

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Ústav informačních studií a knihovnictví

Diplomová práce

2010

Bc. Zuzana Šidlichovská

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Ústav informačních studií a knihovnictví

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

Bc. Zuzana Šidlichovská

Komunikace ústřední státní správy
na příkladu vybrané instituce

Diplomová práce

Praha 2010

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Michaela Dombrovská

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Prohlášení:

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

V Praze, 13. dubna 2010

.....

podpis diplomanta

Identifikační záznam

ŠIDLICHOVSKÁ, Zuzana. *Komunikace ústřední státní správy na příkladu vybrané instituce [Communication of central state administration on the example of selected institution]*. Praha, 2010. 108 s., xx s. příl. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví 2010. Vedoucí diplomové práce Mgr. Michaela Dombrovská.

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na problematiku komunikace ústřední státní správy a její praktickou analýzu. V první části práce je poskytnut úvodní vhled do problematiky a jsou v ní popsána základní specifika, která se k oblasti komunikace státní a veřejné správy váží. Následně je představen informační audit jako jeden z nástrojů využitelných pro analýzu informačního managementu. Podrobněji je pak popsán model praktického postupu informačního auditu dle Susan Henczelové, který je prakticky využit v analytické části práce. Druhá část diplomové práce je založena na vlastní analýze managementu informačních aktivit a komunikace dvou ministerstev – Ministerstva obrany České republiky a švédského ministerstva obrany. Klíčová část práce je založena na praktické aplikaci informačního auditu, který se skládá z třífázového výzkumu. V první fázi je pomocí metody Mystery Mailing prověřeno, zda instituce ústřední státní správy při informační činnosti dodržují podmínky stanovené legislativou. Ve druhé fázi je provedena obsahová analýza (založena na vybraných nástrojích SEO analýzy) oficiálních webových stránek institucí. Poslední fáze výzkumu je zaměřena na analýzu managementu a organizace interních a externích komunikačních a informačních aktivit prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s kompetentními zástupci institucí. V závěru práce jsou na základě provedené analýzy popsána specifika komunikace daných ministerstev a prostřednictvím jejich vzájemné komparace uvedena praktická doporučení.

Abstract

The master thesis is focused on communication of central state administration and on a way of analysing it. In the first part initial insight into the problem is provided and essential specifics which are related with the field of public sector communication are described as well. Next the information audit as a useable tool for information management analysis is introduced. Susan Henczel's methodological approach of information audit process is described in more detail in order to apply this tool practically in the analytical part of the work. The second part of the master thesis is based on my own analysis of management of information activities and communication of two departments – the Ministry of Defence of the Czech Republic and the similar one in Sweden. The key part of this work is based on the practical information audit, which consists of three-phase research. In the first phase the research method of Mystery mailing is used to learn how central state administrative offices cope with different laws concerning information activities. In the second phase the research method of content analysis (based on selected SEO tools) of official websites is used. The last phase of research is focused on analysis of management and organization of internal and external information activities and communication by means of structural interviews with competent employees of the offices. In conclusion the specifics of communication of the departments, based on analysis, are described and finally, through comparison the practical recommendations for the institutions are given.

Klíčová slova

informační společnost, ústřední státní správa, informační činnost, management informačních služeb, elektronická státní správa, eGovernment, e-government, eGov, ministerstva, svobodný přístup k informacím, zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, informační audit, informační strategie, komunikační strategie, New public management, mystery shopping, Ministerstvo obrany České republiky, ministerstvo obrany, Švédsko, švédské ministerstvo obrany, informační politika, komunikace s veřejností

OBSAH

PŘEDMLUVA

1	ÚVOD.....	5
2	SPECIFIKA KOMUNIKACE ÚSTŘEDNÍ STÁTNÍ SPRÁVY	6
2.1	MINISTERSTVA A KOMUNIKACE	11
2.1.1	<i>Specifické aspekty komunikace ministerstev.....</i>	<i>12</i>
2.1.2	<i>Procesy spojené s informačními službami a komunikací</i>	<i>16</i>
2.2	MODERNÍ MANAGEMENT INFORMAČNÍCH SLUŽEB A KOMUNIKACE 20	
2.2.1	<i>New public management.....</i>	<i>20</i>
2.2.2	<i>eGovernment</i>	<i>21</i>
2.2.3	<i>Public relations.....</i>	<i>22</i>
2.3	INFORMAČNÍ AUDIT JAKO METODOLOGICKÝ NÁSTROJ ANALÝZY	27
2.3.1	<i>Model informačního auditu dle Susan Henczel.....</i>	<i>30</i>
3	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH INSTITUCÍ.....	36
3.1	MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY	37
3.2	ŠVÉDSKÉ MINISTERSTVO OBRANY	38
4	SROVNÁVACÍ ANALÝZA VYBRANÝCH INSTITUCÍ.....	39
4.1	VÝZKUMNÝ PROBLÉM.....	40
4.2	METODICKÝ POSTUP.....	40
4.2.1	<i>Výzkumné metody.....</i>	<i>41</i>
4.3	MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY	48
4.3.1	<i>Organizační zajištění komunikace</i>	<i>48</i>
4.3.2	<i>Informační činnost</i>	<i>55</i>
4.3.3	<i>Externí komunikace.....</i>	<i>60</i>
4.3.4	<i>Interní komunikace.....</i>	<i>65</i>
4.3.5	<i>Analýza SWOT.....</i>	<i>69</i>
4.4	ŠVÉDSKÉ MINISTERSTVO OBRANY	70
4.4.1	<i>Organizační zajištění komunikace</i>	<i>70</i>

4.4.2	<i>Informační činnost</i>	74
4.4.3	<i>Externí komunikace</i>	76
4.4.4	<i>Interní komunikace</i>	79
4.4.5	<i>Analýza SWOT</i>	82
4.5	KOMPARACE A ZHODNOCENÍ	83
4.5.1	<i>Srovnání</i>	83
4.5.2	<i>Zhodnocení</i>	90
5	APLIKACE ZÍSKANÝCH POZNATKŮ	92
6	ZÁVĚR	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	99
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	107
	SEZNAM PŘÍLOH	108

PŘEDMLUVA

Volba tématu mé diplomové práce vycházela z několika podnětů. Prvním důvodem k jejímu zpracování je můj dlouhodobý zájem o řešenou tematiku. Během svého studia na FF UK i FSV UK se moje specializace průběžně stále více orientuje na problematiku managementu informačních služeb, analýzu komunikace ústřední státní správy a rozvoj eGovernmentu v prostředí informační společnosti.

O vybrané oblasti jsem se začala intenzivněji zajímat již na počátku druhého ročníku bakalářského studia, kdy jsem absolvovala výběrový seminář Veřejná politika, zařazený do výuky ÚISK v zimním semestru roku 2007. Během semináře jsme ve skupinách realizovali praktický informační audit zaměřený na informační a komunikační strategie jednotlivých orgánů státní správy. Závěrečným projektem naší skupiny byl audit informačních strategií Ministerstva obrany České republiky (dále MO ČR), jehož výstupy byly zpracovány ve formě volně přístupné skupinové prezentace. Ve třetím ročníku se můj zájem o problematiku dále prohloubil a na počátku roku 2008 jsem individuálně provedla druhý informační audit MO ČR. Audit navazoval na skupinovou práci, kterou aktualizoval a rozšířil. Jeho výstupem se stala bakalářská práce s názvem: *Informačně-komunikační strategie Ministerstva obrany České republiky* a byla obhájena v červnu roku 2008 na ÚISK FF UK. Dosud posledním výstupem mého odborného zájmu se stala bakalářská práce, kterou jsem v září roku 2009 ukončila studium oboru Sociologie a sociální politika na FSV UK. V období března až července roku 2009 jsem provedla třífázový komparativní výzkum informační činnosti orgánů ústřední státní správy řízených členem vlády. Výsledky výzkumu byly posléze zpracovány ve formě výzkumné zprávy a zároveň bakalářské práce s názvem: *Výzkum informační činnosti ústřední státní správy*. V lednovém čísle elektronického časopisu Ikaros (01/2010) byl vydán článek, který byl připraven ve formě výtahu z bakalářské práce a výše uvedenou zprávu zveřejňuje.

Možnost zúčastnit se zahraničního studijního pobytu se pro mne stala další motivací pro rozšíření poznatků v oblasti managementu informačních služeb. Letní semestr roku 2010 jsem prostřednictvím programu ERASMUS strávila studiem na univerzitě Höskolan i Borås ve Švédsku. Kromě nových studijních zkušeností mi pobyt poskytl možnost provést analýzu komunikace také jedné ze zahraničních

institucí centrální státní správy. Analyzovanými jednotkami se dle koncepce výzkumu staly obdobné instituce – české a švédské ministerstvo obrany.

Vzhledem k dostupnosti tematicky relevantních studií jsem jako podklady pro vypracování některých částí diplomové práce využila aktualizovaných informací ze svých obhájených bakalářských prací. Platnost a validita použitých poznatků o MO ČR byly verifikovány dle nejaktuálnějších dokumentů a konzultací s pracovníky stávajícího Odboru komunikace s médii a veřejností.

Soupis využitých zdrojů je obsažen v Seznamu použitých zdrojů, který byl vytvořen dle pravidel převzatých z norem ISO 690 a ISO 690-2. S ohledem na přehlednost jsou použité zdroje rozděleny na elektronické a tištěné dokumenty. V rámci volně dostupných zdrojů z prostředí internetu byly zohledněny pouze informace z oficiálních webových stránek daných institucí. V textové části práce je citováno podle prvního údaje záznamu a data vydání, tzv. „Harvardským systémem“.

Elektronická verze diplomové práce bude po obhájení předána pracovníkům Odboru komunikace s médii a veřejností MO ČR. Výtah ze závěrečné zprávy výzkumu bude v srpnu 2010 předán informační referentce švédského ministerstva.

V závěru předmluvy bych ráda poděkovala PhDr. Haně Tiché, bývalé vedoucí Oddělení komunikačních strategií a analýz MO ČR, za opakované konzultace v době jejího působení na ministerstvu, za odborné informace a poskytnuté podklady k vypracování případové studie o MO ČR. Dále pak děkuji zejména jejímu kolegovi pplk. Ing. Mgr. Jiřímu Caletkovi, který se mnou po odchodu PhDr. Tiché navázal spolupráci a aktivně se podílel na realizaci výzkumu. Za ochotnou a profesionální spolupráci děkuji též paní Moně Boholm (informační referentce), panu Mikaelu Östlundovi (tiskovému mluvčímu) a panu Dennisi Abrahamssonovi (tiskovému asistentovi) - pracovníkům švédského ministerstva obrany. V neposlední řadě také velmi děkuji vedoucí mé diplomové práce, Mgr. Michaele Dombrovské, za její systematické vedení mých prací a zejména za dlouhodobou a vstřícnou spolupráci.

1 Úvod

Současná specifika komunikace nejen ústřední státní správy, ale prakticky celého veřejného sektoru, souvisí s postupným rozvojem informační společnosti. Mimo další celospolečenské změny se zvýšily také požadavky na kvalitu komunikace a na úroveň informačních služeb poskytovaných občanům ze strany veřejného sektoru. Co konkrétně přinesla informační společnost komunikačním a informačním složkám institucí ústřední státní správy? Instituce jsou nuceny čelit například problematice svobodného přístupu k informacím, otázkám nových způsobů participace občanů na moci, procesům spojeným s budováním elektronické státní správy, otázkám ochrany osobních údajů, povinnostem kontroly bezpečnosti elektronických služeb, řízení efektivity masové komunikace, požadavkům na personalizaci služeb a mnohým dalším výzvám. Jednotlivé orgány veřejné a státní správy se s novými požadavky vyvolanými informační společností vypořádávají v některých oblastech obdobně. K některým výzvám naopak přistupují instituce individuálně a řeší je velmi specificky, jak dokládají například zjištění z *Výzkumu informační činnosti ústřední státní správy* [ŠIDLICHOVSKÁ, 2009] či jak v oblasti elektronizace státní a veřejné správy prezentují výsledky z pravidelného šetření ČSÚ - *Průzkum webových stránek veřejné správy* [Česko. Statistický úřad, 2009].

Také výzkum obdobného charakteru provedený v zahraničí by mohl potenciálně poskytnout zajímavé poznatky z této oblasti. Vzhledem ke stávající situaci by mohla být zjištění z jiného prostředí přínosná či inspirativní nejen pro tamní správu, ale též pro instituce veřejné a státní správy v České republice. Je tedy za účelem identifikace specifík informačních činností a komunikace užitečné provádět komparativní akademické výzkumy v zahraničních institucích ústřední státní správy?

Diplomová práce si ve snaze nalézt odpověď na tuto otázku klade za cíl popsat a zhodnotit specifika komunikace ústřední státní správy prostřednictvím praktického výzkumu v konkrétní instituci v České republice a obdobné instituci v zahraničí. Práce je zaměřena na analýzu managementu informačních služeb, problematiku informační činnosti spojenou s povinností státní správy umožnit veřejnosti svobodný přístup k informacím, na vnější i vnitřní obousměrnou komunikaci a budování eGovernmentu v daných institucích.

Diplomová práce se skládá ze tří základních částí. V první pasáži je pojednána problematika z obecnější perspektivy a teoretického hlediska. Nejprve jsou vymezena aktuální specifika komunikace veřejné a státní správy s retrospektivním ohlednutím do devadesátých let minulého století. Poté je pojetí problematiky zúženo na subjekty ministerstev a popis typických prvků, aspektů a procesů, které se k jejich informačním službám a komunikaci váží. Na základě studia odborné literatury, která reflektuje stávající situaci v prostředí veřejného sektoru a státní správy, je v diplomové práci poukázáno na vybrané trendy z oblasti managementu informačních a komunikačních služeb. V závěru teoretické části je představen informační audit jako nástroj využitelný pro analýzu informačních služeb a komunikace ministerstev. Následně je podrobněji přiblížen jeden z jeho nejběžněji využívaných metodologických přístupů. Druhou, prakticky orientovanou, část práce tvoří zpráva z provedeného výzkumu, který je zpracován formou případových studií s komparativními prvky. V závěru celé práce jsou představeny výstupy z komparace mezi informační a komunikační praxí daných institucí a dále jsou v celkovém zhodnocení stručně shrnuta specifika komunikace ústřední státní správy s návazností na praktickou analýzu. Nakonec jsou zde nastíněny možnosti praktické aplikace získaných poznatků, které byly formulovány na základě výzkumných zjištění.

Provedená analýza, zhodnocení a navržená doporučení jsou zpracovány bez ohledu na finanční zabezpečení informačních a komunikačních aktivit. Práce není zaměřena na popis a analýzu interních ani armádních informačních systémů podléhajících bezpečnostním pravidlům.

2 Specifika komunikace ústřední státní správy

Reakce veřejného sektoru na dopady informační společnosti uvedené v úvodu není řešena pouze izolovaně v kompetencích samostatných institucí - právě naopak. Již koncem dvacátého století se stala intenzivně diskutovanou problematikou na mezinárodní úrovni. V roce 1995 se budování tzv. „Globální informační společnosti“ stalo po setkání zemí G7 dokonce mezinárodním úkolem prvořadě důležitosti [parafráze na ZLATUŠKA, Jiří, 1998]. Od té doby bylo vyvinuto v této oblasti značné úsilí a bylo dosaženo mnoha cílů. V současné době funguje například samostatný tematický portál: „Europe’s Information Society“, jenž se zaměřuje na cíle Evropské komise v prostředí informační společnosti. Těmito

cíli jsou zvyšování kvality lidského života, stimulace růstu, konkurenceschopnosti a zaměstnanosti napříč Evropou [European Commission, 2007]. Aktuálně platnou iniciativou, také úzce spjatou s veřejnou a státní správou, je strategický program Evropské unie „i2010 – Evropská informační společnost pro růst a zaměstnanost“. Souběžně se neustále zvyšuje počet aktivit realizovaných nejen na úrovni mezinárodní, národní, ale také regionální. Pořádají se například různé konference a odborná setkání, realizují se strategické programy, instituce inovují a elektronizují poskytované služby a vyvíjí se mnohé další aktivity, jimiž reaguje veřejný sektor na výzvy informační společnosti. Jako vybraný příklad může posloužit například iniciativa SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management in central and eastern European countries), která byla zahájena pod záštitou OECD a EU v roce 1992, aby podpořila implementaci reform veřejné správy v České republice, Maďarsku, Polsku, Slovinsku a na Slovensku. Iniciativa i nadále pokračuje a od roku 2009 aktuálně pomáhá ve třech kandidátských (Chorvatsko, Turecko a Makedonie) a v pěti potenciálních kandidátských (Albánie, Bosna a Hercegovina, Srbsko, Kosovo a Černá Hora) zemích EU [OECD, 2010-02-14].

Pro přiblížení, jakým způsobem byla reflektována situace odbornou veřejností na konci devadesátých let, je zde poskytnut náhled do obsahu konferenčních materiálů skupiny NISPAcee (The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe), která byla založena v roce 1992 a aktivně působí i v současné době [UNPAN, 2010-02-14].

V rámci pravidelných konferencí pořádaných NISPAcee byly v roce 1999 identifikovány tři hlavní prvky nezbytné pro zlepšení vztahů mezi veřejnou správou a občany, jimž by měly instituce státní a veřejné správy sloužit, a sice:

- 1) zavedení legislativy opravňující občany k přístupu k informacím
- 2) proměny v organizaci a řízení samotných institucí

3) osvojení postoje institucí k vlastnímu poslání, jímž je sloužit občanům [parafráze na CADDY, 1999, s. 17]. Sofijská profesorka Emilia Kandeve, která se na problematiku veřejné správy a administrativy dlouhodobě specializuje, na téže konferenci shrnula nejdiskutovanější oblasti, které se při reformě správních orgánů aktuálně řeší. V důsledku proměny vztahů mezi občany a veřejnou a státní

správou jsou instituce postaveny před následující otázky:

- transparentnost/zodpovědnost veřejné a státní správy
- přijetí veřejné a státní správy občany, problematika spravedlnosti, rovnosti a důvěryhodnosti institucí
- kvalita veřejných služeb, právo svobodného rozhodování, problematika státního monopolu
- participace, decentralizace
- občané jako klienti veřejného sektoru, ochrana veřejného zájmu, služby orientované na směrem k veřejnosti

[KANDEVA, 1999, s. 29]

Mnohé z problematických oblastí, kterým čelila veřejná a státní správa na konci devadesátých let, přetrvávají do dnešních dní, ač často již ve změněné formě. Reformy a procesy, které probíhaly ve střední a východní Evropě v devadesátých letech, se staly velkou výzvou a náročným dlouhodobým úkolem pro složky institucí, které mají v kompetenci zajištění informačního a komunikačního servisu. Právě tyto složky sehrávají v informační době velmi důležitou roli, jelikož působí jako hlavní aktéři při zprostředkování vztahů mezi občany a státní správou.

A jaká specifika komunikace ze strany veřejné a státní správy jsou odborníky diskutována v novém tisíciletí? V roce 2007 byl ve čtvrtletníku *Government Information Quarterly* vydán článek, který je na tato specifika v porovnání se soukromým sektorem zaměřen a rozděluje je do čtyř klíčových elementů.

Za prvé se instituce veřejného sektoru nachází ve spletitějším a nestabilnějším prostředí. Při komunikačních a informačních aktivitách se musí potýkat s širokou škálou okruhů, které komunikují směrem k četným cílovým skupinám. Navíc na organizace veřejné a státní správy neustále a trvale působí tlak hlavních zainteresovaných stran (tzv. stakeholders) a dopady aktuální politické situace. Autor článku (Gelders, 2007) uvádí, že do samotných komunikačních a informačních procesů zasahují především masová média a politici. Dle Margaret Scammellové (1999) očekávají přirozeně i samotní občané, že budou mít možnost ovlivňovat stanovení priorit veřejných organizací založených na základě právních ujednání nebo obecně uznávaných zásad.

Za druhé se instituce veřejné a státní správy potýkají s rozmanitými a obvykle neurčitými organizačními cíli a produkty. Organizačních cílů těchto institucí je často

dosahováno externími silami prostřednictvím politického systému a navíc jich musí instituce komunikovat široké spektrum. Úspěšnost a kvalita komunikace není oceňována pouze na základě míry své efektivity, ale také dle souladu s demokratickými hodnotami a právními požadavky. Tyto snahy se mohou někdy nacházet v rozdílném, či dokonce protichůdném postavení.

Za třetí se musí instituce veřejné a státní správy vyrovnávat se dvěma protichůdnými právními a formálními omezeními. Všechny instituce veřejného sektoru spadají pod vliv práva na svobodný přístup k informacím, který umožňuje vnějším subjektům zasahovat do probíhajících komunikačních procesů a interpretovat jejich dílčí fáze, nikoli až jejich komplexní a finální podobu. Na druhé straně existují v rámci veřejného sektoru zákonné výjimky a interní omezení spojená se svobodným informováním, jako je například svoboda projevu státních zaměstnanců o probíhajících politických otázkách.

Posledním specifíkem, které charakterizuje komunikaci státní a veřejné správy, jsou rigidní byrokratické procesy. Dlouhotrvající schvalovací procesy, během nichž navíc dochází k průběžným změnám, znemožňují přípravu dlouhodobé a ucelené komunikační strategie. Dochází také k situacím, během nichž je v důsledku často drobných změn, které byly provedeny až ve finálních fázích schvalovacích procesů, třeba přepracovat, nebo zcela vyloučit již připravené informační materiály. Komunikační složky institucí se také potýkají se zahajovacími termíny informačních kampaní, jelikož je zveřejňování a šíření informací často povoleno až po ukončení celého byrokratického procesu, což má na efektivitu komunikace také dopad. V průběhu procesu již mohou mediální prostředky, nebo jakékoliv další subjekty, o problematice kontroverzně či jiným způsobem neomezeně informovat. Určitá procesní strnulost se objevuje také v systému financování komunikačních aktivit, jehož schvalování probíhá s výrazným předstihem a na přesně vymezené období. V době plánování rozpočtu často ještě nelze předběžně vyčíslit reálné náklady, které budou potřebné na řešení operativních situací [parafráze na GELDERS, 2007].

Došlo od devadesátých let k nějakým změnám v přístupu ke komunikaci veřejných a státních institucí? Nejen problematika komunikace, ale řešení celého řízení a fungování veřejné a státní správy jsou stále hojně diskutovanými tématy. Dalším důležitým trendem v oblasti výzkumu a praxe ve státní správě se stal nedávno diskutovaný přesun k tržně řízenému modelu státní správy (koncept „from

government to governance“) [GELDERS, 2007, s. 334]. Postupně jsou také kladeny stále vyšší nároky na efektivitu a výkonnost veřejných a státních institucí, na což reaguje například teoretický koncept New Public Management (dále NPM). Mezi další aktuální trendy, které se v této oblasti objevují, patří také rozvoj nových nástrojů eGovernmentu či implementace procesů a modelů uplatňovaných v soukromém sektoru do řízení a organizace sféry veřejné. Jako konkrétní příklad může být prezentováno využití marketingového nástroje diferenční analýzy pro zefektivnění vládní komunikační politiky, o čemž podrobněji pojednává článek autorů Dave Gelderse a Øyvinda Ihlena *Minding the gap: Applying a service marketing model into government* z roku 2010 [GELDERS, 2010]. V oblasti informačních a komunikačních aktivit pak například aplikace nástrojů public relations (dále též PR).

Na základě výše uvedeného vyplynulo, že specifika komunikace ústřední státní správy v současné době vyvolávají minimálně dvě základní potřeby, které by společně měly tvořit kontinuální a opakovaný proces.

Za prvé je ze strany institucí třeba zajistit optimální a profesionální management informačních služeb a komunikace, který by měl aplikovat osvědčené metody a moderní nástroje, které zvyšují efektivitu managementu i v dalších oblastech (například v marketingu). Také by mělo být zachováno hlavní poslání veřejného a státního sektoru a instituce by měly svými službami aktivně a flexibilně reagovat na aktuální požadavky občanů a dalších zainteresovaných stran.

Za druhé je pak třeba opakovaně monitorovat a mapovat jak externí, tak interní prostředí organizace, aby bylo možné úspěšně inovovat a rozšiřovat poskytované služby pro správné cílové skupiny a zároveň vždy reagovat na aktuální situační požadavky. Opakované provádění výzkumů a analýz, které reflektují aktuální stav, může poskytnout cenné podklady pro přípravu komunikačních a informačních politik, pro vedení institucí pak data k podpoře při rozhodování a v neposlední řadě také zpětnou vazbu k již dříve realizovaným aktivitám.

Jednou z metod dostupných pro realizaci zejména interních analýz je informační audit, který je podrobněji představen v kapitole č. 1.3. Na jeho metodice je částečně založena i praktická analýza představená v této diplomové práci. Praktická analýza se zaměřuje zejména na řešení následujících otázek. Jakými způsoby řídí a organizují jednotlivé instituce informační a komunikační činnosti? Jak se potýkají

s budováním eGovernmentu? Jak realizují externí a interní komunikaci nebo informační činnost? A jaké využívají nástroje k evaluaci a kontrole? Provádí tyto procesy na základě jednotné platformy, nebo naopak spíše pomocí individuálního přístupu? Mapují instituce, zda reflektují aktivity jejich informačních a komunikačních složek současnou situaci a reagují jejich služby na aktuální vnější požadavky?

V následujících částech této kapitoly jsou představeny vybrané jednotky ústřední státní správy, na jejichž příkladu jsou některá specifika informačních služeb a komunikace demonstrována v praktické analýze.

2.1 Ministerstva a komunikace

Ministerstva jsou základní instituce ústřední státní správy, které tvoří skupinu homogenních a v mnoha ohledech dokonce srovnatelných jednotek. V některých oblastech představují tyto subjekty referenční skupinu nejen pro ostatní instituce státní správy, ale i pro další orgány veřejného sektoru.

Mezi instituce veřejné správy v České republice patří – parlament, prezident, vláda, ostatní orgány státní správy, orgány územní samosprávy a ostatní instituce [PEKOVÁ, 2008, s. 65]. Veřejná správa plní normativní, ochranné, bezpečnostní, ekonomicko-regulační, plánovací a hospodářsko-organizační funkce. Centrální částí státní správy je ústřední státní správa, která stojí na vrcholu správní hierarchie a není jí nadřizen žádný jiný úřad (pouze vláda). Tvoří ji dva typy orgánů – ministerstva, v jejichž čele stojí člen vlády jmenovaný prezidentem, a ostatní ústřední orgány zřizované zvláštním zákonem.

Ústřední orgány státní správy řízené členem vlády (tj. ministerstva) se podílejí na tvorbě státní politiky i svého rezortu, dále pak na přípravě zákonů a nařízení vlády, vypracovávají podklady pro jednání vlády a také se vyjadřují k návrhům vypracovaným jinými subjekty [PEKOVÁ, 2008, s. 68]. V jejich čele stojí ministři jmenovaní prezidentem republiky. Jednotlivé orgány ústřední státní správy jsou v České republice zřízeny zvláštním zákonem - č. 2/1969 Sb., *o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů*. Tento tzv. kompetenční zákon vymezuje působnost jednotlivých orgánů a vzájemné vztahy mezi nimi.

Zabezpečením managementu informačních a komunikačních aktivit je zpravidla pověřena určitá složka (kancelář, odbor, jednotky či oddělení)

ministerstva (anglicky tzv. communication unit). Kompetence těchto složek jsou v jednotlivých institucích rozdílné, což je mimo jiné způsobeno jednak individuálním přístupem, odlišnou organizační strukturou a také specifickým posláním a cíli jednotlivých orgánů. V rámci komunikace je třeba zabezpečit procesy stanovování cílů, plánování, vedení, rozhodování, realizace, organizačního zabezpečení, kontroly a evaluace informačních a komunikačních aktivit. Do náplně činnosti komunikačních složek může tedy spadat například příprava informačních a komunikačních strategií, poskytování informací v souladu s právem o svobodném přístupu k informacím, příprava informačních kampaní či realizace rozmanitých akcí prezentujících rezort. Patří sem ale také zajištění spolupráce v oblasti komunikace s ostatními orgány státní správy a místní samosprávy, s představiteli nevládních organizací, s pracovníky sdělovacích prostředků a s dalšími skupinami veřejnosti. Dále management komunikace v institucích ústřední státní správy také často zahrnuje budování eGovernmentu, provádění analýz, controllingu, monitoringu a evaluace informačních a komunikačních aktivit.

2.1.1 Specifické aspekty komunikace ministerstev

V této kapitole jsou představeni vybraní aktéři, subjekty, aspekty, které jsou v kontextu komunikace ústřední státní správy poměrně frekventované a zejména z externího pohledu sehrávají často klíčovou roli. Poskytnout vyčerpávající a komplexní definice všech pojmů celého systému komunikace není předmětem této práce. Vybrané termíny jsou zde tedy vymezeny pouze v rozsahu a účelu, který odpovídá kontextu diplomové práce a jejich návaznosti na problematiku informační a komunikační činnosti ministerstev.

Ministr

Ministr je členem stávající vlády, který byl do své pozice jmenován prezidentem České republiky, čímž se dočasně stává zodpovědným za řízení celého rezortu a prostřednictvím svého úřadu se podílí na výkonu státní exekutivní moci. Z hlediska informační a komunikační činnosti je důležitou osobou, jelikož jako vedoucí pracovník často reprezentuje rezort v médiích. Závažnost této role se projeví zejména v krizových situacích, k nimž potřebuje veřejnost jasná vyjádření

a podvědomě je očekává od vedoucích pracovníků a funkcionářů [FTOREK, 2009, s. 31].

Tiskový mluvčí

Tiskový mluvčí je pracovník, který vystupuje jménem příslušné organizace směrem k veřejnosti a ke sdělovacím prostředkům, zpravodajským agenturám. Náplní jeho práce je informovat o stanoviskách organizace, vydávat její prohlášení do tisku, informovat o jejích zásadních krocích apod. Mnohdy se musí vyjadřovat i k nepříjemným záležitostem a hájit ohroženou pověst své organizace. Často také plní funkci public relations, ve směru snahy o maximální zviditelnění své organizace [PSP, cit. 2010-03-21]. Tiskoví mluvčí mohou plnit v oblasti informačních činností a komunikace dvě různé role. Buďto aktivně participují na jejich samotném managementu, nebo zastávají pouze roli zprostředkovatelů informace.

Legislativní rámec

Plnění informačních a komunikačních povinností veřejného sektoru vůči veřejnosti je zakotveno v poměrně rozsáhlém legislativním rámci. K orgánům ministerstev se vztahují určitá strategická a bezpečnostní opatření, která možnosti informační a komunikační činnosti s veřejností limitují. Instituce tak podléhají nejen českým a mezinárodním zákonům, ale též předpisům, směrnicím, úmluvám a strategiím závazným pro členství v mezinárodních organizacích a společenstvích. K jednotlivým oblastem těchto aktivit se vztahují specifická pravidla a legislativní opatření. Dále se instituce řídí vlastními interními předpisy. Ke klíčové právní úpravě informační a komunikační činnosti ústřední státní správy v ČR patří v současné době zejména tato legislativa (v platném znění):

- *zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím*
- *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. 148/1998, o ochraně utajovaných skutečností a o změně některých zákonů*

Součástí diplomové práce je příloha č. 2, v níž jsou uvedeny další příklady legislativy vztahující se k informačním a komunikačním aktivitám českého rezortu obrany.

Komunikační politika

Komunikační politika je koncepčním materiálem, který obsahuje rozhodnutí o procesu plánování komunikace, cílech a cílových skupinách, rozpočtu, využití prostředků a médií, nasazení konkrétních nástrojů a také o hodnocení účinku komunikace. Podstatou komunikační politiky je vytváření trvalého vzájemného vztahu instituce s veřejností [TOMEK, 2007, s. 224]. Nejedná se tedy pouze o reklamu či propagaci, ale zejména o zajištění aktivního obousměrného toku proudu informací mezi institucí a cílovou skupinou. Obecně vychází aplikace vhodných nástrojů komunikační politiky z marketingových strategií. Mezi potenciálně využitelné nástroje při informačních a komunikačních aktivitách ministerstev lze zařadit: reklamu, product placement, přímou komunikaci, veletrhy a výstavy, multimediální komunikaci, internet, politiku korporátní kultury a PR nástroje (blíže rozvedeny v kapitole č. 2.2.3). Implementace komunikační politiky v prostředí státní a veřejné správy je v porovnání se soukromým sektorem komplikovanější z důvodů podrobněji rozvedených na počátku kapitoly č. 2 – např. široké spektrum cílových skupin, rozmanité a obvykle neurčité organizační cíle a produkty, dlouhotrvající schvalovací procesy a další.

Informační a komunikační strategie

Obvykle jsou na základě vypracované komunikační nebo informační politiky posléze připravovány strategie, které definují potenciální způsoby, jimiž může být dosaženo cílů vytčených v komunikační či informační politice. Tvorba informačních a komunikačních strategií, a na ně navazující volba nástrojů informační a komunikační politiky, musí vycházet ze situační analýzy, znalosti informačních a komunikačních cílů a ze zmapování cílových skupin [parafráze na TOMEK, 2007, s. 227 - 228]. Informační a komunikační strategie nejsou v praxi orgánů ústřední státní správy často rozdělovány, naopak jsou obvykle připravovány ve formě jednoho společného dokumentu, jak dokládají výsledky komparativního výzkumu informační činnosti ústřední státní správy [ŠIDLICHOVSKÁ, 2009, s. 30].

Krizová komunikace

Členové PR klubu vnímají krizovou komunikaci jako pokračování komunikace „normální“, avšak v „nenormální“ situaci. Může být vyvolána nejrůznějšími příčinami (podcenění konfliktních situací, medializování nekatastrofického problému, katastrofa ekologického typu apod.). Z pohledu každé instituce je pak nutné být na všechny „možné“ i „nemožné“ situace připraven [parafráze na PR Klub, cit. 2010-03-23]. V publikaci Jozefa Ftorka (2009, *Public relations jako ovlivňování mínění : jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*) je krizová komunikace pojata jako specializovaná komunikace instituce ve výjimečné situaci, kdy je její stabilita, bezpečnost, či pověst ohrožena krizovou událostí nebo negativní publicitou. Jejím cílem je připravit a distribuovat účinná sdělení nebo eliminovat negativní publicitu - minimalizovat škody, jež vzniklá komunikační krize způsobí [FTOREK, 2009, s. 13].

Ministerstva mívají připraveny obecné plány krizové komunikace. Při závažných a neočekávaných událostech jsou pak tvořeny operativní tematické plány krizové komunikace, které podporují činnost pracovníků, kteří jsou do řešení dané situace aktivně zapojeni (např. komunikace s médii v období povodní).

Korporátní kultura

Pojem korporátní kultura se v běžné praxi často používá také pod mnoha dalšími ekvivalentními termíny – firemní, či podniková kultura, nebo i v českém prostředí pod svými původními anglickými verzemi (nebo jen pod jejich zkratkami) - Corporate Culture (CC), či Corporate Identity (CI). Korporátní kultura tvoří systém hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace. V praktické rovině zahrnuje dle Gustava Tomka a Věry Vávrové (2007) firemní kultura tyto čtyři složky:

- nemateriální manifestaci navenek (chování všech příslušníků podniku, styl komunikační politiky př. při prezentacích, na výstavách, v reklamě, sponzorství aj.)
- nemateriální manifestaci dovnitř (sociální a podnikové klima, styl vedení aj.)
- materiální manifestaci navenek (produkt, oblečení personálu, výstavní prostory aj.)
- materiální manifestaci dovnitř (parkoviště, vstup, vybavení budov, nábytek aj.)

[TOMEK, 2007, s. 246 -247]

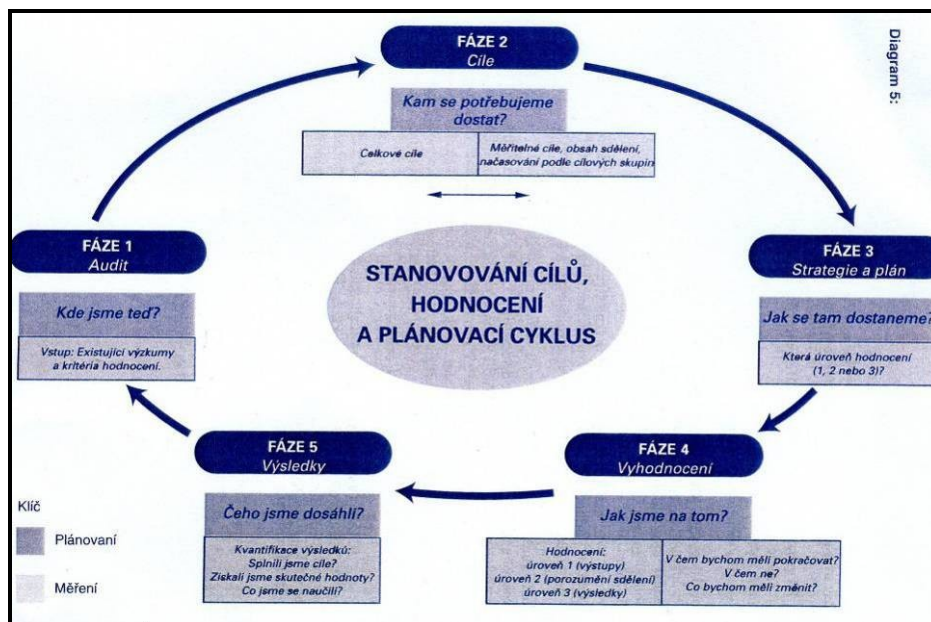
V případě orgánů ústřední státní správy si lze pod konceptem korporátní kultury mimo jiné představit například budování jednotného vizuálního stylu.

2.1.2 Procesy spojené s informačními službami a komunikací

V této kapitole jsou představeny hlavní procesy, které v praxi orgánů ústřední státní správy tvoří náplň informační činnosti a komunikace. Složení popisovaných procesů managementu vychází z konceptu New Public Management (též NPM), který je více rozveden v kapitole č. 2.2.1. Procesy plánování, realizace, controllingu a evaluace by měly tvořit kontinuálně se opakující cyklus, který by měl zároveň prostřednictvím analýz přijímat externí podněty a reagovat na požadavky a potřeby vyvolané prostředím. Ve druhé části této kapitoly jsou specifikovány příslušné aktivity z perspektivy, v níž jsou vnímány v kontextu diplomové práce.

Plánování

K zajištění plánování jsou v instituci kompetentní obvykle koncepční složky ve spolupráci s managementem. Plánování probíhá opakovaně, nejintenzivněji pak před úvodním zahájením realizace informačních a komunikačních aktivit samotných. Procesy plánování by měly tvořit uzavřený a opakující se cyklus (viz obr. č. 1).



Obr. č. 1: Cyklus plánování [FAIRCHALD, c1999, s. 23]

První fáze zahajuje provedení auditu, pomocí něhož lze zmapovat externí i interní prostředí a ověřit, v jaké pozici se instituce a její komunikace aktuálně

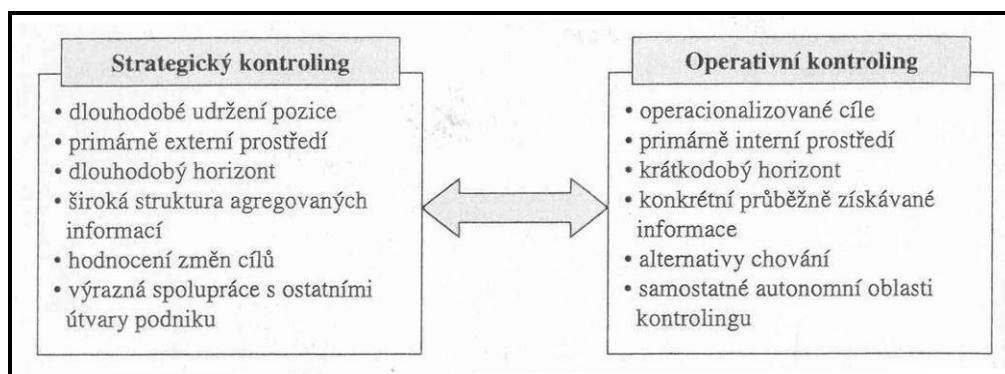
nachází. Na základě výsledků auditu probíhají samotné plánovací procesy, které jsou spojeny především s vymezením a vyjasněním informačních a komunikačních cílů, s vypracováním informační a komunikační politiky a v závěrečné fázi s přípravou informačních a komunikačních strategií, či obdobných plánů. Jak bylo již výše podotknuto, v moderních přístupech jsou veškeré procesy následovány analýzami, controllingem a evaluací výstupů a výsledků, aby bylo možné se znalostí aktuálního stavu opět navázat na první fázi celého cyklu. Jako konkrétní příklad výstupu z procesu plánovacího cyklu může posloužit Obecný plán krizové komunikace.

Realizace

Fáze realizace je exekutivní částí celého procesu, která by měla vycházet z informačních a komunikačních strategií a probíhat na základě připravených plánů a jejich modifikací. Realizované aktivity by měly korespondovat s cíli, hodnotami a posláním organizace. Před zahájením aktivit je prioritním úkolem ustanovit jejich organizační zajištění a rozdělit kompetence mezi jednotlivé členy realizačního týmu. Samotná realizace následně spočívá v plnění a koordinaci aktivit, dále v řízení nepředpokládaných změn a v monitorování probíhajících činností. Již v této fázi mohou být prováděny procesní evaluace, na jejichž základě je možné operativně formovat a zefektivňovat probíhající aktivity již v průběhu jejich realizace. Pro účely této práce je praktická realizace komunikace ministerstev rozdělena na procesy informační činnosti a externí a interní komunikace.

Controlling a evaluace

Proces controllingu je velmi důležitou součástí koncepcí managementu orientovaného na výsledek. Funkčním úkolem controllingu je koordinace zabezpečení informací, plánování a kontroly. V současné praxi se provádí dva typy controllingu – strategický a operativní [TOMEK, 2007, s. 288]. Hlavní rozdíly mezi nimi jsou zachyceny v tabulkách na obr. č. 2:



Obr. č. 2: Dílčí oblasti controllingu [TOMEK, 2007, s. 288]

Controlling a evaluace realizovaných aktivit tvoří závěrečnou fázi v posloupnosti konceptu NPM. Svůj význam nemají pouze z hlediska zpětného hodnocení již proběhlých aktivit, ale také z perspektivy dalšího plánování. Na základě relevantních informací o aktuální situaci je možné provádět efektivněji a přesněji zaměřené plánování. Dle výsledných zjištění prezentovaných v bakalářské práci *Výzkum informační činnosti ústřední státní správy* (2009) realizují ministerstva v rámci evaluace jak strategický, tak operativní controlling. Mezi vybrané nástroje, jejichž kombinaci k evaluační činnosti využívají, patří například: výzkumy veřejného mínění externí i interní veřejnosti, webové statistiky, pravidelné evaluační porady v rámci oddělení nebo odboru, reporty nadřízeným a ostatním složkám kapitoly vyhodnocování tiskových konferencí, získávání zpětné vazby během komunikace se zástupci médií a veřejnosti, internetové ankety či ohlasy získané na výstavách, veletrzích a podobných akcích [ŠIDLICHOVSKÁ, 2009, s. 31].

Typický příklad controllingu využívaného v praxi ústřední státní správy mohou demonstrovat mediální analýzy, které jsou metodou průzkumu trhu a v praxi ministerstev vychází z výstupů získaných prostřednictvím monitoringu médií. Jedná se o odbornou analýzu obrovského množství informací, která spočívá v jejich zpracování do přehledné a použitelné formy a jejím cílem je přetváření kvalitativních informací do kvantitativní podoby [parafráze na Síla médií a jak ji měřit, c2000, s. 8].

Informační činnost

Informační činností ve veřejné a státní správě je míněna jednosměrná aktivita iniciovaná institucemi samými, která zahrnuje poskytování a zveřejňování informací občanům, a má dvě základní roviny. První rovinu představují informační činnosti povinně stanovené legislativou, ve druhé rovině pak slouží nepovinné informační

aktivity jako prostředek, který podporuje externí prezentaci instituce. V prostředí informační společnosti tvoří jednu ze základních součástí komplexní komunikace institucí veřejného sektoru. Jako konkrétní příklad povinné informační činnosti může být uvedeno poskytování vyžádaných informací v souladu s legislativou o svobodném přístupu k informacím.

Externí komunikace

Externí komunikací (neboli systémem komunikace s vnějším okolím) se rozumí interaktivní proces, během něhož dochází k výměně informací mezi institucí a buď veřejností, nebo jiným subjektem. Tento proces je realizován obousměrnou komunikační aktivitou, kdy účastníci vzájemně reagují na předmět komunikace a poskytují si vzájemnou zpětnou vazbu. Ta je v procesu komunikace důležitým aspektem, jelikož vypovídá o tom, jak příjemce sdělovaným informacím porozuměl a jak je interpretoval. Komunikace nemusí být iniciována pouze ze strany rezortu, ale může vycházet též z podnětů veřejnosti, nebo jiných subjektů. Externí komunikace ministerstev zahrnuje například jejich spolupráci s pracovníky sdělovacích prostředků či organizací akcí pro veřejnost.

Interní komunikace

Součástí interní komunikace (neboli vnitřního komunikačního systému) je obousměrná vertikální i horizontální komunikační činnost, která probíhá uvnitř rezortu. Interní komunikace nabývá jak formální tak neformální podoby. Cílem interní komunikace by měla být snaha zajistit, aby zaměstnanci disponovali dostatkem informací nezbytných nejen pro výkon svých pracovních povinností, ale také odpovídajícími informacemi o dění, vizích, poslání a plánech dané instituce. K interní komunikaci se užívá sada nástrojů, mezi něž patří například: intranet, elektronická pošta, interní periodika, letáky, elektronické reporty, newslettery, osobní komunikace, meetingy, eventy a další. Jako ukázka realizace interní komunikace v praxi může posloužit například informování zaměstnanců o aktuálních zprávách prostřednictvím rezortního intranetu.

2.2 Moderní management informačních služeb a komunikace

Nejen v orgánech ústřední státní správy, ale prakticky v každé instituci jak veřejné tak soukromé sféry, je nutné dynamicky reagovat na aktuální požadavky prostředí, posilovat vlastní adaptabilitu a zvyšovat svou konkurenceschopnost. Dopady informační společnosti zasáhly sektor služeb velmi výrazně. Kromě výzev a komplikací s sebou však přináší informační společnost také nevídaný rozvoj sektoru služeb a příležitosti, které dosud neměly obdoby.

Různé problematické oblasti se dotýkají i soukromé sféry, která často čelí velmi obdobným peripetiím a situacím. Veřejný sektor se při transformování procesů těší výhodě podpory ze strany státu a mezinárodních organizací. Ty se na těchto procesech podílí prostřednictvím speciálních programů a dalších iniciativ (viz již např. výše zmíněná iniciativa SIGMA). Zároveň mají obě sféry možnost využít vzájemné inspirace a v určitých případech se mohou dokonce operativně doplňovat.

Z výše uvedených důvodů jsou v rámci této kapitoly nastíněny tři inspirativní oblasti, jež nabízí prostor a možnosti, jejichž využití by potenciálně mohlo přispět k optimalizaci managementu informačních služeb a komunikace v institucích ústřední státní správy. Kapitola představuje stručný úvod k teoretickému konceptu řízení institucí ve veřejném sektoru (tzv. NPM), nastiňuje situaci na poli stále se rozvíjejícího eGovernmentu a poskytuje vstupní náhled do nabídky vybraných nástrojů public relations, které jsou velmi úzce propojeny s informačními a komunikačními aktivitami ministerstev.

2.2.1 New public management

Teoretický model řízení organizací veřejné správy New Public Management začal být populární již na konci minulého tisíciletí a vychází z filozofie, že veřejná administrativa by měla v operativní oblasti fungovat podobně jako soukromé podnikání [KOZÁKOVÁ, 1999]. V rámci NPM probíhá řízení prostřednictvím stanovení cílů, delegování výkonných pravomocí na nižší správní jednotky a hojného využívání controllingu, v jehož rámci dochází k pravidelnému prověřování aktuálního stavu, zjišťování odchylek od stavu žádoucího a následně jsou vyvozována nápravná opatření [OLŠOVÁ, 2005].

Mezi nové trendy, které koncept do řízení veřejné správy přináší, lze zařadit snahy například o:

- dynamizaci organizace a jejích služeb (definování výkonů a služeb, kterých má být dosaženo (output) a jejich žádoucího působení (outcome))
- delegování výkonných pravomocí
- rozšíření globálního rozpočtu (který neobsahuje na rozdíl od běžného rozpočtu jednotlivé položky, ale celkovou smluvní částku)
- intenzivní controlling (interní, či externí od nezávislého subjektu)
- příležitostný benchmarking (analýza procesů a výkonů organizace prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních srovnatelných subjektů)

[KOZÁKOVÁ, 1999]

Na koncept NPM lze nahlížet ze dvou úhlů – jako na filozofii, která usiluje o změnu mentality veřejné správy a jejímž cílem je implementace podnikatelského myšlení soukromého sektoru do veřejné a státní správy, potažmo zavedení tržní logiky. Nebo lze NPM pojímat jako soubor nástrojů, které se snaží o revitalizaci správních procesů a usilují o změny stávajících systémových zákonitostí tak, aby bylo v rámci veřejné a státní správy umožněno podnikatelské jednání.

Pro praktickou činnost ministerstev může ve stávající situaci koncept NPM nejpravděpodobněji poskytnout náhled na alternativní formu moderního pojetí managementu informačních a komunikačních služeb. Přijetí NPM jako filozofie nebo komplexního programu by vyžadovalo iniciativu z nejvyšších vládních instancí a zapojení všech institucí správního systému.

2.2.2 eGovernment

Další neopomenutelnou složkou moderního managementu informačních a komunikačních služeb ve státní správě je budování tzv. eGovernmentu. Podle Rudolfa Vlasáka se pod pojmem eGovernment skrývá vedení veřejné správy tak, že počítačové a telekomunikační prostředky tvoří hlavní technologii práce orgánů státní správy a místní samosprávy jak na úrovni vnitřní správní administrativy, tak ve styku mezi veřejnou správou a občanem [VLASÁK, 2008, s. 2]. V praktické rovině je trend eGovernmentu pojímán Bohumírem Štědroňem jako série procesů, umožňujících výkon veřejné správy a uplatňování občanských práv a povinností fyzických a právnických osob, realizovaných elektronickými prostředky. Cílem eGovernmentu je rychlejší, spolehlivější a levnější poskytování služeb veřejné správy

nejširší veřejnosti a zajištění větší otevřenosti veřejné správy ve vztahu ke svým uživatelům (občanům) [ŠTĚDRONĚ, 2007, s. 12].

Na intenzivní rozvoj eGovernmentu se zaměřuje již několik let mnoho aktivit, které probíhají na všech správních a územních úrovních. Jednotlivé instituce veřejné a státní správy postupně využívají možností, které nabízí neustále se zdokonalující a rozšiřující prostředí internetu a budují stále kvalitnější webové stránky a interaktivní aplikace, prostřednictvím kterých informují občany, prezentují instituci a poskytují zájemcům stále bohatší spektrum online služeb. Postupný vývoj dokládá řada eGovernmentových projektů, které byly před pár lety ještě nemyslitelné a dnes rutinně fungují (např. Czech POINT). Současnou situaci reflektuje například článek *Understanding the evolution of e-government*, který popisuje dva trendy ve vývoji eGovernmentu. Za prvé lze pozorovat postupné zvyšování technologické náročnosti a interaktivity využívaných systémů. Tento dynamický rozvoj je dle autora článku ohraničen třemi etapami, jimiž systémy eGovernmentu postupně prošly - přes účast k transakci a od transakce k interaktivitě. Za druhé, evoluce podle těchto fází neprobíhala rovnocenně na všech úrovních státní správy. Ve skutečnosti se zdá, že se trendy implementované na úrovni ústřední státní správy postupně přesouvají se shora na nižší správní jednotky [parafráze na GIL-GARCIA, 2007, s. 268]. Potažmo pak jednotky vyšší správní úrovně představují v oblasti eGovernmentu referenční skupinu pro ostatní veřejné instituce.

2.2.3 Public relations

Termín public relations nebo též public affairs, corporate communications, corporate external relations, či česky vztahy s veřejností, se nejčastěji objevuje a používá pod svou zkratkou – PR, nebo ve svém původním znění. Neboť se jedná o aktuálně hojně diskutovanou a velmi komplexní oblast, která čerpá z několika oblastí jako například z marketingu, žurnalistiky, sociologie, psychologie apod., objevuje se také pro samotné vymezení PR velké množství definic.

Například v *Public Relations Review* najdeme tuto definici: Jako PR označujeme ty formy komunikace managementu, které organizaci pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů organizace [PR klub, cit. 2010-03-23].

Elektronická verze Encyclopædia Britannica uvádí: Oblast PR je aspektem komunikace, který zahrnuje vztahy mezi subjektem, který vyvolává veřejnou pozornost, a různými entitami veřejnosti, které se o subjekt minimálně potenciálně zajímají a naopak. Entitami vyžadujícími pozornost ze strany subjektu mohou být obchodní společnosti, jednotliví politici, umělci nebo autoři, vláda či vládní agentury, charitativní organizace, náboženské skupiny, nebo téměř všechny další osoby a organizace [Encyclopædia Britannica, cit. 2010-03-23].

Dle Jozefa Ftorka (2009) představují public relations soubor technik a aktivit ovlivňování mínění, které do značné míry určují to, jak je instituce vnímána veřejností, nebo některou zájmovou skupinou. Hlavním zprostředkujícím činitelem, a tedy i nástrojem současného PR k přenosu zájmových sdělení, jsou masová média [FTOREK, 2009, s. 24]. Pomocí těchto a dalších zprostředkovatelů působí instituce cíleně na různé skupiny populace, jež jsou blíže specifikovány níže. Mezi osvědčené komunikační nástroje, které PR využívají k dosažení žádoucí publicity, patří zejména – tiskové zprávy, tiskové konference, press foyer, press trip, eventy, astroturfing, spin, recepce, odborné semináře a lobbying [FTOREK, 2009, s. 25]. Gustav Tomek (2007, *Marketing od myšlenky k realizaci*) mezi PR nástroji dále uvádí také reklamu, výstavy a veletrhy.

V kapitole následuje rozlišení výše zmíněných skupin populace. Na závěr jsou stručně představeny vybrané PR nástroje, které jsou spojené s praktickou realizací informačních a komunikačních aktivit orgánů ústřední státní správy.

Veřejnost vs. Stakeholders

Veřejnost je vnímána jako skupina lidí, které spojuje určité téma a kteří se organizují, aby formulovali své obavy [L'ETANG, 2009, s. 135]. Z pohledu institucí ústřední státní správy je chápána veřejnost zejména jako množina občanů, k níž má správa určité závazky.

Termín stakeholders je hojně využíván ve svém originálním znění, nebo se objevují jeho překlady jako zainteresované strany či klíčoví aktéři. Pojem stakeholders pochází původně z oblasti byznysu a chování organizací ze začátku 80. let minulého století. V té době se začala přijímat hypotéza, že i externí aktéři mají právo projevit svůj zájem, a tím ovlivňovat chování a cíle organizace. Pojem se používá se pro označení všech subjektů, které mají nějaký zájem na organizaci,

nebo určitý vztah k ní. Podstupují jisté riziko a mohou v důsledku činnosti organizace něco získat nebo ztratit [L'ETANG, 2009, s. 135]. Dle konceptu *Corporate Social Responsibility* (2002) Evropské komise jsou stakeholders chápáni jako firemní veřejnost, která je působením firmy ovlivňována a která svým chováním zároveň ovlivňuje působení firmy. Patří sem zaměstnanci, akcionáři, investoři, zákazníci, dodavatelé a místní komunity [POSTLER, 2007].

Cílové skupiny

Cílovou skupinou jsou rozuměny osoby, které představují z hlediska spotřebitelského a uživatelského chování homogenní entitu. Tvorba cílových skupin vychází ze segmentace a typologizace osob na základě vybraných charakteristik (např. pohlaví, věk, socioekonomické postavení, vztah k produktu a dalších) [parafráze na TOMEK, 2007, s. 231-232]. Vymezení cílových skupin umožňuje organizacím následně připravit plán cílené komunikace a jeho aplikací zvýšit výslednou efektivitu komunikace.

Tisková zpráva

Nejčastějším PR nástrojem využívaným institucemi ústřední státní správy jsou tiskové zprávy, které jsou psány zpravodajskou formou a přináší interpretaci sdělení v zájmu vydávajícího subjektu. S nástupem nových médií a technologií mají tiskové zprávy především elektronickou podobu, často jsou dostupné i ve formě video a audio výstupů (angl. zkratka VNR – Video News Release).

Tisková konference

Pojem tiskové konference se může skrývat také pod zkratkou TK. Samotná konference je moderována tiskovým mluvčím instituce a slouží jako vhodný nástroj pro veřejné oznámení nových skutečností či představení významného projektu. Tisková konference je zpravidla otevřena pro všechny zájemce z řad sdělovacích prostředků a obvykle se svolává prostřednictvím veřejných informačních služeb. Bezprostředně po jejím skončení se vydává tisková zpráva, nebo tzv. presskit, který obsahuje kromě tiskové zprávy v elektronické a tištěné podobě i další informační materiály, případně i prezentační předměty [parafráze na FTOREK, 2009, s. 27].

Press foyer

Pojmem press foyer se označuje předsálí jednacích síní. Ve významu přeneseném do praxe PR se jedná o neformální schůzku s mediálními pracovníky na předem domluveném místě a ve stanovený čas. Jozef Ftorek (2009) uvádí jako příklad tradičního press foyer setkání premiéra ČR a jednotlivých ministrů po zasedání vlády v předsálí Úřadu vlády [FTOREK, 2009, s. 28]. Metodu lze využít také např. v rámci realizace krizové komunikace.

Press trip

Press trip (v českém překladu novinářská cesta) spočívá v organizaci reportážní cesty pro vybrané pracovníky sdělovacích prostředků, kteří se zajímají o danou problematiku. Press trip pomáhá navazovat neformální vztahy s novináři, utvářet aktivní spolupráci s médii a přiblížit mediálním pracovníkům situace v reálných podmínkách. Zároveň jsou však novinářské cesty ohniskem etických diskuzí, jelikož je press trip často hrazen hostitelem a přijetí takového daru může být vnímáno jako ovlivnění redakční nezávislosti [parafráze na FTOREK, 2009, s. 29]. Příkladem press tripu mohou být například vyjížděky s novináři do výcvikových prostor armády.

Event

Zvlášť významný, výjimečný, nebo jedinečný zážitek, který byl pro příjemce zinscenován institucí v daném časovém a prostorovém rozsahu [TOMEK, 2007, s. 240]. V případě orgánů ústřední státní správy mohou být tzv. eventy (zdomácnělý anglický termín pro události a akce tohoto charakteru) míněny například pracovní snídaně s novináři, večírky pro zaměstnance a podobně.

Veletrhy a výstavy

Veletrhy a výstavy poskytují institucím jednu z příležitostí, jak potenciálním cílovým skupinám prezentovat výsledky vlastní činnosti či představovat nabízené služby nebo připravované programy. Jejich další výhodou je, že umožňují získávat okamžitou zpětnou vazbu od účastníků, která by byla jinak velmi obtížně získatelná. Jejich nevýhoda naopak spočívá v jejich časovém a prostorovém omezení.

Reklama

Reklama je klasickým komerčním nástrojem prezentace instituce. Mezi prostředky reklamy lze zařadit například inzeráty, televizní reklamy, ukázky, venkovní reklamy, využití webových stránek, dárkové předměty s logy instituce apod.

Propaganda

Specifickou formou cílené komunikace je také propaganda. Ta však narušuje od public relations nerespektuje základní etické principy, které reprezentuje například kodex Mezinárodní Asociace Public Relations (též IPRA) přijatý valným shromážděním IPRA v Aténách dne 12. května 1965. Victoria O'Donnell a Garth Jowett ve své publikaci *Přesvědčování a propaganda* (1986) definují termín propagandy takto: Propaganda je úmyslná a systematická snaha o dosažení odezvy, která prohlubuje požadovaný záměr propagandisty – jedná se o pokus využít komunikaci k dosažení stanoveného cíle. Autoři zároveň vymezují tři kategorie propagandy: tzv. bílou, šedou a černou. Za bílou propagandu je označováno, pokud jsou správně identifikovány informační zdroje a informace prezentované ve zprávě inklinují ke korektnosti. Šedá propaganda nastává v případě, že zdroj může, ale nemusí být správně identifikován a přesnost informací je nejistá. Třetím stupněm je černá propaganda, během níž dochází k úmyslnému představení falešných informačních zdrojů a začínají se šířit výmysly a lži, k čemuž se ještě využívá podpory podvodných praktik [IPRA, cit. 2010-03-20].

Jozef Ftorek (2009) vymezuje další dvě praktiky PR, které v zásadě spadají do kategorie propagandy - astroturfing a spin (též spin doctring). Termín astroturfing pochází z anglického názvu pro umělý povrch (např. trávu). V praxi PR jde o vytváření umělého, klamného dojmu, který má přesvědčit názorové vůdce (např. šéfredaktory) o postojích veřejnosti nebo čtenářské, či posluchačské obce k určitému tématu. Profesionální PR pracovníci se specializují na vytváření dojmu masové a spontánní veřejné reakce, přičemž svou snahu a doprovodné efekty nenápadně soustředí na nasměrování názorového vůdce k žádoucímu cíli [parafráze na FTOREK, 2009, s. 29]. Spin (spin doctring) pak představuje pejorativní pojem pro propagandistickou komunikaci, během níž jsou využívány manipulativní metody, klamně a jednostranně orientované informace, či pozdržování zveřejnění negativních zpráv.

Lobbing

Lobbing, neboli také lobování, je standardním demokratickým nástrojem, který využívá jakákoliv zájmová skupina jako standardní nástroj komunikace. Specialista na problematiku evropského práva Olivier de Schutter (1995, *Dictionnaire de l'Union européenne*) uvádí následující vymezení často pejorativně vnímaného pojmu: Za činnost spočívající v ovlivňování je obecně považována typická činnost zájmových skupin, která má za cíl ovlivňovat legislativní a rozhodovací proces z pohledu prosazení jejich zájmů, které jsou hypoteticky považovány za odlišné od obecnějších komunitárních zájmů. Jestliže činnost spočívající v lobbingu může nabýt různých podob, pak je na místě odlišovat od sebe tzv. podpůrné skupiny (veřejně prospěšné), které se zaměřují na podporu jedné problematiky (sociální vyloučení, rasismus a xenofobie, podpora lidských práv, životní prostředí, atd.) a zájmové skupiny (vzájemně prospěšné), které zastupují pouze zájmy svých členů (například komerční prostředí, odbory nebo národní a korporativní organizace).

2.3 Informační audit jako metodologický nástroj analýzy

Nejen v orgánech ústřední státní správy, ale prakticky v každé instituci, lze pro analýzu managementu informačních služeb a komunikace využít metodologickou oporu v podobě informačního auditu.

Od svého počátku až do současné doby dosud neexistuje pro koncept informačního auditu jednotná definice, přestože se první studie objevily již okolo šedesátých let dvacátého století a samotný termín informační audit se používá od počátku let osmdesátých [THORTON, 2001, 128 s.]. Například Steven Buchanan a Forbes Gibb definují informační audit jako: proces objevování a hodnocení informačních zdrojů organizace s cílem jejich implementace, správy nebo zlepšování systémů informačního managementu [BUCHANAN, 2007, s. 159]. Další velmi jednoduchá a často používaná definice, jejímž autorem je Guy St. Clair, zní: informační audit je proces, který prověřuje, jak dobře jsou propojeny informační potřeby organizace a jejich plnění s misemi a cíli organizace [ST. CLAIR, 1997]. V českém prostředí je informační audit vnímán jako nástroj znalostního, respektive informačního managementu, který objektivně odpovídá na konkrétní a jasně formulované otázky, týkající se informačních zdrojů a informačních služeb organizace, za účelem jejich optimalizace, vzhledem k naplnění cílů, poslání a vize organizace [DOMBROVSKÁ, 2005].

Co tedy může informační audit organizacím v současném prostředí informační společnosti nabídnout? Přehled hlavních přínosů informačních auditů se pokusili připravit Steven Buchanan a Forbes Gibb ve svém článku *Informační audit – role a jádro* (2007). Informační audity by měly být schopny po provedení:

- Identifikovat náklady a zisky informačních zdrojů.
- Identifikovat příležitosti k využití informačních zdrojů jako strategické konkurenční výhody.
- Integrovat investice na IT technologie do strategie společnosti.
- Rozvinout ucelenou informační strategii a/nebo politiku.
- Vytvořit povědomí o významu managementu informačních zdrojů a definovat roli managementu.
- Monitorovat a vyhodnocovat soulad se standardy, předpisy, pokyny a legislativou, které jsou spojeny s informačními činnostmi.

Steve Thorton ve svém dokumentu (2001) ještě uvádí mezi obecné přínosy informačních auditů, že:

- Poskytují kompletní seznam existujících informačních zdrojů.
- Umožňují lepší posouzení nákladů spojených s tvorbou, správou a zpřístupněním těchto zdrojů.
- Dovolují posoudit hodnotu těchto zdrojů v rámci organizace.
- Zlepšují (nebo alespoň mění) uživatelská očekávání.
- Mohou vést ke změnám ve způsobech nakládání s informacemi a jejich využíváním (sdílení postupů, vytváření znalostí a osobní kreativity).

[THORTON, 2001, s. 129]

Z pohledu praktických cílů může pak informační audit sloužit jako nástroj znalostního managementu, který dle článku *Informační audit – cesta k rozvoji znalostní organizace* (Dombrovská, 2005), dovede odpovídat například na následující otázky:

- Je komunikace mezi pracovníky a pracovními týmy optimální?
- Jsou dostupné informační zdroje optimálně využity?
- Je firemní image (prezentace směrem navenek i dovnitř) v souladu s firemní identitou (zejména požadavky na prezentaci)?
- Je internetová prezentace optimální vzhledem k jejímu očekávanému přínosu?

[DOMBROVSKÁ, et al., 2005]

Dle Susan Henczelové se kromě toho shodují profesionální informační manažeři z celého světa také na tom, že informační audit je pevným základem pro rozvoj informační politiky, na níž může být založena kvalitní strategie informačního managementu [HENCZEL, 2001, s. 13].

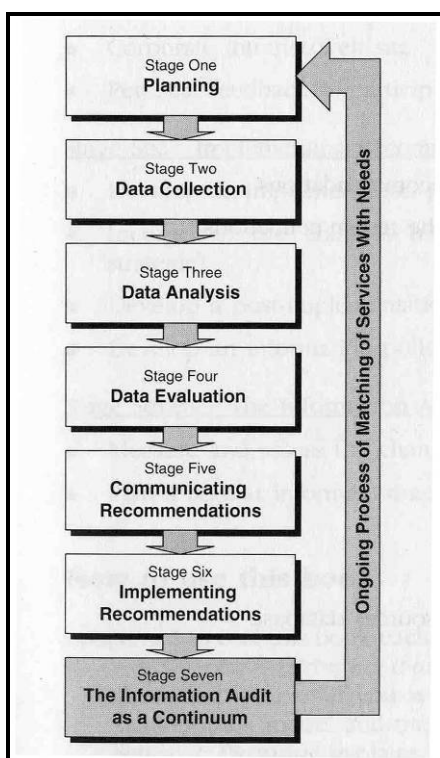
Způsoby, jimiž se při realizaci informačního auditu postupuje, jsou obsahem mnoha článků a studií. Obdobně jako neexistuje pro samotný termín jednotná a ucelená definice, je také v běžné praxi trendem využívat pro provádění informačních auditů velké množství metodologických postupů. Již na konci předchozího tisíciletí zaznamenal Pete Dalton ve svém článku (1999) minimálně 16 různých postupů a tento trend dále pokračuje. Dle studie Stevena Buchanana a Forbese Gibba (2008) se mezi čtyři aktuálně nejběžněji citované metodologie řadí:

- Informační mapa – Horton Forest Woody a Corneliurs F. Burk (1988)
- Analýza informačních toků – Elizabeth Orna (1990, 1999)
- Integrovaný strategický přístup – Steven Buchanan and Forbes Gibb (1998)
- Model Susan Henczelové – Susan Henczel (2001)

2.3.1 Model informačního auditu dle Susan Henczel

Vzhledem k individuálním potřebám každé organizace a široké nabídce dostupných metodologických přístupů je nejprve, před samotným zahájením informačního auditu, třeba provést pečlivý výběr metodologického nástroje. V případě této studie byl při praktické analýze managementu informačních služeb a komunikace vybraných orgánů ústřední státní správy částečně využit model Susan Henczelové.

Co je pro metodologický model Susan Henczel specifické? Autorka připravila pro realizaci celého procesu informačního auditu návodný sedmifázový postup. Z informačního auditu záměrně vylučuje analýzu IT systémů organizace (včetně hardware i software), které považuje spíše za nástroje zprostředkování a doručování, než za faktické informační zdroje [HENCZEL, 2001, xxiii]. Pro přiblížení procesu bude nyní v teoretické rovině postupně stručně představen celý koncept, včetně jednotlivých kroků, které se při praktické aplikaci provádí. Celý postup se skládá ze sedmi hlavních fází, které ve svém celku tvoří kontinuální cyklus, jelikož na poslední fázi opět plynule navazuje první fáze celého modelu (viz obr. č. 3).



Obr. č. 3: Sedmifázový model informačního auditu [HENCZEL, 2001, s. 17]

V závěru každého kroku poskytuje autorka po představení návodného postupu také sadu kontrolních otázek, na něž by po úspěšném provedení daného

kroku měly být známy odpovědi. Prvních pět fází modelu bylo v určité zjednodušené modifikaci prakticky provedeno v rámci srovnávací analýzy vybraných institucí. K realizaci posledních dvou kroků modelu jsou však kompetentní pouze organizace samotné. Diplomová práce může pro daná ministerstva posloužit pouze jako zdroj prvotních přehledových podkladů, jež by bylo v případě zájmu o implementaci určitých změn nutné podrobit další a rozsáhlejší analýze. Diplomová práce má komparativní charakter, což je také jeden z důvodů, proč není celá strukturovaná v posloupnosti představeného modelu. U popisu jednotlivých fází jsou však v závěru uváděny odkazy na příslušné části diplomové práce, které prezentují jejich výstupy.

1. fáze - Plánování

Fáze plánování je, dle samotné autorky, velmi důležitou pasáží, jelikož dobré plánování může snížit rizika projektu a mít za následek účelněji zorganizovaný proces, z něhož vyplynou hodnotnější výstupy [HENCZEL, 2001, s. 23]. Proces plánování se skládá z pěti základních kroků.

1. **Vyjasnění cílů** které spočívá ve stanovení cílů, jichž má informační audit úspěšně dosáhnout, dále v prvotním prozkoumání organizace a identifikaci zainteresovaných stran (tzv. stakeholders). V této fázi je důležité popsat organizaci z hlediska jejích misí, vizí, cílů, organizační struktury a kultury, jelikož toto jsou výchozí opěrné body pro zahájení plánování samotného designu auditu.

2. **Zmapování rozsahu a rozmístění zdrojů v rámci organizace**, jimiž jsou míněny lidské, finanční, technické, informační a fyzické zdroje. Krok zahrnuje také rozhodnutí mezi realizací auditu v rámci celé organizace, nebo pouze v její určité části. Volí se mezi využitím interních, či externích zdrojů.

3. **Výběr metodologie** pro sběr, analýzu a vyhodnocení dat je v posloupnosti plánování dalším krokem. V modelu je výběr metodologie nastíněn pouze v obecných teoretických intencích a neposkytuje tudíž podrobně propracovaný metodický návod, který by mohl sloužit auditorovi jako komplexní opora. Důležité je také již v tomto kroku uvažovat o formách vhodných pro prezentaci závěrečných zjištění a doporučení.

4. **Příprava komunikační strategie** v sobě zahrnuje vytvoření plánů, podle nichž bude v průběhu celého procesu informačního auditu probíhat komunikace mezi auditorským týmem a zainteresovanými stranami. Komunikační strategie auditu

je složena z několika plánů připravených pro následující situace: představení procesu informačního auditu, informování během procesu, poskytnutí zpětné vazby účastníkům a zainteresovaným stranám a nakonec pro prezentaci závěrečných zjištění a doporučení.

5. **Zisk podpory managementu organizace** je výstupním krokem fáze plánování. Jeho posláním je nejprve zajistit sponzora informačního auditu. Posléze musí také kompetentní zainteresované strany schválit návrh celého projektu a potvrdit zajištění vlastních zdrojů potřebných k úspěšnému dokončení auditu. Management organizace musí s realizací připraveného projektu souhlasit.

V diplomové práci se výstupy z této fáze objevují průběžně - zejména v prvních částech dokumentu. Vyjasnění cílů a výzkumného problému se nachází v kapitole č. 4.1. Výběru metodologie a její následné aplikaci jsou pak věnovány pasáže v kapitolách č. 4 a č. 4.2.

2. fáze – Sběr dat

Cílem druhé fáze informačního auditu je získat odpovídající množství vhodného typu dat, které je posléze využito pro následnou analýzu, hodnocení a interpretaci získaných údajů. V modelu jsou kromě metodického postupu nastíněny a diskutovány některé způsoby sběru dat. Před zahájením samotného procesu je však nejprve dle metodologie Susan Henczel třeba provést následující dva kroky:

1. **Vybudování databáze informačních zdrojů**, která slouží jako inventář organizačních složek. Databáze obsahuje záznamy jednotlivých složek, které se skládají z přehledu a specifikace informačních zdrojů, se kterými dané složky pracují (převzato z metodologie Buchanana a Gibba, 1998).

2. **Příprava k průzkumu** zahrnuje rozhodnutí, jaké typy dat je nutné nasbírat. Pro toto rozhodnutí je nutné zajistit podporu vedení organizace, které zajistí přístupy k zisku těchto dat. Auditorický tým musí také zvážit rozsah průzkumu, vybrat vhodné výzkumné metody a přidělit k daným aktivitám jednotlivé zdroje.

Na základě této přípravy je možné zahájit proces sběru dat, který autorka modelu rozděluje do dalších tří částí:

3. **Realizace průzkumu** spočívá v systematickém sběru dat, ke kterému nabízí model přehled tří základních metod – dotazníkového šetření, ohniskových skupin (tzv. focus group interviews) a osobních rozhovorů.

4. **Vedení a administrace průzkumu** pokrývá koordinaci a evidenci aktivit spojených s procesem získávání dat.

5. **Využití již existujících dat** představuje nejsnadnější možnost zisku dat, přičemž je však třeba zvážit jejich aktualitu a relevanci.

O metodách a průběhu sběru dat během praktické srovnávací analýzy pojednává kapitola č. 4.2.

3. fáze – Analýza dat

Autorka metodologie nejprve doporučuje využít k analýze získaných dat možnost spolupráce s externí službu. Zároveň však upozorňuje, že by se měl auditorský tým na profesionálním zpracování získaných dat aktivně podílet. Pro audity menšího rozsahu následně poskytuje autorka stručný metodický postup a v obecných pojmech popisuje některé jednoduché analytické metody, které slouží k zisku informací z dat. Postup se skládá z těchto kroků:

1. **Vkládání dat do databáze informačních zdrojů**, který se provádí bezprostředně po ukončení sběru dat, aby se databáze doplnila o nově získané údaje. Aktualizovaná databáze může při následné analýze posloužit jako zdroj dat k porovnání kvality organizace informačních zdrojů ve vztahu k cílům instituce.

2. **Příprava dat**, jenž zahrnuje jejich editaci a kódování do formy, která umožňuje co nejsnadnější provedení jejich analýzy.

3. **Vkládání dat**, což je proces jejich přepisu a ukládání do specializovaných programů, které jsou v praxi využívány jako expertní nástroje pro analýzu výzkumných dat. Autorka ve své publikaci zmiňuje například následující programy: MS Excel, MS Access, SPSS, QSR, NUD*IST či ATLAS.ti [HENCZEL, 2001, s. 104].

4. **Analýza dat**, která se poté skládá ze tří samostatných úloh – analýzy dat získaných při průzkumu, zmapování informačních toků v organizaci a porovnání kvality organizace informačních zdrojů ve vztahu k cílům instituce.

V případových studiích byla získávána zejména kvalitativní data, která nebylo nutné zpracovávat ve specializovaných programech a provádět jejich statistickou analýzu. Tabulky a grafy, které jsou průběžně umístěny v diplomové práci, reprezentují soubory dat, nebo výsledky jejich analýzy. Všechny jsou zpracovány v programu MS Excel.

4. fáze – Vyhodnocení výstupů

Tato fáze navazuje na analýzu dat a probíhá v ní interpretace a hodnocení získaných výsledků s ohledem na jejich význam v reálném kontextu organizace. Evaluace dat v tomto pojetí znamená proces vysvětlování analyzovaných dat pomocí známých a běžně užívaných termínů a stanovení „hodnoty“ (ve smyslu významu), kterou data prezentují [HENCZEL, 2001, s. 131]. Proces probíhá v následujících krocích:

1. **Evaluace problematických oblastí a příležitostí** je založena na výsledcích, jež vyplývají z dat, a na základě následného zohlednění jejich priorit v situačním kontextu.

2. **Interpretace zmapovaných informačních toků** je výstup, který se za předpokladu, že jsou v něm zaznamenány kromě informačních toků také vstupy a výstupy z každé organizační složky, přehledně znázorňuje v grafické podobě.

3. **Diferenční analýza** spočívá v porovnání reálného a ideálního stavu.

4. **Vývoj strategií** je velmi důležitým koncepčním krokem, který představuje prakticky využitelný výstup z prvních tří kroků. Je formulován jako reakce na objevené problematické oblasti. Strategie mohou zahrnovat plány na inovace, na náhrady, či na modifikace stávajících služeb, které by měly efektivněji pokrývat nově vymezené potřeby. Připravené strategie musí mít jasnou vizi, co navržená řešení přinesou, a přesně formulované kroky, které jsou nutné k jejich dosažení provést [HENCZEL, 2001, s. 142].

4. **Formulace doporučení** následuje po vypracování různých strategií a po zdokumentování celého procesu informačního auditu. Doporučení slouží jako podpůrné podklady pro rozhodování zainteresovaných stran. Při formulaci doporučení je třeba zohlednit jejich dopady na rozpočet, stávající procesy a také na jejich návaznost na cíle vybraných strategií.

5. **„Akční plán“ pro implementaci změn** je plán auditorského týmu, který se příkládá vedení organizace a zainteresovaným stranám při prezentaci výsledků a navrhovaných doporučení.

Výsledky a vyhodnocené výstupy z provedené analýzy se objevují průběžně zejména v kapitolách č. 4.3. a č. 4.4. Vzhledem k rozsahu a účelu provedené analýzy

jsou v diplomové práci formulována pouze obecná doporučení, jež jsou představena v kapitole č. 5.

5. fáze – Komunikace doporučení

Forma a kvalita prezentace výstupů připravených na základě provedení informačního auditu hrají velmi důležitou roli, jelikož dle autorky často ovlivňují úspěch přijetí celého procesu. V modelu jsou zahrnuty nejběžnější formy, jimiž jsou výstupy komunikovány (včetně upozornění na jejich pozitivní a negativní stránky):

1. **Psaná zpráva**
2. **Ústní prezentace**
3. **Seminář**
4. **Intranet nebo také webové stránky organizace**
5. **Osobní zpětná vazba pro účastníky auditu a zainteresované strany**

Výsledky, výzkumná dokumentace a připravená doporučení, jež tvoří hlavní výstupy z prakticky provedené analýzy, jsou zaznamenány ve formě psané zprávy a veřejně prezentovány v podobě této diplomové práce.

6. fáze – Implementace doporučení

Poté, co byla zjištění informačního auditu rozvedena ve strategii a na základě strategií následně formulována doporučení, která byla úspěšně prezentována na úrovni vedení a v rámci celé organizace, musí být připraveny plány pro implementaci navržených řešení [HENCZEL, 2001, s. 157]. Tento proces zahrnuje následující kroky:

1. **Pochopení procesů změn**, na jehož výstupu musí být zabezpečena podpora procesů ze strany všech zainteresovaných subjektů, jež budou plánovanými změnami ovlivněny.

2. **Příprava programu implementace** v sobě zahrnuje vyjasnění cílů, určení dopadů, nastavení parametrů a přípravu komunikační strategie pro prezentaci programu.

3. **Implementace** samotná se poté skládá z přípravy post-implementační strategie, začlenění změn do formálních, marketingových a obchodních plánů a na závěr v přípravě informační politiky.

Za implementaci doporučení, včetně přípravy programu implementace, jsou zodpovědné samotné instituce. Ty jediné jsou obvykle kompetentní, jak k rozhodování o provedení hloubkovějších analýz, tak k rozhodování o změnách jakýchkoliv interních procesů. V diplomové práci nejsou tyto kroky informačního auditu zahrnuty.

7. fáze – Informační audit jako kontinuální proces

Potřeba vnímat informační audit jako kontinuální proces vychází ze snahy organizací poskytovat uživatelům služby na co nejvyšší úrovni a v konstantní kvalitě. Proto je třeba průběžně analyzovat externí i interní prostředí organizace a flexibilně přizpůsobovat nabízené služby aktuálním potřebám a cílům organizace. Za tímto účelem se provádí poslední dva kroky celého cyklu, na něž však posléze opět plynule navazuje fáze plánování a probíhá tzv. informační audit druhé generace:

1. **Měření a hodnocení změn** spočívá ve vyhodnocování dopadů a vlivů změn, které byly do stávajících procesů implementovány podle připraveného akčního programu.

2. **Rozvoj probíhajícího procesu a přizpůsobování služeb aktuálním potřebám** probíhá na základě informační politiky vypracované během informačního auditu.

Začlenění opakovaného procesu informačního auditu jako jednoho z možných nástrojů managementu informačních služeb závisí na individuálním interním rozhodnutí každé instituce. V diplomové práci není tato problematika dále diskutována.

3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH INSTITUCÍ

V této kapitole jsou stručně představeny instituce, na jejichž příkladu je problematika komunikace ústřední státní správy prezentována. Výběr orgánů pro realizaci výzkumu proběhl s cílem analyzovat co nejhomogennější jednotky a jejich volba byla ovlivněna třemi faktory. Dříve realizovaný dvoufázový informační audit (v letech 2007 a 2008) umožnil prohloubit analýzu v rámci MO ČR, kterou by bylo bez předchozího základu obtížné provést v takovéto šíři. Za druhé se zájem o průzkum problematiky z perspektivy jiného společenského prostředí a o potenciální praktickou využitelnost výsledků odrazil ve snaze provést analýzu

také v rámci obdobné instituce v zahraničí. Příležitost pro realizaci této analýzy byla umožněna studijním pobytem autorky diplomové práce ve Švédsku (letní semestr akademického roku 2009/2010), během něhož byla provedena obdobná praktická analýza v rámci švédského ministerstva obrany (dále též MoD SW). Rozhodujícím a nejdůležitějším faktorem, který ovlivnil nejen samotnou volbu institucí, ale také umožnil vznik celé této studie, byla ochota kompetentních zástupců daných institucí aktivně participovat na výzkumném projektu.

3.1 Ministerstvo obrany České republiky

Ministerstvo obrany ČR je jedním z dvaceti pěti orgánů ústřední státní správy (z nichž skupina ministerstev čítá čtrnáct orgánů) [Česko. Ministerstvo vnitra, c2003-2010]. Dle tzv. Kompetenčního zákona (tj. zákona č. 2/1969, o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, v platném znění, § 28 odst. 1) činnost ministerstev řídí, kontroluje a sjednocuje vláda České republiky [Česko. Zákon č. 2, 1969]. Samotným řízením rezortu je pověřený ministr obrany, který je zároveň členem vlády obdobně jako všichni představitelé stojící v čelech ostatních ministerstev. V současné době, tj. na konci března roku 2010, je ministrem obrany místopředseda vlády Martin Barták, který je v úřadu od 8. května 2009 jako jeden z členů úřednické vlády [Česko. Ministerstvo obrany, 2009]. Celkový počet zaměstnanců rezortu (ke dni 21. ledna 2010) čítá 32 105 osob [Česko. Ministerstvo obrany, 2010c]. Úřad Ministerstva obrany v současné době (to jest ke dni 1. března 2010) zaměstnává celkem 1511 zaměstnanců, z toho 496 vojáků z povolání a 1015 občanských zaměstnanců [ZECHMEISTEROVÁ, 2010].

Ministerstvo obrany České republiky vzniklo dne 1. ledna 1993 v návaznosti na Federální ministerstvo obrany po rozdělení Československé republiky. Jeho tradice sahá již do roku 1918. Základní legislativou, odvíjející se od článku 79 odst. 1 Ústavy České republiky a 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. Sídlo rezortu je na adrese: Tychonova 1, 160 01 Praha 6 a oficiální webové stránky MO ČR jsou dostupné na <http://www.army.cz>, jejich anglická verze na <http://www.army.cz/scripts/detail.php?pgid=122>. Další informace o rezortu jsou uvedeny v příloze č. 1.

Primárními funkcemi MO ČR jsou zabezpečování obrany České republiky, řízení Armády České republiky (dále AČR) a správa vojenských újezdů. K dalším z četných povinností patří například mobilizace AČR, 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 či správa vojenských újezdů. Ministerstvo obrany v rámci evropských bezpečnostních struktur organizuje součinnost s armádami jiných států. Kompletní vymezení působnosti MO ČR je uvedeno v § 16 zákona č. 2/1969 Sb. (viz výše).

3.2 Švédské ministerstvo obrany

Švédské ministerstvo obrany (švédsky Försvarsdepartementet, anglicky Ministry of Defence, případně Department of Defence) je jedním ze čtrnácti orgánů státní správy, které se kromě dvanácti ministerstev skládají ještě z Úřadu předsedy vlády (angl. Prime Minister's Office) a Úřadu pro správní záležitosti (angl. Office for Administrative Affairs). V čelech všech orgánů státní správy stojí předseda vlády [Swedish Government Offices, cit. 2010c]. Od roku 2007 je švédským ministrem obrany Sten Tolfgors. Ministerstvo obrany má v současné době okolo 150 zaměstnanců, z nichž tvoří 49 % ženy (verifikováno při osobním interview s kompetentními zástupci dne 1. března 2010). Kompetence jsou mezi pracovníky rozděleny tak, že 10 % z nich vykonává manažerské funkce, 72 % se věnuje administrativě a 18 % personálu zabezpečuje asistenci a podporu [NEIJ, 2008, s. 18]. Počet zaměstnanců v celém rezortu pak čítá přibližně 18 000 osob.

Švédské ministerstvo obrany existuje ve své současné podobě již od roku 1920. [Swedish Government Offices, cit. 2010a.]. Jeho sídlo se od roku 1966 nachází na adrese: Jakobsgatan 9, 103 33 Stockholm. Oficiální webové stránky ministerstva jsou dostupné přes Portál švédských vládních úřadů (<http://www.sweden.gov.se/>). Švédská verze stránek je také přímo dostupná na <http://www.regeringen.se/sb/d/495>, anglická pak na <http://www.sweden.gov.se/sb/d/2060>. Další informace o rezortu jsou uvedeny v příloze č. 3.

Mezi oblasti působnosti švédského ministerstva obrany patří usilovat o plnění cílů švédské vlády a parlamentu, které byly stanoveny pro obrannou politiku, prevenci

a pohotovost pro havarijní případy a mimořádné události závažného charakteru v období míru. Dále pak je v kompetenci rezortu zajistit mezinárodní mise, bezpečnostní politiku v oblasti obrany, mezinárodní válečné právo, sledování obranné situace v zahraničí a také poskytovat genderově rovné příležitosti mužům i ženám [Swedish Government Offices, cit. 2010a].

4 SROVNÁVACÍ ANALÝZA VYBRANÝCH INSTITUCÍ

Provedené analýzy jsou zpracovány ve formě samostatných případových studií doplněných o komparativní prvky. Ambicemi provedených analýz nebylo získané výsledky šířeji zobecňovat, ani provést jejich vzájemné kvantitativní komparativní srovnání. Výstup výzkumu v podobě diplomové práce může posloužit spíše jako náhled na aplikaci managementu informačních služeb a komunikace v praxi vybraných institucí ústřední státní správy, který může být inspirativní i pro další obdobné orgány. Instituce ústřední státní správy tvoří, i přes svou odlišnou působnost a zaměření, alespoň z hlediska managementu informačních služeb a komunikace poměrně homogenní skupinu.

Při realizaci vlastního výzkumného projektu byly využity metodologické prvky z praktického modelu informačního auditu dle Susan Henczelové, který nabízí sedmikrokový návodný postup.

V obou institucích byla analýza zaměřena na čtyři základní oblasti - organizační zajištění, informační činnost, externí komunikaci a interní komunikaci. Srovnávací analýza má kvalitativní charakter s vybranými kvantitativně zpracovanými prvky. Její výsledky jsou prezentovány v podobě této diplomové práce, v níž jsou strukturovány do několika základních částí. Nejprve jsou formou případových studií postíženy jednotlivé oblasti, které se staly předmětem výzkumu. V závěru každé případové studie se nachází SWOT analýza, která vychází z výsledků z výzkumu a výstupů z provedených Needs Assessment (česky analýza potřeb). Následně je představeno vzájemné srovnání informačních činností a komunikace jednotlivých institucí, na které navazuje celkové zhodnocení. V závěrečné části je diskutována reliabilita výzkumných zjištění a také možnosti jejich praktické aplikace.

4.1 Výzkumný problém

Hlavním cílem diplomové práce je popsat a zhodnotit specifika komunikace ústřední státní správy prostřednictvím praktické analýzy konkrétní instituce v České republice a obdobné instituce v zahraničí.

Prvotním cílem analýzy je zmapovat organizační zajištění informačních činností a externí i interní komunikace v jednotlivých orgánech. Druhým cílem analýzy je prakticky prověřit, zda instituce důsledně dodržují legislativně vymezené povinnosti vztahující se k informační činnosti a v jaké kvalitě poskytují informace vyžádané v souladu s právní úpravou svobodného přístupu k informacím. Dalším cílem je provést obsahovou analýzu oficiálních webových stránek institucí s ohledem na jejich informační a komunikační funkce. Následujícím dílčím cílem analýzy je vypracovat zjednodušenou SWOT analýzu informační činnosti a komunikace každé instituce. Zastřešujícím cílem je na základě výstupů z praktické analýzy provést vzájemnou komparaci informační činnosti a komunikace jednotlivých institucí. Závěrečným cílem je poté představit celkové zhodnocení a diskuzi praktické aplikace výzkumných zjištění.

Výzkum mapuje současnou situaci v oblasti informační činnosti a komunikace vybraného českého a obdobného zahraničního orgánu nejvyšší úrovně státní správy. Prostřednictvím praktické analýzy s komparativními prvky řeší diplomová práce výzkumný problém, zda mohou vybrané instituce vzájemně využít svých praktických zkušeností z oblasti informačního a komunikačního managementu?

4.2 Metodický postup

Rámcový metodický postup praktické analýzy je založen na výše teoreticky představeném modelu Susan Henczelové a vychází také z teorie Elizabeth Orny, která spatřuje výchozí bod informačního auditu v analýze cílů, struktury a kultury organizace, s důrazem na informační toky a interakce mezi jednotlivci a skupinami [THORTON, 2001, s. 133-134].

Praktická analýza byla koncipována jako jednorázový empirický výzkum navazující na dva již dříve realizované informační audity provedené na MO ČR. Analýza byla složena z více výzkumných fází, které často probíhaly simultánně. Sběr dat prováděla autorka diplomové práce a byl zahájen dne 2. listopadu 2009, ukončen

pak ke dni 1. dubna 2010. Závěrečná zpráva z výzkumu byla dokončena dne 10. dubna 2010 v podobě diplomové práce. Vzhledem ke sběru dat zejména kvalitativního charakteru bylo k jejich zpracování, obdobně jako k přípravě tabulek a grafů, využito programu MS Excel.

V následující kapitole jsou rozvedeny použité výzkumné metody včetně upřesnění jejich konkrétní aplikace.

4.2.1 Výzkumné metody

Při plánování metodického postupu výzkumu a výběru technik sběru dat poskytují všechny výše uvedené modely informačního auditu realizačnímu týmu volnost. Susan Henczelová prezentuje tuto možnost volby ve své publikaci jako přednost: Neexistuje žádná univerzálně přijímaná metodologie pro řízení informačního auditu, protože je každá organizace odlišná a požaduje jiný přístup. Tato flexibilita přináší několik výhod, jelikož umožňuje vybrat metodologii, která nejlépe vyhovuje struktuře a kultuře dané organizace, aniž by byla omezena předdefinovanými metodami [HENCZEL, 2001, s. 46]. Nejrozsáhlejší nabídku metod pak nabízí integrovaný strategický přístup, jehož autoři Steven Buchanan a Forbes Gibb naopak považují omezenou sadu metodických nástrojů za nedostatek daných modelů informačního auditu [BUCHANAN, 2008, s. 9]. Při komparativní analýze komunikace ústřední státní správy bylo využito několika metod s ohledem na zjišťovaná data a možnosti auditora.

Mystery Shopping

Prověření kvality informačních služeb při poskytování vyžádaných informací veřejnosti bylo provedeno pomocí techniky Mystery Mailing, která je jednou ze základních forem výzkumné metody Mystery Shopping a spočívá v testování služeb prostřednictvím elektronické komunikace. Metoda Mystery Shopping se využívá zejména v marketingovém výzkumu, ve kterém slouží k testování prodejce, její modifikace se však objevují v dalších oblastech komerční sféry a též v akademickém prostředí. Mystery Shopping je skrytým zúčastněným pozorováním, prostřednictvím kterého lze subjektivně vnímané pracovní chování zaměstnance v prodejní interakci objektivně posoudit [WAGNEROVÁ, 2008, s. 6]. Účelem projektů Mystery Shopping je zejména vyhodnotit úroveň služeb poskytovaných

zákazníkům a v návaznosti na to iniciovat zkvalitnění daných služeb. Technika Mystery Shopping se využívá v oblastech, ve kterých dochází k interakci mezi personálem a klientem a může zahrnovat skryté pozorování, fiktivní návštěvy, telefonické rozhovory, e-maily, faxy či návštěvy webových stránek [ESOMAR, 2005, s. 2]. Metoda zjišťuje v přirozeném prostředí, jak je ve skutečnosti určitý produkt nabízen, jakou má podporu, jaké je chování zaměstnanců v případě, že se objeví potenciální zákazník. Výzkumníci (tzv. Mystery Shoppers, či též fiktivní zákazníci) se chovají jako potenciální zákazníci a všechny zkoumané jevy hodnotí podle předem připraveného klíče a škál. [KOZEL, 2006, s. 147].

V rámci informačního auditu bylo zjišťováno zda vybrané instituce důsledně dodržují legislativně vymezené povinnosti vztahující se k informační činnosti (dodržování zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím a obdobné právní úpravy ve Švédsku - tzv. offentlighetsprincipen a meddelafrihet). Metoda souběžně posloužila k analýze kvality poskytovaných služeb z perspektivy různých občanů. Na kontaktní elektronické adresy jednotlivých institucí bylo rozesláno celkem šest e-mailů od tří vybraných fiktivních žadatelů (Mystery Shoppers), které obsahovaly prosbu o poskytnutí následujících informací:

- Aktuální počet zaměstnanců ministerstva
- Legislativní rámec pro komunikaci orgánu s veřejností
- Organizační struktura v grafické podobě (.pdf nebo .jpg)

Všechny vznesené žádosti včetně obdržených odpovědí jsou součástí přílohy č. 4. Po obdržení veškerých odpovědí bylo zpracováno a vyhodnoceno, jak rychle a v jaké kvalitě splnily jednotlivé instituce své povinnosti. Předmětem analýzy bylo též hodnocení úrovně poskytovaných služeb vůči cizím státním příslušníkům, jelikož mezi fiktivní žadatele byli záměrně zvoleni příslušníci ze tří různých států – Finska, České republiky a Švédska. Další podrobnosti o poskytování vyžádaných informací ze strany institucí jsou spolu s popisem praktického zajištění informační činnosti uvedeny v kapitolách č. 4.3.2 a č. 4.4.2. Základní výsledky a komparace mezi danými ministerstvy jsou následně prezentovány v kapitole č. 4.5.1.

Obsahová analýza (www stránek)

V souvislosti s neustále rostoucím vlivem internetu a rozvojem eGovernmentu byla do informačního auditu zahrnuta též analýza oficiálních webových stránek

ministerstev, které v současné době slouží institucím jako velmi důležitý komunikační a informační prostředek. Výzkum byl proveden pomocí obsahové analýzy, která je definována svým metodikem Bernardem Berelsonem jako: výzkumná technika pro objektivní, systematický a kvantitativní popis zjevného obsahu komunikace [BERELSON, c1952, s. 18]. Charakteristickým rysem této metody je vysoká míra strukturovanosti a s tím je spojen i vysoký stupeň ověřitelnosti. Postupy obsahové analýzy vychází ze sociálně vědních metod měření a kvantifikace, při kterých jsou média zkoumána s ohledem na několik vybraných kritérií.

Veřejné a státní instituce v České republice musí při tvorbě a správě oficiálních webových stránek respektovat legislativní opatření a vycházet ze závazných standardů, které zaručují jejich určitou úroveň. Zároveň lze ale webové stránky dále individuálně optimalizovat a zvyšovat jejich kvalitu a efektivitu. Analýzami webových stránek a jejich optimalizací se komerčně zabývá stále více společností zaměřených na informační technologie a marketing. K monitorování a hodnocení kvality webových stránek se využívá mnoho metod a dostupných nástrojů. Známými a aktuálně hojně využívanými jsou například SEO analýza a nástroj Google Analytics, který analyzuje údaje o provozu na webových stránkách. Tyto profesionální nástroje převážně automatizovaně analyzují, monitorují, porovnávají a průběžně vyhodnocují mnoho dimenzí a kritérií spojených s kvalitou webových stránek.

Komerční SEO analýza (z anglického Search Engine Optimization) zahrnuje velmi podrobnou analýzu technických parametrů, architektury webu, dále sémantickou analýzu, analýzu tagů, testování přístupnosti, analýzu marketingu, monitoring konkurence a další prvky. Hlavním cílem SEO analýzy je, vytváření a upravování webových stránek tak, aby byly ve výsledcích hledání v internetových vyhledávacích zobrazeny na nejlepších místech [HORÁKOVÁ, 2008, s. 248]. Komplexní SEO analýza je však přínosná také pro celkovou optimalizaci webové prezentace, nejen pro internetové vyhledávače, ale také z uživatelské perspektivy. Realizace praktické SEO analýzy však odpovídá svou náročností a obsahem hloubkové případové studii, která by svým rozsahem pokryla celou diplomovou práci. Možnost provést alespoň zjednodušenou SEO analýzu webových stránek v uvedených aplikacích byla zavržena také z důvodu, že oprávnění k jejímu provedení mají pouze správci daného webu.

Obsahová analýza oficiálních webových stránek, zpracovaná pro účely této práce, byla orientována na srovnání parametrů vztahujících se k informační činnosti a komunikaci z hlediska uživatelské vstřícnosti, informačního servisu a nabídky orientačních nástrojů. Při stanovení hodnotících kritérií byl pro účel tohoto výzkumu využit opakovaně organizovaný výzkum ČSÚ - *Průzkum webových stránek veřejné správy* prováděný jako doplňující průzkum k ročnímu pravidelnému šetření o využívání ICT ve veřejné správě [Česko. Statistický úřad, 2009]. Na základě výsledků výzkumu zveřejněných v prosinci 2009, byla v rámci tohoto výzkumného šetření hodnocena kritéria, ve kterých bylo dosaženo na úrovni ústředních orgánů státní správy České republiky nejnižší úrovně. Kromě vybraných kritérií použitých ve výzkumu ČSÚ byla analýza rozšířena o některé další prvky z nástrojů SEO analýzy, které reflektují kvalitu informační a komunikační činnosti. Přehled hodnocených kritérií spolu se získanými daty jsou součástí přílohy č. 6. Sběr dat byl proveden prostřednictvím obsahové analýzy oficiálních webových stránek obou ministerstev dne 20. února 2010. Další informace zaměřené zejména na postižení specifík oficiálních webových stránek jednotlivých ministerstev jsou k dispozici v kapitolách č. 4.3.3 a č. 4.4.3. Základní výsledky provedené komparace mezi danými ministerstvy jsou prezentovány v kapitole č. 4.5.1.

Polostrukturovaná expertní interview s kompetentními zástupci

K průzkumu organizačního zajištění komunikace, doplnění poznatků o informačních činnostech a komunikačních aktivitách bylo v daných institucích využito expertních rozhovorů pomocí metody polostrukturovaných interview, což jsou dle definice Hynka Jeřábka: rozhovory se soupisem zjišťovaných faktů, které jsou založeny na předpokladu, že je možno získat stejnou informaci od různých skupin dotázaných rozdílně formulovanými otázkami kladenými navíc v některých případech i v rozdílném pořadí [JEŘÁBEK, 1992, s. 65]. Výhodami metody je, že umožňuje určitou míru standardizace a sběr alespoň částečně strukturovaných dat. Na druhou stranu není metoda tak striktní jako standardizovaná interview, čímž poskytuje respondentům větší volnost a možnost variability odpovědí.

Expertní rozhovory byly provedeny formou osobního setkání se zástupci ministerstev, v jejichž kompetenci je zajištění komunikačních aktivit institucí.

Vzhledem k autorkou realizovanému dvoufázovému informačnímu auditu provedenému na MO ČR (v roce 2007 a 2008) bylo expertní interview v této instituci orientováno zejména na aktualizaci a doplnění dříve získaných poznatků. Osobní interview s pplk. Ing. Mgr. Jiřím Caletkou, který je příslušníkem Oddělení komunikační podpory, proběhlo dne 2. listopadu 2009. S ohledem na organizační změny, které zejména vzhledem k celospolečenské ekonomické situaci probíhaly na MO ČR na počátku roku 2010, byla provedena dodatečná aktualizace a verifikace získaných informací v druhé polovině března roku 2010 prostřednictvím elektronické komunikace a osobních rozhovorů prostřednictvím programu Skype.

V případě švédského ministerstva proběhlo dne 1. března 2010 jedno osobní setkání s paní Mona Boholm, která zastává v rezortu pozici informační referentky (anglicky information officer), s panem Mikaelem Östlundem, který zastává roli tiskového mluvčího ministra (anglicky press secretary) a s panem Dennisem Abrahamssonem, který pracuje jako tiskový asistent ministerstva (anglicky press assistant). Během osobní návštěvy ministerstva byla se všemi jeho uvedenými zástupci postupně provedena polostrukturovaná interview, která byla zaměřena na doplnění a upřesnění informací poskytnutých prostřednictvím elektronicky zasláného dotazníku, jehož formulář je součástí přílohy č. 7.

Informace získané v rámci expertních interview s kompetentními zástupci jednotlivých subjektů jsou začleněny do jednotlivých pasáží kapitol č. 4.3 a č. 4.4.

Needs Assessment

Dalším nástrojem, který byl při analýze využit, je tzv. Needs Assessment (v češtině se někdy též objevuje pod názvem analýza potřeb), což je proces hledání způsobů, jak zaplnit nenaplněné potřeby neboli tzv. mezery, a orientuje se na jejich zjišťování. Analýza je založena na porovnání rozdílů mezi současným a požadovaným stavem [parafráze na GUPTA, 2007, s. 14 - 15].

Needs Assessment bylo ve zjednodušené formě provedeno při osobních expertních interview. Kompetentním zástupcům daných orgánů bylo v jejich průběhu položeno několik otázek, které byly zaměřeny na identifikování slabých a silných stránek informační činnosti a komunikace v jejich instituci. Informace získané od interních expertů byly, i přes potenciální subjektivní narušení hodnotové neutrality,

v kombinaci s výsledky výzkumu zohledněny při zpracování SWOT analýzy a při formulaci celkového zhodnocení (viz kapitoly č. 4.3.5, č. 4.4.5 a č. 4.5.2).

Elektronické dotazování

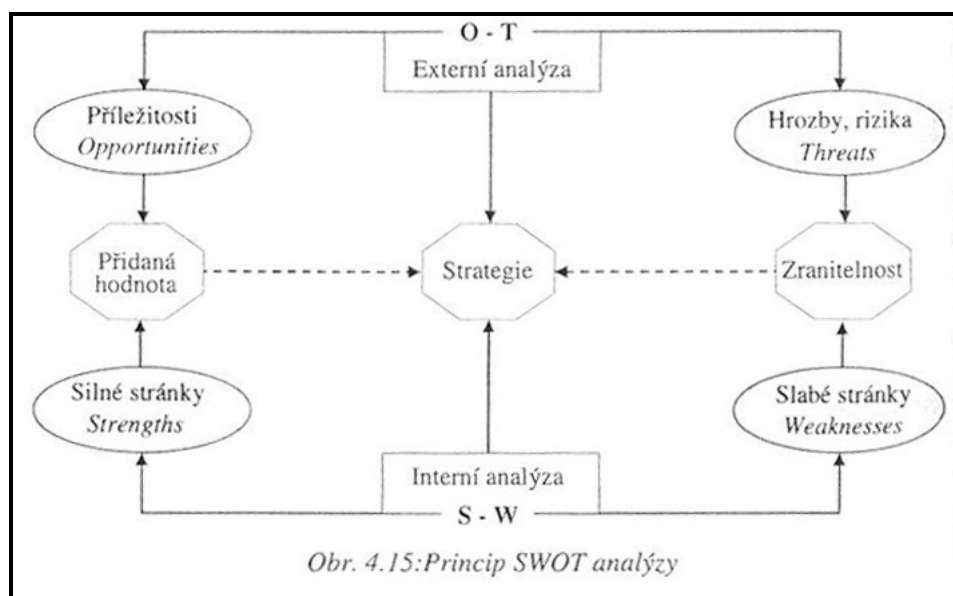
Během výzkumu byly výstupy průběžně verifikovány a upřesňovány s institucemi pomocí informací, které byly získány formou elektronického dotazování prostřednictvím elektronické pošty. Tento způsob sběru dat posloužil také k doplňování a aktualizaci některých údajů. Metoda byla uplatněna zejména během března roku 2010 pro rozšíření dosavadních informací o komunikaci MO ČR, které bylo žádoucí na základě poznatků získaných o komunikaci švédského ministerstva obrany. Dále byly pak touto formou získány doplňující prvky využitelné ke komparaci obou institucí.

Výraznou roli sehrálo elektronické dotazování také před osobním expertním rozhovorem se zástupci švédského ministerstva obrany, kterým byly zaslány dne 7. prosince 2009 a dne 25. února 2010 dotazníky (viz příloha č. 7), na jejichž základě byla dále připravena koncepce samotného osobního interview. Obsah dotazníku odpovídal oblastem analyzovaným v rámci MO ČR a byl složen ze čtyř základních částí zaměřených na organizační zajištění komunikace, informační aktivity, externí komunikaci a interní komunikaci. První dotazník vyplněný informační referentkou byl doručen zpět dne 22. prosince 2009 a posloužil jako výchozí podkladový materiál pro přípravu osobního rozhovoru.

Veškeré citované informace získané pomocí metody elektronického dotazování jsou součástí příloh diplomové práce a záznamy zdrojových dokumentů jsou uvedeny v Seznamu použitých zdrojů.

SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsou v diplomové práci symbolicky vyjádřeny výstupy provedených analýz informační činnosti a komunikace obou institucí. Zkratka SWOT je odvozena z počátečních písmen analyzovaných oblastí (Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats - hrozby), umožňuje vyjádřit komplexní výsledek informací získaných výzkumem trhu a je zaměřena na klíčové faktory ovlivňující strategické postavení podniku na trhu [HINDLS, 2003, s. 399]. SWOT analýza obsahuje poznatky jak externí, tak interní analýzy. Výsledky analýzy externí představují situační analýzu z hlediska možností, které má firma vzhledem k ostatním tržním subjektům a na základě parametrů daných vnějším prostředím, ve kterém se firma musí pohybovat, ať jde o vlastní národní trh či mezinárodní trh. Cílem interní analýzy je zjistit a zhodnotit slabé a silné stránky vlastní firmy, aby na základě jejich poznání mohly být jednak stanoveny specifické přednosti podniku, jednak učiněna a naplánována opatření pro odstranění nedostatků, které omezují podnik v soutěži schopné konkurence [TOMEK, 2007, s. 80]. Tuto metodu analýzy lze aplikovat ve veškerých organizacích a institucích, tudíž i v orgánech ústřední státní správy. Na obrázku č. 3 je graficky znázorněn princip analýzy.



Obr. č. 4: Princip SWOT analýzy [TOMEK, 2007, s. 80]

V diplomové práci je pomocí SWOT analýzy velmi přehledně a zjednodušeně zachycen současný stav komunikace daných ministerstev. SWOT analýzy jsou v grafické podobě představeny v kapitolách č. 4.3.5 (MO ČR) a č. 4.4.5 (MoD SW).

4.3 Ministerstvo obrany České republiky

První jednotkou výzkumného šetření se stalo Ministerstvo obrany České republiky. Provedená analýza navázala na autorkou dříve realizovaný dvoufázový informační audit (v letech 2007 a 2008).

K plnění informačních činností a komunikace se vztahují určitá strategická a bezpečnostní opatření, která limitují možnosti informační a komunikační činnosti rezortu vůči externí veřejnosti. 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 aktuálně platná legislativa v souladu s principy civilního řízení a ozbrojených sil. Dále se pak rezort řídí vlastními interními předpisy. Konkrétní zásady a postupy v oblastech komunikace s veřejností a sdělovacími prostředky v resortu ministerstva stanovuje *Rozkaz ministra obrany č 17 z 26. července 2005, Komunikace s veřejností a sdělovacími prostředky* [SÝKORA, 2009]. Mezi další základní dokumenty spojené s komunikací MO ČR patří záměry komunikace na daný rok a komunikační strategie k vybraným projektům a tématům rezortu. Vybraný přehled legislativy determinující informační činnosti a komunikaci rezortu je uveden v příloze č. 2.

4.3.1 Organizační zajištění komunikace

Interní organizační řešení

V rámci komplexní komunikace rezortu musí být zabezpečeny čtyři základní oblasti – informační činnost, externí a interní komunikace a správa oficiálních webových stránek. Za komunikaci MO ČR má zodpovědnost ministr obrany. Hlavní orgán, do jehož kompetencí spadá organizační zajištění komunikace, se nazývá Odbor komunikace s médii a veřejností MO [dále též OK]. Odbor komunikace s médii a veřejností MO 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, 2010a].

Součástí praktické realizace komunikace je také příprava a organizace PR aktivit zaměřených na vnější veřejnost, jako například oslovování cílových skupin médií, využívání reklamy, přímá 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 s ostatními orgány, systematicky buduje pozitivní vztahy s pracovníky médií a prezentuje MO ČR na regionálních úrovních. Cílem těchto PR aktivit je vytváření, rozvíjení a upevňování pozitivních vztahů mezi rezortem a veřejností prostřednictvím působení médií, či přímou komunikací.

Celý Odbor komunikace s médii a veřejností MO se skládá ze tří základních složek: Oddělení tiskové a informační služby, Oddělení internetové prezentace a Oddělení komunikační podpory. Tiskový mluvčí je součástí Kabinetu ministra obrany. Oddělení komunikace s veřejností Generálního štábu Armády České republiky (dále GŠ AČR) je s Odborem komunikace s médii a veřejností svázáno odborným řízením a úzkou spoluprací, organizačně je však součástí GŠ AČR, ne přímo úřadu ministerstva.

Tiskový mluvčí ministra obrany je kontaktní osobou pro pracovníky sdělovacích prostředků ve vztahu k ministrovi obrany. Oddělení tiskové a informační služby je integrované pracoviště pro veřejnost a pracovníky sdělovacích prostředků. Poskytuje aktuální sdělení z oblasti působnosti Ministerstva obrany a vydává oficiální stanoviska rezortu. Organizuje tiskové konference, press foyer, semináře a brífinky, zabezpečuje akreditaci novinářů a spravuje databázi veřejných informací o činnosti Ministerstva obrany. Současně je kontaktním místem k získání informací v souladu se zákonem č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, a zabezpečuje

poradní a informační činnost pro vojáky v činné službě a jejich rodiny či blízké osoby. Oddělení lze využít i k předání korespondence hlavním představitelům resortu Ministerstva obrany. Oddělení komunikace s veřejností Kanceláře náčelníka GŠ AČR je kontaktním pracovištěm pro pracovníky sdělovacích prostředků a veřejnosti ve vztahu k náčelníkovi GŠ AČR [Česko. Ministerstvo obrany, 2010c]. V organizační struktuře ministerstva je OK součástí kabinetu ministra obrany. Postavení, které odbor zaujímá, je v příloze č. 8 graficky zachyceno ve výřezu z organizační struktury MO ČR včetně schematického znázornění hierarchických vazeb. Fotografie pracovního prostředí jsou součástí přílohy č. 12.

Personální zajištění

Činnost OK je od 1. dubna 2010 personálně zajištěna celkem 23 pracovníky. Část z příslušníků OK tvoří vojáci z povolání, kteří s cílem profesního a osobního rozvoje mění dočasně interní pracovní pozice (např. stáže, mise, kurzy). Voják z povolání má přesně vymezené pracovní povinnosti, které mu umožňují plnit úkoly v mnohonárodních misích, na cvičeních doma i v zahraničí a zastávat pozice v alianční struktuře, které jsou určeny pro vojáky z povolání z AČR. V době jejich nepřítomnosti se jim svěřené kompetence rozdělují mezi ostatní pracovníky odboru. Dále spolupracuje na komunikaci a externí prezentaci resortu tiskový mluvčí, který je ve struktuře MO ČR součástí Kanceláře ministra obrany, a také jednotlivé složky AČR prostřednictvím svých tiskových mluvčích, informačních důstojníků a pověřených pracovníků (na úrovni velitelství sil, brigád a leteckých základen apod.).

V souladu se strategií NPM jsou v resortu též některé výkonné pravomoci delegovány na regionální a lokální úroveň [parafráze na OLŠOVÁ, 2005]. Vzhledem k velikosti resortu a rozmístění jeho členů je připravován profesionální armádní personál na situace, kdy je nezbytné komunikovat s veřejností i v jiných pozicích než z ústředí resortu. Od roku 2006 funguje několik systematizovaných míst ke vzdělávání tiskových a informačních důstojníků a praporčíků v armádě. Proškolení jedinci 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 těchto případech jsou pověřeni komunikací s civilními médii a stykem s veřejností. Na zahraničních misích je jejich povinností osobně informovat o dění pracovníky OK prostřednictvím internetových zpráv a zabezpečovat návštěvy

sdělovacích prostředků v jednotkách. Na komunikaci s veřejností se podílí někteří zaměstnanci profesionální armády formou tzv. půlené funkce – část jejich pracovní náplně spočívá v realizování informační činnosti a část v jiné odborné oblasti. Na komunikační a informační činnosti se podílejí konzultativní formou také odborní pracovníci rezortu, kteří slouží jako zdroje odborných informací na danou tematiku.

Plánování – komunikační strategie

Prvním krokem v procesu managementu informačních služeb a komunikace je plánování, které se úzce váže k přípravě Ročních plánů činnosti MO ČR. V jejich rámci zpracovává Oddělení komunikační podpory komunikační strategie a plány komunikačních aktivit. Oddělení připravuje dva základní typy strategií - roční (záměry komunikace na celý rok) a tematické (operativní projekty, nevztahující se striktně k určitému časovému období). Komunikační strategie slouží jako odborný, metodický a podpůrný materiál zejména pro vlastní účely OK, případně pro další složky, které se podílí nebo dokonce zodpovídají za řešení dané konkrétní problematiky. Komunikační strategie jsou schvalovány na úrovni ředitele OK, případně ředitele Kabinetu ministra obrany. Na rozdíl od Ročního plánu činnosti MO ČR nemají plošnou působnost v rámci celého rezortu.

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 jako reakce na aktuální dříve nepředvídané situace. Komunikační strategie vycházejí z potřeb a možností rezortu, výsledků mediálních analýz, sledování společenských trendů, zpětných vazeb z akcí pro veřejnost a také z výsledků výzkumného šetření. V rámci prováděného průzkumu se pravidelně zjišťují údaje především o postojích a názorech veřejnosti o AČR. Opakovaně se analyzují například výše důvěryhodnosti armády, prestiž povolání profesionálního vojáka, názory na členství České republiky v NATO (Severoatlantická aliance) a EU (Evropská unie), postoj k účasti českých vojáků v jednotlivých zahraničních misích, faktory způsobující ohrožení bezpečí obyvatel, problematice oblasti komunikace a názory na aktuální či očekávané dění souvisejícím s MO ČR z pohledu veřejnosti. Na základě těchto analýz 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.

Ke stálým a hlavním cílům 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 získávání 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 komunikační aktivity se většinou odvíjejí od aktuální situace a plánovaných akcí.

Konkrétní příklady vybraných tematických komunikačních strategií MO ČR:

- Komunikační strategie k zahraničním misím (2009)
- Komunikační strategie MO ČR k 60. výročí založení NATO a k 10. výročí vstupu ČR do NATO (2009)
- Komunikační strategie k přípravě a provedení jednání mezi ČR a NAPMO o podmínkách přistoupení do programu NAEW&C (2008)
- Prezentace účasti AČR v zahraničních misích (2006)
- Podpora profesionalizace a modernizace AČR (2005)
- Působení naší jednotky vyslané do Kuvajtu (2003, 2005)
- Operativní strategie pro situaci povodní (2002)

Samostatné plány krizové komunikace v rámci MO ČR neexistují, ale každý krizový plán v rezortu (jako např. Předběžný plán Narušitel, Stálý obranný plán Objekt, Předběžný plán Ochrana atd.) má zpracovanou přílohu, která se na oblast informování veřejnosti zaměřuje.

Dále jsou OK připravovány pro realizaci vnější komunikace specifické pomůcky - například metodika při nasazení, metodika krizové komunikace nebo metodika tiskové služby. Jedná se o metodické pomůcky s praktickými příklady, které využívají zaměstnanci odboru i tiskoví a informační důstojníci napříč rezortem.

Evaluace komunikace

Ministerstvo obrany, jako reprezentant orgánů ústřední státní správy, provádí jak pravidelnou evaluaci, tak průběžný monitoring efektivity komunikace několika (níže uvedenými) způsoby. Realizaci evaluačních analýz má v kompetenci Oddělení komunikační podpory. Jako největší zdroj dat pro evaluaci externí komunikace slouží rezortu reprezentativní kvantitativní výzkumy veřejného mínění. Výzkumy, které jsou prováděny na výběrovém vzorku přibližně tisíce respondentů, pravidelně zajišťuje pro MO ČR externí agentura. Výzkumy jsou vždy částečně zaměřeny na určitá opakující se témata a z části na průzkum reflektující aktuální situaci. Ta se obvykle týká očekávaných nebo právě probíhajících událostí, které souvisí s rezortem. Zde jsou uvedeny vybrané příklady konkrétně zkoumaných 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
- Rozpočet rezortu MO – jeho snižování a důsledky
- Hodnocení armádních webových stránek

Tyto velké výzkumy veřejného mínění jsou prováděny převážně v první polovině kalendářního roku. Po statistickém vyhodnocení získaných dat je

vypracována analýza postojů veřejnosti k MO ČR a jeho problematice. Na základě této analýzy se následně připravují mimo jiné komunikační strategie. Průzkumy zároveň slouží jako zpětná vazba k hodnocení efektivity a úspěšnosti činnosti informačních a komunikačních složek rezortu. Dle výsledků výzkumu z roku 2010 považuje veřejnost dlouhodobě za nejdůležitější úkol armády pomoc obyvatelstvu při přírodních katastrofách a průmyslových haváriích (více než 90 % veřejnosti), zhruba o 10 % méně respondentů dlouhodobě považuje za druhý a třetí nejdůležitější úkol boj proti terorismu a obranu suverenity státu (nad 80 %) [Vyhodnocení komunikace a zpětná vazba, 2010]. Kromě toho vypracovali pracovníci MO ČR během roku 2009 přes sto analýz stavu veřejného mínění.

Druhý zdroj dat pro evaluaci externí prezentace rezortu pramení z monitoringu médií. Ze sdělovacích prostředků je sledován tisk, ČTK, internet, televize a rozhlas. Informace jsou hodnoceny podle polarit (pozitivní, negativní, neutrální, informativní) a od roku 1991 ukládány do intranetové databanky veřejných informací. Od roku 2006 jsou pro NATO monitorovány veškeré 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 provádí monitoring médií průběžně a od konce roku 2004 získává převážnou část služeb formou outsourcingu od společnosti NEWTON, a.s. Produkty monitoringu umožňují rezortu analyzovat zpětnou vazbu k aktivitám a událostem prezentovaným v médiích. Při monitorování médií je cílem zpracovat pokud možno veškeré informace vztahující se k rezortu MO ČR. Z činnosti jsou připravovány denní přehledy a na základě vyžádání speciální výběry z monitoringu tisku. V roce 2008 bylo dle statistiky Oddělení internetové prezentace vytěženo přibližně 48 000 záznamů.

Vzhledem k neustálému nárůstu významu internetu sleduje a vyhodnocuje rezort funkčnost a atraktivitu oficiálních webových stránek instituce. K monitorování využívá měření návštěvnosti webových stránek a jejich jednotlivých sekcí. Ve stránkách je zapracován nástroj *Google Analytics*, který je vzhledem ke své velké četnosti statistických údajů zatím využíván pouze jednoúčelově, např. k měření průměrné doby zhlédnutí jednotlivých videí. Dále je k evaluaci plně využívaná statistika zapracovaná v redakčním systému Web To Date. Monitorování i správa rezortního webu je zajištěna interně – Oddělením internetové prezentace.

Evaluace interní organizace komunikační činnosti probíhá prostřednictvím vyhodnocovacích porad. Jedná se o informační, koordinační a evaluační schůzky pracovníků OK, které probíhají v pravidelném týdenním intervalu. Vzhledem k velikosti rezortu a decentralizovanému rozmístění informačních pracovníků jsou, kromě vyhodnocovacích porad, pořádána ještě shromáždění všech pracovníků, v jejichž kompetencích je alespoň částečná participace na komunikačních aktivitách rezortu. Hlavní náplní shromáždění je informování všech tiskových a informačních důstojníků o komunikačních strategiích, o vzdělávacích aktivitách atd., a slouží spíše k plánování koordinačního zajištění připravovaných aktivit. Nicméně část programu je evaluaci komunikace věnována. Tato shromáždění jsou pořádána dvakrát ročně v Praze.

4.3.2 Informační činnost

Za náplň informační činnosti je z perspektivy MO ČR považována jednosměrná aktivita zahrnující za prvé obligatorní poskytování vyžádaných informací a za druhé fakultativní zveřejňování informací. Vlastní realizace poskytování informací vyplývá ze zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, nicméně se současně řídí také další legislativou, která naopak omezuje přístup k některým informacím s odvoláním na charakter rezortu. Tato problematika je více rozvedena v kapitole č. 2.1.1. V praktické rovině spočívá tato činnost zejména ve dvou hlavních aktivitách – v poskytování vyžádaných informací a ve zpřístupňování povinných informací o subjektu. Do skupiny fakultativních informačních činností pak spadá aktivní prezentování informací, publikování iniciovaných článků, vydávání tiskových sdělení, publikační činnost, zveřejňování archivů a dokumentů.

Poskytování vyžádaných informací

Zodpovědnost za 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 a další vybrané subjekty (viz níže). V případě nutnosti se na zpracování podkladů pro odpovědi podílejí profesionálové na danou tematiku z ostatních složek rezortu. Dotazy jsou zodpovídány ústní, písemnou a elektronickou formou ve lhůtě 15 dnů od přijetí

žádosti o informace. V případech komplikovaných dotazů je možné lhůtu prodloužit na 25 dní, o čemž je však žadatel předem 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, nebo jinou legislativou včetně interních předpisů rezortu. V případě neposkytnutí informací obdrží žadatel rozhodnutí s odůvodněním zamítnutí žádosti. Proti tomuto rozhodnutí má možnost podat odvolání – tzv. rozklad – a jeho žádost je opětovně přezkoumána a předložena k rozhodnutí ministru obrany. Do 15 dnů od podání rozkladu je vydáno definitivní stanovisko, proti kterému již není odvolání. V roce 2009 byly dvě z žádostí zamítnuty. Následnému rozkladu podanému proti rozhodnutí o neposkytnutí informace nebylo v jednom případě vyhověno zcela, ve druhém částečně, a vybrané informace nebyly žadatelům dodány [Česko. Ministerstvo obrany, 2010f].

Kromě kompetentních pracovníků OK poskytují informace v rámci zákona č. 106/1999 Sb. samostatně a podle stejných pravidel krajská vojenská velitelství, újezdní úřady vojenských újezdů, vojenské střední školy, Univerzita obrany, Vojenský lesní úřad, Vojenská policie a Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti. Žádosti podané s odkazem na zákon č. 106/1999 Sb. je nutné zaslat písemně, nebo elektronicky cestou elektronické podatelny ministerstva obrany.

Ostatní dotazy je možné podat více způsoby - písemně, elektronicky, telefonicky, faxem, prostřednictvím pošty či osobně (v úředních hodinách od 07:30 do 16:00 v pracovních dnech v sídle MO ČR). Dle zákona jsou evidovány a archivovány písemné dotazy v databázi systému Web To Date. Pro kompetentní uživatele jsou interně dostupné prostřednictvím Štábního informačního systému (rezortní intranet, dále uváděný též pod zkratkou ŠIS).

Z celkového počtu 1538 zodpovězených dotazů za rok 2009 činilo 1151 dotazů ze strany civilní i vojenské veřejnosti a 387 žádostí z řad zástupců sdělovacích prostředků. Počet žádostí o poskytnutí informací ve smyslu zákona č. 106/1999 Sb. čítal 50 podání, z nichž byly dvě žádosti zamítnuty. Celkem 195 žádostí bylo vyřízeno prostřednictvím elektronické podatelny [Česko. Ministerstvo obrany, 2010f].

Poskytování informací v souladu se zákonem č. 106/1999 Sb. bylo opakovaně prakticky prověřeno také v průběhu dlouhodobého sledování managementu

informačních služeb MO ČR. Prověření proběhlo celkem třikrát, vždy prostřednictvím modifikované metody Mystery Shopping (metodologie výzkumu je podrobněji popsána v kapitole č. 4.2.1). První ověření úspěšného plnění povinných služeb proběhlo v roce 2007 při skupinovém informačním auditu komunikace MO ČR, které bylo prováděno v rámci semináře Veřejná politika. Druhé nejkomplexnější prověření plnění povinnosti poskytování vyžádaných informací bylo provedeno v březnu roku 2009 v rámci komparativního výzkumu s názvem - *Výzkum informační činnosti ústřední státní správy*. Při této hlubší standardizované analýze byla sledována předem vymezená kritéria: rychlost odpovědi, vyhovění žádosti (tj. zaslání povinně vypracovávané Výroční zprávy ministerstva o poskytování informací v souladu se zákonem č. 106/1999 Sb. za rok 2008) a poskytnutí odpovědí na všechny dotazy, obsažené v žádosti. Veškeré vyžádané informace, včetně vyhovění žádosti o dodání výše uvedeného dokumentu, byly žadateli ze strany rezortu poskytnuty v čase 6 hodin a 46 minut od podání žádosti. V oblasti poskytování vyžádaných informací dosáhlo MO ČR ve srovnání s ostatními ministerstvy velmi vysoké úrovně [viz ŠIDLICHOVSKÁ, Zuzana, 2009, s. 23]. Poslední žádosti o informace byly ministerstvem vyřízeny v souladu se zákonem 106/1999 Sb. během výzkumu provedeného v rámci přípravy diplomové práce. Výsledky analýzy jsou uvedeny včetně komparace se švédským protějškem v kapitole č. 4.5.1. Kopie zaslaných žádostí a poskytnutých odpovědí jsou součástí přílohy č. 4.

Zpřístupňování povinných informací o subjektu

Zveřejňování legislativou vymezených informací je pro instituce druhou povinností vyplývající ze zákona č. 106/1999 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Více podrobností o legislativním rámci informační činnosti orgánů ústřední státní správy je uvedeno v kapitole č. 2.1.1. Zpřístupňování povinných informací bylo prakticky prověřeno dne 18. března 2010 při obsahové analýze oficiálních webových stránek, na kterých jsou zveřejněny, a dle bodů výše uvedeného zákona přehledně strukturovány, v sekci „Povinné informace“ [Česko. Ministerstvo obrany, 2010e]. Při analýze bylo zjištěno, že přímý odkaz na organizační strukturu povinného úřadu není ke dni 18. března 2010 aktivní (viz příloha č. 10).

Aktivní příprava informací

Pracovníci OK připravují velké množství článků (dle interní statistiky celkem 3 304 v roce 2009), které jsou dle kritéria aktuality průběžně zveřejňovány přímo na úvodní stránce oficiálního rezortního webu. Všechny články jsou označeny datem publikování, je u nich uvedena zodpovědná osoba (často bez kontaktních informací a pracovního zařazení) a vždy obsahují několik tematických fotografií či audiovizuální záznamy. Články jsou souběžně zveřejňovány také v dalších sekcích webu, do kterých jsou selektovány dle různých zájmových a cílových skupin.

Upozornění na potenciálně mediálně atraktivní témata se nachází v sekci „Kalendář akcí“. Krátké informační články zveřejněné v této sekci obsahují kromě jména za akci zodpovědné osoby a jejich kontaktních údajů (pevné linky, mobilního čísla a e-mailové adresy), též její funkce v daném projektu a aktuální pracovní zařazení.

Cíle, hodnoty a poslání rezortu zpracovalo MO ČR do dokumentu s názvem *Dlouhodobá vize resortu obrany*, který vydalo v roce 2008. Dokument je zveřejněn na oficiálních webových stránkách (sekce „Dokumenty“ a dostupný je také z oficiálních webových stránek Úřadu vlády ČR (v sekci určené Bezpečnostní radě státu) [Česko. Vláda. c2009].

Publikování iniciovaných článků

Publikování iniciovaných článků probíhá v současné době především prostřednictvím oficiálních webových stránek rezortu. Jedná se o články zveřejněné na úvodní stránce webu či v dalších sekcích rozdělených tematicky, nebo na základě cílových skupin. U všech článků je uvedeno jméno zodpovědné osoby (v některých případech i s kontakty a pracovním zařazením), sada tematických fotografií nebo audiovizuální záznamy a datum publikace článku či dokumentu.

Nad rámec informování prostřednictvím oficiálních webových stránek a České tiskové kanceláře (dále též ČTK) oslovuje rezort s nabídkou iniciovaných článků též další média: televizi, rádio, tisk (z celostátního zejména Lidové noviny a deník Právo, dále pak tisk regionální). Za nejdůležitější médium pro prezentaci rezortu je považována televize, jako médium s největší sledovaností a se silným dopadem na veřejné mínění. Jako nejvíce využívaný prostředek k publikování iniciovaných článků slouží – deníky v regionech, odkud pochází jednotky, které aktuálně působí v zahraničních misích. Mimo využívání médií, jako prostředků k publikování

iniciovaných informací, vydává rezort též vlastní publikace (viz níže - Publikační činnost).

Vydávání tiskových sdělení

Tisková sdělení z centrální úrovně vydává Oddělení tiskové a informační služby. Tiskové zprávy jsou v některých případech vydávány také prostřednictvím agentury ČTK. Většinou jsou zprávy zasilány na kontaktní adresy všech celostátních a některých regionálních médií. Veškerá tisková sdělení, informační materiály, zprávy z tiskových konferencí a press foyer, včetně fotografií, a audiovizuálních záznamů, jsou zároveň publikovány na webových stránkách rezortu v sekci „Informační servis“. Dle interní statistiky vydalo MO ČR v roce 2009 celkem 224 tiskových zpráv.

Publikační činnost

Publikační činnost rezortu MO ČR pomáhá zabezpečit nakladatelskými, vydavatelskými a dalšími aktivitami Prezentační a informační centrum ministerstva obrany (dále PIC MO), které zabezpečuje prezentační materiály, fotografické, tiskové a grafické služby, výrobu videoreportáží pro oficiální webové stránky rezortu a odpovídá za jednotnou realizaci vydavatelské a nakladatelské činnosti. PIC MO vydává a rozšiřuje periodické a účelové publikace a také se zabývá propagací rezortu obrany na veřejnosti při tematických výstavách a vojenských i společenských akcích [Česko. Ministerstvo obrany, 2010d].

Tematicky se tedy produkty publikační činnosti PIC MO koncentrují zejména na prezentaci MO ČR a AČR. Část dokumentů je přístupná ke stažení z databáze na oficiálních webových stránkách MO ČR (sekce „Multimédia a knihovna“). Kromě dokumentů dostupných ke stažení ve fulltextové podobě je zde též zveřejněn katalog ostatních publikací řazený dle následujících kritérií: Prezentace resortu, Ročenky, Útvary a zařízení, Integrace do NATO a EU, Vojenské prostory a posádky, Technika výzbroj a Vojenská historie. Pro ilustraci publikační činnosti mohou posloužit příklady vybraných publikací – „*Československá republika : soubor map k 90. výročí vzniku Vojenského zeměpisného ústavu v Praze a konání mírové konference v Paříži v roce 1919*“ (2009), „*Armáda České republiky v roce 2009*“ (2010), „*Hradní stráž*“ (2008), „*Vojáci, politici a diplomaté : Československá vojenská delegace na jednáních mezinárodního výboru v Berlíně a odstoupení*

českého pohraničí v říjnu 1938“ (2008). Kromě monografických publikací jsou též pravidelně vydávány informační tiskoviny a časopisy jako například - *A report* (12 x ročně) či *Vojenské rozhledy* (4 x ročně).

4.3.3 Externí komunikace

Externí komunikací se v pojetí MO ČR rozumí interaktivní proces, během něhož dochází k výměně informací mezi rezortem a veřejností či jiným subjektem. Tento proces je charakterizován obousměrnou komunikační aktivitou, při které účastníci vzájemně reagují na předmět komunikace a během níž dochází ke zpětné vazbě. Nemusí být iniciována pouze rezortem, ale též veřejností nebo jiným subjektem.

Externí komunikace je prioritní oblastí informační a komunikační činnosti celého rezortu. Na vnější komunikaci se podílí kromě celého OK i další pověřené složky MO ČR. Ke zefektivnění komunikace se využívají různé metody a techniky z oblasti PR a marketingu, dále také poznatky plynoucí z mediálních analýz, z výzkumů veřejného mínění a monitorování aktuálních trendů. Tyto zdroje se stávají součástí podkladů pro vytváření jednotlivých komunikačních strategií a umožňují managementu stanovit dílčí cíle externí komunikace, podle nichž se následně realizují akce prezentující rezort a armádu. Hlavním dlouhodobým cílem komunikace úřadu je udržování pozitivního vnímání ministerstva a AČR. Prostřednictvím vnějších komunikačních aktivit se MO ČR prezentuje odborné i laické veřejnosti. Na základě vnější komunikace si tvoří veřejnost názory a postoje k rezortu. Externí komunikace zároveň funguje jako významný nástroj, kterým lze ovlivnit veřejné mínění. Komunikační činnost, obdobně jako činnost informační, podléhá povinnostem vymezeným legislativou, interním nařízením a také je ovlivněna členstvím ČR v mezinárodních organizacích. V určitých případech jsou k vnější komunikaci využívány specifické metodické pomůcky rezortu - například metodika při nasazení, nebo metodika tiskové služby.

MO ČR se v při komunikačních aktivitách zaměřuje na různé cílové skupiny. Hlavní náplň komunikace úřadu s veřejností tvoří organizování výstav, konferencí, besed atd., příprava dokumentárních filmů, pořádání akcí pro veřejnost a také vyhlašování soutěží. Pro cílovou skupinu médií je zase charakteristický speciální přístup při zodpovídání dotazů. Pro zástupce sdělovacích prostředků jsou pořádány

různé tiskové konference, press foyer a další akce a aktivity. Také internet se, jako médium se stále vzrůstající penetrací, stává stále významnějším komunikačním nástrojem. Procesy optimalizace a aktualizace oficiálních webových stránek jsou také součástí náplně externí komunikace.

Komunikace s veřejností

V rámci externí komunikace pořádá MO ČR mnoho akcí, které prezentují rezort a armádu na veřejnosti. Většina jich není realizována pouze členy OK ani pouze pracovníky rezortu MO ČR, avšak vždy je jimi alespoň iniciována, částečně koordinována, nebo organizována. Na pořádání akcí se podílí i další subjekty jako například jiné složky státní a veřejné správy, soukromé firmy či mezinárodní organizace. Sekundárními funkcemi těchto akcí je také prohlubování spolupráce a komunikace s dalšími institucemi, což upevňuje stávající, či buduje nové mimorezortní vztahy. Některé akce hostí desetitisíce účastníků. V příloze č. 11 je uvedeno a stručně popsáno několik příkladů pravidelných akcí pro veřejnost, na jejichž organizaci se ministerstvo obrany nebo jeho složky aktivně podílí.

OK se ve spolupráci s PIC MO významně podílí zejména na výstavnické činnosti a filmové tvorbě MO ČR, která je primárně zaměřena na vojenskou tematiku. Při výstavách jsou kromě historických předmětů 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 českých i zahraničních městech.

Na filmových projektech spolupracují pracovníci OK a PIC MO s profesionálními dokumentaristy od roku 2004. Filmové a televizní dokumenty slouží k popularizaci AČR, představují veřejnosti běžný život profesionálního vojáka, nebo zaznamenávají příběhy ze zahraničních misí. Do nejaktuálnějších produktů filmové tvorby patří například film *Povodně*, o posledních povodních v ČR v roce 2009, dokument *České stopy v NATO* věnovaný 10. výročí vstupu ČR do NATO, dokument o 21. základně taktického letectva Čáslav - *O létání a lidech*, nebo desetidílný cyklus *Česká mise*, který zachycuje působení příslušníků Armády České republiky v mnohonárodních operacích [Česko. Ministerstvo obrany, c2004-2010a]. Výběr ze

starší filmotéky obsahuje například: *Ženy v armádě*, *Co vojna vzala a dala*, *Tam, kde jiní nestačí*, *Voják pro 21. století*, *Kurz přežití* či *Být vojákem je řehole*.

Dalšími aktivitami podporujícími pozitivní vnímání armády a rezortu jsou Dny otevřených dveří AČR určené široké veřejnosti či besedy profesionálů a odborníků z praxe se studenty středních a vysokých škol. K akcím pořádaným v roce 2009, o které projevila zájem média i veřejnost, patří například oslavy 91. výročí vzniku Československé republiky, 14. vyhlásování nejlepších armádních sportovců, Den ozbrojených sil ČR 2009, CIAF (Air Fest 2009), CIHELNA 2009 a jiné. Další populární aktivity jsou stručně popsány v již ve výše zmíněné příloze č. 11.

Součástí externí komunikace je také vyhlásování pravidelných, či tematických soutěží. Nejčastěji jsou soutěže určeny žákům základních a středních škol. Zveřejňovány jsou vždy minimálně prostřednictvím oficiálních internetových stránek (<http://www.soutez.army.cz/>). Mezi příklady konkrétních soutěží mohou být uvedeny: „*Radary 2009*“, „*Bojovníci proti totalitě pohledem dětí*“ či „*10 let v NATO*“. Jako odměny pro výherce bývají uskutečňovány prohlídky a návštěvy významných, veřejnosti obvykle nepřístupných, míst či osobní setkání s předními rezortními představiteli.

Média

Komunikaci s médii a informační činnost prostřednictvím sdělovacích prostředků má v rámci OK v kompetenci Oddělení tiskové a informační služby. Na komunikaci s médii se však podílí mnoho složek i jednotlivců z rozsáhlého rezortu. V ideálním případě však probíhá informační činnost a komunikace s médii pouze prostřednictvím zástupců OK, nebo proškolených informačních důstojníků a praporčíků.

Pro mediální pracovníky aktuálně fungují jako robustní informační zdroj oficiální webové stránky rezortu. Média jsou v rámci MO ČR definována jako cílová skupina a je pro ni určen obsah sekce „*Informační servis*“, ve kterém se nachází takto rozdělené menu – *Zpravodajství*, *Tiskové aktivity*, *Na pravou míru*, *Napsali o nás*, *Vládní agenda*, *Kalendář akcí* a *Jednou větou*.

K dalším aktivitám připravovaným pro zástupce z řad médií patří organizace tiskových konferencí, press-foyer, a interview či zajištění doprovodu a servisu pro novináře při cvičeních, při výjezdech do misí a při návštěvách k jednotkám

a útvarům. Těchto tiskových aktivit připraví MO ČR dohromady přibližně 130 ročně (viz statistika za rok 2009). Dále jsou pak komunikační složky zodpovědné také za budování tiskových a informačních středisek při významných rezortních aktivitách.

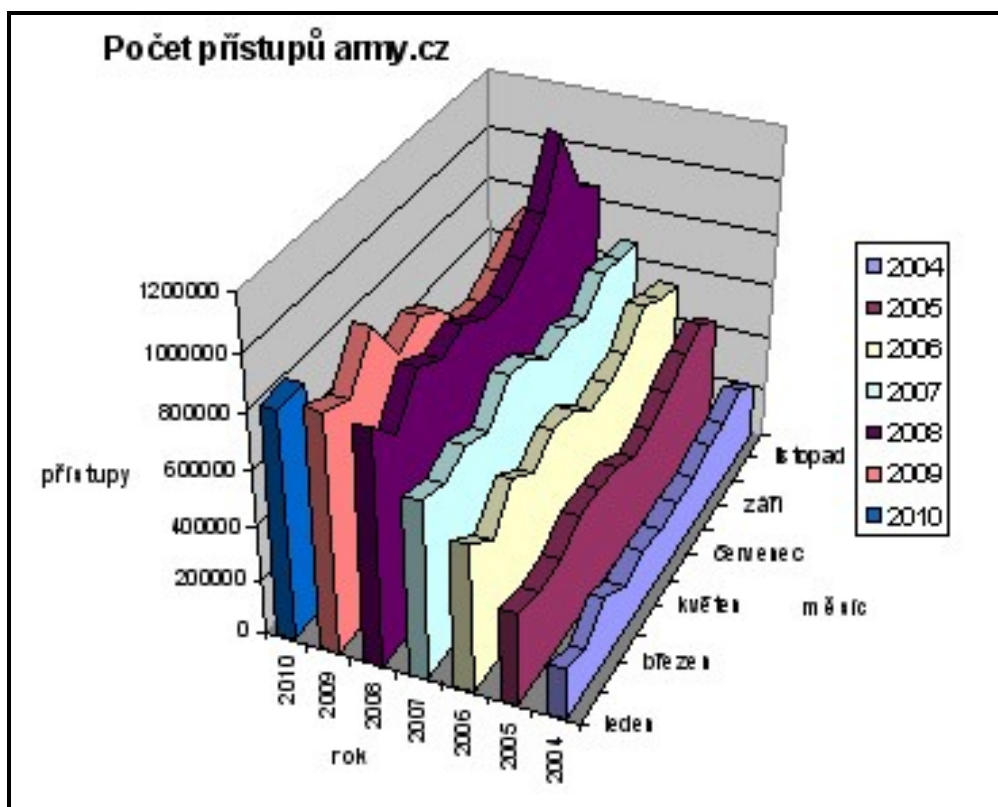
Kromě rezortem iniciovaných článků a vydávaných tiskových zpráv jsou ze strany MO ČR zodpovídány dotazy, se kterými se obrací pracovníci sdělovacích prostředků na tiskovou službu ministerstva, a to jak ústní, tak písemnou (elektronickou i tištěnou) formou. V mimořádných situacích (např. v období povodní) jsou operativně zřizována tisková a informační střediska, která fungují a jsou k dispozici mediálními pracovníkům nepřetržitě 24 hodin denně. Umožňují jim získávat autentické a nejaktuálnější informace. Další specifickou možností, kterou MO ČR pro pracovníky sdělovacích prostředků připravuje, je nabídka zúčastnit se tzv. „Kurzů přežití“, o nichž jsou bližší informace uvedeny v příloze č. 11.

Komunikační aktivity ze strany rezortu nejsou iniciovány pouze z centrální úrovně úřadu a nepokrývají pouze média s celostátním dopadem. Zahrnují též spolupráci jednotek s regionálními médii - nejintenzivnější pak v lokalitách, v nichž jsou umístěny posádky AČR.

Internet

Oficiální webové stránky MO ČR jsou dostupné na <http://www.army.cz/> a jsou na nich v souladu se zákonem č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy realizovány standardy ISVS a dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím poskytovány povinné informace o subjektu. Webové stránky jsou provozovány v souladu s metodikou WCAG a také metodikou Blind Friendly Web, která umožňuje přístupnost stránek pro těžce zrakově postižené uživatele.

Internetové stránky jsou provozovány od roku 2002 v softwaru Web To Date internetovou agenturou FG Forrest, a.s. Jejich upgrade na poslední verzi proběhl dne 16. března 2010. Interní správu webových stránek má kompetenci Oddělení internetové prezentace, které je součástí Odboru komunikace s médii a veřejností MO. Dle interních statistik přístupů na domovskou stránku <http://www.army.cz> se internet stává zdrojem informací o rezortu pro stále rostoucí počet uživatelů (viz obr. č. 5).



Obr. č. 5: Graf počtu přístupů na úvodní stránku MO ČR <http://www.army.cz> [ŠTENCL, 2010]

Z obsahového hlediska jsou internetové stránky rozděleny do sekcí se stálým postupně doplňovaným a aktualizovaným obsahem, sekce věnované AČR a do rubrik, které průběžně poskytují přehled zpráv a novinek ze zahraničních misí. Oficiální webové stránky jsou strukturovány do dynamických horizontálních i vertikálních menu s nabídkami sekcí, které jsou propojeny aktivními odkazy. U článků týkajících se aktuálních událostí, prezentovaných na úvodní stránce a ukládaných do archivu, jsou přiloženy fotografie a případně videoreportáže z dané akce. U článků a dokumentů je vždy uvedeno datum poslední aktualizace, jméno zodpovědné osoby a v některých případech též její kontaktní údaje a pracovní příslušnost.

Ovládání a orientace na webu je velmi intuitivní, nevyžaduje žádné speciální dovednosti ani znalosti uživatele. Oficiální webové stránky byly v době komparativní analýzy laděny do barevných odstínů tmavě modré a červené barvy (viz kopie domovské stránky v příloze č. 5). Nová verze oficiálních webových stránek je složena ze tří vzájemně propojených a vizuálně korespondujících webů pro ministerstvo, armádu a zahraniční mise, z nichž je každé upraveno do odlišného barevného schématu. Nová verze webu je dynamičtější a využívá více grafických prvků. Při

vyhledání prostřednictvím internetového vyhledávače Google je přístup na web AČR realizován přes oficiální internetové stránky MO ČR.

4.3.4 Interní komunikace

Interní komunikace je vymezena jako obousměrná vertikální i horizontální komunikační a informační činnost probíhající uvnitř rezortu. Vzhledem k velikosti instituce, bezpečnostním opatřením a potřebám určitého omezení dostupnosti veškerých informací všem skupinám pracovníků, je kvantita i kvalita informací proudících ve vertikálním i horizontálním směru diferencována. Samotná interní komunikace je z důvodu informační bezpečnosti realizována na několika různých úrovních. Informační a komunikační podpora v rámci rezortu má velký význam zejména pro svůj hlavní cíl, kterým je zprostředkování zaměstnancům veškerých informací, které potřebují pro výkon svých pracovních povinností. Do problematiky vnitřní komunikace spadá dále též vzdělávání pracovníků v komunikačních a informačních dovednostech, budování rezortní kultury či podpora jednotného vizuálního stylu MO ČR. Interní komunikací i přípravě auditů, analýz a vzdělávacích aktivit se v současné době věnuje Oddělení komunikační podpory. K prostředkům a formám, které rezort k interní komunikaci využívá, patří: intranet, elektronická pošta, SMS forma informování, osobní a telefonická komunikace, směrnice, interní periodika, elektronické reporty, newslettery, meetingy, tzv. eventy a porady. Nejvyužívanějším prostředkem k informační činnosti jsou dokumenty typu norem, směrnic a předpisů. V interní komunikaci se jako médium nejvíce uplatňuje Štábní informační systém (neboli tzv. ŠIS).

Intranet

Rozsah rezortu a diferenciované potřeby jednotlivých složek vyžadují, aby v rámci MO ČR fungovalo několik vnitřních informačních systémů a lokálních intranetů. Jako základní elektronický komunikační a informační kanál s celorezortní penetrací slouží intranet ŠIS. Systém ŠIS je primárně určen k podpoře činností, velení, řízení a plánování procesů velitelů AČR. Jeho prostřednictvím jsou jednotlivým uživatelům předávány patřičné velitelské informace. V rámci celého rezortu zajišťuje mimo jiné propojení elektronické pošty a slouží jako zdroj nejaktuálnějších zpráv a

interních informací. V systému jsou přístupná různá rozhraní dle oprávnění jednotlivých uživatelů. Uživatelské rozhraní intranetu je přizpůsobeno potřebám jednotlivých zaměstnanců a obsahově se částečně překrývá s oficiálními internetovými stránkami MO ČR. Ke stažení jsou zde dostupné různé informační dokumenty, směrnice, předpisy a manuály. Struktura a navigace intranetu je přizpůsobena interním cílovým skupinám. K systému ŠIS se lze s patřičnými bezpečnostními a technologickými opatřeními připojit externě i mimo budovu ministerstva a též mimo ČR. Jeho vývoj směřuje k procedurální a operační interoperabilitě s podobně fungujícím systémem Severoatlantické aliance (NATO).

Informační centra pro zaměstnance

Jako informační a databázové centrum pro rezortní uživatele slouží Ústřední odborná knihovna MO ČR. Fond knihovny tvoří více než 45 000 knihovních jednotek a primárně je specializován na oblast vědeckých a technických informací z oblasti vojenství. Knihovna plní funkci vědecké knihovny v oblasti obranné politiky a vojenství a zpřístupňuje vybrané oborové databáze. Knihovna odebírá zahraniční i tuzemská periodika, v jejichž fondu je celkem 240 titulů. Téměř polovinu z nich činí zahraniční periodika s vojenskou odbornou tematikou. V databázích knihovny je obsaženo cca 360 000 anotovaných záznamů článků z této oblasti. Knihovna nabízí referenční, reprografické, konzultační, výpůjční a rešeršní služby. K automatizaci procesů využívá knihovnický systém WINISIS a zprostředkovává meziknihovní a mezinárodní meziknihovní výpůjční služby. V rámci interních rezortních sítí informuje o zásadních člancích o vojenství a o obranné politice, které jsou uveřejňovány v zahraničních časopisech. Dokumenty jsou uživateli k dispozici na období jednoho měsíce s možností prodloužení výpůjční doby, v případě že není dokument rezervován jiným uživatelem. Knihovna je neveřejnou rezortní knihovnou a slouží tedy primárně interním uživatelům. Ve zdůvodněných případech, a po předchozí domluvě s pracovníky, je možné prezenčně prostudovat dokumenty z jejího fondu i mimorezortním zájemcům. Této možnosti využívají především studenti, aby získali podklady pro své seminární a kvalifikační práce.

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti komunikace

Vzhledem k velikosti rezortu a geografickému rozmístění jeho členů je nutné připravovat také profesionální armádní personál na situace, kdy je nezbytné komunikovat s veřejností i z jiných pozic než přímo z ústředí rezortu. Z těchto důvodů funguje již pátým rokem systém vzdělávání tiskových a informačních důstojníků a praporčíků v armádě. Proškolení pracovníci pracují na úrovni velitelství sil, brigád, leteckých základen, nebo mohou být také nasazeni do vojenských operací, či naopak do tiskových a informačních středisek. Posluchači, kteří úspěšně absolvují kurzy pořádané OK, jsou proškoleni jak teoreticky - v základech rétoriky, zásadách práce se sdělovacími prostředky – tak i prakticky - v mediálním tréninku, při kterém vedou rozhovor s novinářem před objektivy kamer. Kurzy jsou víceúrovňové - základní, zdokonalovací a speciální. Univerzitní kurzy rozvíjející komunikační dovednosti absolvují v rámci svých studijních programů též studenti Univerzity obrany.

Specifická forma vzdělávání, která zároveň pomáhá budovat pozitivní mimorezortní vztahy, probíhá také v rámci tzv. Kurzů přežití. Jedná se o speciální praktické kurzy přípravy pro krizové situace. OK je organizuje zejména pro novináře a pracovníky humanitárních organizací, kteří se chystají na práci v nebezpečné oblasti. Při této formě vzdělávání jsou naopak profesionální mediální pracovníci připravováni na potenciální podmínky, v kterých se mohou pohybovat při práci v rizikových oblastech obdobně jako profesionální vojáci. Kurzy přežití jsou více popsány v příloze č. 11.

Jednotný vizuální styl

Státní správa začala v roce 2005 realizovat Koncepti jednotné prezentace ČR v zahraničí. Z tohoto důvodu došlo k homogenizaci prezentace i v rámci jednotlivých institucí státní správy. Jednotný vizuální vzhled slouží částečně také jako prostředek budování tzv. Corporate Identity (viz kapitola č. 2.1.1), pomáhá ke stabilizaci, identifikaci a utváření soudržnosti nejen uvnitř jednotlivých rezortů, ale též v celé státní správě. Dle této koncepce bylo MO ČR zodpovědné za následující organizační činnosti: plnění úkolů vyplývajících z aliančních závazků k NATO, a to především v oblasti naplnění vojensko-politických ambicí ČR; plnění úkolů v rámci evropských bezpečnostních struktur; zajišťování plnění úkolů ve vojenských a humanitárních misích v zahraničí; koordinování péče o válečné hroby v ČR i zahraničí; podílení se na zabezpečování státní sportovní reprezentace. Budování jednotného vizuálního stylu v současné době stagnuje. Zodpovědnost za tuto aktivitu je záležitostí Úřadu vlády ČR a ministerstva zahraničních věcí. MO ČR je jen součástí tohoto projektu.

4.3.5 Analýza SWOT

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

4.4 Švédské ministerstvo obrany

Ve švédském správním modelu jsou orgány státní správy ve srovnání s mezinárodním měřítkem specifické svou malou velikostí. Ministerské jednotky navíc nejsou zodpovědné za administrativní agendu, kterou zajišťují nezávislé administrativní agentury [parafráze na NEIJ, 2008, s. 22]. Informační a komunikační činnosti jednotlivých ministerstev jsou též silně provázány s centrálními složkami vládních úřadů, které podporují úřad předsedy vlády i ministerstva samotná.

Z hlediska informačních aktivit a komunikace usiluje švédské ministerstvo obrany o maximální možnou otevřenost. Dle informační referentky pouze zhruba v jednom procentu případů nevyhoví úřad žádosti o poskytnutí informace a to z důvodu interních potřeb nebo zabezpečení instituce. Z těchto důvodů nemá ministerstvo ani žádná interní nařízení, která by tuto problematiku blíže specifikovala. Legislativa, která se váže zejména k informační činnosti je založena na principech svobodného informování a svobodného přístupu k informacím (tzv. Offetnlighetsprincipen, Meddelafrihet).

4.4.1 Organizační zajištění komunikace

Interní organizační řešení

Zajištění informační činnosti a komunikace v rámci švédského ministerstva obrany mají v kompetenci Oddělení komunikace (tzv. Communication Unit), Tiskové oddělení (tzv. Press Unit) a tiskový mluvčí ministra (tzv. Press Secretary). Ve švédském správním modelu tvoří ministerstva pouze malé jednotky. V důsledku toho mají přidružené administrativní agentury a armáda své vlastní separátní informační a komunikační jednotky. Komunikační jednotka armády čítá přibližně 40 pracovníků a zaměřuje se zejména na přípravu propagačně a marketingově orientovaných komunikačních aktivit směřovaných k veřejnosti.

Dle kompetentních zástupců ministerstva se MoD SW při informačních činnostech a komunikaci řídí těmito základními principy a zásadami:

- 1) Poskytovat vždy faktické a přesné informace.
- 2) Usilovat o transparentnost (např. poskytovat veřejnosti a médiím dostatečné množství relevantních dokumentů při každém procesu).

3) Vždy respektovat demokratické procesy (z tohoto důvodu MoD SW například informuje o rozpočtu a finančních záležitostech až poté, co byly schváleny parlamentem).

Oddělení komunikace je zodpovědné za poskytování informací, přípravu plánů a strategií, řízení webových stránek, správu intranetu, zajištění interní komunikace a také za produkci tištěných informačních materiálů (letáků, přehledových, informačních a propagačních dokumentů, brožur apod.). Oddělení komunikace má dva členy, mezi nimiž nejsou striktně rozděleny kompetence. Organizačně je Oddělení komunikace formálně zařazeno pod tiskového mluvčího ministra. Funguje však velmi autonomně, jelikož přebírá zodpovědnost za veškeré své aktivity, nepodává nadřízené složce reporty o svých aktivitách, ani nepředkládá jejich plány apod. Grafické zobrazení umístění Oddělení komunikace ve struktuře MoD SW je graficky naznačeno v příloze č. 9. Fotografie pracovního prostředí jsou součástí přílohy č. 13.

Dalším oddělením, které se na informačních činnostech a komunikaci ministerstva aktivně podílí je Tiskové oddělení. Toto oddělení má v kompetenci zajištění prezentace ministerstva v médiích, komunikaci iniciovaných zpráv a zprostředkování informací od ministra. Tiskové oddělení je složeno také ze dvou členů a tematicky se specializuje především na komunikaci orientovanou k problematice úřadu. Tiskový mluvčí ministra, který při svém působení na ministerstvu plní zároveň svou politickou úlohu stranického příslušníka, je naopak zodpovědný za komunikaci zejména politických otázek a informací ve vztahu k osobě ministra.

Oddělení komunikace, obdobně jako Tiskové oddělení, spolupracuje s ostatními složkami ministerstva na bázi sdílení faktických informací a znalostí ve vztahu ke komunikovaným tématům. Podle názoru informační referentky, paní Mony Boholm, mají však pracovníci ostatních složek bohužel nedostatečné znalosti a příliš nízké povědomí o účelu, způsobech, dopadech a o významu komunikace instituce. V důsledku toho upřednostňují jiné pracovní priority a Oddělení komunikace je v některých případech nuceno opakovat a upomínat (2x – 3x) personál o požadovanou spolupráci. Obě komunikační oddělení jsou častějšími iniciátory této kooperace. Objevují se ale také i opačné případy, v nichž sami zaměstnanci kontaktují komunikační jednotky, aby zkonzultovali možnosti zveřejnění

určitých informací. Spolupráce ministerstva s armádní komunikační jednotkou spočívá v obousměrných konzultacích - zejména v telefonickém ověřování relevance informací připravovaných k zveřejnění. Komunikační jednotka armády je nejčastěji v kontaktu s tiskovým mluvčím ministra.

Personální zajištění

Informační činnost a komunikace MoD SW je v současné době (tj. v druhé polovině března roku 2010) personálně zajištěna dvěma referenty Oddělení komunikace, dvěma pracovníky Tiskového oddělení a tiskovým mluvčím ministra. Na MoD SW nevyužívají k realizaci komunikace žádné specifické pracovní síly (např. externí pracovníky či zaměstnance na částečné pracovní úvazky). V rámci úřadu ministerstva pracují kromě civilistů také vojáci z povolání, kteří se však aktuálně nenachází ani v jedné z komunikačních složek.

Plánování – komunikační strategie

V rámci MoD SW jsou informační činnost a zejména komunikace částečně realizovány na základě každoročních plánů (tzv. activity plan, česky plán aktivit), které zahrnují prezentaci nových politik a popis postupu, jakým je zamýšlena jejich komunikace. Plán aktivit připravují pracovníci Oddělení komunikace jednou ročně a využívají ho zejména pro své účely. Na základě plánů aktivit a aktuální situace pak připravují informační referenti také přibližně dvakrát do roka určitě operativní komunikační strategie. Tyto strategie slouží jako podpůrný metodický materiál, je v nich uveden výčet plánovaných aktivit a implicitně jsou do nich zabudovány také marketingové prvky. Aktivity Tiskového oddělení jsou také z části založené na komunikačních strategiích připravovaných při příležitosti sestavování rozpočtu, kdy musí Tiskové oddělení předložit návrh plánovaných aktivit. Převážná část činnosti je však založena na operativní bázi, jelikož právě prostřednictvím neplánovaných aktivit reagují pracovníci na předem neočekávané situace a události.

MoD SW nemá vlastní plán krizové komunikace, využívá však společnou *Krizovou komunikační politiku* připravenou centrálními složkami vládních úřadů.

Evaluace komunikace

Švédské ministerstvo obrany se kromě monitoringu tisku, který slouží jako největší zdroj dat pro evaluaci externí komunikace, a neformálních evaluačních rozhovorů nevěnuje dalším technikám evaluace a získávání zpětné vazby. Realizaci evaluačních analýz mají však na úrovni celé ústřední správy v kompetenci centrální složky vládních úřadů.

MoD SW nerealizuje za účelem evaluace komunikace vlastní výzkumná šetření, přestože je považuje za užitečné indikátory veřejného mínění zejména v souvislosti s určitými tématy (např. do jaké míry podporuje veřejnost zapojení švédských jednotek do operací v Afghánistánu). Informace tohoto charakteru pomáhají ministerstvu zjistit, zda je, či není nutné zahájit intenzivnější informační kampaně. Z tohoto důvodu má Oddělení komunikace k dispozici data, která čerpá z výzkumů veřejných mínění realizovaných na úrovni centrálních složek vládních úřadů, a která využívá jako podklady pro evaluaci svých aktivit. Centrální složky vládních úřadů spolupracují se všemi ministerstvy a do výzkumů vždy začleňují také část otázek týkajících se primárně MoD SW.

Obdobně provádí centrální složky vládních úřadů komplexní analýzy oficiálních webových stránek vládních institucí. Jednotlivým orgánům poté poskytují závěrečnou zprávu a přehled výstupů, které z analýzy vzešly. MoD SW využívá výstupy, které má k dispozici, jako podklady ke zlepšování a úpravám webové prezentace vlastního úřadu. Vzhledem k rozsahu výzkumu, velkému zkoumanému souboru a kvantitě výsledků není pro pracovníky Oddělení komunikace vždy snadné vybrat relevantní a potřebné informace pouze pro jejich ministerstvo.

Tiskové oddělení (Press unit) monitoruje denně média. Monitoring provádí jeho členové interně a připravují z něj dvakrát denně výstupy v podobě stručných přehledů (6:30 celostátní tisk, 9:30 – 10:00 internet a ostatní zdroje). Zpracované přehledy využívají především pro své potřeby a účely. Pracovníci pravidelně monitorují zejména hlavní celostátní tisk a zprávy na internetu. Z důvodu úzkého propojení s vládou se snaží sledovat celou politickou situaci. Zaznamenané zprávy však neprochází žádným standardizovaným procesem hodnocení, statistického zpracování ani archivace.

Během pořádání tiskových konferencí příležitostně probíhá mezi zaměstnanci Tiskového oddělení a pracovníky komunikační jednotky armády evaluace informačních aktivit a komunikace formou neformálního rozhovoru.

4.4.2 Informační činnost

Informační činnost byla obdobně jako u českého protějšku analyzována ve smyslu jednosměrné aktivity iniciované ze strany ministerstva, která zahrnuje zveřejňování, zpřístupňování, poskytování a publikování informací. Švédské ministerstvo obrany využívá z nástrojů vhodných k informační činnosti nejvíce webové stránky a z prostředků tiskové zprávy.

Poskytování vyžádaných informací

Zodpovědnost za poskytování vyžádaných informací má na švédském ministerstvu jeden z pracovníků Oddělení komunikace. Poskytování informací veřejnosti ze strany úřadů státní správy je ve Švédsku považováno za samozřejmé. Právní úprava, která se k povinnostem informování ze strany institucí váže je zakotvena v dokumentech - offentlighetsprincipen (česky princip svobodného přístupu k informacím) a meddelafrihet (česky svoboda informování).

Poskytování vyžádaných informací ze strany ministerstva vůči veřejnosti bylo prakticky prověřeno v rámci přípravy diplomové práce. Prověření proběhlo na případech tří fiktivních žádostí prostřednictvím modifikované metody Mystery Shopping (metodologie výzkumu je podrobněji popsána v kapitole č. 4.2.1). Výsledky analýzy jsou uvedeny včetně komparace s českým protějškem v kapitole č. 4.5.1. Kopie zaslaných žádostí a poskytnutých odpovědí jsou součástí přílohy č. 4.

Zpřístupňování základních informací o subjektu

Základní informace o subjektu jsou zpřístupněny přímo na domovské stránce oficiálních webových stránek ministerstva. Informace jsou nabízeny jak ve švédské, tak v anglické jazykové verzi a jsou strukturované do standardizované podoby, která je připravována jako jednotná platforma na úrovni centrálních složek vládních úřadů. Na domovské stránce je zároveň dostupná informační příručka (*Detta ä Förvarsdepartementet* švédský název, *This is the Ministry of Defence* anglický název) připravená pracovníky Oddělení komunikace. Tato propagační

příručka je volně ke stažení v elektronické formě (ve formátu .pdf) a podává podrobnější a komplexnější informace o orgánu, jeho cílech, misích, organizaci a aktivitách.

Aktivní příprava informací

Aktivní přípravu informací mají v kompetenci jak pracovníci Oddělení komunikace, tak Tiskového oddělení. Informace připravené ve formě článků jsou dle aktuality průběžně zveřejňovány přímo na úvodní stránce oficiálního rezortního webu v sekci „Nyheter“ (česky zprávy). Všechny články jsou označeny datem publikování, jsou u nich uvedeny dvě kontaktní osoby, jejich pracovní zařazení a údaje o dostupnosti (složené z odkazu na e-mailovou adresu a dvou telefonních čísel).

Upozornění na nadcházející události jsou dostupná v sekci „Kalendarium“ (česky kalendář), která obsahuje jednou týdně aktualizovaný kalendář. Mimo to jsou zde zveřejněny také kalendáře samotného ministra a parlamentu.

Cíle, hodnoty a poslání rezortu implicitně zpracovalo MoD SW ve dvou jazykových verzích (švédštiny a angličtiny) do již výše (viz Zpřístupňování základních informací o subjektu) zmíněné příručky s anglickým názvem *This is the Ministry of Defence*. Výsledky hodnotového úsilí a politiky ministerstva jsou dle informační referentky MoD SW také částečně začleněny do tiskových zpráv.

Informační kampaně pro podporu misí, intervenčních programů apod. zajišťuje komunikační jednotka armády. Speciálně pro vojenské operace a mise jsou na webových stránkách založené tematické sekce – zvláště pro každou operaci (Kosovo, Afghánistán atd.). Tyto sekce slouží jako platforma pro implicitní vysvětlení záměrů a cílů jednotlivých operací. Prezentované informace jsou vždy podloženy odkazem na rozpočet s účty a společnou Švédskou strategií pro nasazení v zahraničí.

Publikování iniciovaných článků

Ministerstvo využívá k publikování iniciovaných informací především vlastní webové stránky. Dále se pak zaměřuje zejména na publikování v tištěných médiích - celoplošných i vybraných regionálních. Za médium s největším dopadem je z pohledu kompetentních zástupců ministerstva považována televize. Kromě publikování iniciovaných informací prostřednictvím médií, vydává švédské ministerstvo obrany též vlastní propagační a informační publikace (viz níže - Publikační činnost).

Vydávání tiskových sdělení

Proces vydávání tiskových zpráv zajišťuje Tiskové oddělení. Každoročně zveřejní ministerstvo přibližně okolo 120 tiskových zpráv, které mají velmi formální a věcnou podobu (tj. neobsahují žádné doprovodné materiály, fotografie, audiovizuální dokumenty apod.). Dle informační referentky se pracovníci, kteří tisková sdělení připravují, snaží implicitně začlenit do zpráv mimo jiné také propagaci pozitivních výsledků úsilí a politiky MoD SW. Po zveřejnění tiskových sdělení na webových stránkách v sekci „Pressmedelanden“ (česky Tiskové zprávy) očekávají pracovníci oddělení zpětnou vazbu ze strany médií. Na základě reakcí mediálních pracovníků postupně poskytují upřesňující a rozšiřující informace o dané tematice.

Publikační činnost

Publikační činností ministerstva je pověřeno Oddělení komunikace, které je zodpovědné především za přípravu a produkci vládou povinně stanovených dokumentů, dále pak fakultativních tištěných materiálů jako jsou letáčky, brožury, informační a propagační materiály apod. Jedním z typů vládou pravidelně vyžadovaných dokumentů jsou například příručky o rozpočtu – *Ett använd bart försvar*. Za příklady dalších výstupů publikační činnosti mohou posloužit propagačně orientované publikace *Statsluftfaren* či *The Swedish Armed Forces*. Rezort také pravidelně vydává časopis s titulem *Armed Forces*.

K tištění graficky nenáročných publikačních materiálů je využíváno služeb interního tiskového oddělení ministerstva (tzv. Print Office). Přípravu ostatních publikací zajišťuje pro potřeby ministerstva externí soukromá agentura.

4.4.3 Externí komunikace

Ve švédském správním modelu je poměrně striktně rozdělena externí komunikace ministerstva obrany jako orgánu ústřední státní správy a komunikace armády, která má své vlastní složky, v jejichž kompetenci je zajištění informačních činností a komunikace. Externí komunikaci ministerstva zabezpečují především Tiskové oddělení a tiskový mluvčí ministra. Dle informací, získaných během expertních interview s kompetentními zástupci instituce, aktivně participuje na externí

komunikaci také samotný ministr, který je intenzivní komunikaci velmi nakloněn. Dle tiskového asistenta je například ochotný opakovaně se věnovat rozhovorům s novináři, které někdy probíhají dokonce během celého pracovního dne.

K nejběžnějším nástrojům, které ministerstvo k vnější komunikaci využívá, patří kromě webových stránek a tištěných médií také osobní a telefonické rozhovory se zástupci sdělovacích prostředků.

Z hlediska zaměření komunikačních aktivit na cílové skupiny se ministerstvo koncentruje pouze na segment veřejnosti, který čte tisk, tj. na velmi širokou a rozmanitou skupinu, se kterou ani žádným dalším výrazným způsobem nepracuje. Na strategické a marketingově orientované aktivity s cílovými skupinami se intenzivněji zaměřuje komunikační složka armády a agentury ministerstva - jako například Ozbrojené síly (Armed Forces).

Hlavní náplň externí komunikace švédského ministerstva obrany spočívá v zajištění komunikace s médii.

Komunikace s veřejností

Švédské ministerstvo nepořádá žádné propagační akce, prostřednictvím nichž by se prezentovalo na veřejnosti. Akce tohoto charakteru zajišťuje komunikační složka armády, nebo se na ně specializují agentury, nikoli samotné MoD SW.

Výjimkou je první pilotní projekt tzv. semináře B5 (Seminarium Resolution 1325), který se bude konat v první polovině roku 2010. Zodpovědnost za přípravu tohoto eventu pro veřejnost má Oddělení komunikace. Jedná se o seminář zaměřený zejména na roli žen, jejich bezpečnost a také aktivní participaci v prostředí válečných konfliktů. Seminář bude mimo jiné diskutovat otázky genderové rovnosti a začleňování cizinců do společnosti. Z hlediska skupin účastníků je seminář určen pro zástupce z organizací řešících obdobnou problematiku, pro interní zaměstnance a v době expertního interview (tj. dne 1. března 2010) ještě nebylo finálně rozhodnuto, zda budou na akci pozváni také zástupci z řad sdělovacích prostředků.

Ministerstvo nevyužívá jako prostředky pro externí komunikaci s veřejností pořádání výstav, setkání s významnými osobnostmi a celebritami, soutěží, ani nepřipravuje žádné jiné akce.

Produkcí propagačních audiovizuálních dokumentů také nezajišťuje MoD SW, nýbrž komunikační jednotka armády. Ta má za tímto účelem sestaven speciální tým

odborníků – tzv. Combat Camera. Část z natočených dokumentů je volně dostupná pro všechny uživatele internetu prostřednictvím webu Youtube. Přímé odkazy na jednotlivé audiovizuální dokumenty jsou dostupné z prostředí domovské stránky (tzv. home page) armádního webu v sekci „Media Player“. Ilustrativním příkladem jednoho volně dostupného produktu z rozsáhlé databáze je dokument zaměřený na prezentaci ministerstva obrany (zveřejněný též na webu Youtube): *Försvarsdepartementet - för Sveriges försvar och samhällets krisberedskap*.

Média

Za zabezpečení komunikace s médii jsou v rámci MoD SW zodpovědný tiskový mluvčí ministra a tiskové oddělení. Hlavní pracovní náplní tiskového oddělení je komunikace s médii, zodpovídání dotazů kladených ze strany sdělovacích prostředků a vydávání tiskových zpráv.

Pracovníci tiskového oddělení ve spolupráci s tiskovým mluvčím ministra připravují velmi často setkání s pracovníky sdělovacích prostředků formou osobních rozhovorů. Tiskové konference se pořádají pouze výjimečně (tj. několikrát do roka) při příležitosti komunikace důležitých informací a témat. Jejich cílem je poskytnout jednotné informace všem členům oslovené skupiny a často jsou iniciovány ze strany centrálních složek vládních úřadů. Ministerstvo se však nepodílí na přípravě press foyer ani press tripů.

Tiskový mluvčí ministra, Mikael Östlund, označil při polostrukturovaném interview jako nejpoužívanější nástroj komunikace tiskového oddělení mobilní telefon, pomocí něhož poskytují pracovníci denně řadu rozhovorů a odpovědí na otázky vznesené ze stran mediálních pracovníků.

Tiskové oddělení se však při externí komunikaci zaměřuje zejména na tištěná média – jak celostátní, tak vybrané regionální. Klíčový vliv pro ministerstvo mají regionální deníky v oblasti velkých měst – Stockholmu a Göteborgu. Při snaze zveřejnit iniciované informace oslovují zástupci ministerstva přednostně některé deníky.

Internet

Přístup na oficiální webové stránky ministerstva vede přes Portál švédských vládních úřadů (<http://www.sweden.gov.se/>). Stránky jsou

dostupné také přímo na <http://www.regeringen.se/>. Propojenost s Portálem však hraje velmi důležitou roli, jelikož všechny vládní subjekty mají jednotný vizuální vzhled institucionálních webů.

Portál švédských vládních úřadů je v provozu od roku 1994 a v roce 2007 získal od Fuka Foundation ocenění za druhé nejlépe technicky přístupné stránky ze všech vládních a parlamentních webových stránek v rámci EU [Swedish Government Offices, cit. 2010d]. Technické zajištění celého portálu má v kompetenci Information Department of Swedish Government Offices (Informační oddělení Úřadů švédské vlády), za správu vlastního obsahu je pak zodpovědné v rámci MoD SW Oddělení komunikace.

Webové stránky jsou velmi přehledně a jednoduše strukturovány do základních převážně tematicky orientovaných sekcí, které se posléze dále hierarchizují a specializují do nižších úrovní. Z hlediska cílových skupin je patrná orientace domovské stránky na skupinu mediálních pracovníků. Kromě rubriky s tematicky provázanými dokumenty – „Související zprávy“ (Relaterat), jsou uživatelům nabízeny odkazy na externí zdroje informací (Externa länkar), dokumenty ve formátech vhodných ke stažení a odkazy na pověřené subjekty. U zveřejňovaných článků jsou vždy uvedeny minimálně dvě kontaktní osoby, včetně jejich funkce, dvou telefonních čísel a e-mailové adresy.

Přehledná struktura a jednoduchost stránek jsou uživatelsky velmi příjemné a umožňují v jejich prostředí snadnou orientaci a ovladatelnost. Z hlediska grafického a vizuálního jsou stránky laděny do světle šedé, modré a červené barvy (viz kopie domovské stránky v příloze č. 5). Oficiální webové stránky ministerstva nekorespondují s vizuálním vzhledem webového portálu švédské armády Försvarsmakten (<http://www.mil.se/sv/>).

4.4.4 Interní komunikace

Interní komunikace obdobně jako veškeré další procesy informačních činností a komunikace jsou ve švédské ústřední správě silně ovlivněny aktivitami centrálních složek vlády. Švédské ministerstvo vnímá interní komunikaci v úzkém smyslu - zejména jako proces předávání a sdílení informací mezi zaměstnanci instituce. Zajištění interní komunikace má v kompetenci jedna ze dvou členek Oddělení komunikace. V době výzkumu se nacházela na mateřské dovolené. V současné době

(tj. v březnu roku 2010) není interní komunikace v rámci ministerstva hlouběji koncepčně propracovaná a cíleně budovaná. Druhá referentka oddělení vnímá tuto situaci jako slabý článek komunikace. Situaci přijímá jako příležitost pro zahájení intenzivnějších aktivit v této oblasti a výzvu pro příští rok.

K hlavním prostředkům, pomocí nichž probíhá interní komunikace, patří kromě intranetu, elektronické pošty a telefonních hovorů také speciální forma eventu pro interní veřejnost – tzv. Coffee with the minister (česky Káva s ministrem). Při příležitosti podávání kávy informuje ministr interní veřejnost o důležitých událostech a jejich dopadech na budoucí aktivity ministerstva. Nejvyžívanějším nástrojem interní komunikace je intranet.

Intranet

V současné době je intranet jednoznačně nejdůležitějším nástrojem interní komunikace ministerstva. Za jeho správu a obsah je zodpovědná komunikační jednotka, jejímž prostřednictvím jsou informace na intranetu vystavovány. Ostatní složky, které mají zájem o zveřejnění materiálů, oslovují se svými žádostmi referentky Oddělení komunikace.

Informační centra pro zaměstnance

Jako zdroj informací a přístupový uzel k databázím mohou zaměstnanci ministerstva využít služeb externí knihovny centrálních složek vládních úřadů. Švédské ministerstvo obrany nedisponuje žádným informačním centrem pro vnitřní veřejnost, interní knihovnou, ani jinou službu, která by plnila funkci interní informační podpory.

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti komunikace

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti komunikace není součástí interní komunikace MoD SW. Jednotlivá ministerstva švédské vlády nemají tuto formu vzdělávání interního personálu v kompetenci. Kurzy mediálních tréninků a komunikačních dovedností jsou pořádány na úrovni centrálních složek vládních úřadů a MoD SW této nabídky služeb využívá. V této oblasti tedy nerealizuje žádné interní vzdělávací aktivity.

Jednotný vizuální styl

Elementy jednotného vizuálního stylu ministerstva se odvíjí od nařízení centrálních složek Úřadu vlády. Tyto složky systematicky budují jednotnou kulturu celého ústředního správního systému. Jako konkrétní příklad mohou posloužit oficiální webové stránky všech ústředních úřadů, jejichž jednotný vizuální vzhled koresponduje s Portálem Úřadu vlády. Mezi další ilustrativní prvky lze také zařadit využívání jednotného loga Regeringskansliet (česky vládní úřady) všemi institucemi ústřední státní správy. Z hlediska korporátní kultury neusilují jednotlivé švédské úřady o autonomii a individualitu, nýbrž participují na budování korporátní kultury pod záštitou správně vyšší jednotky. Všechna ministerstva se pak prezentují jako součástí určitého celku - jednotky Regeringskansliet.

4.4.5 Analýza SWOT

Strenghts (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ podpora ze strany centrálních složek ◆ přehledné oficiální internetové stránky ◆ jednotný vizuální styl ◆ dlouhodobé zkušenosti ◆ rozdělené kompetence ◆ komunikačně proaktivní ministr ◆ stabilní a dlouhodobé zázemí otevřeného a transparentního informování 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ interní komunikace, interní PR ◆ duplicitní složky komunikace v rámci rezortu ◆ absence dlouhodobé informační a komunikační strategie ◆ nedostatek evaluačních aktivit ◆ nízká míra spolupráce mezi jednotlivými komunikačními složkami ◆ problematické získávání informací od odborníků rezortu ◆ nejednotnost v informační činnosti a komunikaci
Opportunities (příležitosti)	Threats (hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ podpora komunikace všemi složkami rezortu ◆ zaměření komunikace na cílové skupiny ◆ rozvoj interní komunikace ◆ nové oblasti pro komunikační činnost ◆ rozvoj moderních prostředků mediální komunikace ◆ užší spolupráce komunikačních jednotek ◆ záštita kulturních a společenských akcí ◆ evaluačně orientované analýzy ◆ propagace populárními osobnostmi ◆ pořádání akcí pro veřejnost 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ztráta nejpočetnější informačního kanálu (neprofesionální vojáci) ◆ decentralizovaný management komunikace v rámci rezortu ◆ poskytování nejednotných informací ◆ nenaplnění aktuálních potřeb cílových skupin ◆ několik komunikačních složek ◆ aktivity nerealizované se zaměřením na cílové skupiny ◆ nedostatek zpětné vazby

4.5 Komparace a zhodnocení

Výzkumný design praktické analýzy je od počátku koncipován jako dvě případové studie s komparativními prvky. Stručnému závěrečnému srovnání a zhodnocení se věnuje tato pasáž diplomové práce.

4.5.1 Srovnání

Tato kapitola se nejprve věnuje popisu specifík samotných institucí vybraných k analýze. Následující části textu se postupně zabývají porovnáváním a hledáním specifík v dílčích oblastech praxe informačních činností a komunikace v jednotlivých orgánech. Výstupní srovnání je prezentováno dle struktury případových studií, tj. v následujícím pořadí: komparace z hlediska organizačního zajištění, informační činnosti, externí komunikace a na závěr komunikace interní.

Pro účely výzkumu komunikace orgánů ústřední státní správy umožňují vybrané jednotky částečné srovnání, které je podloženo jejich odpovídajícím hierarchickým postavením ve struktuře státní správy, dále pak zejména jejich obdobnými kompetencemi a posláním. Na daná ministerstva působí determinanty z vnějšího i z vnitřního prostředí a jejich procesy do různé míry ovlivňují. Tyto faktory nebyly při procesu srovnávací analýzy zohledňovány instituce, na což je třeba dbát při studiu prezentovaných výstupů.

Ministerstva

Z hlediska obecnější charakteristiky zaujímá Švédské království povrch o rozloze 449 964 km², což je v porovnání s Českou republikou (78 866 km²) pětinasobně větší území. Přesto se oba rezorty podílí na správě a ochraně států s obdobným počtem obyvatel (Švédsko 9,2 milionů obyvatel, ČR 10,5 milionů obyvatel) [European Union, cit. 2010-02-20]. Kromě toho má na jednotlivé subjekty a jejich působnost dopad odlišné sociální a ekonomické zázemí. Z hlediska typologie sociálního státu Gøsty Espinga-Andersena (1990, *Three Worlds of Welfare Capitalism*), je Švédsko typickým reprezentantem skandinávského modelu sociálního státu. Česká republika a její sociální systém odpovídají spíše modelu kontinentálnímu. Nestejnoměrná je též úroveň hrubého domácího produktu (dále HDP) jednotlivých

států. Švédský HDP na obyvatele, který se pohybuje na předních příčkách v rámci EU, dosahoval v roce 2008 dle statistik Eurostatu hodnot okolo 120 % průměru EU, v ČR atakovala hodnota HDP na obyvatele v téže době poprvé hranici 80 % průměru EU [European Commission, last upd. 20.02.2010].

V současné době je z hlediska obranné politiky důležitým strategickým faktorem též členství zemí v různých mezinárodních společenstvích a organizacích. Česká republika je narozdíl od Švédského království ode dne 12. března 1999 členem Severoatlantické aliance (NATO). Švédsko však i přes svou neúčast posílá do vybraných zahraničních misí NATO své vojenské síly. Švédsko je naopak o devět let déle členským státem Evropské unie (vstup v roce 1995). Dále je Švédsko pověřeno koordinací Severské bojové skupiny (anglicky Nordic Battlegroup), která byla založena v roce 2008 a jejímiž dalšími členy jsou Norsko, Irsko, Finsko a Estonsko [NEIJ, 2008, s. 10]. Od roku 2005 je Armáda České republiky plně profesionální. V době osobního interview (tj. dne 1. března 2010) byl předpokládaným termínem profesionalizace švédské armády 1. červen 2010.

Z historického hlediska je pro srovnání institucí ministerstev obrany zajímavé, že Švédsko naposledy vstoupilo do válečného konfliktu před více než třikrát delší dobou než Česká republika. Švédské království válčilo naposledy v roce 1814 (tj. před 196 lety) s Norskem, kdežto Česká republika se ještě v letech 1939 až 1945 účastnila 2. světové války.

Z pohledu skladby orgánů ústřední státní správy, čítá v ČR celá jejich skupina celkem 25 subjektů, z nichž je 14 ministerských. Ve Švédsku se jedná pouze o 14 nejvyšších centrálních orgánů, z nichž 12 tvoří složky ministerstev.

Samotné subjekty obou ministerstev obrany se těší dlouholeté tradici, jelikož vznik českého rezortu je datován již do roku 1918, počátky jeho švédského protějšku pak do roku 1920.

V současné době je však švédský obranný rezort z hlediska počtu pracovníků o téměř o polovinu menší než český (MoD SW – cca 18 000 osob, MOČR – cca 32 000). Personální obsazení ministerstva je v porovnání s českým protějškem dokonce desetinásobně nižší (MoD SW – 150 osob, MO ČR – 1511 osob). Švédský správní model je v mezinárodním měřítku odlišný pro svůj nerozsáhlý aparát. Orgány ústřední státní správy jsou specifické svou malou velikostí. Ministerské jednotky nejsou zodpovědné za administrativní agendu, jak je obvyklé v jiných modelech,

a v důsledku toho se celý systém skládá ze dvou složek - z poměrně malých ministerstev a z administrativních agentur, které nejsou na ministerstvech závislé [parafráze na NEIJ, 2008, s. 22].

Švédský ministr obrany působí ve své funkci od roku 2007. V České republice je frekvence výměny ministrů vyšší, od roku 2007 je současný ministr obrany již třetím v pořadí.

Informační činnosti a komunikace českého ministerstva jsou více propojeny s AČR. Na druhou stranu se MO ČR těší větší autonomii ve srovnání se švédským ministerstvem, jehož komunikace je úzce provázána s iniciativami a kompetencemi centrálních složek vládních úřadů.

Hlavními cíli informačních činností a komunikace MoD SW je poskytovat vždy faktické a přesné informace, usilovat o transparentnost a respektovat demokratické procesy. Komunikační jednotky MO ČR usilují především o udržování pozitivního vnímání rezortu a AČR ze strany veřejnosti.

Organizační zajištění informační činnosti a komunikace

Ve švédském rezortu obrany probíhá řízení informační činnosti a komunikace decentralizovaně a na jejím zabezpečení se podílí autonomní komunikační jednotky ministerstva, armády, úřadu vlády a částečně také jednotky administrativních agentur. V rámci MO ČR je za management informační činnosti a komunikace v rámci celého rezortu zodpovědný primárně Odbor komunikace s médii a veřejností MO. Přestože jsou jednotlivé pravomoci a zajištění realizace určitých aktivit delegovány na další jednotky rezortu, řízení samotné zůstává centrální a striktně hierarchizované.

Komunikační složky MO ČR jsou také v užším propojení a bližší spolupráci s Oddělením komunikace s veřejností GŠ AČR. Komunikační složky českého ministerstva se nad rámec shodných aktivit komplexněji podílí také na: realizaci propagačních akcí pro veřejnost, na pořádání výstav, na organizaci setkání s významnými osobnostmi a celebritami, na vyhlašování soutěží či na zajištění press foyer, eventů a press tripů pro pracovníky sdělovacích prostředků.

Personálně jsou informační činnosti a komunikace zajištěny ve vybraných institucích téměř opozitně. MO ČR disponuje celkem 23 pracovníky Odboru komunikace s médii a veřejností MO a 3 příslušníky v armádní komunikační jednotce (GŠ AČR). Na švédském ministerstvu zabezpečuje tyto aktivity pouze 5 pracovníků

komunikačních složek MoD SW a v komunikační jednotce švédské armády je naopak přibližně 40 zaměstnanců. MO ČR narozdíl od MoD SW využívá k realizaci komunikace specifické pracovní síly (např. externí pracovníky či zaměstnance na částečné pracovní úvazky). V OK pracují kromě civilistů také vojáci z povolání.

Komunikační složky obou institucí realizují část svých aktivit na základě připravených plánů a komunikačních strategií. V rámci MO ČR má celorezortní platnost zejména Roční plán činnosti MO ČR, jehož součástí je také Roční záměr komunikace. Na MO ČR mají i další komunikační plány a strategie závaznější charakter a širší dopad než na MoD SW, kde tyto koncepční materiály slouží pouze pro vlastní účely komunikačních jednotek.

V oblasti evaluační činnosti vyvíjí MO ČR v porovnání s MoD SW více iniciativ a využívá širší škálu evaluačních technik. MoD SW vzhledem k analýzám prováděným na úrovni centrálních složek vládních úřadů navíc často nedisponuje daty relevantními výhradně pro svůj rezort.

Informační činnost

V praxi informační činnosti se v obou institucích objevují podobné trendy. Obě instituce usilují o intenzivní a aktivní přípravu iniciovaných informací, maximalizaci počtu tiskových zpráv a nabídku podobných databází s informacemi, které shodně vystavují na svých oficiálních internetových stránkách (např. již výše zmíněné sekce s novými zprávami či s kalendáři subjektů a akcí). MoD SW navíc nabízí návštěvníkům svého webu dvě jazykové verze informačně-propagační příručky, která čtenáři neposkytuje pouze komplexnější a přehledné informace o struktuře a fungování ministerstva, ale zároveň implicitně prezentuje cíle, hodnoty a poslání MoD SW. Jako další specifickou formu prezentace připravilo MoD SW krátký audiovizuální dokument, který je zaměřen na představení úřadu a volně zpřístupněn na webu Youtube.

Na druhé straně poskytuje MO ČR návštěvníkům oficiálních internetových stránek kromě téměř dvojnásobně většího počtu tiskových sdělení (v roce 2009 MO ČR 224, MoD SW 120) také atraktivnější a bohatší nabídku dalších informačních materiálů v podobě doprovodných článků, zpráv z tiskových konferencí, press foyer, reportáží z významných událostí apod. Tyto materiály doplňuje vždy fotografiemi,

či audiovizuálními záznamy a vše přehledně vystavuje na svém webu ve speciální sekci „Zpravodajství“.

Na základě porovnaného vzorku vydaných dokumentů, připravuje MO ČR v rámci své publikační činnosti graficky atraktivnější propagační a informační publikace (viz např. publikace *Hradní stráž* a *Statsluftfaren*).

Povinné poskytování informací není ve Švédsku, kde je považováno za zcela samozřejmý proces, narozdíl od ČR spojeno s rozsáhlým legislativním aparátem (viz pouze dva základní zákony - tzv. offentlighetsprincipen a meddelafrihet, v porovnání se seznamem právního rámce pro komunikaci v příloze č. 2). Na základě výsledků z výzkumné fáze provedené pomocí metody Mystery Mailing lze prezentovat několik závěrečných zjištění. Rozhodně lze konstatovat, že obě instituce důsledně dodržují své legislativní povinnosti vztahující se k poskytování svobodného přístupu k informacím. Na malém vzorku (tj. pouze prostřednictvím 6 žádostí) bylo empiricky prokázáno, že instituce všem občanům, bez rozdílu státní příslušnosti, poskytují služby na stejně kvalitní úrovni. V čem se však úroveň informační činnosti jednotlivých institucí liší, je rychlost poskytování odpovědí. České ministerstvo obrany reagovalo na veškeré zasláné žádosti výrazně rychleji, což dokazují výsledky uvedené v tabulce uvedené na obr. č. 6.

MO ČR	MoD SW
01:04	24:14
02:15	27:27
max. 09:40	19:21

Obr. č. 6: Tabulka srovnání rychlosti zasláných odpovědí (hh:mm)

Další rozdíl, který se mezi vybranými institucemi objevil, se vztahuje k jednotné formální úpravě odpovědí, prostřednictvím kterých subjekty reagují na žádosti veřejnosti. Dokumenty, které zasílá žadatelům MO ČR, mají jednotnou formální úpravu – v zápatí e-mailu je vždy ve standardizované podobě uvedeno jméno odpovědného pracovníka, oddělení, název instituce a doplňující kontaktní údaje (telefonní linka, číslo mobilního telefonu, personální e-mailová adresa a odkaz na oficiální webové stránky rezortu). V případě MoD SW se v závěru zasláných dokumentů objevilo pouze jméno odpovědného pracovníka, jenž na žádost reagoval, a v některých případech název či zkratka subjektu, tj. Fö/EPS (viz texty naskenovaných e-mailů v příloze č. 4).

Z obsahového hlediska se při výzkumu objevila pouze jedna nedůslednost ze strany MoD SW, které zaslalo bez upřesňujícího komentáře odesílateli požadovanou informaci, avšak v jiném formátu dokumentu (konkrétně ve formátu .ppt), než o který bylo žádáno (viz příloha č. 4, e-mail č. 8). Na MO ČR nastala obdobná situace, jelikož daný dokument byl v požadovaných formátech dostupný pouze v jiné jazykové verzi. Instituce však v reakci na žádost o dokument v konkrétním formátu omluvně odpověděla a zároveň žadateli nabídla možnost alternativního řešení (viz příloha č. 4, e-mail č. 6).

Externí komunikace

Externí komunikace ze strany MO ČR se více zaměřuje na aplikaci PR nástrojů a marketingu, dále intenzivněji využívá poznatky z mediálních analýz a výzkumů veřejného mínění, monitoruje aktuální trendy a je orientována na definované cílové skupiny.

V rámci MoD SW mají v kompetenci zajištění komunikace s médii tiskový mluvčí ministra a Tiskové oddělení. V prostředí rozsáhlého a geograficky decentralizovaného českého rezortu se na spolupráci se zástupci sdělovacích prostředků podílí mnohem více pověřených složek i jednotlivců.

Specifickým aspektem komunikace MoD SW je aktivní participace osoby ministra na informačních a komunikačních aktivitách (např. externích – poskytování opakovaných rozhovorů mediálním pracovníkům, interních – pořádání eventů tzv. Káva s ministrem). MO ČR se zase narodíl od MoD SW aktivně podílí na realizaci akcí pro veřejnost často organizovaných jinými subjekty (viz příloha č. 11). Jako další prostředky, Nad rámec totožných prostředků pro externí komunikaci s veřejností praktikovaných v obou institucích využívá MO ČR také pořádání výstav, setkání s významnými osobnostmi a celebritami či vyhlašování soutěží. Nad rámec aktivit v MoD SW pořádá jeho český protějšek také press foyer, eventy a press tripy pro pracovníky sdělovacích prostředků.

Internet

Pro prostředí české ústřední státní správy je typické, že řešení internetové prezentace všech orgánů je do určité míry založeno na minimálních standardech, další iniciativa však spočívá v kompetencích samotných institucí a v intencích individuálních

přístupů. Oficiální stránky MoD SW jsou naopak úzce propojeny s Portálem vládních úřadů, který všechny instituce zastřešuje a zajišťuje jednotný vizuální vzhled jejich oficiálních stránek.

České ministerstvo provádí kompletní správu oficiálních stránek interně, naproti tomu švédské ministerstvo má v kompetenci pouze správu obsahu.

Do srovnávací analýzy bylo začleněno též kvantitativní komparativní hodnocení a následně byly interpretovány vybrané dimenze webových stránek, které se vztahují k informační činnosti a komunikaci s důrazem na uživatelskou vstřícnost, poskytovaný informační servis a nabídku orientačních nástrojů (viz příloha č. 6).

Domovské stránky (tzv. home page) oficiálních webů obou institucí mají velikost okolo 20 kB, obdobně jako jsou oba provozovány v souladu s metodikou WCAG. Švédský vládní portál byl dokonce v roce 2007 oceněn v soutěži přístupnosti webových stránek. Společná oficiálním webovým stránkám zkoumaných institucí je také jejich omezená nabídka cizojazyčných verzí. Obě ministerstva poskytují uživatelům pouze zjednodušenou anglickou verzi svého webu.

Na úrovni informačního servisu webových stránek byla analyzována zejména snadná dostupnost konkrétních informací a formální úprava zveřejňovaných článků. V tomto ohledu vyniká MoD SW, které u článků vždy poskytuje přehled kontaktů o minimálně dvou osobách zodpovědných za zveřejnění článku (telefonní čísla, e-mail, funkci, název oddělení), MO ČR na druhou stranu k veškerým článkům přidává k dispozici ke stažení fotografie a video záznamy z daných akcí. Na druhou stranu byla hodnocena také prezentovaná podoba organizační struktury ministerstva s ohledem na přehled kompetencí a zodpovědností jednotlivých složek orgánu. MO ČR v tomto ohledu poskytuje transparentnější a komplexnější přehled o orgánu a jeho fungování. Mezi vybranými prvky byla hodnocena také forma zveřejnění nabídek volných pracovních míst a frekvence jejich aktualizace. MO ČR neodstraňuje z internetu již obsazené pracovní pozice, zároveň ale ani neinformuje o stavu či fázi výběrového řízení, což může být pro uchazeče matoucí. Na oficiálních webových stránkách švédského ministerstva je dostupný větší objem přehledně strukturovaných informací a dokumentů.

Instituce nabízí uživatelům sadu orientačních nástrojů (mapa stránek, full-textové vyhledávání, horizontální, vertikální i drobečková navigace, ikony atd.) a MO ČR připravuje individuální webová rozhraní pro různé cílové

skupiny. MoD SW nabízí dokonce možnost pokročilého vyhledávacího rozhraní, abecedně řazený rejstřík terminologie, která se vztahuje k ministerstvu, a obě instituce nyní zpřístupňují pro své uživatele také technologii RSS.

Ani jedna z institucí však uživatelům nenabízí prostor přispět do ankety či možnost interaktivního kontaktu s orgánem. Oficiální webové stránky MO ČR jsou narozdíl od webu MoD SW interaktivně propojeny s armádními stránkami. Kromě bohatého propojení zachovávají obdobnou strukturu a částečně totožné barevné schéma.

Interní komunikace

Vzhledem k systému fungování státní správy v ČR vnímá MO ČR interní komunikaci širě než jako pouhý proces předávání a sdílení informací mezi zaměstnanci instituce. Kromě managementu interních PR a práce s cílovými skupinami vyvíjí MO ČR v této oblasti v porovnání s MoD SW větší množství aktivit. V rámci MoD SW není v současné době interní komunikace hlouběji koncepčně propracovaná, ani cíleně budovaná. Primárním a nejvyužívanějším nástrojem interní komunikace je v obou institucích intranet.

Komunikační jednotky MoD SW mají navíc možnost využívat služby z nabídky centrálních složek vládních úřadů, které zajišťují vzdělávání personálu všech ústředních správních orgánů v komunikačních dovednostech a organizují mediální tréninky. Kromě toho poskytují institucím platformu a podporu pro budování jednotného vizuálního stylu a také spravují centrální knihovnu, která slouží jako volně přístupné informační centrum pro interní veřejnost MoD SW. České ministerstvo obrany zabezpečuje všechny výše uvedené procesy interně.

4.5.2 Zhodnocení

Celkové zhodnocení a management informačních činností a komunikace obou institucí ovlivňuje do jisté míry fakt, že jsou součástí rozdílného správního modelu a nachází se v jiném situačním kontextu. Právě z důvodu, že se určité oblasti praxe zcela nepřekrývají (např. interní komunikace, evaluační metodiky apod.), lze mezi nimi nalézt určité principy a prvky, které by mohly být pro instituce vzájemně inspirativní. Konkrétní poznatky prezentované v této kapitole jsou založeny

na zjištěních, která vyplynula z provedené analýzy a byla zpracována pomocí SWOT analýz.

Silnou podporou managementu informačních služeb a komunikace švédského ministerstva obrany jsou aktivity vyvíjené a garantované ze strany centrálních složek vládních úřadů, které zahrnují budování jednotného vizuálního stylu ústředních orgánů, platformu pro oficiální webové stránky, zajišťování různých služeb (poskytování evaluačních dat, pořádání vzdělávacích aktivit, zabezpečení interních informačních služeb atd.). MoD SW se může chlubit také komunikací nakloněným ministrem, který se na její realizaci snaží aktivně participovat. Třetí výhodou a silnou stránkou MoD SW je stabilní a dlouhodobé zázemí otevřeného a transparentního informování ze strany institucí veřejné a státní správy, v jehož prostředí se nachází.

Na druhé straně jsou z hlediska managementu informačních služeb a komunikace nespornou výhodou MO ČR jeho propracované komunikační plány a strategie. V porovnání s praxí MoD SW se jako výhoda jeví také centrální řízení informačních činností a komunikace, které minimalizuje duplicitu prováděných aktivit a usnadňuje procesy managementu. Silnou stránkou komunikačních složek MO ČR je také hojné využívání nástrojů PR a marketingu při realizaci informačních činností a komunikace.

Nejslabší stránkou MoD SW v oblasti managementu a realizace informačních činností a komunikace jsou interní komunikace a vnitřní PR. Druhou slabou stránkou, vyplývající z charakteru švédského správního modelu, je duplicita komunikačních složek v rámci rezortu a zejména jejich nízká spolupráce.

Slabinou MO ČR je zase omezená možnost poskytování veškerých informací s ohledem na závaznost k subjektu, což může u cílových skupin evokovat dojmy netransparentnosti a korupčního prostředí. Důsledkem slabší stránky interní komunikace je také například problematické získávání informací od odborníků rezortu, které komplikuje procesy informační činnosti a komunikace. MO ČR při hodnocení polarity monitorovaných zpráv také nezohledňuje fenomén, kvůli kterému MoD SW tuto aktivitu neprovádí. Sdělení, která mohou působit pozitivně nebo negativně na pracovníky úřadu, nemusí vyvolávat obdobné reakce na straně cílových skupin.

Nejen příležitostí, ale také výzvou je v prostředí MoD SW rozvoj interní komunikace, která je v současné době kontraproduktivně vnímána ve velmi úzkém

smyslu a navíc není hlouběji koncepčně propracovaná, ani cíleně budovaná. Další příležitost pro zefektivnění managementu informačních činností a komunikace MoD SW spočívá v navázání užší spolupráce mezi komunikačními složkami rezortu a v zisku informační podpory ze strany všech součástí rezortu.

Otevřenou příležitostí zůstává pro MoD SW také vyhledávání nových oblastí pro komunikační aktivity (např. častější pořádání akcí pro veřejnost – viz odborný seminář B5 apod.), jejichž dílčími cíli může být prezentovat ministerstvo před cílovými skupinami a navázat s nimi bližší vztahy.

Příležitostmi pro MO ČR, jehož management informačních činností a komunikace zahrnuje v porovnání s MoD SW širší spektrum aktivit, je dále zatraktivňovat nabízené služby, sledovat aktuální trendy a využívat co nejvíce multimediálních kanálů ke své propagaci (viz např. videa MoD SW na webu Youtube). Další inspirací pro budoucí aktivity MO ČR může být zařazení kvalitativních metod výzkumných šetření do evaluačních procesů, nebo průběžné vzdělávání dalších skupin zaměstnanců v komunikačních dovednostech.

Hrozbou pro informační činnost a komunikaci MoD SW, která je v současné době aktuální v souvislosti s profesionalizací švédské armády, je ztráta nejpočetnějšího informačního kanálu, který dosud tvoří vojáci základní služby. Tato ztráta může v řadách veřejnosti vyvolat nebyvalý informační handicap a na straně MoD SW potřebu více marketingově a PR orientovaného managementu informačních služeb a komunikace. Konstantně působící hrozbou je decentralizovaný management komunikace v rámci rezortu, který může způsobovat například duplicitu aktivit či poskytování nejednotných informací. Pro efektivitu realizovaných aktivit je pak ohrožujícím faktorem zejména nedostatek zpětné vazby ze stran cílových skupin, který pramení z nízkého počtu evaluačních aktivit.

Pro informační činnosti a komunikaci MO ČR je nejvíce ohrožující negativní mediální publicita, která se objevuje zejména v důsledku korupčních afér, vysokých nákladů na provoz rezortu, neprůhlednosti veřejných zakázek a kauz s vysokými finančními náklady.

5 Aplikace získaných poznatků

V této kapitole je nejprve prezentováno obecnější propojení teoretických poznatků s výstupy z provedené analýzy. Následně jsou představena jednotlivá

doporučení pro praxi informačních činností a komunikace, která jsou strukturována postupně pro každou vybranou instituci. Doporučení jsou navržena na základě zjištění a výstupů z praktické analýzy a nezohledňují finanční stránku jejich zabezpečení. Po praktických doporučeních následuje stručná evaluace zvolené metodologie výzkumu. Nakonec je v závěru kapitoly diskutována omezená platnost získaných výsledků.

Všechny specifické aspekty představené v teoretické části diplomové práce se promítají do informačních činností a komunikace obou vybraných institucí - včetně výstředních rolí ministra, jako vedoucího představitele s finální zodpovědností za fungování úřadu, a tiskového mluvčího, jako osoby kompetentní k poskytování oficiálních stanovisek orgánu potažmo jeho reprezentaci. Legislativní aparát spojený s informačními a komunikačními aktivitami veřejného sektoru je v ČR ve srovnání se Švédskem mnohem objemnější a rozsáhlejší, což je pravděpodobně důsledkem celého společenského systému. Informační a komunikační strategie hrají důležitou roli při plánování a realizaci aktivit. Na obou ministerstvech jsou využívány komunikační složkami jako podpůrné materiály pro management informačních činností a komunikace. Nedílnou součástí koncepčních materiálů komunikačních složek obou institucí jsou specifické plány krizové komunikace. Také komunikační politiky by v prostředí orgánů ústřední státní správy mohly najít své širší uplatnění, například jako nástroj vhodný pro plánování aktivit v nových oblastech zájmů. Korporátní kultura je v prostředí jednotlivých orgánů budována zcela odlišnými způsoby, přesto ponechává v obou případech prostor pro další rozvoj. Procesy informačních činností a komunikace, které probíhají na obou vybraných ministerstvech, mají totožné složení a podobný charakter. V každé z institucí však stále existuje prostor pro jejich optimalizaci.

Vybrané moderní trendy, které jsou prezentovány v teoretické části diplomové práce, se v praxi managementu informačních služeb a komunikace projevují ve vybraných institucích s různou intenzitou a úspěšností.

Ani v jednom ze států, z nichž zkoumané jednotky pochází, není uplatněn koncept New public management na úrovni celého správního systému. Z hlediska pojetí NPM jako souboru nástrojů, které se snaží o revitalizaci správních procesů a usilují o změny stávajících systémových zákonitostí, tak aby bylo v rámci veřejné a státní správy umožněno podnikatelské jednání, je však koncept pro dané instituce velmi inspirativní. Na základě provedené analýzy může být pro obě instituce výzvou

naplnění zejména několika jeho principů. Prvním z nich je snaha o dynamizaci organizace a jejích služeb prostřednictvím definování výkonů a služeb, kterých má být dosaženo (output) a sledování jejich žádoucího působení (outcome). Dále mají oba orgány příležitost zvýšit intenzitu prováděného controllingu a na závěr také na realizaovat občasné benchmarkingové analýzy. Ty mohou být ještě více komparativně založené než tato studie.

Z pohledu rozvoje a implementace eGovernmentu se prostředí české správy těší možnostem větší diverzity a variability. Na druhé straně jednotný vizuální vzhled oficiálních internetových stránek všech složek ústředních orgánů švédské státní správy působí přehledně a jednotně nejen z uživatelského hlediska, ale skrývá v sobě také efektivnější a ekonomičtější technickou správu, jelikož je zajišťována centrálně. Vybrané jednotky se vzhledem ke svému charakteru intenzivně nepodílí na implementaci třetí etapy eGovernmentu do svých webových prezentací.

Promyšlené práci s cílovými skupinami se věnuje pouze MO ČR. Mezi komunikační nástroje PR, které jsou aktuálně při praktické realizaci informačních činností a komunikace v rámci ministerstev v různé míře využívány patří: tiskové zprávy, tiskové konference, press foyer, press tripy, eventy, recepce, odborné semináře, besedy a výstavy.

Na základě praktické analýzy byla pro vybrané instituce připravena následující obecná doporučení. Komunikační jednotky MO ČR mohou po vzoru MoD SW usilovat o zvýšení transparentnosti prostřednictvím aktivních informačních kampaní a při každém procesu poskytování dostatečného množství relevantních dokumentů veřejnosti. Maximalizací transparentnosti a dostatečným informováním se mohou pokusit předcházet dopadům hrozeb, které s sebou přináší ve vztahu k rezortu zejména korupční aféry, vysoké náklady na jeho provoz, neprůhlednost veřejných zakázek a kauzy s vysokými finančními náklady. Inspirativní je také přístup švédského ministra obrany, který se aktivně podílí na interní i externí komunikaci ministerstva. Dále by mohly komunikační jednotky MO ČR také rozšířit skladbu využívaných evaluačních technik o další způsoby controllingu – např. o realizaci kvalitativních výzkumných šetření, o vyhodnocování tiskových konferencí, o získávání zpětné vazby během komunikace se zástupci médií a veřejnosti, o sběr dat prostřednictvím internetových anket umístěných na zájmové weby či o analytické zpracování ohlasů získaných na výstavách a podobných akcích (viz kapitola č. 2.1.2). Forma organizace

české státní správy dává MO ČR v porovnání se švédským protějškem také značný prostor pro rozvíjení nových iniciativ v oblasti moderního eGovernmentu (viz kapitola č. 2.2.2).

Také na švédském ministerstvu obrany existuje stále prostor pro rozvoj v procesech plánování, controllingu a evaluace. Na základě principu delegování výkonných pravomocí dle konceptu NPM (viz kapitola č. 2.2.1), by mohla zefektivnit management informačních činností a komunikace též užší spolupráce mezi všemi komunikačními jednotkami v rámci rezortu, například obdobná jako funguje v prostředí českého protějšku. Další oblastí, ve které se může MoD SW inspirovat praxí MO ČR je využívání širší škály nástrojů PR (viz kapitola č. 2.2.3) a také v participaci českého ministerstva obrany na marketingově propracovaných propagačních akcích. Poslední doporučení poskytnuté pro MoD SW vyplývá z potřeby důkladně se zaměřit na interní komunikaci, která byla při praktické analýze identifikována jako jeden z nejslabších článků. Aktivita v této oblasti by mohlo MoD SW zahájit vypracováním interní komunikační politiky (viz kapitola č. 2.1.1).

Na základě empirického prověření, lze nástroj informačního auditu (konkrétně model připravený Susan Henczelovou) doporučit jako využitelnou metodologickou oporu pro analýzu informačních činností a komunikace orgánů ústřední státní správy. Do praktické analýzy nebyly zahrnuty všechny fáze auditu dle vybraného modelu, jelikož k rozhodnutí a jejich realizaci jsou kompetentní pouze zkoumané orgány a zjištěné informace také slouží výhradně pro interní potřeby. Nástroj informačního auditu je vhodný i pro provádění opakovaných či periodických interních analýz. Samotný výzkumný design zaměřený na čtyři základní oblasti a realizovaný za pomoci několika výzkumných metod se projevil jako dostatečný k základnímu zmapování praxe informačních činností a komunikace ve vybraných insitucích.

Platnost prezentovaných výsledků praktické analýzy je z několika důvodů omezená. Prvním z nich je nestatický charakter samotných institucí, které jsou ovlivňovány zejména neustálým vývojem v oblasti informačních a komunikačních technologií a změnami v interních organizačních strukturách a procesech, které jsou obzvláště v současné době ekonomické krize velmi frekventované. Důsledkem toho mají výsledky výzkumu časově omezenou platnost. Druhý faktor, který ovlivňuje výpovědní hodnotu výsledků, souvisí se způsobem sběru dat a charakterem samotné výzkumné strategie. Jednotlivé případové studie byly při výzkumu podrobeny

odlišnému rozsahu a hloubce analýzy. Opakované informační audity realizované na MO ČR lze považovat za určitou formu longitudiální studie, v případě MoD SW byla naopak provedena pouze jednorázová praktická analýza. Posledním faktorem, který má na reliabilitu výsledných zjištění vliv, je fakt, že se procesy informační činnosti a komunikace samozřejmě nachází v širších souvislostech a systémových vazbách. Ty však obdobně jako aktuální okolnosti a další vnější vlivy nebyly ve výzkumu z důvodu jeho komparativního charakteru více zohledněny.

Komparativní studie postihla základní trendy v oblasti managementu informačních činností a komunikace ve zkoumaných institucích ústřední státní správy. Do praktické analýzy byly zařazeny instituce jako homogenní srovnatelné jednotky podobného charakteru. Při praktické analýze však bylo zjištěno, že mezi nimi i přesto existují také specifika, která mohou být minimálně ve výše uvedených případech potenciálně inspirativní pro praxi jejich zahraničního protějšku.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo popsat a zhodnotit specifika komunikace ústřední státní správy prostřednictvím praktické analýzy konkrétní instituce v České republice a obdobné instituce v zahraničí. Specifika, procesy, vybrané trendy a další aspekty spojené s touto oblastí byly před realizací samotného výzkumu zmapovány nejprve z obecnější perspektivy a z teoretického hlediska. Práce je zaměřena na analýzu managementu informačních služeb, na problematiku informační činnosti spojenou s povinností státní správy umožnit veřejnosti svobodný přístup k informacím, na vnější i vnitřní obousměrnou komunikaci a také na budování eGovernmentu v daných institucích.

Na základě provedené analýzy a výzkumných zjištění, lze odpovědět na otázku položenou v úvodní pasáži práce kladně - za účelem identifikace specifík informačních činností a komunikace institucí ústřední státní správy je minimálně z níže uvedených důvodů užitečné provádět mezinárodní komparativní akademické výzkumy v této oblasti.

Prvním z akademicky hodnotných výstupů je empirické prověření použitého výzkumného nástroje. Model informačního auditu dle Susan Henczelové ve spojení s připraveným výzkumným designem se při analýze informačních činností a komunikace ve vybraných orgánech ústřední státní správy osvědčily.

Především se však prostřednictvím komparativně zaměřeného výzkumu podařilo úspěšně zmapovat specifika spojená s praxí informačních činností a komunikace v jednotlivých institucích. Mnohá ze specifík by byla bez možnosti mezinárodního srovnání sotva odhalena. Představená specifika by bylo v případě potřeby možné dále sledovat také v širších ekonomických a společenských souvislostech a hledat mezi nimi obecnější zákonitosti.

Provedený mezinárodní výzkum se stal užitečný také z praktického hlediska, jelikož i přes rozdílné zázemí a společenský systém mohou vybrané instituce dokonce v několika oblastech vzájemně využít svých dosavadních zkušeností z oblasti informačního a komunikačního managementu.

Na základě zjištění a výstupů praktické analýzy bylo formulováno společné obecné doporučení pro obě instituce - inspirovat se v budoucnu vzájemnými a ověřenými zkušenostmi. Pro MO ČR může být z praxe MoD SW inspirativní například proaktivní přístup švédského ministra obrany, který se osobně podílí na budování interní i externí komunikace ministerstva. Po vzoru švédského protějšku může MO ČR usilovat také o maximalizaci transparentnosti prostřednictvím aktivních informačních kampaní a poskytováním dostatečného množství relevantních dokumentů veřejnosti při každém probíhající proces. Na základě poznatků praktické analýzy se mohou komunikační jednotky MO ČR zaměřit také na rozšíření skladby využívaných evaluačních technik o další způsoby controllingu. Prostředí české státní správy dává MO ČR v porovnání se švédským zázemím také značný prostor pro rozvíjení nových iniciativ v oblasti eGovernmentu.

Pro MoD SW je české ministerstvo obrany přínosné mimo jiné jako příklad instituce, která využívá širší škálu nástrojů PR, participuje na marketingově propracovaných propagačních akcích a také více spolupracuje se všemi komunikačními složkami v rámci rezortu. Na švédském ministerstvu obrany stále existuje prostor zejména pro vybudování komplexního systému interní komunikace a pro rozvoj procesů plánování, controllingu a evaluace.

Obhájená verze diplomové práce bude veřejně dostupná pro všechny zájemce, včetně zástupců obou institucí, kterým bude předána v elektronické formě. Vzhledem ke svému charakteru by mohla být práce využita jako zdroj inspirace pro optimalizaci managementu informačních činností a komunikace nejen ve zkoumaných, ale i dalších

orgánech ústřední státní správy. Projekt diplomové práce se stal prvotním impulzem k navázání budoucí vzájemné spolupráce mezi vybranými institucemi.

Seznam obrázků

- Obr. č. 1: Cyklus plánování [FAIRCHALD, c1999, s. 23]]
- Obr. č. 2: Dílčí oblasti controllingu [TOMEK, 2007, s. 288]
- Obr. č. 3: Sedmifázový model informačního auditu [HENCZEL, 2001, s. 17]]
- Obr. č. 4: Princip SWOT analýzy [TOMEK, 2007, s. 80]
- Obr. č. 5: Graf počtu přístupů na úvodní stránku MO ČR <http://www.army.cz> [ŠTENCL, 2010]
- Obr. č. 6 Tabulka srovnání rychlosti zaslaných odpovědi (hh:mm)

Seznam použitých zdrojů

Tištěné dokumenty

- BUCHANAN, Steven ; GIBB, Forbes. The information audit: an integrated strategic approach. 1998. *International journal of information management*, 1998, vol. 18, iss. 1, pg. 29. ISSN 0268-4012.
- BUCHANAN, Steven ; GIBB, Forbes. The information audit: methodology selection. 2008. *International journal of information management*, 2008, vol. 28, pg. 3-11. ISSN 0268-4012.
- BUCHANAN, S.; GIBB, F. The information audit: role and scope. 2007. *International journal of information management*, 2007, vol. 27, pg. 159-172. ISSN 0268-4012.
- CADDY, Joanne ; KANDEVA, Emilia. c1999. Improving Accessibility and Participation. In *Improving Relations between the Administration and the Public : proceedings from the seventh annual conference held in Sofia, Bulgaria, March 25-27 1999*. Ed. by Joanne Caddy and Jak Jabes. Bratislava : Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, c1999. 420 s. ISBN 80-967616-9-2.
- DALTON, P. 1999. Investigating information auditing. *Library and Information Research News*, 1999, vol. 23, no. 74, s. 45-50.
- FAIRCHALD, Michael. c1999. *Jak zjistit skutečnou hodnotu v public relations : návod pro určení měřitelných komunikačních cílů*. Praha : Asociace Public Relations Agentur (APRA), c1999. 50 s. ISBN 80-239-1264-X.

- FTOREK, Jozef. 2009. *Public relations jako ovlivňování mínění : jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2678-6.
- GELDERS, Dave ; BOUCKAERT, Geert ; RULER, Betteke van. 2007. Communication management in the public sector : consequences for public communication about policy intentions. *Government information quarterly*, 2007, no. 24, pg. 326-337. ISSN 0740-624X.
- GELDERS, Dave ; IHLEN, Øyvind. 2010. Minding the gap : Applying a service marketing model into government communication. *Government information quarterly*, 2010, no. 27, pg. 34-40. ISSN 0740-624X.
- GIL-GARCIA, J. Ramon ; MARTINEZ-MOYANO, Ingcio J. 2007. Understanding the evolution of e-government: The influence of systems of rules on public sector dynamics. *Government information quarterly*, 2007, no. 24, pg. 266-290. ISSN 0740-624X.
- GUPTA, Kavita ; SLEEZER, Catherine M. ; RUSS-EFT, Darlene F. 2007. *A Practical Guide to Needs Assessment*. 2nd ed. San Francisco, John Wiley & Sons, 2007. 354 s. ISBN 978-0-7879-8272-0.
- HENCZEL, Susan. 2001. *The Information Audit : a Practical Guide*. München : Saur, 2001. xxiv, 272 p. Information Services Management Series. Ed. Guy St Clair. ISBN 3-598-24367-7.
- HENZEL, Susan. 2000. The Information Audit as a First Step Towards Effective Knowledge Management : an Opportunity for the Special Librarian. *International Journal of Special Libraries*. 2000, vol. 34, no. 3. ISSN 0019-0217.
- HINDLS, Richard; HOLMAN, Robert; HRONOVÁ, Stanislava. 2003. *Ekonomický slovník*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2003. xcii, 519 s. ISBN 80-7179-819-3.
- JANDOUREK, Jan. 2007. *Sociologický slovník*. 2. vyd. Praha : Portál, 2007. 285 s. ISBN 978-80-7367-269-0.
- JEŘÁBEK, Hynek. 1992. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha : Carolinum, 1992. 140 s. ISBN 80-7066-662-5.
- KOHOUT, Jaroslav. 1999. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. 1. vyd. Praha : Management press, 1999. 122 s. ISBN 80-7261-006-6.
- KANDEVA, Emilia. c1999. Redesigning the Relationship between the Administration and Citizens : an Important Task of Administrative Report. In *Improving Relations between the Administration and the Public* :

proceedings from the seventh annual conference held in Sofia, Bulgaria, March 25-27 1999. Ed. by Joanne Caddy and Jak Jabes. Bratislava : Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, c1999. 420 s. ISBN 80-967616-9-2.

- KOZEL, Roman [et al.]. 2006. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- L'ETANG, Jacquie. 2009. *Public relations : základní teorie, praxe, kritické přístupy.* Vyd. 1. Praha : Portál, 2009. 338 s. ISBN 978-80-7367-596-7.
- ORNA, Elizabeth. 2005. *Making Knowledge Visible.* Aldershot : Gower, 2005. 212 s. ISBN 0-566-08562-3.
- ORNA, Elizabeth. 2004. *Information strategy in practice.* Aldershot : Gower, 2004. 163 p. ISBN 0-566-08579-8.
- ORNA, Elizabeth. 1999. *Practical Information Policies.* 2nd ed. Aldershot : Gower, 1999. 375 p. ISBN 0-566-07693-4.
- PEKOVÁ, Jitka ; PILNÝ, Jaroslav ; JETMAR, Marek. 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru.* 3. aktual. a rozšíř. vyd. Praha : ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.
- *Síla médií a jak ji měřit.* c2000. Praha : Asociace Public Relations Agentur (APRA), c2000. 26 s. ISBN 80-239-1265-8.
- ST. CLAIR, G. 1997. The Information Audit I: defining the process. *InfoManage*, May 1997, vol. 4 (6), no. 5-6. ISSN 1212-5075.
- SÝKORA, Petr. 2009. RE: Žádost o informace [elektronická pošta]. Message to: Filip Veverka, 30.11.2009 11:37:14 [cit. 2010-02-20]. Osobní komunikace.
- ŠTENCL, Ivo. 2010. Re: Statistika army.cz [elektronická pošta]. Message to: Zuzana Šidlichovská. 8 March 2010 [cit. 2010-03-16]. Osobní komunikace.
- ŠTĚDRONĚ, Bohumír. 2007. *Úvod do eGovernmentu v České republice : právní a technický průvodce.* 1. vyd. Praha : Úřad vlády ČR, 2007. 172 s. ISBN 978-80-87041-25-3.
- THORNTON, Steve. 2001. Information Audits. In *Handbook for Information Management.* Ed. by Alison Scammel. 8th ed. London : Aslib-IMI, 2001. S. 128 – 143. ISBN 0-85142-457-0.

- TOMEK, Gustav ; VÁVROVÁ, Věra. 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2007. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
- *Vyhodnocení komunikace a zpětná vazba* [elektronická pošta]. Jiří Caletka. Message to: Zuzana Šidlichovská. 26. března 2010 10:41 [cit. 2010-03-26]. Osobní komunikace.
- WAGNEROVÁ, Irena ; BAAROVÁ, Eva. 2008. *Hodnocení pracovního výkonu : využití metody mystery shopping*. Praha : FF UK : FSV UK, 2008. Edice Pražské sociálně vědní studie, Psychologická řada. 28 s. ISSN 1801-5999.
- ZLATUŠKA, Jiří. 1998. Informační společnost. *Zpravodaj ÚVT MU*. Brno : ÚVT MU, 1998, roč. VIII, č. 4, s. 1-6. ISSN 1212-0901.

Elektronicky dostupné zdroje

- Česko. Ministerstvo obrany. c2004-2010. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, c2004-2010. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. c2004-2010a. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, c2004-2010 [cit. 2010-03-17]. Filtotéka. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/multi-media-a-knihovna/filtoteka/default.htm>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. 2009. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, c2004-2010, posl. aktual. 2000-05-08 [cit. 2010-03-16]. Místopředseda vlády a ministr obrany. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/ministr-a-ministerstvo/ministr/mistopredseda-vlady-a-ministr-obrany-7922/>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. 2010a. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, c2004-2010, 2010-02-01 [cit. 2010-03-17]. Odbor komunikace s médii a veřejností MO. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/ministr-a-ministerstvo/lide-struktura/kabinet-ministra/odbor-komunikace/odbor-komunikace-s-medii-a-verejnosti-mo-209/>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. 2010b. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, c2004-2010, 2010-03-02 [cit. 2010-03-17]. Oddělení tiskové a informační služby. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/ministr-a-ministerstvo/lide-struktura/kabinet-ministra/odbor-komunikace/oddeleni-tiskove-a-informacni-sluzby-211/>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. 2010c. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, c2004-2010, last upd. 2010-01-21

- [cit. 2010-03-10]. Personnel Size at the Defence Department in 1993 - 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=5770>>.
- Česko. Ministerstvo obrany. 2010d. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, c2004-2010, posl. aktual. 2010-03-02 [cit. 2010-03-17]. Prezentační a informační centrum MO. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=12304>>.
 - Česko. Ministerstvo obrany. 2010e. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, c2004-2010, 2010-03-18 [cit. 2010-03-18]. Svobodný přístup k informacím. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=14898>>.
 - Česko. Ministerstvo obrany. 2010f. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha : Ministerstvo obrany, c2004-2010, posl. aktual. 2010-02-26 [cit. 2010-03-10]. Výroční zpráva za rok 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=15949>>.
 - Česko. Ministerstvo vnitra. c2003-2010. *Portál veřejné správy České republiky* [online]. [Praha] : Ministerstvo vnitra, c2003-2010 [cit. 2010-02-27]. Ústřední orgány státní správy. Dostupné z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/697?kam=stranka&kod=ustredni_organ_statni_spravy>.
 - Česko. Statistický úřad. 2009. *Český statistický úřad* [online]. Praha : Český statistický úřad, aktual. 2000-12-07 [cit. 2010-01-30]. Průzkum webových stránek veřejné správy. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pruzkum_webovych_stranek_veřejne_spravy>.
 - Česko. Vláda. c2009. *Vláda České republiky* [online]. Praha : Vláda ČR, c2009 [cit.2010-03-31]. Dokumenty. Dostupné z WWW: <<http://www.vlada.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/brs/dokumenty/vyznamne-dokumenty-v-oblasti-bezpecnosti-ceske-republiky-18963/>>, dostupné také z WWW: <http://www.army.cz/images/id_8001_9000/8492/Dlouhodob_vize_resortu_Ministerstva_obrany.pdf>.
 - Česko. 1969. Zákon č. 2 ze dne 8. ledna 1969 o zřízení ministerstev a jiných orgánů ústřední státní správy České socialistické republiky. In *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 1969, částka 1, s. 16-19. Dostupné také z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1969/sb01-69.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://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/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://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2001/sb046-01m.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://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/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://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/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://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/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://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/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://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2005/sb057-05m.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://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2005/sb057-05m.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://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2007/sb110-07.pdf>>.
- DOMBROVSKÁ, Michaela; OČKO, Petr; ZEMAN, Petr. 2005. Informační audit – cesta k rozvoji znalostní organizace. *Ikaros* [online]. Srpen 2005, roč. 9, č. 9 [cit. 2010-01-20]. ISSN 1212-5075. Dostupné z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/2001>>.
- Encyclopædia Britannica. *Encyclopædia Britannica* [online]. Chicago : Encyclopædia Britannica, [cit. 2010-03-23]. Public relations. Dostupné

z WWW: <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/482470/public-relations>>.

- ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research). 2005. *ESOMARr.org* [online]. Amsterdam : ESOMAR, 2005 [cit. 2009-12-23]. ESOMAR World Research Codes & Guidelines : Mystery Shopping Studies. Dostupné z WWW: <http://www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR_Codes&Guidelines_Mystery_Shopping.pdf>.
- European Commission. 2007. *Europe's information society* [online]. European Commission, last up. 2007 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/information_society/tl/activities/index_en.htm>.
- European Commision. *Eurostat* [online]. Last update 20.02.2010, [cit. 2010-02-20]. GDP per capita in PPS. Dostupné z WWW: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010>>.
- European Union. *Europa : Gateway to the European Union* [online]. [cit. 2010-02-20]. The EU at glance. Dostupné z WWW: <http://europa.eu/abc/index_en.htm>.
- IPRA. *International Public Relations Association* [online]. Surrey : IPRA, [cit. 2010-03-20]. Public Relations and Propoganda – Values Compared (1988). Dostupné z WWW: <<http://www.ipra.org/detail.asp?articleid=68>>.
- *ISVS.CZ : informační systémy veřejné správy* [online]. c2001-2007. *ADVICE.CZ, c2001-2007* [cit. 2009-12-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.isvs.cz>>. ISSN 1802-6575.
- KOZÁKOVÁ, Simona. 1999. New Public Management - alternativa řízení veřejné správy. In *Veřejná ekonomika a správa '99*. 1. vyd. Ostrava : VŠB-TU, 1999. s. 90-95. ISBN 80-7078-760-0. Dostupné z www: <<http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/1npm.html>>.
- NEIJ, Jeanette ; LÖÖF, Katarina. 2008. *This is the Ministry of Defence*. Stockholm, Swedish Government Offices, 2008. Dostupné též z WWW: <<http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/10/66/84/36f8afde.pdf>>.
- OECD. *Directorate for Public Governance and Territorial Development* [online]. cOECD, [cit. 2010-02-14]. Support for Improvement in Government and Management in Central and Eastern European Countries (SIGMA). Dostupné z WWW: <http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2649_33735_2345021_1198_17_1_1_1,00.html>.

- OLŠOVÁ, Petra. 2005. Management územní správy : (K vyšší úrovni práce úřadů vedou různé modely řízení). *Deník veřejné správy* [online]. Praha : Triada, 2005-04-14, roč. 2005, č. 1 [cit. 2010-01-30]. Dostupné také z WWW: <<http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6169357>>.
- POSTLER, Milan. 2007. Marketing, udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost firem. *Marketing & komunikace* [online]. Praha : Česká marketingová společnost, 2007. ISSN 1211-5622. Dostupné z WWW: <<http://www.mandk.cz/rservice.php?akce=tisk&cislocclanku=2007080006>>.
- PR Klub. *Personal relations of public relations* [online]. Praha : PR Klub, [cit. 2010-03-23]. Krizová komunikace. Dostupné z WWW: <http://www.prklub.cz/index.php?show_page=str/oborpr/08_04_01_06>.
- PSP. *Průvodce světem povolání* [online]. Praha : 5D software, [cit. 2010-03-21]. Tiskový mluvčí. Dostupné z WWW: <<http://www.occupationsguide.cz/cz/povol/povolani.aspx?Par=786.htm>>.
- Swedish Government Offices. cit. 2010a. *Regeringskansliet : Government Offices of Sweden* [online]. [cit. 2010-03-03]. Areas of responsibility of the Ministry of Defence. Dostupné z WWW: <<http://www.sweden.gov.se/sb/d/2060/a/21983>>.
- Swedish Government Offices. cit. 2010b. *Regeringskansliet : Government Offices of Sweden* [online]. [cit. 2010-03-03]. Organisation. Dostupné z WWW: <<http://www.sweden.gov.se/sb/d/3777>>.
- Swedish Government Offices. cit. 2010c. *Regeringskansliet : Government Offices of Sweden* [online]. [cit. 2010-03-03]. The Government and the Government Offices of Sweden. Dostupné z WWW: <<http://www.sweden.gov.se/>>.
- Swedish Government Offices. cit. 2010d. *Regeringskansliet : Government Offices of Sweden* [online]. [cit. 2010-02-20]. Areas of responsibility of the Awards. Dostupné z WWW: <<http://www.sweden.gov.se/sb/d/3248/a/90292>>.
- UNPAN. *NISPAcee : Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe* [online]. UNPAN, [cit. 2010-02-14]. Dostupné z WWW: <http://www.nispa.sk/_portal/homepage.php>.
- VLASÁK, Rudolf. 2008. *Informační politika*. In Elektronické studijní texty [online]. Praha : ÚISK FF UK, 2008 [cit. 2009-06-27]. 38 s. Dostupné z WWW: <<http://texty.jinonice.cuni.cz>>.
- ZECHMEISTEROVÁ, Jana. 2010. RE: Informace do školního projektu [elektronická pošta]. Message to: Zuzana Šidlichovská. 18. března 2010 10:58 [cit. 2010-03-18]. Osobní komunikace.

Seznam použitých zkratk

- **AČR** Armáda České republiky
- **ČR** Česká republika
- **ČSÚ** Český statistický úřad
- **ČTK** Česká tisková kancelář
- **ESOMAR** European Society for Opinion and Marketing Research
- **EU** Evropská unie
- **FF** Filozofická fakulta
- **FSV** Fakulta sociálních věd
- **Fö/EP** Försvarsdepartementet
- **GŠ** Generální štáb
- **IPRA** International Public Relations Association
- **MO ČR** Ministerstvo obrany České republiky
- **MoD SW** Ministry of Defence – Sweden
- **NAEW&C** NATO Airborne Early Warning and Control
- **NAPMO** NATO Airborne Early Warning and Control Program Management Organization
- **NATO** Severoatlantická Aliance
- **NISPAcee** The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe
- **OK** Odbor komunikace s médii a veřejností MO ČR
- **PIC MO** Prezentační a informační centrum ministerstva obrany
- **PR** Public relations
- **SIGMA** Support for Improvement in Governance and Management in central and eastern European countries
- **SWOT** Analýza SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- **ŠIS** Štábní informační systém
- **ÚISK** Ústav informačních studií a knihovnictví
- **UK** Univerzita Karlova v Praze

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Základní informace o MO ČR a logo rezortu
- Příloha č. 2: Legislativní rámec pro komunikační aktivity MO ČR
- Příloha č. 3: Základní informace o MoD SW a logo státních institucí
- Příloha č. 4: Podklady k Mystery Mailing (žádosti o informace a odpovědi)
- Příloha č. 5: Kopie domovských stránek MO ČR a MoD SW
- Příloha č. 6: Kritéria a výsledky komparativní obsahové analýzy
- Příloha č. 7: Formulář dotazníku pro MoD SW
- Příloha č. 8: Pozice OK v organizační struktuře MO ČR
- Příloha č. 9: Oddělení komunikace ve struktuře MoD SW
- Příloha č. 10: Kopie neaktivního odkazu na povinnou informaci
- Příloha č. 11: Akce pro veřejnost MO ČR
- Příloha č. 12: Fotografie prostor MO ČR
- Příloha č. 13: Fotografie prostor MoD SW

Přílohy

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

Ministerstvo obrany České republiky

Ministr obrany: MUDr. Martin Barták
Nadřízený orgán: Úřad vlády České republiky
IČO: 60162694
DIČ: CZ60162694
Kontaktní adresa: Tychonova 1, 160 01 Praha 6
Telefonní kontakty: 973 201 111 (ústředna)
Elektronické spojení: info@army.cz
e-podatelnaMO@army.cz
Internetová adresa: <http://www.army.cz>
(Úřední hodiny: Podatelna - PO-PÁ 7.30- 16.00)



[Česko, Ministerstvo obrany, c2004-2009]

- **Příloha č. 2: Legislativní rámec pro komunikační aktivity MO ČR**
 - *zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů*
 - *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 podatelnám a vyhláška č. 496/2004 Sb., k elektronickým podatelnám*
 - *nařízení vlády č. 173/2006 Sb., o zásadách stanovení úhrad a licenčních odměn za poskytování informací podle zákona o svobodném přístupu k informacím*
 - *Rozkaz ministra obrany č 17 z 26. července 2005, Komunikace s veřejností a sdělovacími prostředky (interní předpis)*
 - *vyhláška č. 64/2008 Sb., o formě uveřejňování informací souvisejících výkonem veřejné správy prostřednictvím webových stránek pro osoby se zdravotním postižením*

S odvoláním na legislativní dokumenty v jejich aktuálně platném znění.

▪ **Příloha č. 3: Základní informace o MoD SW a logo státních institucí**

Försvarsdepartementet

Ministr obrany: Sten Tolgfors
Nadřízený orgán: Předseda vlády
Kontaktní adresa: Jakobsgatan 9, 103 33 Stockholm
Telefonní kontakty: +46 8 405 10 00
Elektronické spojení: personalizované e-mailové adresy
Informační kancelář: mona.boholm@defence.ministry.se
catrin.aleby@defence.ministry.se
Internetová adresa: <http://www.regeringen.se/sb/d/495>



[Swedish Government Offices, cit. 2010-03-03]

- **Příloha č. 4: Podklady k Mystery Mailing (žádosti o informace a odpovědi)**

MO ČR	Finská občanka
Rychlost odpovědi	max. 09:40 (neuveden přesný čas odpovědi, pouze datum)

-----Original Message-----
From: Pieta Eklund [mailto:pieta.eklund@gmail.com]
Sent: Monday, November 30, 2009 2:38 PM
To: info@army.cz
Subject: number of employees

Dear Sir or Madam,

Could you answer the following question:

How many employees work for your Ministry at the moment?

I need this information for my seminar paper.

Best Regards

Pieta Eklund

Finland

(European citizen)

1) Žádost o informace (Finka – MO ČR)

----- Forwarded message -----
From: Tisková a informační služba MO <info@army.cz>
Date: 2009/11/30
Subject: RE: number of employees
To: Pieta Eklund <pieta.eklund@gmail.com>

Hello,

You can find all figures directly here:

<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=5770>

Sincerely,

Petr Sýkora

Tiskova a informacni sluzba
 Ministerstva obrany Ceske republiky

Press and Information Service
 MoD of the Czech Republic

tel. +420 973 200 147-8
 mob. +420 606 732 309
www.army.cz, e-mail: info@army.cz

2) Poskytnuté informace (MO ČR – Finka)

MoD SW	Finská občanka
Rychlost odpovědi	19:21

Från: Pieta Eklund <pieta.eklund@gmail.com>
 Till: fo.info@defence.ministry.se
 Datum: 2009-11-30 14:40
 Ärende: number of employees

Dear Sir or Madam,

Could you answer the following question:
 How many employees work for your Ministry at the moment?
 I need this information for my seminar paper.

Best Regards

Pieta Eklund
 Finland
 (European citizen)

----- Forwarded message -----
 From: <fo.info@defence.ministry.se>
 Date: Tue, Dec 1, 2009 at 10:01 AM
 Subject: Ang. number of employees
 To: Pieta Eklund <pieta.eklund@gmail.com>

Dear Pieta,

At the moment, we are about 150 employees.

Best regards

Christina Siwring
 Ministry of Defence

4) Poskytnuté informace (MoD-Finka)

3) Žádost o informace (Finka – MoD SW)

MO ČR	Švédská občanka
Rychlost odpovědi	2:15

>>> Tisková a informační služba MO<info@army.cz> 2010-01-28 17:25 >>>

Hello,

Unfortunately we do not have any MoD organizational structure in graphic form, except Czech version (.xls). On the other hand you can find it in English here: <http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=5715>.

Sincerely

Petr Sýkora

Tiskova a informacni sluzba
 Ministerstva obrany Ceske republiky

 Press and Information Service
 MoD of the Czech Republic

 tel. +420 973 200 147-8
 mob. +420 606 732 309
 www.army.cz, e-mail: info@army.cz

Dear Sir or Madam,

I would like to politely ask you for sending Ministry's organizational structure in graphic form (.jpg, or .pdf).

Best Regards

Monica Lassi
 Sweden
 (European citizen)

Poskytnuté informace (vlevo (6)) a žádost o informace (vpravo(5)) (Švédka – MO ČR)

MoD SW	Český občan
Rychlost odpovědi	27:27

```
# Från:
# Filip Veverka <veverka.filip@seznam.cz>
# Till:
# fo.info@defence.ministry.se
# Datum:
# 2009-11-30 10:28
# Ärende:
# Request for information
#
#
# Dear Sir or Madam,
#
# I would like to politely ask you for sending Ministry's organizational
# structure in graphic form (.jpg, or .pdf).
#
# Best Regards
#
# Filip Veverka
# Czech Republic
# (European citizen)
```

```
# ----- Původní zpráva -----
# Od: <fo.info@defence.ministry.se>
# Komu: Filip Veverka<veverka.filip@seznam.cz>,
# Kopie:
# Předmět: Ang. Request for information
# Datum: 01.12.2009 13:48:04
# -----
# Dear Mr Veverka,
#
# We hereby send you the structure of the Ministry of Defence:
#
#
# Best regards
#
# Christina Siwring, F6/EPS
```

8) Poskytnuté informace (MoD–Čech)

7) Žádost o informace (Čech – MoD SW)

MO ČR	Český občan
Rychlost odpovědi	01:04

```
#
# -----Original Message-----
# From: Filip Veverka [mailto:veverka.filip@seznam.cz]
# Sent: Monday, November 30, 2009 10:27 AM
# To: info@army.cz
# Subject: Žádost o informace
#
# Dobrý den,
#
# rád bych Vás poprosil o zaslání informace, jakými zákony a dalšími pravidly
# se ministerstvo řídí při informování veřejnosti a komunikaci s veřejností?
#
# Předem děkuji za Vaši odpověď.
```

9) Žádost o informace (Čech – MO ČR)

```
# ----- Původní zpráva -----
# Od: Tisková a informační služba MO <info@army.cz>
# Komu: 'Filip Veverka'<veverka.filip@seznam.cz>,
# Kopie:
# Předmět: RE: Žádost o informace
# Datum: 30.11.2009 11:37:14
# -----
# Příjemný dobrý den,
#
# dovolte, abych v krátkosti reagoval na Vaši otázku. Resort ministerstva v
# průběhu procesů informování veřejnosti naplňuje své informační povinnosti,
# které vyplývají ze zákonů ČR a jsou v souladu s principy civilního řízení a
# kontroly ozbrojených sil. Informace jsou veřejnosti poskytovány na základě
# stanovených zásad komunikace a v souladu se zákonem č. 106/1999 Sb., o
# svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů.
#
# Konkrétní zásady a postupy v oblastech komunikace s veřejností a sdělovacími
# prostředky v resortu ministerstva stanovuje Rozkaz ministra obrany č. 17 z
# 26. července 2005, Komunikace s veřejností a sdělovacími prostředky (jde o
# interní resortní předpis).
#
# S pozdravem
# Petr Sýkora
#
# Tisková a informační služba
# Ministerstva obrany České republiky
# -----
# Press and Information Service
# MoD of the Czech Republic
# -----
# tel. +420 973 200 147-8
# mob. +420 606 732 309
# www.army.cz, e-mail: info@army.cz
```

10) Poskytnuté informace (MO ČR - Čech)

MoD SW	Švédská občanka
Rychlost odpovědi	24:14

Från: "Monica Lassi" <Monica.Lassi@hb.se>
Till: <fo.info@defence.ministry.se>
Datum: 2010-01-27 15:14
Ärende: Request for information

Dear Sir or Madam,

I would like to ask you for the information, which laws or other rules does Ministry follow when the public is informed or there are realized any communication activities?

Thank you in advance for your answer.

Best Regards.

Monica Lassi

11) Žádost o informace (Švédka – MoD SW)

>>> <fo.info@defence.ministry.se> 2010-01-28 15:28 >>>

Dear Monica Lassi,

We are following the press law, one of the laws in our constitution.

Best regards

Ministry of defence

Christina Siwring

12) Poskytnuté informace (MoD SW - Švédka)

▪ Příloha č. 5: Kopie domovských stránek MO ČR a MoD SW

MO ČR, zdroj: <http://www.army.cz/> [výřez z obrazovky ze dne 21. 02. 2010]

MoD SW, zdroj: <http://www.sweden.gov.se/> [výřez z obrazovky ze dne 21. 02. 2010]

▪ **Příloha č. 6: Kritéria a výsledky komparativní obsahové analýzy**

HP, HP body

- Velikost Home Page (neboli úvodní stránky) v kB. Faktor který ovlivňuje rychlost načítání webových stránek:

Body	Kritérium
3	do 15 kB
2	15 až 29 kB
1	od 30 do 49 kB
0	od 50 kB

Jazyk

- Nabídka vícejazyčných verzí webových stránek (hodnoceno dle nabídky Home Page, pro každý nabízený jazyk):

Body	Kritérium
2	totožná cizojazyčná verze
1	zjednodušená verze
0	nenabízena cizojazyčná verze

Mapa

- Dostupnost nástroje Mapa stránek, který zobrazí jednoduchou vizuální mapu stránek. Slouží k rychlé orientaci a přehledu o základní struktuře stránek:

Body	Kritérium
1	ano
0	ne

Org. struk.

- Forma prezentace organizační struktury, která je součástí povinně poskytovaných informace dle zákona č. 106/1999 Sb. (součet bodů):

Body	Kritérium
1	grafické znázornění
1	přímý odkaz na oddělení (odbor)
1	kompetence oddělení (odboru)
1	jméno kompetentního zástupce oddělení (odboru)
1	kontakt na odbor, kompetentního zástupce
1	fotografie kompetentních zástupců oddělení (odborů)

Články

- Uvedení odpovědnosti za zveřejněné aktuální články:

Body	Kritérium
2	oddělení (odbor) a odpovědná osoba
1	oddělení (odbor) nebo odpovědná osoba
0	bez odpovědnosti

WCAG

- Stránky vyrobeny dle metodiky Web Content Accessibility Guidelines, která obsahuje pravidla pro tvorbu bezbariérového webu

Body	Kritérium
1	ano
0	ne

FAQ

- Dostupnost FAQ (Frequently Asked Questions) – nejčastější otázky a odpovědi zveřejněné online, týkající se obsahu webové stránky či činnosti úřadu:

Body	Kritérium
1	ano
0	ne

Ankety

- Nabídky anket, umožňující uživateli hlasovat na dané téma:

Body	Kritérium
1	ano, funkční
0	ne, nefunkční

On-line kontakt

- Nabídky možnosti interaktivní elektronické komunikace s úřadem:

Body	Kritérium
1	ano, funkční
0	ne, nefunkční

Kariéra

- Informace o nabídce volných pracovních míst rezortu:

Body	Kritérium
2	uvedeny, aktualizovány
1	neuvedeny nebo neaktualizovány
0	neuvedeny

Cíl. sk.

- Členění webových stránek dle cílových skupin:

Body	Kritérium
1	ano
0	ne

Ikony

- Textové odkazy doplněné vizuálními ikonami zvyšujícími přehlednost:

Body	Kritérium
1	ano
0	ne

Odkazy

- Do adresního řádku, lze zadat slovní odkazy, které uživatele snadno a rychle zavedou přímo k jednotlivým sekcím webových stránek:

Body	Kritérium
1	ano
0	ne

RSS

- Webové stránky obsahují RSS zdroj, který uživatelům umožňuje přihlásit se k odběru novinek z webu:

Body	Kritérium
1	ano
0	ne

Navig.

- Nabídka navigačních prvků, které tvoří základní strukturu stránek a umožňují pohyb v jednotlivých částech webu (součet bodů):

Body	Kritérium
1	hlavní horizontální menu
1	hlavní vertikální menu
1	doplňkové menu
1	dynamické efekty
1	drobečková navigace
1	odkazy v textu

Výsledky komparativní analýzy oficiálních webových stránek (ke dni 20. února 2010)

Kritéria	MO ČR	MoD SW
Velikost Home Page	2 (20,99)	2 (22,28 kB)
Jazyk	1	1
Mapa	1	1
Organizační struktura	5	3
Články	1	2
WCAG	1	1
FAQ	1	1
Ankety	0	0
On-line kontakt	0	0
Kariéra	1	2
Cílové skupiny	1	1
Ikony	1	1
Odkazy	0	0
RSS	0*	1
Navigace	1	1
CELKEM	16	17

* V nové verzi webových stránek (platných od 16.03.2010) je aplikace RSS zabudována.

- Příloha č. 7: Formulář dotazníku pro MoD SW

Questionnaire - Ministry of Defence (Sweden)

1.) Organization of communication

What are the primary functions of Ministry's communication unit?

How do you organize communication?

How does Ministry's communication unit cooperate with the other units?

Which activities of Ministry's communication unit are dominating?

What are the basic obligations and rules of Ministry's communication?

How are competences in Ministry's communication unit divided?

How many employees do work in Ministry's communication unit?

Are there any special job positions in Ministry's communication unit? (part-time jobs, external employees etc.)

How do you inform your users about missions, visions, strategies, targets and merits on the Ministry's official website?

Are plans of Ministry's information and communication activities based on communication strategies?

For which situations do you have prepared Crisis Communication plans?

How do you evaluate communication?

Are you still doing media monitoring internal or outsourcing? Which Media do you monitor?

Do you use public opinion research (poll) to evaluate communication? How often?

2.) Information activities

Do you follow any special internal regulations to Ministry's communication?

Please, specify organization of Ministry's information activities:

- publishing of initiated information and articles

- publishing of articles on website (official, special-interest)
- information campaigns (for example: for mission, for intervention program etc.)
- publication office (books, newsletters, magazines etc.)
- producing documentary and promotional movies

3.) External communication

What communication tools does Ministry use?

What communication targets have you defined? How often do you evaluate and update them?

How do you work with target groups?

Do you support or organize any special events to promote the Ministry?

Which media do you use to publish initiated information?

Which medium has the key impact for Ministry's communication?

On which medium do you concentrate your activities the most?

Does Ministry administrate its official website internal or external?

4.) Internal communication

How do you organize internal communication?

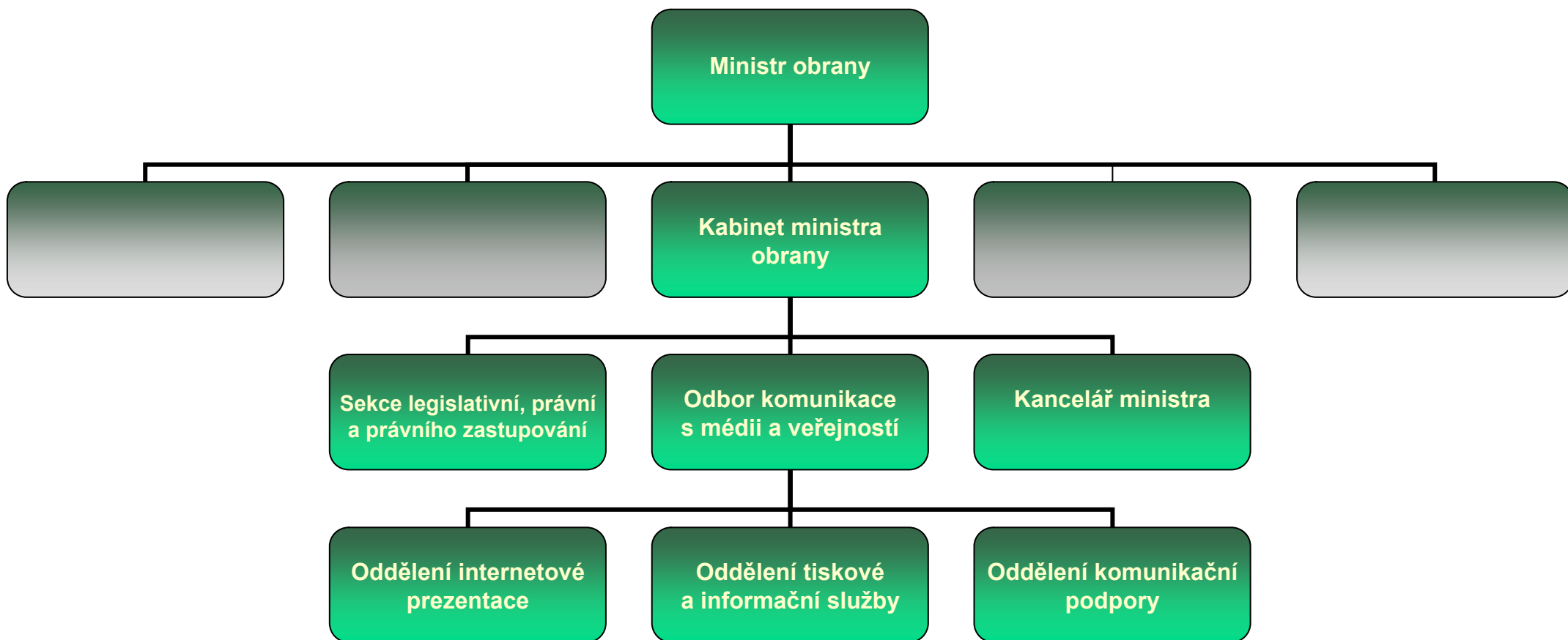
Which tools do you use to organize internal communication? Which one the most?

Has department got any internal information centre, which provides services for internal public (for example: internal library)?

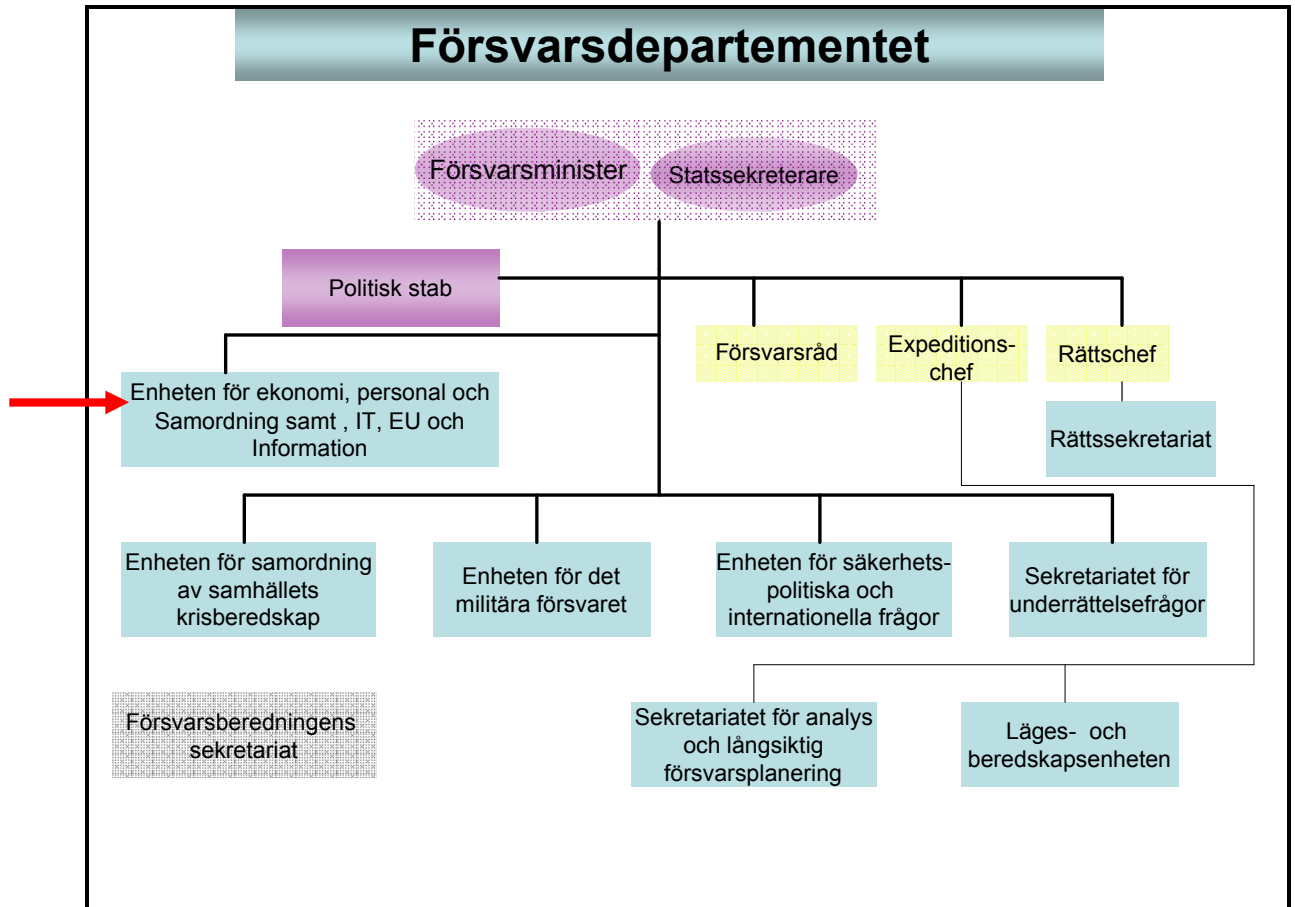
Do you educate any employees, who work out of Ministry's communication unit, in communication skills because of cooperation with public and media representatives?

Do you build department culture (like Company Culture)? How? Which unit is responsible for this activity?

- Příloha č. 8: Pozice Odboru komunikace s médii a veřejností v organizační struktuře MO ČR

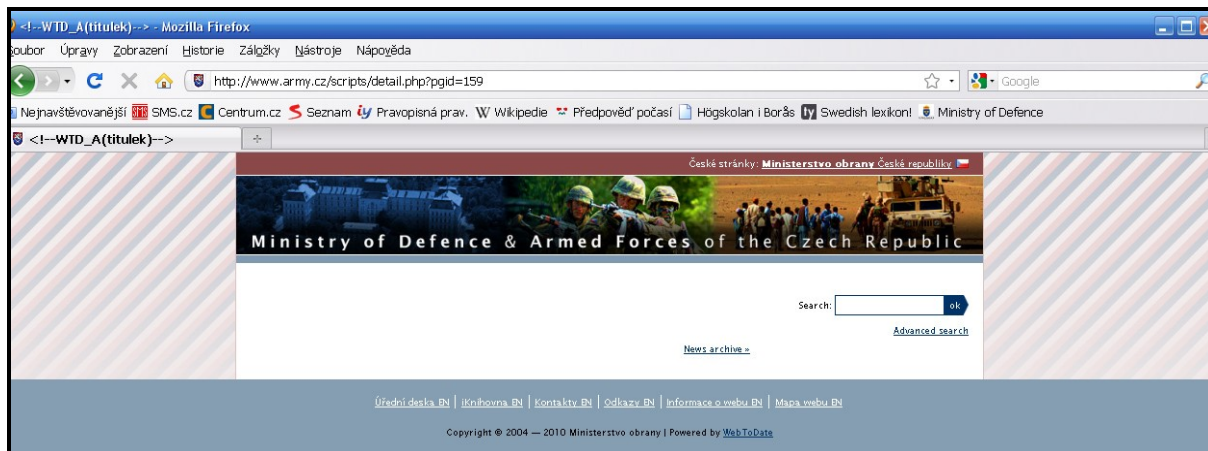


▪ Příloha č. 9: Oddělení komunikace ve struktuře MoD SW



→ Označení umístění Oddělení komunikace (tzv. Communication unit MoD SW)

▪ **Příloha č. 10: Kopie neaktivního odkazu na povinnou informaci**



Zdroj: <http://www.army.cz/scripts/detail.php?pgid=159>

[výřez z obrazovky ze dne 18. 03. 2010]

▪ Příloha č. 11: Akce pro veřejnost MO ČR

Kurz přežití

V roce 2009 proběhl již 15. ročník „Kurzů speciální přípravy pro krizové situace“, který je určen především pracovníkům sdělovacích prostředků a humanitárních organizací. Po úspěšném absolvování výběrového řízení se ho však mohou zúčastnit



také další zájemci. Cílem kurzu je nácvik modelových situací v rizikových oblastech s možností ohrožení života. Kurz realizuje Odbor komunikace s médii a veřejností ve spolupráci s Vojenskou akademií Vyškov. Při této akci se prezentuje profesionální armáda a zároveň se budují pozitivní vztahy s pracovníky médií.

Zdroj: <<http://www.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/kurz-preziti-2009-zahajen-14202/>>

Den pozemního vojska – BAHNA

Akce, pořádaná již od roku 1990 v prostoru vojenského cvičiště Bahna u Strašic, patří k největším událostem prezentujícím AČR na veřejnosti. V roce 2009 se jí zúčastnilo přibližně 50 000 diváků. Každoročně je mezi hlavními cíli akce předvést



současnou profesionalitu armády a vojenskou techniku v praktických ukázkách.

Zdroj: <<http://www.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/jubilejni-bahna-14382/>>

CIAF

Mezinárodní letecká show se koná každoročně již od roku 1993 a patří k jedné z největších prezentací letecké techniky ve střední Evropě. Přehlídka se účastní vysocí představitelé rezortu.



Zdroj: <<http://www.army.cz/multimedia-a-knihovna/fotogalerie/ciaf--prehlidka-odvahy-a-profesionality-14849/>>

Cihelna

V srpnu roku 2009 proběhl dvanáctý ročník další pravidelné akce s podtitulem „Den sil podpory AČR“, který prezentuje veřejnosti prostřednictvím vojensko-historického programu technické, historické a profesionální vybavení AČR. Tematicky jsou jednotlivé ročníky připravovány jako vzpomínky na významná vojenská výročí od konce třicátých let.

Zdroj: <<http://www.army.cz/multimedia-a-knihovna/fotogalerie/setkani-historie-se-soucasnosti---cihelna-2009-14777/>>



Dny NATO

Cílem pravidelných akcí pořádaných 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 záchranářské techniky.

Zdroj: <<http://www.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/kurz-preziti-2009-zahajen-14202/>>



Aliante

Každoroční mezinárodní studentská soutěž je zaměřena na zvýšení vědomostí o Severoatlantické alianci, bezpečnostní problematice a o mezinárodních vztazích. MO ČR spolu s dalšími složkami státní správy zajišťuje její finanční podporu. Devátého ročníku, konaného v roce 2009, se zúčastnili studenti z České republiky, Maďarska, Litvy, Polska, Rumunska, ze Slovenska, USA a z Gruzie.

Zdroj: <<http://www.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/odmenou-tyden-v-ceske-republice--14968/>>



▪ Příloha č. 12: Fotografie prostor MO ČR



Oddělení komunikační podpory



Oddělení tiskové
a informační služby



Pracoviště monitoringu



Oddělení internetové prezentace

▪ **Příloha č. 13: Fotografie prostor MoD SW**



Kancelář složky pro komunikaci (tzn. Communication Unit Office)



Kancelář tiskového mluvčího (tzn. Press Secretary Office)



Kancelář tiskového oddělení (tzn. Press Unit Office)

