rezortu zpětnou vazbu na aktivity a události prezentované v médiích. V rámci monitorování médií jsou zpracovávány informace vztahující se k rezortu MO ČR. Z činnosti jsou připravovány denní přehledy, týdenní souhrny a na základě vyžádání jiné speciální výběry z monitoringu tisku.

Ze sdělovacích prostředků je sledován tisk, ČTK, internet, televize a rozhlas. Informace jsou hodnoceny podle polarity (pozitivní, negativní, neutrální, informativní) a od roku 1991 ukládány do intranetové databanky veřejných informací. Od roku 2006 jsou pro NATO monitorovány tematické informace v médiích a denně zpracovávány v angličtině. Jednou týdně jsou ještě doplňovány přehledem očekávaných událostí v ČR souvisejících s misí NATO v Afghánistánu.

MO ČR spolupracuje na monitoringu s externí firmou.

### **3.4 Vnitřní komunikace**

Správou interní komunikace je v rámci OKS pověřeno Oddělení pro vnější a vnitřní komunikaci. Součástí interní komunikace je obousměrná vertikální i horizontální komunikační a informační činnost uvnitř rezortu. Vzhledem k rozsáhlosti MO ČR, bezpečnostním opatřením a potřebám určitého omezení dostupnosti veškerých informací je interní komunikace realizována na několika úrovních. Informační a komunikační podpora v rámci rezortu znamená zprostředkování informací potřebných pro výkon práce svým zaměstnancům.

Vzhledem k rozsahu rezortu a diferenciovaným potřebám jednotlivých složek a pracovníků funguje v rámci MO ČR několik vnitřních informačních systémů a lokálních intranetů. Jako základní elektronický komunikační a informační kanál s penetrací celého rezortu funguje intranet ŠIS.

Do problematiky vnitřní komunikace spadá mimo jiné též vzdělávání pracovníků v komunikačních a informačních kompetencích, budování rezortní kultury, či jednotný vizuální styl MO ČR.

#### **3.4.1 Štábní informační systém**

Hlavním médiem sloužícím k informační i komunikační činnosti uvnitř rezortu je takzvaný Štábní informační systém (ŠIS). Primárně je systém určen k podpoře činností, velení, řízení a plánování procesů velitelů AČR. Jeho prostřednictvím jsou jednotlivým uživatelům předávány patřičné velitelské informace. V rámci celého rezortu mimo jiné zajišťuje propojení elektronické pošty. V systému jsou přístupná různá rozhraní dle oprávnění jednotlivých uživatelů. Z obsahového hlediska je intranet přizpůsoben potřebám jednotlivých zaměstnanců a částečně se překrývá s obsahem internetových stránek MO ČR. Ke stažení jsou zde dostupné různé informační dokumenty a manuály. Struktura a navigace intranetu je přizpůsobena cílovým skupinám. ŠIS slouží jako kanál pro komunikaci a sdělování aktualit pro celý rezort. K systému se lze s patřičnými bezpečnostními a technologickými opatřeními připojit externě i mimo budovu MO ČR. Jeho vývoj směřuje k procedurální a operační interoperabilitě s NATO.

### 3.4.2 Interní vzdělávání v komunikaci

Vzhledem k velikosti rezortu a rozmístění jeho členů je nutné připravovat profesionální personál na situace, kdy je nezbytné komunikovat s veřejností i v jiných pozicích než z ústředí rezortu. Od roku 2006 funguje několik systematizovaných míst ke vzdělávání tiskových a informačních důstojníků a praporčíků v armádě. Proškolení pracovníci mohou pracovat nejen na úrovni velitelství sil, brigád, leteckých základen ale mohou být také nasazeni do vojenských operací či do tiskových a informačních středisek v případě nasazení aktivních záloh. V těchto případech jsou pověřeni komunikací a stykem s veřejností a civilními médii. Na zahraničních misích je jejich povinností osobně informovat prostřednictvím internetových zpráv a zabezpečovat návštěvy sdělovacích prostředků k jednotkám. Posluchači, kteří absolvovali kurz Odboru komunikačních strategií, byli proškoleni teoreticky - v základech rétoriky, zásadách práce se sdělovacími prostředky a prakticky - v mediálním tréninku, při kterém vedli rozhovor s novinářem před objektivy kamer. Kurzy jsou víceúrovňové - základní, zdokonalovací a speciální.

Specifická forma vzdělávání a budování mimorezortních vztahů probíhá v rámci tzv. Kurzů přežití. Tyto kurzy speciální přípravy pro krizové situace jsou organizovány pro pracovníky sdělovacích prostředků, humanitárních organizací nebo plnoleté studenty, kteří se připravují na práci v nebezpečné oblasti. V tomto případě jsou naopak profesionální mediální pracovníci připravováni na potenciální podmínky, do kterých se mohou dostat při práci v rizikových oblastech obdobně jako profesionální vojáci.

### 3.4.3 Knihovna MO ČR

Ústřední odborná knihovna MO ČR slouží jako informační a databázové centrum pro rezortní uživatele. Fond knihovny je primárně specializován na oblast vědeckých a technických informací z oblasti vojenství. Knihovna plní funkci vědecké knihovny v oblasti obranné politiky a vojenství a zpřístupňuje oborové databáze.

Knihovní fond tvoří více než 45 000 knihovních jednotek. Knihovna odebírá zahraniční i tuzemská periodika. Ve fondu periodik je celkem 240 titulů, které jsou dokumentačně zpracovávány a archivovány od roku 1960 a více než polovinu z nich činí periodika zahraniční s vojenskou odbornou tematikou. V databázích knihovny je obsaženo cca 360 000 anotovaných záznamů článků z této oblasti. Knihovna

umožňuje přístup k tuzemským i zahraničním dokumentografickým a bibliografickým databázím.

Knihovna nabízí referenční, reprografické, konzultační, výpůjční a rešeršní služby. Knihovnu je možné osobně navštívit, či komunikovat se zaměstnanci prostřednictvím elektronické pošty, nebo telefonicky. Knihovna zprostředkovává meziknihovní a mezinárodní meziknihovní výpůjční služby. V rámci interních rezortních sítí informuje o zásadních článcích o vojenství a obranné politice uveřejňovaných v zahraničních časopisech. Dokumenty si lze absenčně vypůjčit na období jednoho měsíce s možností prodloužení výpůjční doby, v případě že není dokument rezervován jiným uživatelem.

Knihovna má čtyři zaměstnance. V elektronickém katalogu knihovny je zpracováno přes 25 000 katalogizačních záznamů v systému WINISIS.

Knihovna je neveřejnou rezortní knihovnou, slouží tedy primárně interním uživatelům. Ve zdůvodněných případech a po předchozí domluvě s pracovníky je možné prezenčně prostudovat dokumenty z jejího fondu i mimorezortním uživatelům. Této možnosti využívají především studenti, aby získali podklady pro své písemné práce.

Adresa:	Agentura vojenských informací a služeb Rooseveltova 23 161 05 Praha 6 – Dejvice
Výpůjční doba:	Pondělí – Pátek: 8:00 – 12:00
Kontakty:	E-mail: <a href="mailto:library@army.cz">library@army.cz</a> Telefon: 973 215 544 Fax: 973 215 917

### **3.5 Informační činnost**

Informační činnost v pojetí MO ČR je definována jako jednosměrná aktivita zahrnující poskytování a zveřejňování informací. Patří do ní aktivity iniciované rezortem vůči interní i externí veřejnosti. Kromě aktivní nabídky informací, naplňují pracovníci OKS povinnost zákona č. 106/1999 Sb., zveřejňují na oficiálních stránkách MO ČR povinné informace o subjektu a prezentují zde iniciované články. Do informační činnosti spadá též vydávání tiskových sdělení, zveřejňování archivů a dokumentů. Na oficiálních webových stránkách MO ČR jsou produktem informační



činnosti například rubriky: „O čem se mluví“, „Odpovědi na často kladené otázky“ či „Očekávané události“ .

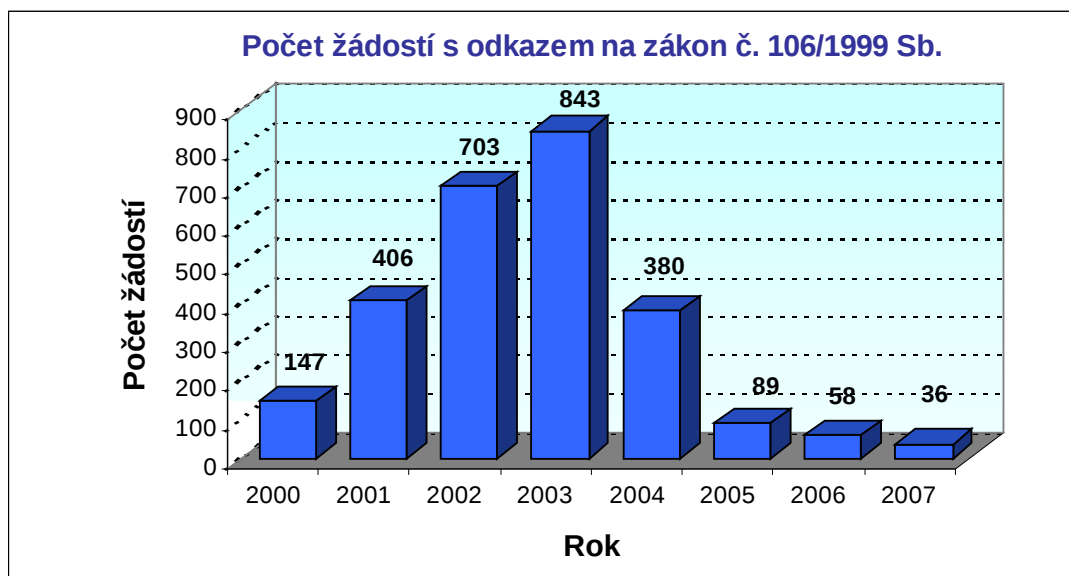
### 3.5.1 Realizace zákona č. 106/1999 Sb.

Poskytování informací podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, má v kompetenci jeden pracovník Oddělení tiskové a informační služby. V případě nutnosti se na zpracování podkladů pro odpovědi podílejí profesionálové na danou tematiku z ostatních složek rezortu. Podmínkami, na které je při zpracování dotazů kladen důraz jsou relevance, serióznost a spolehlivost poskytnutých informací. Dotazy jsou zodpovídaný ústní, písemnou a elektronickou formou ve lhůtě 15 dnů od přijetí žádosti o informace. Tuto lhůtu je možné v případě složitých dotazů prodloužit na 25 dní, o čemž je žadatel vyrozuměn.

Žádost může být částečně, či zcela zamítnuta z důvodu rozporu se zákonem č. 148/1998 Sb., o ochraně utajovaných skutečností a o změně některých zákonů či jinou legislativou. V případě neposkytnutí informací obdrží žadatel rozhodnutí s odůvodněním. Proti tomuto rozhodnutí má možnost podat odvolání – tzv. rozklad – a jeho žádost je opětovně přezkoumána a předložena ministru obrany. Do 15 dnů od podání rozkladu je vydáno definitivní stanovisko, proti kterému již není odvolání.

Kromě Odboru komunikačních strategií poskytují informace v rámci zákona č. 106/1999 Sb. samostatně a podle stejných pravidel krajská vojenská velitelství, újezdni úřady vojenských újezdů, vojenské střední školy, Univerzita obrany, vojenský lesní úřad, vojenská policie a úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti.

Dotazy je možné podat písemně, elektronicky, telefonicky, faxem, prostřednictvím pošty, či osobně (v úředních hodinách od 07:45 do 16:15 v pracovních dnech). Dle zákona jsou evidovány a archivovány písemné dotazy v databázi systému Web To Date a dostupné kompetentním uživatelům z ŠIS.



Obr. č. 10: Graf počtu žádostí s odkazem na zákon č. 106/1999 Sb. [Česko, Ministerstvo obrany, 2008q]

Počet dotazů v rámci zákona č. 106/1999 Sb. se v roce 2005 rapidně snížil v souvislosti s rozvojem e-governmentu a se zřízením elektronické podatelny, prostřednictvím které bylo hned v prvním roce jejího fungování obdrženo 402 podání. Tisková a informační služba řeší především aktuální telefonické dotazy, kterých bylo v roce 2005 mezi 30 až 50 denně a byly vyřizovány operativně. Celkový počet zodpovězených dotazů za rok 2005 činil pro novináře 680 a pro vojenskou veřejnost 1 285 [Ročenka 2005, s. 176-177].

### 3.6 Publikační činnost

Na publikační činnosti rezortu se může podílet každý pracovník rezortu, který má určitý publikační zájem. Dotyčný podá návrh na vydání díla a vyplní formuláře pro plánování vydavatelské, nakladatelské a produkční činnosti rezortu MO ČR, ve kterých specifikuje své záměry. Na základě těchto informací schvaluje vydávání dokumentů Vydavatelská rada Ministerstva obrany.

Tematicky jsou produkty publikační činnosti zaměřeny na povinné informování o rezortu a prezentaci MO ČR a AČR. Vybrané dokumenty ke stažení jsou přístupné na oficiálních stránkách MO ČR v rubrice „Dokumenty a publikace“. Každoročně jsou publikovány nejen monografické publikace, ale též časopisy a informační tiskoviny.

### 3.6.1 Agentura vojenských informací a služeb (AVIS)

Publikační činnost rezortu MO ČR pomáhá zabezpečit nakladatelskými, vydavatelskými a dalšími aktivitami Agentura vojenských informací a služeb, která se řídí Vydavatelským plánem ministerstva obrany. K hlavním povinnostem patří redakce a předtisková příprava periodických tiskovin, fotodokumentace a audiovizuální tvorba týkající se Armády České republiky a rezortních akcí, grafická tvorba a konečné předtiskové a předvýrobní zpracování tiskovin. Další činnosti jsou spojené s výrobou a distribucí interních, účelových, akcidenčních a též cizojazyčných tiskovin, věstníků, předpisů a skladových tiskopisů. AVIS realizuje a připravuje grafické návrhy jednotného vizuálního stylu rezortu a zajišťuje výrobu úředních razidel. Součástí AVIS je ústřední odborná knihovna, fotografický a filmový archiv MO ČR (ČAF). Podílí se též na přípravě výstav a zajišťuje propagaci a prezentaci při rezortních akcích. Také plní veškeré povinnosti vůči Evropské asociaci vojenského tisku (EMPA).

Příprava periodik:	A report (1 x 14 dní) Czech Armed Forces Today (4 x ročně) Vojenské rozhledy (4 x ročně)
Adresa:	Agentura vojenských informací a služeb Rooseveltova 23 161 05 Praha 6 – Dejvice
Kontakty:	Telefon: 973 215 578 Fax: 973 215 523

### 3.7 *Propagace a marketing*

OKS využívá při svých aktivitách určitých metod Public Relations (dále PR) a technik marketingu, pomocí kterých budují vzájemné vztahy mezi rezortem a veřejností. Jejich cílem je vytváření, rozvíjení a upevňování pozitivních vztahů prostřednictvím působení médií či přímou komunikací. Při tvorbě metod platí dvě zásady. Je nezbytné dobré vymezení cílových skupin a druhou zásadou je výběr vhodných médií k jejich oslovení. V rámci marketingových a PR procesů se zajišťuje popularita celého rezortu, budují se dlouhodobé vztahy s veřejností a upevňuje prezentovaná identita MO ČR.

Využívané prostředky jsou blíže popsány a rozvedeny v jednotlivých kapitolách (především 3 Informační a komunikační aktivity MO ČR). Zde je uvedeno několik PR aktivit zaměřených na vnější veřejnost: oslovování cílových skupin médií, využívání reklamy, přímé prezentace, pořádání akcí pro veřejnost, výstavy, prezentace, besedy, dny otevřených dveří, internetové soutěže, rozdávání reklamních předmětů, dokumentární propagační filmy, komunikace armádních sportovců, či uniformovaných mluvčích. Dále rezort spolupracuje při organizování státních i mezinárodních akcí, systematicky buduje pozitivní vztahy s pracovníky médií a prezentuje MO ČR na regionálních úrovních. K efektivní realizaci těchto a dalších aktivit výrazně přispívají připravené komunikační a informační strategie.

Jednomu ze specifických prostředků podporujících budování rezortní identity dosud nebyla v bakalářské práci věnována pozornost – jednotnému vizuálnímu stylu MO ČR. V roce 2005 začala státní správa s realizací Koncepce jednotné prezentace České republiky v zahraničí a k homogenizaci prezentace došlo tedy i v rámci rezortu MO ČR. Jednotný vizuální vzhled pomáhá ke stabilizaci, identifikaci a utváření soudržnosti rezortu a státní správy.

## **4 Zhodnocení**

### **4.1 Použité metody**

Při analýze informačně-komunikačních strategií MO ČR a přípravě této bakalářské práce jsem využila několika specifických metod a postupů.

Během celého průzkumu jsem postupovala ve dvou základních etapách. První fáze proběhla na přelomu roku 2005/2006 a její výstup byl proveden ve formě prezentace informačního auditu, který jsme připravili ve skupině, v rámci semináře Veřejná politika. Během přípravy bakalářské práce jsem tento výstup rozšířila na případovou studii, což je přístup používaný v empirickém sociologickém výzkumu, který se zaměřuje na detailní zkoumání a popis jednoho objektu, který je možno považovat za typický případ nebo výrazný příklad [Jandourek, 2007, s. 45].

K hlavní metodě, kterou jsem využila při obou fázích přípravy je metoda informačního auditu. Informační audit je nástroj, který dokáže objektivně odpovídat na otázky týkající se vnitřních i vnějších informačních toků organizace [Očko, 2006,

s.1] a je použitelný jako spolehlivý nástroj pro vypracování správné informační politiky, resp. strategie organizace [Očko, 2006, s. 2]. Tento produkt si klade za cíl optimalizovat informační zázemí firmy či instituce [SPRIG, c2000-2006].

V bakalářské práci jsem vycházela z metodiky vyvinuté společností SPRIG, v jejímž pojetí je informační audit chápán jako analýza informačních toků a systémů v rámci organizace v širším pojetí, přičemž zahrnuje také informační výměnu s vnějšími subjekty a analýzu celkové image a identity společnosti [Očko, 2006, s. 2]. Ve spolupráci s Mgr. Dombrovskou jsme přizpůsobily metodiku pro oblast veřejné správy. Informační audit aplikovaný na rezort MO ČR odpovídá na otázky:

- Využívá rezort dostatečně všech komunikačních a informačních prostředků, které má k dispozici?
- Odpovídají informační a komunikační strategie potřebám rezortu?
- Fungují optimálně všechny komunikační kanály?
- Prezentuje se rezort jednotně?
- Naplňují realizované aktivity cíle informačních a komunikačních strategií?
- Jsou komunikační a informační strategie a aktivity v souladu s rezortní identitou?
- Je v rámci rezortu vyváženě podporována vnější i vnitřní komunikace?

První fázi informačního auditu jsme vypracovali ve skupině – ve složení Linda Andresová, Tomáš Bělohradský a Zuzana Šidlichovská - v rámci semináře Veřejná politika. Výstup z auditu byl připraven v podobě závěrečné prezentace a přednesen spolu s prezentacemi ostatních skupin. Závěrečné prezentace se zúčastnila též vedoucí Oddělení komunikačních strategií a analýz z MO ČR.

Ve druhé fázi informačního auditu jsem vycházela z materiálů, které jsme získali při prvním auditu, zpracovala jsem dostupnou literaturu, rozšířila teoretickou část přípravy a postupovala podle modifikované metodiky společnosti SPRIG. Výstup druhého informačního auditu je zpracován ve formě této bakalářské práce.

V rámci sběru dat pro zpracování informačních auditů jsem dvakrát navštívila MO ČR, nejprve s pracovní skupinou v prosinci roku 2006 a podruhé při přípravě

bakalářské práce v dubnu roku 2008. Informace nám v obou případech poskytla vedoucí Oddělení komunikačních strategií a analýz během řízeného rozhovoru, což je typ kvalitativního rozhovoru, v němž je rozmluva usměřována osnovou, respektive cílem výzkumu [Geist, 1992, s. 358].

Na závěr praktické části jsem připravila výstup z analýzy komunikace MO ČR ve formě analýzy SWOT. Analýza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) je zaměřena na klíčové faktory ovlivňující strategické postavení podniku. SWOT má za cíl rozvíjet silné stránky a potlačovat, respektive utlumovat slabé a být připraven na potenciální příležitosti a hrozby [Hindls, 2003, s. 399].

## **4.2 Analýza a hodnocení**

### **4.2.1 První audit - leden 2007**

První fázi informačního auditu MO ČR jsme provedli v pracovní skupině na přelomu roku 2006 a počátku roku 2007. Audit jsme zpracovávali v rámci výběrového semináře Veřejná politika, vyučovaném na ÚISK. Bylo vytvořeno několik skupin, které jednotlivě podrobily informačnímu auditu libovolné složky veřejné správy. Skupina, jejíž jsem byla součástí spolu s Lindou Andresovou a Tomášem Bělohradským, se věnovala auditu MO ČR. Nejprve jsem provedli analýzu oficiálních internetových stránek rezortu. Poté jsme prakticky ověřili, že MO ČR dodržuje zákon č. 106/1999 Sb. Připravili jsme si otázky k řízenému rozhovoru a navštívili MO ČR, kde se nám ochotně věnovala vedoucí Oddělení komunikačních strategií a analýz. Zaměřili jsme se především na formy informační činnosti, problematiku poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb., komunikaci s veřejností a médií, existenci informačních a komunikačních strategií, interní komunikaci a na závěr na rezortní knihovnu. Během rozhovoru jsme získali další informace – o vývoji informačně-komunikačních oddělení, problematice interní komunikace, informačních a komunikačních strategiích, PR akcích pro veřejnost a další. Osobně jsme navštívili všechna oddělení OKS včetně pracoviště monitoringu sdělovacích prostředků a internetové redakce.

Na základě tohoto řízeného rozhovoru a získaných informací jsme provedli analýzu a vypracovali informační audit, který jsme prezentovali na počátku roku 2007 v rámci semináře Veřejná politika spolu s ostatními skupinami. Závěrečné prezentace

se zúčastnila též vedoucí Oddělení komunikačních strategií a analýz, se kterou jsme prodiskutovali navrhovaná doporučení.

### Analýza

Centrální složkou zabezpečující komunikační a informační činnost MO ČR je Odbor komunikačních strategií. Během vývoje informačně-komunikačních oddělení od počátku devadesátých let došlo k mnoha reorganizacím a přesunům ve struktuře rezortu. V současné době zajišťuje umístění OKS ve struktuře (viz. kapitola 3.1.2 Pozice Odboru komunikačních strategií ve struktuře MO ČR) určitou stabilitu a autonomii a zároveň se nachází v oblasti nejvyššího rezortního managementu. OKS se v současné době skládá ze tří oddělení. Oddělení mají stanovená přesné kompetence a oblasti zájmu. Informační a komunikační činnost je tedy rozdělena mezi Oddělení vnější a vnitřní komunikace, Oddělení komunikačních strategií a analýz a Oddělení tiskové a informační služby.

Problém informační činnosti nastává v případech, kdy dochází k rozporu mezi zákonem č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím a zákonem č. 148/1998 Sb., o ochraně utajovaných skutečností. Pracovníci jsou vázáni dvěma vztahy - vztahem k veřejnosti a k vlastnímu subjektu, což na sebe váže další problematiku – ochotu poskytování informací od vysokých funkcionářů, či odborníků rezortu na danou tematiku. V rámci další informační činnosti jsou na webové stránky rezortu aktivně doplňovány nové zprávy, iniciované články, aktualizovány stávající informace a přidávány další. K informační činnosti jsou využívány i další komunikační kanály – např. sdělovací prostředky.

Jako velmi efektivní jsme shledali tvorbu a využívání informačních a komunikačních strategií v systému komunikace. S několika příklady informačních a komunikačních strategií jsme byli seznámeni. Ke každoročním hlavním úkolům komunikace rezortu obrany s veřejností patří udržování pozitivního vnímání rezortu a AČR. Za tímto účelem jsou stanovena hlavní komunikační témata, která směřují ke zvyšování důvěryhodnosti armády a získání podpory veřejnosti ke změnám, které se připravují v rámci rezortu. Při tvorbě strategií vycházejí pracovníci ze základního ročního plánu a využívají výsledků pravidelných výzkumů veřejného mínění. Jako směrnice ke komunikaci s veřejností slouží rozkazy ministra obrany Komunikace s veřejností a se sdělovacími prostředky.

Rezort využívá mnoha komunikačních kanálů – tisk, rozhlas, internet, televizi, přímou komunikaci. Po profesionalizaci armády ztratil rezort širokou základnu zprostředkovatelů informací – vojáky základní služby, který dosud nebyl stoprocentně nahrazen. Silnou stránkou PR jsou profesionální vojáci prezentující rezort – například účastníci misí, armádní sportovci.

Ke specifickým a efektivním komunikačním nástrojům patří akce pořádané pro veřejnost – CIAF, BAHNA, Kurz přežití a další (podrobněji uvedené v kapitole 3.2.1 Akce pro veřejnost). Rezort využívá různých komunikačních technik a metod zaměřených na specifické cílové skupiny.

Komunikaci s médii se věnuje především Oddělení tiskové a informační služby. K aktivitám v rámci informační a komunikační činnosti zaměřené na cílovou skupinu médií patří organizace tiskových konferencí, press-foyer, interview, doprovody a servis pro novináře při cvičeních, výjezdech do misí a při návštěvách k jednotkám a útvarům, budování tiskových a informačních středisek při významných rezortních aktivitách. Významným zdrojem informací pro pracovníky sdělovacích prostředků jsou oficiální internetové stránky MO ČR (<http://www.army.cz>) a služba zodpovídání telefonických, osobních i písemných dotazů, kterou provádí pracovníci oddělení.

Oficiální internetové stránky jsou výborně strukturované, jednoduché a přehledné. Speciální rubriky a další prvky činí web uživatelsky velmi přátelským (blíže kapitola 3.2.2 Internet). Dle statistik však dosud nedosahuje tak vysoké penetrace jako další hlavní média – tisk, televize.

Při otázkách zaměřených na interní PR jsme zjistili, že oblast interní komunikace není zcela bezproblémová. Spolupráce při informační činnosti není vždy ideální a vstřícná – zejména ze strany vysokých funkcionářů a odborníků na specifickou tematiku. Vzhledem k rozsahu rezortu nelze komunikaci zajistit pouze centrálně. Za další formu budování informační a komunikační základny považujeme vzdělávání zaměstnanců v této oblasti. Zejména ve spolupráci s Univerzitou obrany, kde absolventi prochází kurzem komunikace. V rámci MO ČR jsou realizována školení a kurzy pro profesionální vojáky.

Ústřední odborná knihovna MO ČR sídlí mimo budovu MO ČR a vlastní kvalitní fond odborné literatury. Je zpřístupněna rezortním pracovníkům, avšak v odůvodněných případech je umožněno prezenční studium dokumentů i veřejnosti.



Knihovna poskytuje běžné knihovnické služby. Jako rezortní vydavatelství slouží Agentura vojenských informací a služeb (AVIS).

Audit potvrdil vysokou profesionalitu při komunikačních a informačních aktivitách MO ČR. Komunikaci s médii je ze strany rezortu věnována dostatečná pozornost. Oficiální internetové stránky jsou na velice dobré úrovni. Výborné je množství realizovaných komunikačních aktivit vůči veřejnosti a jednotlivým cílovým skupinám. Ocenili jsme též snahu OKS o maximální informační vstřícnost v rámci legislativních opatření. Pozitivní hodnocení získalo též vzdělávání zaměstnanců, které může vést ke zlepšení interních PR a zároveň rozšíření rezortní komunikační základny. Problematiku interní komunikace nám nastínila vedoucí Oddělení komunikačních strategií a analýz. Jednou z problematických oblastí je, že zaměstnanci optimálně nevyužívají veškeré možnosti intranetu ŠIS.

Ve srovnání výstupů z informačních auditů dalších orgánů veřejné správy, které provedly ostatní skupiny lze vyhodnotit komunikační a informační činnost MO ČR jako nadprůměrnou.

### Navrhovaná doporučení

K našemu prvnímu doporučení patřilo vyřešení problematiky vnitřní komunikace, která je důležitá nejen pro celkovou identitu a kulturu rezortu, ale klima pracovního prostředí také působí silně na výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

V řízení komunikační a informační činnosti jsme se shodli na stanovisku, že by činnost měla být řízena centrálně, aby nedocházelo k podávání nejednotných a protichůdných informací. Informace veřejnosti a médiím by měli poskytovat pouze profesionální pracovníci.

V rámci internetové prezentace rezortu byla navržena dvě řešení úpravy vzhledu webu. Doporučili jsme přizpůsobit vzhled oficiálních internetových stránek barevně i doplňkovými prvky vojenské tematice. Druhým návrhem bylo rozšíření základny zájmových webů, na které by směřovaly odkazy uvedené na oficiálních stránkách MO ČR a naopak. V tomto případě bylo navrhováno ponechat oficiálním stránkám rezortu decentní vzhled.

#### 4.2.2 Druhý audit - duben 2008

Druhou fází informačního auditu jsem započala sama v únoru roku 2008. Navázala jsem na předchozí audit, který jsem prohloubila a rozšířila na případovou studii.

Nejprve jsem se zaměřila na průzkum informačních zdrojů o samotném rezortu MO ČR. Provedla jsem rešerši ve fondu Městské knihovny v Praze a Národní knihovny České republiky. Nejvíce tištěných tematických zdrojů jsem našla v Ústřední odborné knihovně MO ČR. Nejprínosnějším a nejaktuálnějším zdrojem písemných informací se pro mě staly oficiální internetové stránky MO ČR - <http://www.army.cz>. Zkušeností s vyhledáváním informací v tomto prostředí jsem následně využila při analýze a hodnocení internetu MO ČR. Především na základě takto získaných informací jsem vypracovala první teoretickou část práce.

Poté jsem v dubnu roku 2008 osobně navštívila MO ČR a provedla metodu řízeného rozhovoru s vedoucí Oddělení informačních a komunikačních strategií průzkum komunikační a informační situace v rezortu.

Následně jsem zpracovala druhý informační audit, který rozšiřuje analýzu i doporučení z prvního auditu a je doplněn o další údaje. Výstupem je případová studie ve formě této bakalářské práce.

#### Analýza

V rezortu paralelně s mým informačním auditem probíhá velký interní audit ode dne 1. června 2007. Dne 1. května 2008 proběhne prezentace celkové analýzy a zhodnocení současného stavu a budou navržena doporučení ke změnám. Proces akceptace navržených řešení bude probíhat do března roku 2009. Auditem prochází prakticky veškeré komunikační složky a nástroje v celém rezortu. V rámci auditu byla provedena dvě výzkumná šetření zaměřená na komunikaci a dostupnost informací v MO ČR. Průzkumy byly zaměřeny na dvě odlišné cílové populace - vnitřní veřejnost a mediální pracovníky.

#### **Odbor komunikačních strategií**

Rezort MO ČR je velmi rozsáhlý a je složen z mnoha heterogenních složek, pro které je centrální složkou komunikace OKS. Povinností OKS je tedy koordinace a sjednocení mnoha forem různorodých komunikačních a informačních činností. Centrální metodické řízení komunikační a informační činnosti je v případě rozsahu rezortu vhodným řešením. Přesto dochází v některých případech v důsledku rozsahu a heterogenity rezortu k nejednotnému informování.

Činnost OKS je technicky i technologicky dostatečně zajištěna. Efektivitu informační a komunikační činnosti podporuje způsob rozdělení kompetencí a aktivit mezi jednotlivá oddělení odboru. Propojení a komunikace mezi jednotlivými odděleními OKS funguje optimálně. Problematickou oblastí je z tohoto pohledu pouze Oddělení vnější a vnitřní komunikace, které nemá kompetence a prostředky k zajištění komplexní činnosti interních PR. Funguje pouze jako informační a komunikační servis a nerealizuje ani nekoordinuje celkovou péči o zaměstnance rezortu.

Personální zajištění OKS bylo v roce 2004 v rámci reorganizace a snižování stavu zaměstnanců zúženo na necelých třicet pracovníků. Určitá personální problematika spočívá v rotaci zejména vojáků z povolání, kteří v rámci osobního rozvoje mění dočasně interní pozice – stáže, kurzy, mise. V době jejich nepřítomnosti je třeba přebírat a přerozdělit jejich povinnosti mezi ostatní členy OKS.

OKS spolupracuje v rámci možností s externími specialisty. Možnosti využití nabídek externích služeb jsou omezené především výší finančních prostředků, jimiž odbor disponuje. OKS využívá externích služeb především při realizaci průzkumných šetření, analýzách výzkumných dat, přípravě některých projektů či v případech možnosti vzdělávání pracovníků v různých formách a oborech (např. jazykové kurzy, školení atd.).

### **Komunikační strategie**

Příprava dlouhodobých i operativních komunikačních strategií je základem úspěšné komunikační a informační činnosti rezortu. Strategie umožňují dlouhodobé plánování i efektivní, jednotné a operativní řešení aktuálních situací. Komunikační strategie jsou v souladu s rezortní identitou a odpovídají potřebám rezortu, ze kterých se při plánování vychází. Realizované aktivity ne vždy zcela naplňují cíle komunikačních strategií, které však nejsou závazným materiálem pro celý rezort, nýbrž spíše metodickou pomůckou pro pracovníky OKS.

## Vnější komunikace

Vnější komunikace je prioritní oblastí komunikačních a informačních aktivit, jelikož se MO ČR jejím prostřednictvím prezentuje široké veřejnosti a plní informační a komunikační povinnosti, které má vůči daňovým poplatníkům.

MO ČR se navenek laické veřejnosti aktivně prezentuje především aktivitami uvedenými v kapitole 3.2.1. Akce pro veřejnost. V rámci těchto aktivit se rezort prezentuje pozitivně a jednotně. Aktivity jsou orientovány na konkrétní cílové skupiny a při jejich realizaci je využíváno marketingových i PR prostředků, které zvyšují jejich efektivitu. Vedlejším produktem těchto aktivit je upevňování mimorezortních vztahů s dalšími i mezinárodními subjekty. Vzhledem k stabilně vysoké návštěvnosti pořádaných akcí je jejich realizace efektivní (nezohledňuji finanční náklady na jejich organizaci).

Komunikační kanály zaměřené na externí komunikaci prochází určitou transformací. Od vzniku profesionální armády ztratil rezort širokou skupinu zprostředkovatelů informací nejširší laické veřejnosti – absolventy základní vojenské služby. Tento handicap nebyl dosud zcela vykompenzován. MO ČR však využívá efektivně ostatních komunikačních kanálů – médií (TV, rozhlasu, regionálního i celostátního tisku), internetu, přímé komunikace, akcí pro veřejnost, uniformovaných mluvčích a populárních osobností.

Z výzkumných šetření opakovaně vychází, že vnější veřejnost nemá dostatek informací o různých tématech. Zároveň však důvěra v MO ČR a AČR zůstává na stabilní úrovni. Nemám k dispozici data, abych mohla přesně interpretovat výsledky výzkumů. Dle mého názoru se obecně lidé necítí dostatečně informovaní o složitějších záležitostech – necítí se kompetentní k rozhodování. Navíc se jedná o subjektivní hodnocení, které má obecně tendenci k vlastnímu podceňování. Otázkami spíše je, zda se respondenti domnívají, že jsou informace k dané tematice dostupné a věří, že by je v případě potřeby a vlastní iniciativy snadno a rychle získali.

K problematickým oblastem, na něž musí OKS reagovat prostřednictvím vnější komunikace, patří především negativní publicita o veřejných zakázkách, korupce, nákupy techniky za vysoké částky ze státního rozpočtu, neprůhledná výběrová řízení atd. Rezort je připraven na komunikaci v krizových situacích - má k dispozici plán krizové komunikace a plán komunikace v mimořádných situacích.

## Internet

Specifickým a stále populárnějším médiem komunikace je internet. Uživatelský zájem o návštěvu webových stránek rezortu se významně zvyšuje každým rokem, což je graficky doloženo v kapitole 3.2.2 Internet.

Samotná internetová prezentace MO ČR prostřednictvím oficiálních stránek <http://www.army.cz> je velmi kvalitní. Vzhledem k přehledné logické struktuře a množství odkazů je orientace na stránkách jednoduchá a rychlá. Publikované články jsou obsahově přehledné, stručné a výstižné. Je u nich kromě jména a kontaktu zodpovědné osoby uvedeno též datum publikace či revize příspěvku.

Grafická podoba oficiálních stránek má význam při orientaci na webu, hledání informací, rozlišování významnosti sdělení, dodává atraktivitu webu a zvyšuje jeho důvěryhodnost. Základním grafickým prvkem stránek MO ČR je volba a sladění použitých barev v odstínech modré a kontrastní červené. Sjednocujícím dekorativním prvkem je znak MO ČR v hlavičce, který zároveň odkazuje na úvodní stránku.

Prostorové rozložení bloků na stránce se dělí do tří sloupců. Hlavní menu je vhodně umístěno v levé části stránky. Ve střední části jsou zobrazovány aktuální články – vždy s fotografií a v pravém sloupci je uveden přehled zpráv a skupiny odkazů na stránky určené pro vybrané cílové skupiny. V hlavičce je kromě znaku MO ČR odkaz na textovou a anglickou verzi stránek a také na mapu webu, tzv. site map, která zobrazí jednoduchou vizuální podobu celé struktury webových stránek. (Odkaz na mapu stránek je dostupný též z patičky stránky). Nachází se zde také abecední rejstřík umožňující přímý vstup do volitelných sekcí a interní vyhledávač. Pod hlavičkou je umístěno horizontální navigační menu a tzv. drobečková navigace informující uživatele, kde přesně ve struktuře se aktuálně nachází. Informace je zobrazena v podobě titulků nadřazených sekcí a umožňuje uživateli návrat v hierarchii webu o libovolný počet kroků zpět.

Přehlednost stránek zvyšuje vhodné strukturování, použité typy nadpisů, řezů písma a odstavců. Atraktivně působí přiložené fotografie k článkům. Navigace při načtení chybové stránky je ošetřena doporučenými odkazy na mapu stránek a fulltextové vyhledávání. Příjemným usnadněním pro práci je možnost tisku stránky prostřednictvím ikony umístěné na většině stránek.

Navigace stránek je vysoce konzistentní a logicky strukturovaná. Kontrast pozadí a obsahu není příliš výrazný – stránky mohou působit „šedým“ dojmem. Na druhou stranu výhodou v tomto případě je, že barevné řešení nerozptyluje pozornost uživatele od obsahu. Oficiální webové stránky MO ČR jsou uživatelsky velmi přátelské.

Z oficiálních stránek MO ČR směřuje několik odkazů na další zájmové webové stránky různé úrovně, které se týkají rezortní a armádní činnosti. Během řízeného rozhovoru s vedoucí Oddělení komunikačních strategií a analýz jsem zjistila, že rezort nerealizoval naše doporučení z prvního auditu – intenzivněji využít prostředí těchto webů.

### **Komunikace s médii**

Komunikací s médii je pověřeno celé Oddělení tiskové a informační služby, jehož jednotliví pracovníci se zaměřují na specifické oblasti. Pro získání kontaktů na konkrétní pracovníky určené ke komunikaci s médii je připravena rubrika „kontakty pro tisk“ na úvodní stránce oficiálního webu rezortu, kde jsou uvedeny též kontakty na pracovníky [Referátu komunikace s veřejností Kanceláře náčelníka Generálního štábu AČR](#). Dále tisková a informační služba operativně řeší aktuální telefonické dotazy, jejichž četnost je uvedena v kapitole 3.4.1 Realizace zákona č. 106/1999 Sb.

Vstřícným zdrojem informací pro pracovníky médií jsou oficiální internetové stránky MO ČR <http://www.army.cz>, kde jsou média definována jako cílová skupina v sekci „Info pro média“ a je pro ně přizpůsoben obsah rubriky a selektivní vyhledávání v portálu. Ze zde zveřejňovaných iniciovaných článků mohou mediální pracovníci pohodlně získat nejen oficiální stanoviska rezortu, přehled o plánovaných a mediálně přitažlivých událostech či oficiální faktické informace využitelné pro jejich činnost, ale také kontakty na osoby, které jsou za prezentované články a informace odpovědné, což usnadňuje, zefektivňuje a zprůhledňuje obousměrnou komunikaci.

Komunikaci s médii též napomáhá monitoring sdělovacích prostředků.

Velmi specifickou a kladně hodnocenou formou komunikační činnosti směřované na mediální pracovníky jsou tzv. Kurzy přežití. Speciální přípravy pro krizové situace se účastní profesionální pracovníci sdělovacích prostředků, kteří

jsou připravováni na potenciální podmínky, do kterých se mohou dostat při práci v rizikových oblastech obdobně jako profesionální vojáci.

Komunikace rezortu s médii funguje na maximálně profesionální úrovni, což vyplynulo i z výzkumu provedeného na počátku roku 2008. Při průzkumu byla použita kvalitativní i kvantitativní metoda k zjištění spokojenosti pracovníků sdělovacích prostředků s dostupností informací a komunikací MO ČR vůči médiím. Vstřícnost rezortu a dostupnost informací byly velmi kladně hodnoceny. Mediální pracovníci jsou taktéž spokojeni s obsahem poskytovaných informací v případech, kdy uznávají závazky MO ČR k vlastnímu subjektu. Z výzkumu mimo jiné vyplynulo, že mediální pracovníci získávají informace též z neoficiálních rezortních zdrojů. Kvalitu těchto informací si následně ověřují na Oddělení tiskové a informační služby.

### **Monitoring médií**

Produkty monitoringu slouží jako zpětná vazba pro rezortní komunikaci a iniciované akce. Slouží ke sledování a analýze reakcí veřejnosti na aktuální dění v rezortu i AČR. Nejen četnost, zdroj, ale též hodnocení polarity sdělení jsou využitelné například při přípravě projevů, plánování komunikace, iniciovaných sdělení, reaktivních či plánovaných komunikačních a informačních strategií.

### **Průzkumy veřejného mínění**

Výzkumy veřejného mínění jsou prováděny kvantitativní metodou sběru dat. Velikost vzorku umožňuje zobecnění výsledků průzkumu na základní soubor – tedy populaci České republiky. Výsledky průzkumů jsou prakticky zužitkovány při přípravě informačních a komunikačních strategií. Průzkumy zároveň slouží jako zpětná vazba k hodnocení efektivity a úspěšnosti činnosti informačních a komunikačních složek rezortu. Témata výzkumů jsou každoročně operativně modifikována, centrální část výzkumu je však prováděna opakovaně a připravena k vyhodnocení a srovnání v delším časovém období.

### **Interní komunikace**

Interní komunikace je problematickou oblastí komunikačních a informačních aktivit. Rezort je velmi rozsáhlý a funkčně heterogenní. Oddělení vnější a vnitřní komunikace nezajišťuje komplexní péči o vnitřní veřejnost. V tomto ohledu naráží

rezort na problematiku podpory rezortní kultury a identity (úniky informací, korupční kauzy). Zaměstnanci dle provedeného výzkumu subjektivně pocítují problematická místa v komunikačních kanálech v horizontální i vertikální komunikaci v rámci rezortu (pocit nedostupnosti informací, absence přístupu k intranetu). Zaměstnanci na všech úrovních nemají pocit, že jsou dostatečně informováni a jsou nespokojeni s přístupností k informacím.

Kvalitní interní komunikace motivuje pracovníky k vyšší pracovní aktivitě a loajalitě k rezortu. Současně vzniká optimální prostředí pro systematické zlepšování jejich výkonů a pracovních procesů. Pocit nedostatečné informovanosti zvyšuje nespokojenost zaměstnanců a snižuje jejich loajalitu.

V rámci rezortu není vyváženě podporována vnější a vnitřní komunikace, což však není nedostatek Oddělení vnější a vnitřní komunikace, v jehož kompetencích není budování interní kultury a péče o zaměstnance. OKS plní povinnosti dle svých možností a snaží se přizpůsobit komunikační a informační aktivity potřebám zaměstnanců. Nezná však detailně jejich informační potřeby a požadavky a nemá dostatečnou zpětnou vazbu ke svým aktivitám. Za těchto okolností je obtížné upravovat komunikační nástroje a měřit efektivitu komunikační a informační činnosti.



## **Štábní informační systém**

Kvalita ŠIS zhruba odpovídá kvalitám internetových stránek - struktura, obsah, navigace, cílové skupiny, přehlednost, konzistence, priority, aktualizace vše je na velmi vysoké úrovni. Problematické však je, že ŠIS není přístupný ze všech stanic pro každého zaměstnance rezortu. Dle výsledků výzkumu z počátku roku 2008 někteří pracovníci tedy využívají jako zdroj informací spíše internet než intranet. Dále zaměstnanci hodnotí pozitivně tištěné zdroje informací – nejvíce A-report.

Interní pracovníci možnosti intranetu nevyužívají dostatečně, jelikož mají pocit nedostatečné informovanosti komplexně i při specifikaci konkrétních témat. Na intranetu jsou však zřízeny speciální tematické rubriky, které jsou velmi informačně obsáhlé, po určitých fázích aktualizované a doplňované o další informace. V jednotlivých článcích jsou dokonce vyznačeny priority sdělení.

V této oblasti chybí rezortu především s ohledem na jeho rozsah samostatné oddělení interních PR, které by tuto problematiku mohlo blíže analyzovat a řešit. OKS, zejména Oddělení vnější a vnitřní komunikace, však nemůže přebírat do svých kompetencí komplexní řešení problematiky vnitřních PR rezortu. Svě informační a komunikační povinnosti plní optimálně.

## **Interní vzdělávání v komunikaci**

Systematické vzdělávání zaměstnanců v informační a komunikační činnosti, které v rezortu probíhá od roku 2006, je nezbytné vzhledem k rozsahu a rozmanitosti rezortu. Specifickou a pozitivní formou vzdělávání externistů je realizace tzv. Kurzů přežití.

## **Knihovna MO ČR**

Knihovna v určitých případech nad rámec povinností vyhoví uživatelským požadavkům a poskytuje služby i mimo otvírací dobu.

## **Informační činnost**

MO ČR zpracovává a poskytuje veškeré povinné informace veřejnosti. Rezort plní, v rámci možností plynoucích z charakteru subjektu, vyčerpávajícím způsobem povinnosti dané zákonem č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím. Určité interní problémy se spoluprácí nastávají v situacích, kdy je nezbytné získat informace od vysoce postavených představitelů, či odborníků z rozsáhlého rezortu. Rezort využívá dalších možností informační činnosti: na webové stránky rezortu jsou aktivně doplňovány nové zprávy, sdělení a iniciované články. Také jsou zde pravidelně aktualizovány stávající informace a přidávány další.

## **Publikační činnost**

Skutečnost, že existuje možnost podílet se na publikační činnosti pro každého pracovníka rezortu, je pozitivní. Otázka, zda využívá rezort dostatečně výhodu vlastního vydavatelství (AVIS), je však již diskutabilní. Náklady na vydavatelskou a tiskařskou techniku jsou značné a omezení publikační činnosti pouze pro interní potřeby rezortu je neekonomické. Publikace vydané nakladatelstvím AVIS jsou neprodejné. Náklady na výrobu publikací jsou vysoké a následná omezená distribuce deficit významně nezmenšuje.

## **Doporučení**

### **Odbor komunikačních strategií**

Doporučuji pokračovat v této formě personálního zajištění OKS. Pracovní rotace je přínosná nejen pro osobní rozvoj pracovníků samotných, ale též pro celý odbor, jelikož rozvoj jednotlivých pracovníků zvyšuje jejich profesionalitu, loajalitu, spokojenost a prostřednictvím toho se systém OKS stává otevřenějším, využívá možnosti srovnání a zkušeností z jiného prostředí.

Oddělení vnější a vnitřní komunikace není v současné situaci schopno zajistit komplexní péči o rezortní kulturu a celkové interní PR. Doporučuji tedy povinnosti oddělení rozšířit o další kompetence – např. centrální metodické zajištění interních PR, do kterých spadá celková péče o zaměstnance, rezortní kulturu a interní PR. V tomto případě by bylo nutné zajistit oddělení další personální podporou.

## **Komunikační strategie**

Dle výsledků kvantitativních průzkumů veřejného mínění se pohybuje důvěra ve vnější obranyschopnost AČR níže než celková důvěra v AČR. V ohledu vnější bezpečnosti bych doporučila intenzivně prezentovat AČR jako součást NATO.

Při přípravě komunikačních strategií, celkové činnosti OKS a medializaci doporučuji využívat veškerých výhod mezinárodní spolupráce a inspirovat se zkušenostmi obdobných ministerstev v zahraničí.

Dále bych doporučila zaměřit strategie na vyhledávání nových oblastí možných aktivit. Příkladem by mohla být aktivita AIRSOFT, která je velmi úzce spjata s vojenskou tematikou. V rámci této oblasti by se mohlo MO ČR a zejména AČR aktivně prezentovat a využít této příležitosti k zisku nových zájemců o povolání profesionálního vojáka.

## **Vnější komunikace**

Pro propagační (například náborové) kampaně bych doporučila využít veškerých dostupných komunikačních či informačních prostředků prezentace. Kromě inzerce na internetu a v tisku lze prezentovat informace prostřednictvím billboardů, plakátů v prostředcích hromadné dopravy, médií na regionální úrovni, v intenzivní mediální kampani – televizní reklama, rozhlasové vysílání.

Větší prezentace v médiích by vedla též ke zvýšení transparentnosti, alespoň z pohledu laické veřejnosti. Prostřednictvím médií lze též alespoň částečně předcházet negativní publicitě. Je vhodné s předstihem informovat veřejnost o plánovaných akcích, změnách a v případě rezortu MO ČR zejména o velkých investicích.

## **Akce pro veřejnost**

V oblasti komunikačních aktivit a akcí pro veřejnost je možné uplatnit kreativitu a využít velkého vlivu, který mají tyto akce na postoje a názory veřejnosti. Realizace akcí a aktivit však závisí především na výši finančních výdajů.

Zde je navrženo několik možných aktivit:

- podpora studijních a vědeckých aktivit mládeže zaměřených na tematiku vojenství
- diskuzní fóra s populárními představiteli armády na internetu
- záštita určitých společenských a kulturních akcí
- pomoc profesionálních vojáků civilistům (regionální výpomoc)

## **Internet**

Oficiálním internetovým stránkám z hlediska obsahu, formy a struktury nelze nic vytknout. Doporučila bych však využít vizuálních možností a barevného efektu k úpravě vzhledu stránek. V otázce grafického řešení bych s tvůrci nebyla jednotná. Na smysly každého uživatele působí barvy, které působí intenzivněji než fonty a mohou rychleji evokovat v uživateli určité asociace a pomoci mu k identifikaci či klasifikaci informací, čehož lze využít k podtržení charakteru rezortu. Doporučuji využít vlivu barevného efektu a použít odstínů barev na oficiálních webových stránkách korelujících s vojenskou tematikou. Případně by bylo možné využít sociální imaginace a zapojit do prezentace nějaký jednotný prvek, který by spojitost rezortu s armádou asocioval.

Hlavní název webových stránek působí velmi nevýrazným a nenápadným dojmem. Na stránkách nefiguruje jako dominantní sjednocující prvek. Doporučovala bych tedy úpravu i v tomto směru. Doporučené návrhy by zatraktivnily vzhled webové prezentace.

Opět doporučuji využít možnosti propojení oficiálních stránek MO ČR se zájmovými weby. Ve vyhraněném prostoru zájmových webů by mohly být

v jednotném vizuálním stylu umístěny pozvánky na další akce, informace o dalších událostech, tematické odkazy a především odkaz na oficiální stránky MO ČR.

### **Komunikace s médii**

V oblasti komunikace s médii mohu pouze doporučit snahu o udržení vysokého standardu a profesionality komunikační a informační činnosti, která je pozitivně hodnocena i samotnými mediálními pracovníky. Při sdělování informací médiím bych snad jen doporučila soustředit pozornost na poskytování jednotných informací v rámci celého rezortu.

### **Průzkumy veřejného mínění**

V rámci průzkumů veřejného mínění je přínosné použít kromě kvantitativní srovnatelné standardizované metody též nějaký ze způsobů kvalitativního výzkumu. Metody kvalitativního průzkumu umožňují hlubší analýzu potřeb, názorů a postojů menšího výběrového souboru. Bleskových výzkumů lze zase využít k průzkumu aktuální situace před přípravou operativní strategie, či před aplikací strategie na menší vzorky – např. konkrétní cílové skupiny.

Doporučuji využívat sociologických výzkumů též interně, jelikož v současné době mohou posloužit jako jediná forma zpětné vazby interní komunikace pro OKS. Vhodnou nenákladnou výzkumnou metodou mohou být například dotazníky doručené prostřednictvím intranetu ŠIS.

V informační společnosti jsme zahlceni informacemi a spíše než jejich kumulace je důležitá schopnost informace nalézt, analyzovat a použít. V rámci výzkumů bych se tedy respondentů spíše dotazovala, zda se domnívají, že jsou pro ně informace k dané tematice dostupné a zda věří, že by je v případě vlastní iniciativy snadno a rychle získali.

### **Vnitřní komunikace**

Základním doporučením z oblasti interní komunikace je rozšíření kompetencí a celého Oddělení vnější a vnitřní komunikace. Rozšířené oddělení by mělo prostředky a možnosti zaměřit se na interní PR, zodpovídalo by za problematiku péče o zaměstnance a zároveň ji koordinovalo. OKS nemá kapacity a kompetence na řešení problematiky interních PR. Pozitivní je úroveň, na jaké zvládá OKS vnější PR aktivity.

V rámci vnitřní komunikace je oddělení zaměřeno především na informační a komunikační činnost z pozice komunikace shora dolů.

### **Štábní informační systém**

Samotný intranet ŠIS je na velmi vysoké úrovni. Problematika spočívá ve faktu, že není dostatečně využíván a penetrace přístupnosti není v rámci celého rezortu stoprocentní. V tomto ohledu bych doporučila řešit tuto problematiku ve spolupráci s nejvyšším rezortním managementem a oddělením zajišťujícím technické zabezpečení rezortu. OKS nemá kapacity a kompetence na řešení problematiky interních PR ani technického zajištění rezortu.

Také bych doporučila odkazovat zaměstnance na informace dostupné v ŠIS (a další informační zdroje) v prostředí nejpopulárnějších interních zdrojích informací (dle výzkumu z počátku roku 2008 například A-report).

### **Interní vzdělávání v komunikaci**

V rámci vzdělávání zaměstnanců v komunikační činnosti bych doporučila vzdělávání v co největší míře. Komunikace s veřejností i médií se stane profesionálnější na všech úrovních a plošné vzdělávání též podpoří jednotné informování a zvýší prestiž rezortu.

Pro management a nejvyšší představitele, jako zprostředkovatele informací ostatním podřízeným pracovníkům rezortu, bych doporučila připravit prezentaci o nutnosti spolupráce všech pracovníků rezortu s OKS. OKS prostřednictvím komunikačních a informačních aktivit usiluje o pozitivní vnímání rezortu ze strany veřejnosti, což je strategická aktivita, ke které potřebuje nekomplikovaný informační servis od každého člena rezortu.

## **Knihovna MO ČR**

Doporučila bych prodloužení krátké otvírací doby knihovny, ale pouze v případě že není kompenzována poskytováním služeb mimo otvírací dobu k celkové spokojenosti uživatelů.

## **Informační činnost**

Jednou z problematických oblastí vnitřní komunikace je získávání informací od rezortních odborníků na specifickou tematiku a vysoce postavených funkcionářů, či řadových zaměstnanců. V tomto případě bych doporučila prosadit zápis povinnosti bezpodmínečné spolupráce s OKS v případech zodpovídání dotazů, zejména v souvislosti se zákonem č. 106/1999 Sb., do rozkazu ministra s celorezortní platností. Doporučila bych též předběžně projednávat veškeré návrhy na zamítnutí žádostí o informace s pracovníky Odboru legislativního a právního.

## **Další informační aktivity**

V rámci informačních aktivit doporučuji zaměřit se na informování veřejnosti o zdrojích, kde naleznou podrobné informace o problematice, spíše než je zahlcovat přílišným množstvím faktických informací.

## **Publikační činnost**

Vzhledem k vysokým nákladům na výrobu publikací bych doporučila zefektivnit jejich následnou distribuci. Kromě povinného výtisku publikací doporučuji pravidelně darovat exempláře do fondů dalších veřejných knihoven. Produkty by se též mohly stát součástí školních knihoven.

#### 4.2.3 SWOT analýza

Strenghts (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ kvalitní technické zajištění</li> <li>♦ finanční zajištění</li> <li>♦ personální zajištění</li> <li>♦ centrální řízení komunikační a informační činnosti</li> <li>♦ rozdělené kompetence</li> <li>♦ dlouhodobé zkušenosti</li> <li>♦ informační a komunikační strategie</li> <li>♦ oficiální internetové stránky</li> <li>♦ kvantitativní výzkumy veřejného mínění</li> <li>♦ propagace populárními osobnostmi</li> <li>♦ využívání přímé komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ interní komunikace, interní PR</li> <li>♦ ztráta nejsilnější skupiny zprostředkovatelů informací</li> <li>♦ dosud neoptimálně nahrazený zrušený komunikační kanál</li> <li>♦ nejednotnost v informační činnosti</li> <li>♦ omezená možnost poskytování informací – závaznost k subjektu</li> <li>♦ problematické získávání informací od odborníků rezortu</li> <li>♦ atraktivita webové prezentace</li> </ul>
Opportunities (příležitosti)	Threats (hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ podpora komunikace všemi složkami rezortu</li> <li>♦ využití profesionálních vojáků při pomoci civilistům</li> <li>♦ kvalitativní metody výzkumných šetření</li> <li>♦ intenzivní vzdělávání zaměstnanců</li> <li>♦ rozvoj moderních prostředků mediální komunikace</li> <li>♦ členství v NATO a EU</li> <li>♦ záštita kulturních a společenských akcí</li> <li>♦ nové oblasti pro komunikační činnost</li> <li>♦ prostory zájmových webů</li> <li>♦ mezinárodní spolupráce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ vysoké finanční prostředky na moderní techniku AČR</li> <li>♦ problematika kauz s vysokými finančními náklady</li> <li>♦ negativní mediální publicita</li> <li>♦ korupční aféry</li> <li>♦ nejednotné informování veřejnosti</li> <li>♦ neprůhlednost veřejných zakázek</li> <li>♦ vysoké náklady na provoz rezortu</li> <li>♦ ztráty na životech v zahraničních misích</li> <li>♦ obavy veřejnosti z teroristických útoků</li> </ul>



### **4.3 Souhrnné zhodnocení**

Celková úroveň komunikace MO ČR je velmi vysoká. Komunikační a informační aktivity jsou centrálně zajištěny složkou koordinující komunikaci v celém rezortu – Odborem komunikačních strategií. Komunikační a informační kompetence v rámci OKS jsou dobře rozděleny a dostatečně personálně a technicky zajištěny. OKS využívá ke komunikační a informační činnosti kromě dlouhodobých zkušeností též roční a tematické komunikační strategie. Komunikační strategie odpovídají informačním a komunikačním potřebám rezortu a podporují jeho identitu. Realizované aktivity vždy zcela nenaplnují cíle komunikačních strategií, jelikož v pojetí MO ČR slouží komunikační strategie především jako metodický a podpůrný materiál pro OKS. Cíle závazného dokumentu, kterým je roční plán činnosti MO ČR, jsou obvykle splněny.

Rezort využívá mnoha komunikačních a informačních prostředků, které má k dispozici, včetně přímé komunikace. Prostřednictvím komunikačních a informačních aktivit iniciovaných rezortem se prezentuje na veřejnosti jednotně.

K nejsilnějším oblastem komunikační a informační činnosti patří komunikace s médii, která je realizována na velmi profesionální úrovni a je pozitivně hodnocena i pracovníky sdělovacích prostředků. Další silnou stránkou MO ČR jsou kvalitní oficiální internetové stránky rezortu. Efektivní je též využívání metod přímé komunikace a realizování aktivit uvedených v kapitole 3.2.1 Akce pro veřejnost.

Naopak k problematickým oblastem patří vnitřní komunikace, která není koordinována žádným samostatným útvarům, které by za péči o zaměstnance zodpovídalo a zároveň ji koordinovalo, ani kompenzována adekvátním rozšířením kompetencí pro OKS. OKS nemá kapacity a kompetence na řešení problematiky interních PR a je pro něj tedy obtížné aplikovat jakékoliv informační a komunikační prostředky, jelikož detailně nezná informační potřeby zaměstnanců. Další méně závažnou problematickou oblastí je ztráta nejsilnější skupiny zprostředkovatelů informací veřejnosti – vojáků základní služby. Tento handicap zrušeného komunikačního kanálu je však postupně úspěšně kompenzován. K situacím, které neprobíhají zcela ideálně, patří například ty, kdy je pro OKS nezbytné získat informace od vysoce postavených představitelů, či odborníků z rozsáhlého rezortu.

V důsledku velkého rozsahu a heterogenity rezortu dochází někdy k nejednotným postupům v rámci informační a komunikační činnosti.

K nejnebezpečnějším oblastem, na které musí OKS prostřednictvím informační a komunikační činnosti reagovat, patří: negativní mediální publicita, problematika kauz s vysokými finančními náklady, neprůhlednost veřejných zakázek, korupční aféry, nedůvěra části populace v AČR, vysoké finanční prostředky na moderní techniku AČR, vysoké náklady na provoz rezortu, ztráty na životech v zahraničních misích či obavy veřejnosti z teroristických útoků. Dle průzkumů veřejného mínění je OKS v překonávání těchto oblastí relativně úspěšný, jelikož důvěryhodnost AČR a pozitivní vztah k MO ČR se dlouhodobě pohybují na stabilní úrovni.

Hlavním doporučením je vyřešit a zefektivnit interní PR rezortu. K dalším doporučením na změnu patří využití větší mediální kampaně v případech prioritní komunikace. Také doporučuji rozšířit stávající aktivity například o průzkumy nových oblastí pro informační a komunikační činnost, využití profesionálních vojáků při pomoci civilistům, záštitu kulturních a společenských akcí MO ČR, podporu studijních a vědeckých aktivit mládeže zaměřených na vojenskou tematiku, diskuzní fóra s populárními představiteli armády na internetu a o další aktivity podporující popularitu MO ČR a AČR. Rezort může více využít možnosti prezentovat se v rámci členství v NATO a EU a využít mezinárodních zkušeností. Dále bych doporučila podporovat a vzdělávat členy všech složek a úrovní rezortu v komunikaci. K hlubšímu průzkumu potřeb, postojů a názorů veřejnosti mohou efektivně posloužit kromě kvantitativních též kvalitativní metody výzkumů.

V informační společnosti jsme zahlceni nezpracovatelným množstvím informací. Kvantitativní kumulace informací již není v současné době tak důležitá, jako schopnosti informace vyhledat, analyzovat a použít. V současné době je tedy důležité, zda jsou informace k dané problematice dostupné a uživatelé vědí, kde je v případě potřeby nalézt. Domnívám se tedy, že ačkoliv má dle výzkumů veřejnost stále pocit, že nemá dostatek informací o problematice a fungování rezortu, komunikuje MO ČR velmi efektivně. Projeví-li uživatel aktivní zájem o informace, získá ze strany MO ČR prvotřídní a profesionální služby. Aktivní nabídka informací je limitována především finančními prostředky, jimiž MO ČR jako člen ústřední státní správy disponuje.

## 5 Závěr

Cílem této práce bylo popsat, zanalyzovat a zhodnotit komunikační a informační strategie MO ČR. Při přípravě práce jsem postupovala ve dvou etapách. Nejprve jsem čerpala z podkladů připravených ve spolupráci s pracovní skupinou v rámci semináře Veřejná politika a z výstupů první fáze informačního auditu MO ČR. Během dubna 2008 jsem osobně provedla druhou fázi informačního auditu za účelem aktualizace informací, prohloubení předchozí analýzy a zpracování této případové studie.

Práce je rozdělena do dvou základních částí. První teoretická část práce je věnována představení MO ČR a popisu informačních a komunikačních aktivit rezortu. Druhou praktickou část práce tvoří analýza současné komunikace MO ČR. Ke zpracování analytické části jsem využila nástrojů informačního auditu a analýzy SWOT. V rámci informačního auditu jsem uvedla navrhovaná doporučení a vypracovala souhrnné zhodnocení aktuálního stavu.

Na základě provedené analýzy a zhodnocení situace je tedy na otázku položenou v úvodu práce možné odpovědět, že úroveň komunikačních a informačních aktivit Ministerstva obrany České republiky odpovídá možnostem a prostředkům jimiž rezort disponuje. Při hodnocení byly podrobeny analýze možnosti i prostředky, jimiž rezort disponuje. Následně byly zhodnoceny v souvislosti s komunikačními a informačními aktivitami, které jsou rezortem realizovány. Do analýzy, hodnocení ani doporučení nebyl zahrnut rozbor finančních nákladů.

V informační společnosti patří k základním kompetencím schopnost práce s informacemi - jejich vyhledání, analýza a využití. V současné době je tedy důležité, zda a v jaké formě jsou informace k dané problematice dostupné a zda uživatelé vědí, kde je v případě potřeby nalézt. Domnívám se, že ačkoliv má dle průzkumů veřejnost stále pocit, že nemá dostatek informací o problematice a fungování rezortu, komunikuje MO ČR velmi efektivně. Projeví-li uživatel aktivní zájem o informace, získá ze strany MO ČR vstřícné a profesionální služby. Také aktivní nabídka informací je poměrně pestrá a bohatá. Limitována je především finančními prostředky, jimiž MO ČR, jako člen ústřední státní správy, disponuje a které nejsou v této práci zohledněny.

Bakalářská práce nemá dlouhodobý charakter, slouží jako případová studie aktuální situace, a její vypracování ukončuji ke dni 26. dubna 2008. Vzhledem k vývoji informační společnosti a jejím měnícím se potřebám, doporučuji informační audit provádět opakovaně v horizontu přibližně dvou let. Aktualizaci je vhodné provádět též s ohledem na dynamické změny v informačních a komunikačních technologiích.

Doufám, že výsledky analýzy a navržená doporučení bakalářské práce mohou být prakticky využity a přispět ke zkvalitnění komunikace rezortu MO ČR.

## Seznam obrázků

- Obr. č. 1: Graf členění rozpočtu MO podle aktivit [DOUBKOVÁ, 2007, s. 31]
- Obr. č. 2: Graf znázorňující rozdělení rozpočtu pro r. 2008 mezi jednotlivá ministerstva [Česko, Zákon č. 360/2007 Sb., s. 4946]
- Obr. č. 3: Logo Kurzu přežití [Česko, Ministerstvo obrany, c2008g]
- Obr. č. 4: Fotografie z Bahna 2007 [*Bahna 2007 : den pozemního vojska*, c2007, s. 4]
- Obr. č. 5: Fotografie z CIAF počtrnácté [Česko, Ministerstvo obrany, 2007d]
- Obr. č. 6: Fotografie z Cihelna 2007 byla opět rekordní [Česko, Ministerstvo obrany, 2007e]
- Obr. č. 7: Fotografie z Armáda dětem a mládeži [Česko, Ministerstvo obrany, 2007c]
- Obr. č. 8: Fotografie z Dny NATO v Ostravě 2007 [Jagello 2000 (sdružení), 2008]
- Obr. č. 9: Graf počtu přístupů na úvodní stránku MO ČR <http://www.army.cz> [Štencl, 2008]
- Obr. č. 10: Graf počtu žádostí s odkazem na zákon č. 106/1999 Sb. [Česko, Ministerstvo obrany, 2008q]

## Seznam použitých zdrojů

- *Bahna 2007 : den pozemního vojska*. c2007. Red. Jaroslav Roušar. Praha : AVIS, c2007. 38 s. ISBN 978-80-7278-408-0. Dostupné také z WWW: <<http://www.army.cz/files/9957/bahna.pdf>>.
- Česko. 1999. Zákon č. 106 ze dne 11. května 1999 o svobodném přístupu k informacím. In *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 1999, částka 39, s. 2578-2582. Dostupné také z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/1999/sb039-99.pdf>>.
- Česko. 2000. Zákon č. 101 ze dne 25. dubna 2000 o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2000, částka 32, s. 1521-1532. Dostupné také z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2000/sb032-00.pdf>>.
- Česko. 2000. Zákon č. 227 ze dne 29. června 2000 o elektronickém podpisu a změně některých dalších zákonů (zákon o elektronickém podpisu). In *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2000, částka 68, s. 3290-3297. Dostupné také z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2000/sb068-00.pdf>>.
- Česko. 2000. Zákon č. 365 ze dne 14. září 2000 o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů. In *Sbírka zákonů České*

- republiky [online]. 2000, částka 99, s. 4666-4671. Dostupné také z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2000/sb099-00.pdf>>.
- Česko. 2004. Zákon č. 480 ze dne 29. července 2004 o některých službách informační společnosti a o změně některých zákonů (zákon o některých službách informační společnosti). In *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2004, částka 166, s. 9470-9475. Dostupné také z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2004/sb166-04.pdf>>.
  - Česko. 2004. Zákon č. 499 ze dne 30. června 2004 o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů. In *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2004, částka 173, s. 9742-9779. Dostupné také z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2004/sb173-04.pdf>>.
  - Česko. 2005. Zákon č. 127 ze dne 22. února 2005 o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o elektronické komunikaci). In *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2005, částka 43, s. 1330-1404. Dostupné také z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2005/sb043-05.pdf>>.
  - Česko. 2005. Zákon č. 412 ze dne 21. září 2005 o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti. In *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2005, částka 143, s. 7526-7576. Dostupné také z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2005/sb143-05.pdf>>.
  - Česko. 2007. Zákon č. 360 ze dne 5. prosince 2007 o státním rozpočtu České republiky na rok 2008. In *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2007, částka 110, s. 3290-3297. Celkový přehled výdajů státního rozpočtu podle kapitol, s. 4946. Dostupné také z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2007/sb110-07.pdf>>.
  - Česko. Ministerstvo financí. c2005. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo financí ČR, c2005 [cit. 2008-02-11]. Zákon č. 360/2007 Sb. Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/zakon\\_o\\_sr\\_37341.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/zakon_o_sr_37341.html)>.
  - Česko. Ministerstvo obrany. c2004a. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, c2004 [cit. 2008-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz>>.
  - Česko. Ministerstvo obrany. 2007b. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, aktual. 2007-11-27 [cit. 2008-03-10]. Agentura vojenských informací a služeb. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=6409>>.
  - Česko. Ministerstvo obrany. 2007c. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, 2007-06-11 [cit. 2008-03-10]. Armáda dětem a mládeži. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=9219>>.

- Česko. Ministerstvo obrany. 2007d. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, 2007-09-10 [cit. 2008-04-13]. CIAF počtrnácté. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=9859>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. 2007e. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, 2007-08-20 [cit. 2008-03-10]. Cihelna 2007 byla opět rekordní. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=9761>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. c2004f. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, c2004 [cit. 2008-03-15]. Elektronická podatelna MO. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=3670>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. c2008g. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Kurz přežití, c2008 [cit. 2008-03-14]. Kurz přežití. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/acr/preziti2008/>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. 2008h. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, aktual. 2008-02-14 [cit. 2008-02-24]. Odbor komunikačních strategií MO. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=209>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. 2008i. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, aktual. 2008-02-14 [cit. 2008-02-24]. Oddělení komunikačních strategií a analýz. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=210>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. 2008j. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, aktual. 2008-02-14 [cit. 2008-02-24]. Oddělení vnější a vnitřní komunikace. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=212>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. 2008k. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, aktual. 2008-01-03 [cit. 2008-02-10]. Organizační struktura Ministerstva obrany České republiky. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?pgid=159>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. 2007l. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, aktual. 2007-10-08 [cit. 2008-02-24]. Publikace. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=9376>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. c2004m. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, c2004 [cit. 2008-02-10]. Působnost a činnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=5131>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. 2008n. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, aktual. 2008-01-08

- [cit. 2008-02-11]. Resortní rozpočet. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=5146>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. 2008o. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, aktual. 2008-02-14 [cit. 2008-02-24]. Tisková a informační služba Ministerstva obrany. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=211>>.
  - Česko. Ministerstvo obrany. 2007p. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, 2007-06-14 [cit. 2008-03-09]. Vyhodnocení veletrhu IDET 2007. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=9409>>.
  - Česko. Ministerstvo obrany. 2008q. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, 2008-03-18 [cit. 2008-04-07]. Zákon č. 106/1999 Sb. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=213>>.
  - Česko. Ministerstvo informatiky. *Archiv bývalého Ministerstva informatiky* [online]. [Praha] : Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2008-03-15]. Informační systémy veřejné správy : ISVS. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/micr/isvs/default.htm>>.
  - Česko. Ministerstvo vnitra. Odbor dozoru a kontroly veřejné správy. c2005. *Veřejná správa* [online]. Praha : Ministerstvo vnitra, c2005 [cit. 2008-02-14]. Analýza účinnosti zákona o svobodném přístupu k informacím a informace o přípravě novely zákona o svobodném přístupu k informacím. Dostupné z WWW: <[http://www.mvcr.cz/sprava/mistni/dokumenty/analyza\\_ucinnosti.html](http://www.mvcr.cz/sprava/mistni/dokumenty/analyza_ucinnosti.html)>.
  - Česko. Úřad vlády. c2006-2007. *Euroskop.cz : vše o Evropské unii* [online]. c2006-2007. [Praha] : Vláda České republiky, c 2006-2007 [cit. 2008-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.euroskop.cz/58088/clanek/predsednictvi-cr-v-rade-eu/>>.
  - DOMBROVSKÁ, Michaela; OČKO, Petr; ZEMAN, Petr. 2005. Informační audit – cesta k rozvoji znalostní organizace. *Ikaros* [online]. Srpen 2005, roč. 9, č. 9 [cit. 2008-03-10]. ISSN 1212-5075. Dostupné z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/2001>>.
  - DOUBKOVÁ, Jana. 2007. *Rozpočet – fakta a trendy 2007*. 1. vyd. Praha : AVIS, 2007. 35 s. ISBN 978-80-7278-397-7. Dostupné též z WWW: <<http://www.army.cz/mo/doc/rozpocet2007cz.pdf>>.
  - GEIST, Bohumil. 1992. *Sociologický slovník*. Praha : Victoria Publishing, 1992. 647 s. ISBN 80-85605-28-7.
  - HINDLS, Richard; HOLMAN, Robert; HRONOVÁ, Stanislava. *Ekonomický slovník*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2003. xcii, 519 s. ISBN 80-7179-819-3.



- *Informační podpora v resortu obrany*. 2006. Zprac. kol.: Ladislav Buřita. Praha : Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2006. 150 s. ISBN 80-7278-375-0.
- *ISVS.CZ : informační systémy veřejné správy* [online]. c2001-2007. ADVICE.CZ, c2001-2007 [cit. 2007-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.isvs.cz>>. ISSN 1802-6575.
- Jagello 2000 (sdružení). 2008. *Dny NATO v Ostravě* [online]. Jagello 2000, [cit. 2008-03-14]. Den NATO v Ostravě 2007 – dynamické ukázky I (15. září 2007). Dostupné z WWW: <[http://www.dny-nato.cz/fotogalerie\\_show.php?id\\_gal=37](http://www.dny-nato.cz/fotogalerie_show.php?id_gal=37)>.
- JANDOUREK, Jan. 2007. *Sociologický slovník*. 2. vyd. Praha : Portál, 2007. 285 s. ISBN 978-80-7367-269-0.
- KOHOUT, Jaroslav. 1999. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. 1. vyd. Praha : Management press, 1999. 122 s. ISBN 80-7261-006-6.
- KRUPIČKOVÁ, Eva. 2008. RE: Kapitola o knihovne v Bc. práci [elektronická pošta]. Message to: Zuzana Šidlichovská. 4 March 2008 [cit. 2008-03-06]. Osobní komunikace.
- KUNA, Martin. c2006. *Webová grafika, struktura webu a navigace, použitelnost a přístupnost* [online]. [Olomouc] : VKOL, c2006, aktual. 18.10.2007 [cit. 2007-03-15]. Dostupné z WWW: <[http://www.vkol.cz/kraj/pdf/web\\_grafika.pdf](http://www.vkol.cz/kraj/pdf/web_grafika.pdf)>.
- NĚMEC, Petr. 1996. *Public relations : praxe komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha : Management press, 1996. 167 s. ISBN 80-85943-20-4.
- NOLČ, Jiří. 2004. *Ústava České republiky : v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 133 s. ISBN 80-251-0392-7.
- *Obrana - věc veřejná : 10 let služby pro komunikaci s veřejností v resortu obrany*. 2001. Praha : Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2001. 55 s. ISBN 80-7278-103-0.
- OČKO, Petr; DOMBROVSKÁ, Michaela. 2006. Informační audit – teorie a praxe v České republice. In *INFORUM 2006 : 12. konference o profesionálních informačních zdrojích, Praha, 23. – 25.6.2006*. 2006. 5 s. Dostupné z WWW: <[http://inforum.sk/pdf/2006/Ocko\\_Petr.pdf](http://inforum.sk/pdf/2006/Ocko_Petr.pdf)>.
- ORNA, E. 1990. *Practical information policies: how to manage information flows in organisations*. Aldershot: Gower, 1990.
- PAVELKA, Vladislav. 2006. *E-government a elektronická demokracie v ČR*. Praha, 2006. 123 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Ústav informačních studií a knihovnictví.

- PEKÁREK, Aleš. 2007. *Současná informační politika ČR v oblasti veřejné správy*. Praha, 2007. 233 s., 26 s. příl. Rigorózní práce. Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Ústav informačních studií a knihovnictví.
- *Ročenka 2001 : Ministerstvo obrany České republiky*. 2002. 1. vyd. Praha : Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2006. Armáda a veřejnost, s.166-169. ISBN 80-7278-146-4.
- *Ročenka 2002 : Ministerstvo obrany České republiky*. 2003. 1. vyd. Praha : Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2006. Armáda a veřejnost, s. 158-163. ISBN 80-7278-179-0.
- *Ročenka 2003 : Ministerstvo obrany České republiky*. 2004. 1. vyd. Praha : Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2006. Armáda a veřejnost, s. 168-179. ISBN 80-7278-209-6.
- *Ročenka 2004 : Ministerstvo obrany České republiky*. 2005. 1. vyd. Praha : Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2006. Armáda a veřejnost, s. 151-157. ISBN 80-7278-231-2 .
- *Ročenka 2005 : Ministerstvo obrany České republiky*. 2006. 1. vyd. Praha : Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2006. Armáda a veřejnost, s. 175-195. ISBN 80-7278-325-4.
- *Ročenka 2006 : Ministerstvo obrany České republiky*. 2007. 1. vyd. Praha : Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2006. Armáda a veřejnost, s. 178-187. ISBN 978-80-7278-386-1.
- Společnost pro rozvoj informační gramotnosti. c2000-2006. *Informační audit : funguje Vaše společnost optimálně?* [online]. [Praha] : SPRIG, c2000-2006 [cit. 2008-03-14]. Dostupné z WWW: <[http://www.sprig.cz/main.php?page=/.infoaudit/audit\\_nabidka](http://www.sprig.cz/main.php?page=/.infoaudit/audit_nabidka)>.
- ŠTENCL, Ivo. 2008. Re: Statistika army.cz [elektronická pošta]. Message to: Zuzana Šidlichovská. 7 April 2008 [cit. 2008-04-07]. Osobní komunikace.
- ŠTĚDRONĚ, Bohumír. 2007. *Úvod do eGovernmentu : právní a technický průvodce*. 1. vyd. Praha : Úřad vlády České republiky, červenec 2007. 172 s. ISBN 978-80-87041-25-3.

## Seznam použitých zkratk

- **AČR** Armáda České republiky
- **AVIS** Agentura vojenských informací a služeb
- **ČR** Česká republika
- **EU** Evropská unie
- **MO ČR** Ministerstvo obrany České republiky
- **NATO** Severoatlantická Aliance
- **OKS** Odbor komunikačních strategií
- **PR** Public relations
- **SPRIG** Společnost pro rozvoj informační gramotnosti
- **ŠIS** Štábní informační systém
- **ÚISK** Ústav informačních studií a knihovnictví

## Seznam příloh

- Příloha č. 1: Základní informace o MO ČR a logo
- Příloha č. 2: Seznam legislativy

## Přílohy

- **Příloha č. 1: Základní informace o MO ČR a logo**

### **Ministerstvo obrany České republiky**

Ministryně obrany: JUDr. Vlasta Parkanová  
Nadřízený orgán: Úřad vlády České republiky  
IČO: 60162694  
DIČ: CZ60162694  
Kontaktní adresa: Tychonova 1, 160 01 Praha 6  
Telefonní kontakty: 973 201 111 (ústředna)  
973 200 149 (fax)  
Elektronické spojení: [info@army.cz](mailto:info@army.cz)  
[e-podatelnaMO@army.cz](mailto:e-podatelnaMO@army.cz)  
[106@army.cz](mailto:106@army.cz)  
Internetová adresa: <http://www.army.cz>  
(Úřední hodiny: **Úřední hodiny PO-PÁ 7.45- 16.15**)



[Česko, Ministerstvo obrany, c2004]

## ▪ **Příloha č. 2: Seznam legislativy**

- *zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím*
- *zákon č. 148/1998, o ochraně utajovaných skutečností a o změně některých zákonů*
- *zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů*
- *zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti*
- *zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu*
- *zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů (novelizován zákonem č. 81/2006 Sb.)*
- *zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti*
- *zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě*
- *zákon č. 127/2005 Sb. o elektronických komunikacích*
- *usnesení vlády České republiky ze dne 24. března 2004 č. 265 o Státní informační a komunikační politice*
- *usnesení vlády České republiky ze dne 8. listopadu 2006 č. 1270 o Koncepci rozvoje Komunikační infrastruktury veřejné správy*
- *nařízení vlády č. 495/2004 Sb., k elektronickým podatelním a vyhláška č. 496/2004 Sb., k elektronickým podatelním*
- *nařízení vlády č. 173/2006 Sb., o zásadách stanovení úhrad a licenčních odměn za poskytování informací podle zákona o svobodném přístupu k informacím*



