

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

Komunikační strategie města Roudnice nad Labem

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Jan Vancl

Studijní program: Mediální studia

Vedoucí práce: PhDr. Denisa Hejlová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2018

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne

.....

Bc. Jan Vancl

Bibliografický záznam

VANCL, Jan. *Komunikační strategie města Roudnice nad Labem*. Praha, 2018. 88 s. 69 s. příloh. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce PhDr. Denisa Hejlová, Ph.D.

Rozsah práce: 134 180 znaků

Anotace

Práce přibližuje teoretické koncepty procesu komunikace, a to zejména se zaměřením na širokou veřejnost a média v prostředí veřejné správy. Na základě vymezení marketingového prostředí obcí a teorii komunikační strategie obcí, se přibližuje specifika samospráv malých a středních obcí.

Teoretické poznatky se pokouší aplikovat na prostředí malého severočeského města Roudnice nad Labem. Výsledkem je netradiční náhled do fungování komunikace ve veřejné správě a doporučení pro její zlepšení ve zvoleném městě, ale i dalších srovnatelných obcích.

Annotation

This thesis describes the theoretical concepts of the communication process, especially with a focus on the general public and media in the public administration environment. Based on the definition of the municipal marketing environment and the theory of communication strategies of municipalities, the specificities of small and medium-sized municipalities are approached.

Theoretical knowledge attempts to apply to the environment of the small town of Roudnice nad Labem. The result is an unconventional insight into the functioning of communication in public administration and recommendations for its improvement in the chosen city, as well as other comparable municipalities.

Klíčová slova: komunikace, obec, městský marketing, komunikační strategie, komunikační kanály, média, vztahy s veřejností

Keywords: communication, city marketing, communication strategy, communication channels, media, public relations

Title

Communication strategy of town Roudnice nad Labem

Obsah

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	3
ÚVOD.....	4
TEORETICKÁ ČÁST	5
1. KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	5
1.1 PROCES KOMUNIKACE	5
1.2 KOMUNIKACE S ŠIROKOU VEŘEJNOSTÍ.....	6
1.2.1 <i>Tištěná média</i>	7
1.2.2 <i>Vysílací média</i>	8
1.2.3 <i>Elektronická internetová média</i>	8
2. KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ – VZTAH ÚŘADU A OBČANA	10
2.1 PRÁVNÍ ZAKOTVENÍ.....	10
2.2 REALITA KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	11
2.3 MARKETING A STRATEGIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	12
2.4 VEŘEJNÁ SPRÁVA VERSUS FIRMA.....	14
3. MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ OBCE	17
3.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ SLOŽKY PROSTŘEDÍ.....	17
3.2 MĚSTSKÝ MARKETING A JEHO KONCEPCE.....	20
3.3 CÍLOVÉ SKUPINY	21
3.4 MARKETINGOVÝ MIX OBCE	22
3.5 ROLE MANAGEMENTU V ŘÍZENÍ OBCE	25
4. TEORETICKÝ ZÁKLAD KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE OBCE	27
4.1 ÚČEL KOMUNIKACE VEŘEJNÉ SPRÁVY S OBČANEM	27
4.2 STANOVENÍ KOMUNIKAČNÍCH CÍLŮ A JEJICH NAPLŇOVÁNÍ	28
4.3 PUBLIC RELATIONS.....	30
4.4 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	31
ANALYTICKÁ ČÁST	32
5. PROFIL MĚSTA ROUDNICE NAD LABEM	32
6. CHARAKTERISTIKA MĚSTSKÉHO ÚŘADU A ŘÍZENÍ MĚSTA	37
6.1 ORGÁNY MĚSTA	38
6.1.1 <i>Zastupitelstvo</i>	39
6.1.2 <i>Rada města</i>	40
6.1.3 <i>Městský úřad Roudnice nad Labem</i>	40
6.1.3.1 <i>Starosta</i>	40
6.1.3.2 <i>Místostarostové</i>	41
6.1.3.3 <i>Tajemník</i>	41
6.2 VIZE ROZVOJE MĚSTA	42
7. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ	43
7.1 VNITŘNÍ KOMUNIKACE V RÁMCI MĚSTA A ÚŘADU.....	43
7.2 VNĚJŠÍ KOMUNIKACE MĚSTA A ÚŘADU S OBČANY	44
7.2.1 <i>Kancelář starosty (sekretariát, tiskové oddělení)</i>	45
7.2.1.1 <i>Sekretariát</i>	45
7.2.1.2 <i>Tiskový mluvčí</i>	46
7.2.1.3 <i>Redaktor televizního vysílání MIS</i>	46
7.2.2 <i>Turistické informační centrum</i>	47
7.2.3 <i>Kancelář zastupitele</i>	47
7.2.4 <i>Rozdělení a specifikace komunikačních kanálů využívaných městem</i>	47

7.2.4.1	Městský rozhlas	48
7.2.4.2	Roudnické noviny	48
7.2.4.3	Televizní vysílání MIS	49
7.2.4.4	Oficiální webové stránky města a facebook.....	49
7.2.4.5	Podatelna a e-podatelna	50
7.2.4.6	Schránka pro připomínky občanů	50
8.	METODY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	51
8.1	POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S PRACOVNÍKY MĚSTSKÉHO ÚŘADU	51
8.1.1	<i>Vyhodnocení rozhovorů a vnitřní komunikace na úřadě pohledu tiskového mluvčího</i>	<i>52</i>
8.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI OBYVATELI ORP	55
8.2.1	<i>Analýza dotazníkového šetření</i>	<i>57</i>
	NÁVRHOVÁ ČÁST	73
9.	NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ V OBLASTI KOMUNIKACE MĚSTA S VEŘEJNOSTÍ	73
	ZÁVĚR	76
	SUMMARY	77
	POUŽITÁ LITERATURA	78
	SEZNAM PŘÍLOH	87

Seznam použitých zkratek

ČSÚ	Český statistický úřad
GIS	Geografický informační systém
IIMCE	Mezinárodního institut marketingu, komunikace a podnikání (International Institute for Marketing, Communication and Entrepreneurship)
MIS	Místní informační systém
ORP	Obec s rozšířenou působností
PR	Public relations (vztahy s veřejností)

ÚVOD

Cílem diplomové práce je na základě analýzy dosavadní podoby a způsobu komunikace města a Městského úřadu Roudnice nad Labem s občany a veřejností poskytnout návrhový materiál sloužící k rozvoji, podpoře a lepšímu zacílení komunikačních aktivit a vytvoření komplexnější komunikační strategie. Práce je strukturně rozdělena do tří velkých oddílů – části teoretické, analytické a návrhové.

Teoretická část se zaměřuje na přiblížení zásadních relevantních koncepcí z teorie komunikace a marketingu, jejich vztažení na oblast veřejné správy ve formě specifického marketingového prostředí, komunikačního procesu a strategie v rámci české obce s rozšířenou působností – Roudnice nad Labem.

Analytická část zpracovává profil města z hlediska geografické polohy, správního zařazení, historického a současného vývoje. Přibližuje strukturu městského úřadu obce s rozšířenou působností a řízení města, soustřeďuje se na vymezení a analýzu komunikačních toků uvnitř úřadu stejně jako kanálů využívaných ke komunikaci mezi městským úřadem, potažmo městem, a občany. Funkční stav komunikace města je dále zkoumán prostřednictvím dotazníkového šetření mezi občany a polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci městského úřadu. Výsledkem je komplexní náhled do komunikační reality města a úřadu prostřednictvím reflexe zkušeností autora.

V *části návrhové* jsou na základě předchozích zjištění představena doporučení pro zdokonalení komunikace města Roudnice nad Labem s cílem zvýšení úrovně kvality jeho služeb a občanské participace.

Teoretická část

1. KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Komunikace je odedávna základem všech mezilidských vztahů. Prostřednictvím komunikace je každodenně navazujeme, udržujeme, ale také ukončujeme. Tvzení „nelze nekomunikovat,“ tvoří jeden z hlavních axiomů shrnujících výsledky výzkumů v oblasti komunikační teorie, integrujících poznatky psychologie, psychiatrie a sociologie, provedených skupinou výzkumníků, příslušejících k myšlenkovému proudu známém jako Škola Palo Alto.¹

1.1 Proces komunikace

Termínem komunikace obecně rozumíme „*proces sdělování, přenosu a výměny významů a hodnot*“² mezi komunikátorem, který sdělení produkuje, a komunikantem, který sdělení přijímá a především dekóduje. Již klasickým je vymezení komunikačního procesu podle H. D. Laswella,³ s použitím tzv. modelu 5W, čili: „*Who says What to Whom through Which channel with What effect?*“ (Kdo říká – Co – Jakým kanálem – Komu – S jakým efektem?).⁴ Tento relativně jednosměrný model s dominantním postavením komunikátora, později reformulovaný a rozšířený o poznatky původního kybernetického modelu komunikace Norberta Wienera⁵ a dalších (**Obr. 1**), dnes můžeme označit za jeden z nejrozšířenějších teoretických komunikačních modelů.⁶

Jednotlivé prvky tohoto procesu lze popsat následovně: Hlavními aktéry komunikace jsou komunikátor a komunikant. Jejich komunikačními nástroji je sdělení samotné a komunikační kanál (médium), kterým je sdělení předáváno. Procesy kódování, dekódování, reakce na sdělení a zpětná vazba představují vlastní funkční komunikaci, která však může být v určitých fázích přenosu informace (při dekódování a zpětné vazbě) deformována tzv. komunikačními šumy. Přičemž procesem kódování rozumíme

¹ Hesková, M.; Štarchoň, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, s. 50. Také Příkrylová, J.; Jahodová, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 18.

² Foret, M. *Marketingová komunikace*. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. s. 16.

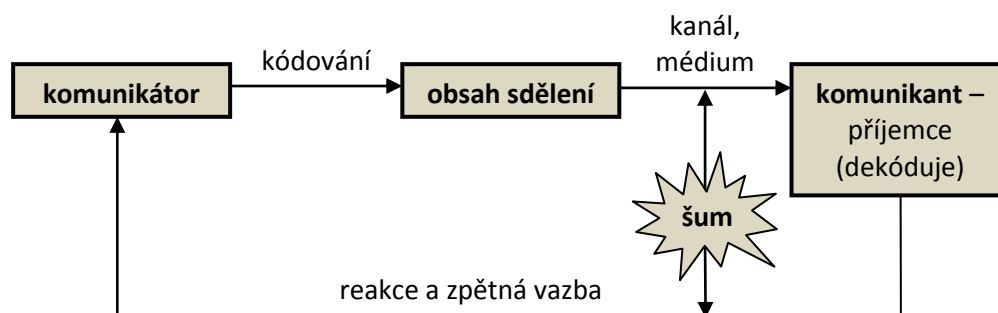
³ Poprvé publikováno v práci *Power and Personality* v roce 1948.

⁴ Příkrylová, J.; Jahodová, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 21.

⁵ Viz Wiener, N. *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Poprvé publikováno v roce 1948.

⁶ Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 18.

převedení myšlenky sdělení do symbolické podoby a dekodováním interpretaci významu tohoto sdělení. Reakce a zpětná vazba slouží komunikátorovi jako prostředek k vyhodnocení úspěchu komunikace, na jehož základě provede případnou korekci cílů či celé strategie komunikace. Komunikační šum je představován všemi faktory, které mohou komunikační proces ovlivňovat.⁷



Obr. 1: Schéma kybernetického komunikačního modelu. (Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno podle Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 18, Obr. 1-2.)

Vzájemné vztahy mezi komunikujícími stranami jsou různé v souvislosti s důvodem komunikace, jejím cílem, druhem a obsahem sdělení, stejně jako typem použitého komunikačního kanálu. V širokém slova smyslu se komunikace neomezuje pouze na slovní, obrazová nebo písemná sdělení, ale také neverbální, zprostředkovávající emoce a dojmy, a tedy ji musíme chápat současně jako proces sdělování i sdílení. Jak již bylo řečeno, dochází při ní k přenosu a výměně významů a hodnot. Mezi ně lze však řadit kromě informací i další projevy a výsledky lidské činnosti – například umělecká díla nebo formy chování, a v konečném důsledku také zboží a služby. Tento proces je komplexní záležitostí, je proto zcela běžné, že nástroje komunikace se mezi sebou vzájemně kombinují a doplňují za účelem umocnění celkového vyznění předávaného sdělení.⁸

1.2 Komunikace s širokou veřejností

Sdělení lze předávat jednomu komunikantovi nebo mnoha najednou, přičemž v roli komunikátora mohou stát jednotlivci nebo celé organizace. K účelům předávání sdělení velkému počtu komunikantů slouží prostředky hromadné či masové komunikace – média. Jejich prostřednictvím lze šířit symbolický obsah sdělení s cílem rychle a působivě oslovit rozsáhlé a značně nesourodé publikum, navíc rozptýlené na velké ploše.⁹

⁷ Hesková, M.; Štarchoň, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*, 2009, s. 54-55.

⁸ Foret, M. *Komunikace s veřejností*, s. 18-21.

⁹ McQuail, D. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002, s. 31.

Média lze v dnešní době rozdělit do tří velkých skupin: tištěná, vysílací a elektronická (internet).¹⁰

1.2.1 Tištěná média

K tištěným médiím patří především knihy a periodický tisk (noviny, časopisy), ale také různé brožury, letáky, zpravodaje (místní či zájmových skupin), katalogy, výroční zprávy apod. Jsou distribuovány jako zboží, za poplatek, nebo bezplatně. Tisk jako takový je nejstarším prostředkem masové komunikace vůbec, a především tradiční tiskoviny jsou vnímány jako důvěryhodný a seriózní informační zdroj, v některých případech i s jistou dávkou společenské a odborné prestiže.¹¹

Noviny mohou mít charakter národního, regionálního nebo lokálního tisku. Nejsou charakterizovány svou periodicitou (mohou být deníky stejně jako týdeníky nebo vycházet 3x či 4x týdně), avšak informace v nich mají krátkou životnost, protože musejí být aktuální a tedy dodávané rychle. Jakožto statické vizuální médium, umožňují noviny předání obsáhlého sdělení širokému okruhu čtenářů (zákazníků). Kromě výhod již zmíněných, je možné v nich zveřejnit mimo článků také inzerci, což je činí výhodným místem prvního kontaktu pro prezentaci v rámci reklamních kampaní.

Časopisy svým zaměřením pokrývají rozsáhlé spektrum témat. Vycházejí s různou periodicitou jako týdeníky, měsíčníky, čtvrtletníky, případně ročenky. Obsahem, jeho charakterem a náplní, často cílí na konkrétně vymezenou skupinu. Podobně jako noviny jsou vhodným místem inzerce, a to především tematicky návazné. Pravidelní čtenáři takových periodik a předplatitelé přikládají informacím v nich automaticky větší váhu.¹²

Z důvodu velkého množství informací, které každý den zpracováváme, je periodický tisk často čten selektivně, což znamená, že různé články jsou různými čtenáři z různých důvodů vynechány nebo pouze orientačně prolétnuty¹³ (čtení typu *skimming*). Tomu je uzpůsoben informační styl žurnalistických článků ve směru obrácené pyramidy, který prostřednictvím tzv. perexu (v angličtině *lead*), krátkého úvodního odstavce pod hlavním titulkem, předkládá čtenáři krátké shrnutí hlavních bodů článku s cílem jej upoutat.

¹⁰ Hesková, M.; Štarchoň, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*, s. 58.

¹¹ Musil, M. *Masmédia a publicita*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, s. 27-28.

¹² Přikrylová, J.; Jahodová, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 75-76.

¹³ Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 31-32.

1.2.2 Vysílací média

Mezi vysílací média řadíme rozhlasové a televizní vysílání. Nejsnáze dostupným médiem je, nebo minimálně byl, pravděpodobně **rozhlas** (mluvíme-li o klasickém rozhlasu, v dnešní době, kdy je na většině míst civilizovaného světa dostupné internetové připojení, už o tom lze pochybovat). Existují stanice národní či lokální, stále funguje rozhlas kabelový a přístupný je též rozhlas internetový. Vysílání větších stanic je možné poslouchat doma, v práci nebo při jízdě v autě. Zprostředkované informace jsou kratší, ovšem jejich výhodou je pohotovost a možnost okamžité zpětné vazby (např. telefonické). Nevýhodou je nemožnost posluchače se k informaci vrátit v případě, že ji přeslechne nebo zapomene. Kvůli svému charakteru je také nezřídka používán pouze jako zvuková kulisa při jiných činnostech. Z toho důvodu ho považujeme spíše za doplňkové komunikační médium.

Velice vlivným a rozšířeným médiem je také **televizní vysílání**. Umožňuje zprostředkovat celou škálu různých pořadů, zacíleným na široké spektrum cílových skupin diváků. Přináší aktuální informace skrze zvukový i obrazový záznam současně a tím nejlépe ze všech dříve jmenovaných komunikačních kanálů vzbuzovat emoce diváků. Jeho nevýhodou je především dlouhá produkční doba a horší možnost operativních změn vysílaného obsahu. Opět jde o médium, jež je možné sledovat pouze pasivně při jiné aktivitě.¹⁴

Vysílací média menšího rozsahu existují v podobě lokálních televizí měst nebo regionů a obecního rozhlasu.

1.2.3 Elektronická internetová média

Nejzásadnějším elektronickým médiem je v dnešní době jednoznačně **internet**, jehož primární funkcí již není pouze posílání zpráv, jak tomu bylo v jeho začátcích. Poskytuje značné množství rozličného obsahu pro všechny cílové skupiny – jeho dosah a zacílení komunikace je obrovské. Na většině míst je dobře dostupný. Informace na něm poskytované lze ve většině případů zpětně dohledat. Umožňuje zastoupit prakticky všechny ostatní sdělovací prostředky v elektronické formě.¹⁵ Díky velké popularitě jeho užívání mnoho klasickým médií přemístilo alespoň část své produkce online – jako příklad uveďme elektronické verze tištěných novin nebo již zmíněný internetový rozhlas.

¹⁴ Musil, M. *Masmédia a publicita*, s. 29-32.

¹⁵ *Ibidem*, s. 33-34.

Na síti najdeme nejen zpravodajské, ale i zájmové portály, blogy, fóra a sociální sítě různého typu. Jeho dalšími výhodami je flexibilita, rychlost a interaktivita. Nevýhodou je nutnost kritického myšlení při konzumaci internetového obsahu.

McQuail k hromadným sdělovacím prostředkům řadí ještě film, zvukový záznam a hudební média.¹⁶ Ty však v kontextu práce nejsou považovány za významné.

Vrátíme-li se k samotnému komunikačnímu procesu, v případě použití médií jakožto prostředků hromadné komunikace, přichází na řadu z tohoto pohledu reálnější Lazarsfeldův dvoustupňový komunikační tok.¹⁷ Tento model předpokládá, že informace z takovýchto zdrojů jsou mnoha konečným konzumentům zprostředkovány tzv. názorovými vůdci (*opinion leaders*), kteří informace z médií sledují a vyhodnocují, navštěvují kulturní akce či cestují, a současně zaujímají v určité sociální skupině roli autority.¹⁸ To jim dává možnost ovlivňovat mínění druhých lidí – v rámci rodiny, zájmové skupiny, školní třídy, pracovního kolektivu apod. – prostřednictvím osobního rozhovoru, což je podle Foreta stále nejúčinnější způsob komunikace vůbec.¹⁹ Názorový vůdce tak účinně formuje a mění názory lidí kolem sebe, pomáhá nerozhodnutým a pohodlným, zvyšuje účinnost hromadně komunikovaných informací.

Komunikace jako součástí veškerého lidského konání a neustávající proces, probíhající všude kolem nás, hraje zásadní roli samozřejmě také v realitě velkých organizací. Ať už soukromých firem, uskupení neziskového sektoru, vlády nebo státní správy – ovlivňuje utváření jejich image v očích veřejnosti, povědomí o jejich činnosti, jimi nabízených službách a produktech či sdělování důležitých informací. V kontextu těchto organizací je komunikační proces dnes již nevyhnutelně spojován s prvky marketingu a public relations (PR). Jsou to také právě velké organizace, které nejčastěji využívají různých forem sdělovacích prostředků k potřebám svojí prezentace a působení na širokou veřejnost.

Jejich komunikační aktivity jsou přesně zacílené, sledující stanovený záměr, držící se definované strategie. Komunikaci využívanou za účelem podpory a dosažení dlouhodobých cílů můžeme označit jako strategickou.

¹⁶ McQuail, D. *Úvod do teorie masové komunikace*, s. 30-51.

¹⁷ Viz Lazarsfeld, P. F. *Personal influence*. Poprvé publikováno v roce 1955.

¹⁸ Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 34-36.

¹⁹ *Ibidem*, s. 25.

2. KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ – VZTAH ÚŘADU A OBČANA

Veřejná správa je reprezentantem složky výkonné moci ve státě. Je zastřešujícím pojmem pro státní správu a samosprávu. V České Republice funguje systém spojeného modelu veřejné správy, kdy obce vykonávají prostřednictvím svých orgánů dvojí působnost – současně výkon samostatné působnosti (samosprávy) a přenesené působnosti, čili státní správy, jejichž kompetence je nutné důsledně rozlišovat. Výkon přenesené působnosti je v kompetenci obecního úřadu, zatímco zastupitelé a rada obce rozhodují o záležitostech samostatné působnosti obce.²⁰

2.1 Právní zakotvení

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, definuje obec jako veřejnoprávní korporaci, právnickou osobu (§ 2 odst. 1), kterou vymezuje jako základní územní samosprávné společenství občanů (§ 1). Správní struktura obce a obecního úřadu, společně s hlavními kompetencemi a povinnostmi jejích představitelů bude rozebrána v kapitole 6 (str. 37) na příkladu obce s rozšířenou působností – města Roudnice nad Labem. Vztahy komunikace mezi úřadem a občanem jsou právně ošetřeny výše zmíněným zákonem o obcích, který zároveň definuje práva a povinnosti příslušníků státní správy a samosprávy. Dále Listinou základních práv a svobod, stanovující povinnost poskytování informací o činnosti orgánům územních samospráv (čl. 17 odst. 5, čl. 35 odst. 2) a zákonem č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, který ukládá mimo jiné státním orgánům, územním samosprávným celkům a jejich orgánům povinnost poskytovat veřejně informace (§ 2 odst. 1 a 2) vztahující se k jejich působnosti. A to jak pasivně, např. v reakci na obdržení žádosti občana, tak aktivně, např. zveřejňováním rozpočtů a různých dokumentů. Okruh informací, kterých se toto týká, vymezuje § 5 odst. 1-4 zákona č. 106/1999 Sb., přičemž všechny informace již jednou zveřejněné na základě zmíněných právních úprav musí být vždy znovu dohledatelné. Obec je také oprávněna (ovšem už ne povinná) zveřejňovat jakékoliv informace mimo stanovený okruh, vztahují-li se k její působnosti (§ 5 odst. 7 tamtéž).

²⁰ Lukl, F. *et al.* Základní principy fungování obce a jejích orgánů. In: Černožorský, J. (ed.) *Příručka pro člena zastupitelstva obce po volbách 2014*. 1. vyd. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, 2014, s. 8-19.

2.2 Realita komunikace ve veřejné správě

Ve zmíněných právních dokumentech lze vysledovat tendenci vedení veřejné správy směrem k transparentnosti a celkově větší otevřenosti ve vztahu k občanům, což je nepochybně krok správným směrem. Česká společnost se i dnes potýká s pozůstatky špatné image státní správy, jejích zaměstnanců a poskytovaných služeb, z dob minulého režimu. Porevoluční optimismus a naděje vkládaná do svobodně zvolených samosprávných orgánů totiž neměla dlouhého trvání, jak dokazují výzkumy provedené Miroslavem Foretem a dalšími mezi lety 1990 – 1994 a 1995 – 2000.²¹ Zjištěný vývojový trend popisuje klesající zájem občanů o činnost jimi volených zástupců ve vedení obce po roce 1990. Takto započatá situace by však jednoho dne skončila vytvořením bludného kruhu. Nezájem občanů a jejich odmítání podílet se na veřejném dění (nejen) v jejich obci, není stavem fungující demokracie. Cílem tedy bylo postupně se přiblížit koncepčně západním demokratickým zemím. V období 2007 – 2015 Ministerstvo vnitra České Republiky realizovalo strategii tzv. *Smart Administration*, jejímž záměrem bylo zefektivnění veřejné správy, zajištění koordinovaného způsobu jejího vylepšování a větší míry přátelskosti veřejných služeb. Deklaruje vizi budoucnosti veřejné správy primárně jako službu občanovi, klientsky orientovanou, hospodárnou, výkonnou a flexibilní, naplňující jeho očekávání a potřeby při současném dodržování principů dobrého vládnutí.²² Na podobném principu staví také tzv. místní Agenda 21 (MA21, *local Agenda 21*), mezinárodně uznávaný nástroj ke zlepšování strategického řízení a komunikace s veřejností (její zapojování a budování vzájemného partnerství) pro města a obce, oficiálně zaváděný v našich podmínkách od roku 2006.²³ Tuto metodu dnes aplikuje více jak 70 samospráv a mnoho dalších se o vstup do této iniciativy snaží. Koncepce její strategické vize je vytvořena do roku 2020.²⁴

Změna celkového vnímání státní správy je obtížná a dlouhodobá záležitost. Občané se stále setkávají buď sami nebo zprostředkovaně v médiích s úředníky, kteří své moci

²¹ Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 399-405.

²² Ministerstvo vnitra ČR. *Modernizace veřejné správy* [online]. Poslední aktualizace 5. 3. 2012 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/modernizace-verejne-spravy-49614.aspx?q=Y2hudW09Mw%3D%3D>>.

²³ Databáze strategií – portál pro strategické řízení. *Koncepce podpory místní Agendy 21 v ČR do roku 2020 (2012)* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 2018. [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <<https://www.databaze-strategie.cz/cz/MZP/strategie/koncepce-podpory-mistni-agendy-21-do-2020?typ=download>>.

²⁴ Lukl, F. *et al.* Základní principy fungování obce a jejích orgánů, s. 88.

využívají ze své libovůle a záměrně jim úřední styk znesnadňují.²⁵ Mnohdy je dodržování norem uvnitř úřadu vnímáno z pohledu občana jako příliš formální a zbytečně byrokratické, vedoucí k odosobnění jejich problémů a překračování hranic etiky výměnou za etiketu – zatímco takto formalizovaný způsob chování může zároveň zaměstnancům úřadu v rámci jejich práce připadat naprosto běžný.²⁶ Takový přístup pak nezřídka působí přesně opačně, tedy ne ve smyslu veřejné správy jako služby veřejnosti, ale spíše organizace, libující si ve svojí vlastní hierarchické struktuře a dodržování předpisů *ad absurdum*, redukcující problémy občana do tabulkových hodnot formulářů.²⁷ Aby však byl tento negativní efekt účinně odbouráván, musejí občané začít být úřady bráni jako partneři – zákazníci, se kterými je při každé interakci navazován a udržován vztah. Proto také je při modernizaci veřejné správy akcentována otevřenost a transparentnost, a to nejen jako prostředek v boji proti korupci. Dlouhodobé studie Mezinárodního institutu marketingu, komunikace a podnikání (IIMCE) provedené na území České i Slovenské republiky ukazují, jak zásadní roli hraje informovanosti občana v jeho postojích ke službám a činnosti veřejné správy. Její obecná úroveň je pro spokojenost s úřadem mnohem důležitější než přímá osobní zkušenost,²⁸ neboť lidé nenavštěvují úřady zdaleka tak často, jako se mohou o jejich činnosti dozvídat. Informace o činnosti veřejné správy, společně s jejími hmatatelnými výsledky a jejich propagací, mají potenciál měnit image úřadů směrem k důvěryhodnějším, transparentnějším, odpovědnějším a zákaznický vstřícnějším institucím. K tomu je za potřebí dobrá strategie a zvládnuté PR.

2.3 Marketing a strategie marketingové komunikace

Koncept marketingu vychází z tvrzení, že lidé jsou sumou svých potřeb a přání. Jde tedy o „proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníků.“²⁹ Tak zní jeho definice podle špičkového odborníka v oboru marketingu, Philipa Kotlera. Není proto divu, že ve světě se začalo marketingových metod používat i ve veřejné správě, a to už od poloviny sedmdesátých let minulého století.³⁰

²⁵ Fagerström, L. O. Doporučení pro zpracování komunikačních strategií krajských a místních samosprávných orgánů v České Republice (příloha). *Veřejná správa : týdeník vlády České Republiky*, 2003, roč. 14, č. 45, s. 7.

²⁶ Heger, V. *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 152.

²⁷ Hannagan, T. J. *Marketing for the non-profit sector*. Basingstoke: Macmillan, 1992, s. 41.

²⁸ Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 401.

²⁹ Kotler, P.; Armstrong, G. *Principles of marketing*. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. p. 12.

³⁰ Heger, V. *Komunikace ve veřejné správě*, s. 143.

Mluvíme-li o marketingu jako takovém, jde o soubor nástrojů definujících cílového spotřebitele (zákazníka) a snažící se o nalezení nejlepšího způsobu uspokojení jeho potřeb formou nabídky, při současném budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem a zachování co největší efektivity všech těchto procesů.³¹

Jedním z hlavních marketingových nástrojů je **marketingový mix**. Ten můžeme chápat jako soubor proměnných, optimalizací jejichž vzájemných proporcí a vztahů je ovlivňována poptávka po nabídce produktu.³² V klasické podobě ho tvoří tzv. **4P**: *product* (výrobek, služba apod.), *price* (cena), *place* (místo a okolnosti nabídky/nákupu), *promotion* (podpora nabídky, propagace). Existují samozřejmě i další modely, například rozšiřování 4P o další součásti (6P, 8P apod.), zohledňující v mixu např. *people* (personál), *process* (použité postupy a technologie), *partnership* (spolupráce) a další. V případě marketingového modelu zákaznický orientované organizace či firmy je však častěji aplikována pozměněná koncepce tzv. **4C**, nahlížející všechny základní proměnné 4P z pohledu zákazníka. V ní je produkt vnímán jako spotřebitelské řešení, umožňující uspokojit potřeby zákazníka, tedy pro něj produkt představuje určitou hodnotu (*customer value*). Cena jsou výdaje a celkové náklady, které musí zákazník vynaložit k tomu, aby produkt získal, a to včetně času a případně fyzické či psychické námahy (*customer costs*). Místem a okolnostmi poskytované služby se rozumí všechny činnosti, které dělají nabídku snáze dostupnou a jednodušeji dosažitelnou (*convenience*). Aby však toto všechno mohl zákazník zvážit a adekvátně se rozhodnout, je nutné poskytnout mu přístup k informacím o existenci takové nabídky. Zde přichází na řadu komunikace (*communication*), termín nahrazující v modelu 4C původní označení *promotion*.³³

Marketingová komunikace vychází z obecné teorie komunikace.³⁴ Zahrnuje všechny formy komunikace, používané organizací nebo firmou ke zprostředkování informací zákazníkům stávajícím i potenciálním, jejich přesvědčování, ovlivňování jejich mínění a postojů, očekávání i chování v souladu se svými cíli.³⁵ Přitom platí následující posloupnost: obecné strategické cíle organizace určují cíle aplikované marketingové strategie, na kterou navazuje a z níž vychází komunikační strategie organizace.

³¹ Příkrylová, J.; Jahodová, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 16.

³² Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 189.

³³ Hesková, M.; Štarchoň, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*, s. 14-17. Také Příkrylová, J.; Jahodová, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 16-17.

³⁴ Hesková, M.; Štarchoň, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*, s. 59

³⁵ *Ibidem*, s. 51.

Úspěšná marketingová komunikace znamená získání a udržení zájmu a pozornosti zákazníka. Při její tvorbě je třeba se držet určitých metodických pokynů, obvykle sledujících průběh některého komunikačního modelu, např. jak byl představen v kapitole 1.1, str. 6, **Obr. 1**). Na jeho základě se stanoví *komu* je určeno sdělení, čímž je identifikována cílová skupina (příjemce zprávy). Dále *co* se bude sdělovat (výběr sdělení), jaký *efekt* má sdělení vyvolat a jaké *reakce* se od příjemců očekávají (účel sdělení), jakými *kanály* bude sdělení komunikováno (použité prostředky), *kdy* bude komunikováno (načasování), jaké *finanční prostředky* na to budou vynaloženy (náklady), jak bude komunikace řízena a jak bude zajištěna *zpětná vazba* (kontrola strategie).³⁶

Tímto způsobem definovaná komunikační strategie je pak naplňována nástroji v podobě **komunikačního mixu**. Ten je podobně jako marketingový mix tvořen souborem nástrojů, kterými je produkt či služba představována zákazníkům, a způsobem jejich uplatňování. Jsou to: reklama, podpora prodeje, přímý marketing, osobní prodej (resp. osobní kontakt), public relations, přímý marketing a dále také třeba sponzoring, pořádání událostí a tvorba zážitků (eventy), veletrhy a výstavy či product placement.³⁷ Naplňování jednotlivých činností v rámci komunikačního mixu vyžaduje zvolení patřičného **komunikačního kanálu** (případně platformy) nebo jejich kombinace.

Základní teoretické marketingové modely jsou obecné, ale velmi variabilní. Praktické využití marketingových metod a konkrétní obsah použitých nástrojů se vždy přizpůsobuje specifickému prostředí, v němž má být aplikováno. Je tedy rozdíl, zda a jak tyto metody používá soukromá firma nebo, v našem případě, orgán státní správy a samosprávy – čili město, potažmo městský úřad.

2.4 Veřejná správa versus firma

Marketing je tradičně spojován s představou snahy o vytvoření zisku a nabytí konkurenčních výhod na trhu. Při snaze o přenesení konceptu marketingového řízení a komunikace, jak je ho používáno v prostředí firem, na veřejnou správu a řízení města se tak nevyhneme určitým logickým modifikacím. Ačkoliv se marketingové cíle obou sektorů principiálně neliší, rozdíly vyvstávají v důsledku odlišných priorit (či spíše

³⁶ Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 232-238.

³⁷ Přikrylová, J.; Jahodová, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 42-45.

zastoupení jednotlivých cílů), které tyto rozdílné sektory sledují.³⁸ Předně, zásadním rozdílem mezi soukromým sektorem (firma, podnik) a sektorem veřejným (složky veřejné správy: státní správa a samospráva, ale také neziskové organizace) je fakt, že motivací ve veřejném sektoru není primárně dosažení zisku a jeho maximalizace, ačkoli všechny tyto organizace mohou být zaměřené jak na nabízení produktu, tak na poskytování služeb zákazníkům. Přitom tento produkt či služba může být dokonce stejného charakteru (např. veřejné / soukromé školy, nemocnice a kliniky, doprava a další).³⁹

Soukromý a veřejný sektor slouží různým společenským zájmům, jejichž naplňování vyžaduje odlišné dovednosti a respektování jiných hodnot.⁴⁰ Veřejný sektor je tvořen organizacemi, jejichž hlavním účelem je uspokojení potřeb zákazníka, přičemž tento často není povinen za službu přímo na místě platit. V případě veřejné správy je situace navíc specifická tím, že její značná část je financována z prostředků státního rozpočtu, jehož zásadní příjem plyne z daňové povinnosti obyvatel státu. Služby státní správy má tak občan vlastně předplaceny už na základě toho, že je daňovým poplatníkem státu. Zároveň jde často o služby, kterých se občanům nedostane z jiných zdrojů. V tomto ohledu má monopolní postavení především na specifické úřednické služby, na rozdíl od sektoru soukromého, kde si prodávající a kupující v dnešní době mohou jeden druhého vybrat.

Vztáhneme-li tuto situaci přímo na správu města nebo regionu, jejich prvořadým úkolem je poskytování určitých veřejných služeb, vyplývajících z práv a potřeb občanů, a to s největší možnou efektivitou a maximálním užitekem. Na rozdíl od firem nemohou mít předem pevně stanovené a neměnné úkoly ani cílové skupiny – ty si vybírají účelově s ohledem na potřeby své rozvojové vize. Tyto organizace jsou také mnohem komplexnější, což je v důsledku znevýhodňuje tím, že jsou oproti firmám obtížněji říditelné. Dopady jejich akcí nejdou dopředu tak dobře odhadnout, neboť každá jednotlivá aktivita správou města nebo regionu podniknutá může ovlivnit vícero jiných oblastí. Kromě výše zmíněného nesou města značnou sociální odpovědnost vůči svým zákazníkům – občanům, a to především v udržování základního zázemí pro jejich život (ochrana životního prostředí, obytné zóny, dopravní infrastruktura, odvoz odpadu a jiné). Porovnáme-li tyto subjekty i na pozicích řízení, rozdíl spočívá v tom, že manažer

³⁸ Ježek, J. *Městský marketing – koncepty, aplikace, kritická analýza*. Ekonomický časopis, 2011. roč. 59, č. 3, s. 248.

³⁹ Hannagan, T. J. *Marketing for the non-profit sector*, s. 17-21.

⁴⁰ L. E. Lynn (2003) citován dle Špaček, D. *EGovernment: cíle, trendy a přístupy k jeho hodnocení*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 18.

soukromé firmy je přímo zainteresován na jejím zisku, zatímco v případě starosty jsou tímto ziskem nepřímo získané volební preference spokojených občanů, jakožto zákazníků města.⁴¹ Dalším nezanedbatelným specifickým uplatňováním marketingových metod v prostředí města je už způsob jejich zavádění, které vyžaduje mnohem více času a spoléhá na schválení vedení města (politickém i administrativním), kde panují poněkud složitější organizační i mocenské vztahy než mezi personálem podniku. K prosazení marketingové koncepce může dojít i po vzájemné domluvě zájmových skupin ve městě, které běžně jednají nezávisle na sobě. Zde je však nutný konsenzus, obvykle na základě kompromisu. Na toto konto Ježek uvádí, že případě, že k ani jednomu z výše uvedených rozhodnutí nedojde, nemá to na město tak negativní dopad jako by mělo na provoz a existenci firmy, neboť pro to ně není nezbytně nutné.⁴²

Hlavní úlohou marketingu ve veřejném sektoru zůstává efektivizace veřejných služeb, jednání na principech důvěryhodnosti, otevřenosti a transparentnosti, odpovědné nakládání se zdroji a jeho prezentace, kvalitní informovanost občanů a na základě toho budování image.

⁴¹ Ježek, J.; Rumpel, P.; Slach, O. *Marketingový management obcí, měst a regionů: Manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2007, s. 13-14.

⁴² Ježek, J. *Městský marketing – koncepty, aplikace, kritická analýza*. Ekonomický časopis, 2011. roč. 59, č. 3, s. 246.

3. MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ OBCE

Základem pro tvorbu marketingové koncepce obce v širokém smyslu jsou koncepční a strategické dokumenty jako územně analytické podklady, rozbor udržitelného rozvoje území, demografické studie a s nimi související strategický plán obce. Zákon č. 106/199 Sb., o svobodném přístupu k informacím (dále jen informační zákon), § 5, odst. 2, řadí tyto dokumenty do kategorie informací, o něž je možné zažádat na základě práva občanů na informace. Mohou být také zveřejněny např. na internetových stránkách obce nebo zpřístupněny přímo na úřadě, pokud si tak obec přeje. Některé z těchto údajů navíc zpracovává a zpřístupňuje také Český statistický úřad (ČSÚ).

3.1 Vnitřní a vnější složky prostředí

Výše zmíněné dokumenty podrobně zpracovávají jednotlivé části situační analýzy, jak ji nazývá Horáková,⁴³ a dávají přehled o jednotlivých *vnějších složkách marketingového prostředí obce* (makroprostředí), podmínkách které mají vliv na činnost a existenci města, aniž by jím byly ovlivnitelné. Jako takové jsou chápány tyto:

Demografické prostředí obce, popisující velikost a věkové rozvrstvení populace obce (případně její správní oblasti) a další socioekonomické údaje jako úroveň vzdělání, strukturu zaměstnanosti, výši příjmů, nezaměstnanost, migraci.

Ekonomické prostředí, které je tvořeno nejen hospodářskou situací konkrétní obce, ale i situací v rámci regionu a státu. Ta vytváří a ovlivňuje trh práce, tj. nabídku dostupných pracovních míst, úroveň příjmů a výdajů, inflační změny, dostupnost zdrojů, ale také chování podnikatelů uvnitř a v okolí obce.

Politicko-právní prostředí, zahrnující činnosti vedení obce v rámci jeho politického zaměření a jeho pravomocí, jako např. vydávání vyhlášek a opatření, hospodaření se zdroji, ale i obecnou politickou situací a její předpokládaný vývoj. Toto může významně ovlivnit například podnikatelské podmínky malých a středních podniků, které jsou velmi důležité z hlediska regionálního rozvoje a místní zaměstnanosti⁴⁴.

⁴³ Horáková, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 37-42.

⁴⁴ Veber, J.; Srpová, J. Význam malých a středních firem. In: *Podnikání malé a střední firmy*. 3., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 21-23.

Sociálně-kulturní prostředí, kam patří především kulturní památky obce či regionu (pamětihodnosti, umění, muzejní sbírky atp.), tradice a zvyky, obecné kulturní hodnoty nebo kulturní akce zde pořádané, dostupnost vzdělání. Využití těchto skutečností a jejich správná propagace může mít vliv na zviditelnění obce a přilákání návštěvníků.

Přírodní prostředí, které je definováno geografickou polohou obce v rámci nadřazeného územního celku, podnebím a krajinným rázem oblasti, dostupnými přírodními zdroji a jejich kvalitou (také čistotou vod a ovzduší), ekologií prostředí, rozvinutostí dopravní a infrastruktury obce / regionu.

Technologické prostředí, vycházející z obecného vývoje vědy a techniky. V prostředí obce to znamená především přijímání nových technologií – například moderní přístrojové vybavení místní nemocnice, internetová komunikace či prezentace, zavádění elektronických informačních systémů, databází a podobně za účelem zvýšení efektivity komunikace mezi úřadem a občany, uvnitř samotného úřadu nebo určených k prezentaci obce široké veřejnosti.⁴⁵

Analýzám vnějšího prostředí, respektive makroprostředí, jak je některými autory označováno (viz níže), se říká PEST či STEP analýzy (jako odkaz na pořadí názvů jednotlivých složek), přičemž prostředí demografické je často pojímáno v rámci sociokulturního.⁴⁶

Vnitřní složky marketingového prostředí obce vymezují Janečková *et al.* především jako situaci organizace pověřené zabezpečováním státní správy a dalších zákonně stanovených úkonů, která je zásadně ovlivněna hlavně rozpočtem obce.⁴⁷ Horáková vnitřní prostředí definuje jako nejbezprostřednější okolí organizace a ji samotnou – prvky snadněji kontrolovatelné a ovlivnitelné, avšak stále „diktující řadu parametrů, které je nezbytné uvažovat a zahrnout do marketingových plánů“.⁴⁸ Kotler rozepisuje vnitřní faktory podrobněji na příkladu mikroprostředí⁴⁹ klasického komerčního podniku. Vztáhneme-li je na realitu obce, jsou jimi například interní lidský faktor (třeba pracovníci

⁴⁵ Janečková, L. *et al.* *Vytvoření marketingové strategie měst a obcí a její ověření v podmínkách MÚ Karvinná*. Karvinná: Slezská univerzita v Opavě, 2002, str. 17-18.

Stejnou či podobnou terminologii používá též Kotler při analýze makroprostředí firmy v knize: Kotler, P.; Armstrong, G. *Principles of marketing*, pp. 70-88.

⁴⁶ Viz Tichá, I.; Hron, J. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Credit, 2003, s. 71-74.

Nebo Hejlová, D. *Public relation*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 122-123.

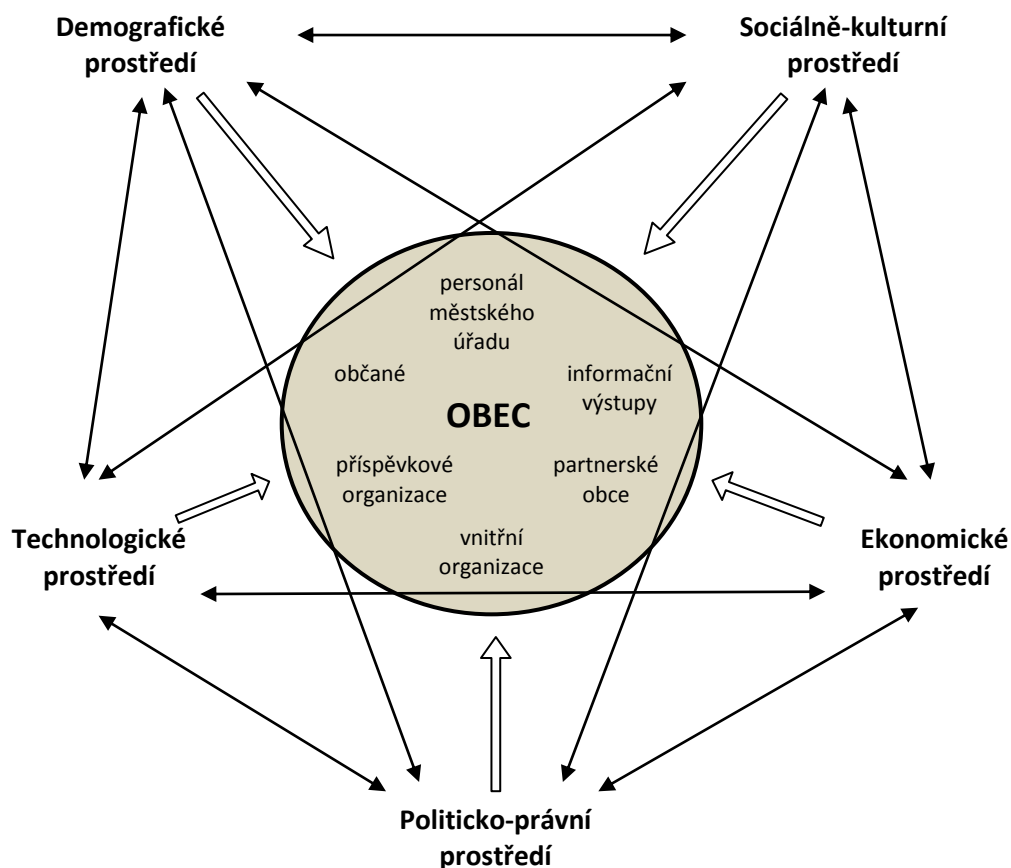
Případně také Hannagan, T. J. *Marketing for the non-profit sector*, s. 80-85.

⁴⁷ Janečková, L. *et al.* *Vytvoření marketingové strategie měst a obcí...*, str. 17-18.

⁴⁸ Horáková, H. *Strategický marketing*, s. 42.

⁴⁹ Vnější a vnitřní prostředí (např.: Janečková *et al.*; Tichá a Hron) je v literatuře označováno také jako makro- a mikroprostředí (např.: Kotler; Foret; Hejlová; Horáková).

za přepážkou úřadu, kteří jsou v přímém styku s veřejností, ale i další personál úřadu), vztahy s organizacemi poskytujícími služby samotné obci, a také různé skupiny veřejnosti, která je z podstaty nabízených služeb současně tvořena zákazníky obce.⁵⁰



Obr. 2: Faktory vnitřního a vnějšího prostředí působící na činnost a existenci obce. (Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací a dílčích schémat v: L'Etang, J. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*, s. 99, obr. 4.1. a také Tichá, I.; Hron, J. *Strategické řízení*, s. 41, obr. 4.2.)

Obce či města je rovněž možné **typologizovat** na základě jejich obecného charakteru např. jako města průmyslová, velká historická turisticky atraktivní města, města s příjemným okolím, města skýtající hodně možností v oblasti zábavy, zážitků a podobně. V případě menších celků např. jako obce v rekreačních oblastech, lázeňské, pohraniční či satelity větších měst.⁵¹ Z této charakterizace je zřejmé, že jednotlivé typy obcí budou specifické svým prostředím a tedy i odlišné jak v možných konkurenčních výhodách, které mohou mít oproti sousedním obcím nebo jiným obcím stejného typu, tak ve směřování svého rozvoje.

⁵⁰ Kotler, P.; Armstrong, G. *Principles of marketing*, pp. 66-69.

⁵¹ Janečková, L. et al. *Výtvoreni marketingové strategie měst a obcí...*, str. 17.

Na základě analýzy všech těchto vstupních informací, stanovení prognóz vývoje určitých trendů a zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb obce (SWOT analýza, viz **Tab. 1**) v jednotlivých složkách prostředí, vedení obce stanovuje svoje strategické cíle, které se pak promítnou ve složení marketingového mixu.

SWOT	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
		S1 ... S2 ...
Příležitosti (Opportunities)	<i>SO strategie</i> Jak využít silné stránky ve prospěch příležitostí.	<i>WO strategie</i> Jak překonat slabé stránky využitím příležitostí.
O1 ... O2 ...		
Ohrožení (Threats)	<i>ST strategie</i> Jak využít silné stránky k odvrácení ohrožení.	<i>WT strategie</i> Jak zmenšit vliv slabých stránek a vyhnout se ohrožení.
T1 ... T2 ...		

Tab. 1: Matice používaná při vyhodnocení SWOT analýzy. Ne všechny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby mají zásadní roli v hodnocené situaci obce nebo podniku. Účelem analýzy není vytvořit vyčerpávající deskriptivní popis situace, nýbrž vybrat a zdůraznit pouze ty, které mají strategický význam pro směřování obce, její budoucí rozvoj v konkrétním směru a podle nich pak zformulovat základ jednotlivých strategií. (Zdroj: Upraveno podle Tichá, I.; Hron, J. *Strategické řízení*, s. 118-119, obr. 7-13.)

3.2 Městský marketing a jeho koncepce

Na tomto místě je vhodné podotknout, že celkové koncepční pojetí městského marketingu není jednotné. Ježek⁵² upozorňuje, že v literatuře je možné narazit hned na tři přístupy k této oblasti, které jsou navzájem poměrně odlišné. Někteří autoři – mezi nimi též Kotler – pojmají městský marketing pouze jako podmnožinu v rámci běžného podnikového marketingu, tedy jako aplikaci obecných principů ve specifické sféře obce. Jiní upřednostňují akcentaci manažerského přístupu v řízení obce, tzv. *new public management*, rozvoj partnerství veřejného sektoru se soukromým a přiblížení fungování státní správy a poskytování veřejných služeb realitě fungování firmy. Poslední skupinu autorů představují (obvykle zahraniční) odborníci na veřejnou politiku a územní plánování, zaměřující se v tomto směru na kooperativní rozvoj města a integraci společenských zájmů. Případně se můžeme setkat s pojmem teritoriální marketing, který

⁵² Ježek, J. *Městský marketing – koncepty, aplikace, kritická analýza*. Ekonomický časopis, 2011. roč. 59, č. 3, s. 245.

v sobě integruje koncepty marketingu městského a regionálního, přičemž pracuje s výše zmíněnými koncepčními přístupy.⁵³ Podle zaměření jednotlivých přístupů může být pozornost při tvorbě marketingové strategie upřena různým směrem. Tím se může měnit náplň a nástroje marketingového mixu. V praxi je tak naplňování a pojetí významu městského marketingu nejednotné.⁵⁴

3.3 Cílové skupiny

Aby bylo možné sestavit marketingový mix obce „na míru“, přesněji zacílit a zvýšit kvalitu nabízených služeb a určit nejvhodnější způsoby komunikace, je vhodné vymezit si cílové skupiny (neboli zákaznické segmenty), které chceme tou kterou informací, službou nebo aktivitou oslovit (o komunikačním mixu samotném bude pojednáno v kapitole 4 (str. 27). Čím úžeji přitom cílové skupiny můžeme vymezit, tím snazší bude jejich následná analýza z pohledu chování, názorových postojů a výběru vhodných komunikačních nástrojů.⁵⁵ Cílovou skupinou mohou být osoby, skupiny osob nebo celé organizace. Fagerström dělí cílové skupiny obcí na interní, externí a institucionální.⁵⁶

Mezi **interní skupiny** můžeme zahrnout osoby zaměstnané na úřadě a úředníky, čili vedoucí pracovníky státní správy a samosprávy, dále běžné zaměstnance úřadu, mezi něž se řadí také např. techničtí pracovníci, pracovníci údržby, úředníci a personál za přepážkami, pracovníci styku s veřejností (PR oddělení) a v neposlední řadě pracovníci příspěvkových organizací města. Společnou vlastností těchto skupin je, že jsou přímými či nepřímými producenty veřejných služeb a proto s nimi musejí být v první řadě nejlépe a co nejpodrobněji být seznámeni oni.

Externími skupinami jsou především občané, které je dále možné segmentovat na důchodce, postižené, nezaměstnané, rodiny s dětmi atd., kteří nejvíce ze všeho odpovídají označení klient, neboť jsou spotřebiteli veřejných služeb obce. Dále sem patří politici, novináři a návštěvníci města, kteří mají potenciál ovlivnit povědomí o obci, její image a tím pádem i příjmy, ať už kladným nebo záporným způsobem.

⁵³ Ježek, J.; Rumpel, P.; Slach, O. *Marketingový management obcí, měst a regionů...*, s. 14.

⁵⁴ *Ibidem*, s. 75.

⁵⁵ Fagerström, L. O. Doporučení pro zpracování komunikačních strategií krajských a místních samosprávných orgánů v České Republice (příloha). *Veřejná správa : týdeník vlády České Republiky*, 2003, roč. 14, č. 45, s. 19.

⁵⁶ *Ibidem*, s. 20-23.

K **institucionálním skupinám** patří ministerstva a orgány státní správy na úrovni obcí a krajů. Dále podniky a nevládní organizace, které se mohou chtít v obci usídlit nebo takové, které již na území obce sídlí a obec o ně nechce přijít. Do této skupiny můžeme zařadit také okolní obce jako takové. Obzvláště v případě obcí s rozšířenou působností (obce typu III) je vhodné udržovat dobré vztahy, výměnu informací a spolupráci s obcemi typu I a II patřící do jejich spádové oblasti.⁵⁷

Ježek⁵⁸ komentuje použití identifikace cílových skupin obce v praxi jako často spíše intuitivní. Ačkoli jsou tyto skupiny z principu pro většinu obcí podobné nebo stejné, bylo běžné, že si obec vytvořila pouze jednu relativně rigidní marketingovou koncepci, kterou uplatňovala bez ohledu na cílovou skupinu. To se však postupem času a s rostoucí meziměstskou konkurencí pomalu mění.

Volba nástroje nebo souboru nástrojů pro komunikaci s jednotlivými cílovými segmenty je součástí tzv. čtvrtého P (alternativně čtvrtého C) marketingového mixu – *promotion / communication* – tedy propagace, komunikace.

3.4 Marketingový mix obce

Vypracování marketingového mixu podle Foreta představuje operativní a praktickou konkretizaci marketingového přístupu při vytváření nabídky s důrazem na to, aby se výsledný produkt co nejvíce blížil přáním a očekáváním cílového zákazníka⁵⁹ – zde tedy příjemce a uživatele služeb obce. Zároveň je jím rozhodováno také o lidech, kteří tento produkt realizují i o materiálním prostředí, v němž se tak děje.⁶⁰ V kontextu obce a poskytování veřejných služeb to znamená například pracovníky na přepážkách nebo v informačním centru a architektoniku těchto prostor, potažmo architektonické řešení celé budovy úřadu, způsob členění a vybavenost kanceláří, jejich značení, vyvolávací systémy, bezbariérovost, ale také estetičnost prostředí, atmosféru a podobně, stejně jako celkový urbanistický ráz obce nebo celého regionu a samotnou značku – logo či znak obce, které se používá při její prezentaci i k propagaci služeb.

⁵⁷ Janečková, L. et al. *Vytvoření marketingové strategie měst a obcí...*, str. 23-24. popisuje šest cílových skupin, do nichž spadají jednotlivé zde vyjmenované. Zatímco Fagerström, L. O. Doporučení pro zpracování komunikačních strategií krajských a místních samosprávných orgánů v České Republice (příloha). *Veřejná správa : týdeník vlády České Republiky*, 2003, roč. 14, č. 45, s. 20-23. zavádí tři rozsáhlejší cílové skupiny s vnitřní segmentací.

⁵⁸ Ježek, J. *Městský marketing – koncepty, aplikace, kritická analýza*. Ekonomický časopis, 2011. roč. 59, č. 3, s. 248.

⁵⁹ Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 189.

⁶⁰ Janečková, L. et al. *Vytvoření marketingové strategie měst a obcí...*, str. 24.

Obecná skladba a náplň jednotlivých složek marketingového mixu (4P), včetně aplikace upraveného modelu pro zákaznický zaměřenou organizaci (4C), byly již představeny v rámci kapitoly 2.3 (str. 12). Marketingový mix obce bývá odvozen od marketingového mixu služeb.⁶¹ Zde si krátce popíšeme, co konkrétně mohou obsahovat složky marketingového mixu obce, který, jak uvidíme, je mnohem podrobnější než uvádějí již probrané základní koncepty.

Základem marketingového mixu je **produkt**. V případě obce, a v rámci jí vykonávané státní správy a samosprávy, můžeme za produkt v širokém pojetí označit jak konkrétní místo – obec samotnou a její okolí se všemi vnějšími a vnitřními faktory prostředí, jak bylo zmíněno v kapitole 3.1 (str. 17) – tak veškeré aktivity a služby obce,⁶² včetně personálu, který je poskytuje (neboť jeho výkon je značně proměnlivým prvkem).⁶³ Obec tedy nemůžeme chápat pouze jako úřad a jeho služby (ačkoli může být zaměřen na služby dominantní), ale i další aktivity, které ho přesahují. Patří mezi ně především aktivity jeho politických představitelů a jejich vize, které jsou zhmotňovány například v podobě konkrétních investičních projektů a akcí. Chtěli-li bychom aplikovat Hannaganovo tvrzení o tom, že organizace neziskového sektoru se při vytváření základů své reputace spoléhají nejvíce na tzv. *word-of-mouth* marketing⁶⁴ (WOM) a tím pádem se soustředí především na kvalitu svých služeb,⁶⁵ na situaci obce či města, lze s ním souhlasit pouze částečně. Obec s ním může operovat, ale nemůže se na něj spoléhat zcela. Nutné je věnovat dostatečně velkou pozornost i ostatním částem marketingového mixu. V tomto ohledu se vyjadřuje také Ježek, který poznamenává, že se „produktová politika měst (...) výlučně orientuje na klíčové zdroje, a hlavně použití nástrojů komunikační politiky.“⁶⁶

Vrátíme-li se ale ke službám; v rámci produktu jsou služby veřejné správy specifické svými vlastnostmi. Jsou nehmotné (samy o sobě nehmatatelné), neoddělitelné (vyžadující součinnost toho, kdo službu poskytuje s tím, kdo ji využívá), nestejnorodé (jejich stálá kvalita se obtížně zajišťuje – příčinou je lidský faktor), zničitelné (v poptávce

⁶¹ Janečková, L. et al. *Vytvoření marketingové strategie měst a obcí...*, str. 24.

⁶² Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 383-384.

⁶³ Hannagan, T. J. *Marketing for the non-profit sector*, s. 96.

⁶⁴ Pod zkratkou WOM se skrývá ústní sdělení informací o produktu mezi lidmi v rámci spotřebitelského chování. Toto sdělení ovlivňuje povědomí a názor dalších lidí na produkt. Nemusí nutně vycházet z osobní zkušenosti, předávány mohou být i informace „z druhé ruky“. Hesková, M.; Štarchoň, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*, s. 29.

⁶⁵ *Ibidem*, str. 99.

⁶⁶ Ježek, J. *Městský marketing – koncepty, aplikace, kritická analýza*. Ekonomický časopis, 2011. roč. 59, č. 3, s. 252.

dochází k výkyvům) a nemohou být vlastněny (klient má jen přístup k činnosti nebo zařízení – např. městská knihovna).⁶⁷ Odlišnosti služeb a zbožího produktu obce popisuje Janečková *et al.*⁶⁸ takto: Slouží k současnému uspokojování potřeb jednotlivců i skupin. Může jít o služby pozitivní (doprava, bydlení, kultura, vzdělání, sociální péče), ale také nápravné (policie, údržba komunikací a veřejných prostranství). Některé z nich občané musí přijmout (základní školy), zatímco u produktů typu kultura, bydlení či kabelové televizní vysílání si mohou zvolit z vícero nabízených možností. Zároveň, jak už bylo dříve zmíněno, přestože jsou tyto služby občany *de facto* předplacené v podobě odvádění daní, není možné z užívání některých z nich vyloučit ani občany, kteří se na jejich hrazení nepodílejí – jde např. o údržbu komunikací a veřejné osvětlení. Každý z těchto produktů je přitom charakterizován svým provedením a kvalitou.

Cena v tomto případě znamená celkové životní náklady občana, úroveň cen zboží a služeb v místě obecně nebo prodejní cenu pozemků na území obce a další. Služby nebo produkty mohou být buď naceněny tak, že kryjí vlastní náklady nebo přinášejí určitý zisk do obecní pokladny. Ty služby, které jsou obcí poskytovány jakoby bezplatně, jsou financovány z daní a povinného pojištění.⁶⁹

Distribucí je chápána hlavně geografická poloha obce a s ní související dopravní dostupnost, ale také způsob nabídky a prodeje úzeji specifikovaného produktu obce, tedy zvolený distribuční kanál. Může jím být přepážka s úředníkem, kulturní zařízení, webové stránky, místní kabelová televize či veřejná doprava.

Pojem **propagace** obce zahrnuje každou komunikační aktivitu vyvíjenou veřejnou správou za účelem upoutání pozornosti podnikatelů, návštěvníků či potenciálních obyvatel města a jejich přilákání na místo.⁷⁰ Klasickým způsobem propagace je zpracování a vhodné umístění materiálů, jako jsou plakáty, pohlednice, brožury a turistické informace, knižní publikace, mapy a letáky, k čemuž jsou nejčastěji využívána turistická a informační centra. Zároveň sem spadají činnosti z oblasti public relations, které budou podrobněji probrány v rámci kapitoly 4 (str. 27).

Další složkou marketingového mixu jsou **lidé**. Výkon, komunikační schopnosti a přístup ke klientům (občanům), především ze strany zaměstnanců veřejné správy a

⁶⁷ Janečková, L. *et al.* *Vytvoření marketingové strategie měst a obcí...*, str. 24-25.

Také Hannagan, T. J. *Marketing for the non-profit sector*, s. 104-105.

⁶⁸ Janečková, L. *et al.* *Vytvoření marketingové strategie měst a obcí...*, str. 26.

⁶⁹ *Ibidem*, str. 28.

⁷⁰ Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 384.

politických zástupců obce, má zásadní vliv na přijímání a vývoj jejich názorů na služby. Jak píše Janečková *et al.*:⁷¹ „zákazníci mají sklon hodnotit management každého podniku podle chování jeho zaměstnanců,“ což v případě služeb platí dvojnásobně.

S tím se pojí také poslední důležitý prvek marketingového mixu, který zde bude rozebrán, a to **partnerství**. To je totiž předpokladem rozvoje obce. Vzájemná spolupráce obcí s občany a podnikateli je klíčová pro sladění jejich rozdílných zájmů a představ. V tomto ohledu mají jistou výhodu obce menší, jejichž správa je občanovi mnohem blíže než ve městech nebo v krajích, které se musí při budování dlouhodobého partnerského vztahu s občany ve větší míře spoléhat na svoje komunikační kanály a PR.⁷²

Participace občanů na řízení města přináší řadu výhod. Například je možné je tímto způsobem seznámit podrobněji s plánovanými projekty ještě v době, kdy jsou teprve „na papíře“. Představit jim pro a proti, umožnit jim projevit svůj názor, podílet se na konkrétní podobě projektu svými připomínkami a podněty. To může v důsledku zmírnit jejich negativní reakce, jde-li o projekty kontroverzní nebo nezbytné, avšak s dlouhodobými, byť dočasnými, vlivy na kvalitu života. Zapojování občanů umožňuje využití jejich znalostí místních poměrů a zároveň buduje a upevňuje jejich vztah k obci.⁷³ Podnikatelé občanům poskytují produkty a služby, které obec samotná nenahradí. Pro zvyšování kvality životního prostoru stávajících obyvatel a zároveň i celkové atraktivity obce je nezbytné, aby obec vytvářela prostor a podmínky, které podnikatelům pomohou, anebo alespoň neztíží jejich realizaci. Vhodná komunikace této podpory pak má potenciál oslovit jak stávající, tak potenciální občany, podnikatele a firmy se zájmem o působení v nové lokalitě, a tím tak přímo přispět k nárůstu počtu residentů, pracovních míst a celkové prosperity města.

3.5 Role managementu v řízení obce

Rozpoznat, naplánovat a zorganizovat všechny tyto aspekty a dokázat je převést ve smysluplnou ucelenou strategii nebo konkrétní dílčí projekty, které jsou poté úspěšně a s očekávaným efektem realizovány, je základem řízení obce. Tato činnost si vyžaduje

⁷¹ Janečková, L. *et al.* *Vytvoření marketingové strategie měst a obcí...*, str. 33.

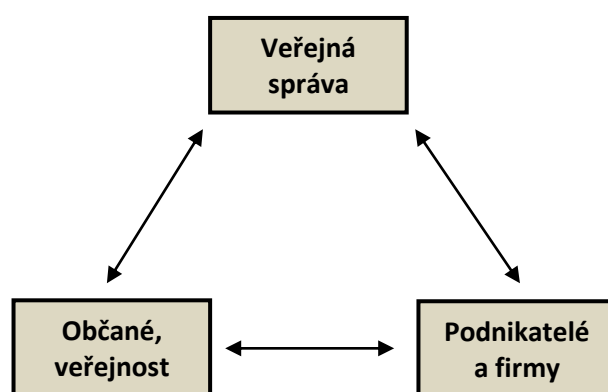
⁷² Fagerström, L. O. Doporučení pro zpracování komunikačních strategií krajských a místních samosprávných orgánů v České Republice (příloha). *Veřejná správa : týdeník vlády České republiky*, 2003, roč. 14, č. 45, s. 7.

⁷³ Ježek, J. *Městský marketing – koncepty, aplikace, kritická analýza*. Ekonomický časopis, 2011. roč. 59, č. 3, s. 253.

profesionální přístup na odpovídající úrovni, která zajistí že se záměry nebudou plnit nahodile, ale v nějakém jasně daném a ukotveném rámci. K tomu je třeba, aby osoby v tomto oprávněné rozhodovat – v případě obcí zejména jejich volení představitelé, a tedy lidé s různou odborností v různých oblastech – měli určité manažerské vzdělání a dovednosti, ne nepodobné těm ze soukromého sektoru, a dovedli se orientovat v problematice veřejné správy. Nebo alespoň aby měli ke své dispozici osoby, které jim zajistí odpovídající poradenskou činnost. Získání a rozvoj těchto, ale i dalších znalostí je možný například prostřednictvím kurzů pro zastupitele (a také úředníky), organizovaných Ministerstvem vnitra ČR.

Základ managementu je vedení, řízení, správa. Obecně jde o schopnosti a proces koordinace dostupných zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle. K tomu je za potřebí projekt či strategii nejen naplánovat a zorganizovat, ale také umět vést lidi, kterým budou zadávány jednotlivé činnosti, a provádět pravidelnou kontrolu jeho vývoje.⁷⁴

Ježek *et al.*⁷⁵ definují marketingový management obce jako „institucionalizovanou podporu (...) zpětnovazebné komunikace mezi aktéry strany nabídky a poptávky v územním rozvoji, vedoucí ke zvýšení atraktivity a image území a k posílení identity a angažovanosti obyvatel, což znamená zlepšení konkurenceschopnosti daného města či regionu.“ Je tedy jasné, že se řízení obce se skutečně neobejde bez účasti jednotlivých subjektů, tvořících produkt obce, čímž se vracíme k již zmiňované důležitosti spolupráce veřejného a soukromého sektoru na úrovni občan – veřejná správa – soukromé firmy.



Obr. 3: Partnerství a komunikace mezi složkami veřejného a soukromého sektoru. (Zdroj: Vlastní zpracování. Upraveno podle Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 385.)

⁷⁴ Němec, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 21.

⁷⁵ Ježek, J.; Rumpel, P.; Slach, O. *Marketingový management obcí, měst a regionů...*, s. 7.

4. TEORETICKÝ ZÁKLAD KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE OBCE

Cílem komunikační strategie je poskytnout celkový přehled o způsobu využívání, typu a účinku všech komunikačních kanálů, které fungují v rámci činnosti obce, a to jak uvnitř úřadu samotného (komunikační toky mezi zaměstnanci či zastupiteli), tak směrem z úřadu k občanům. Slouží k vyhodnocování úspěšnosti komunikace, které se děje především prostřednictvím zpětné vazby. Ta může být získána pasivně, na základě vlastní iniciativy občanů, v podobě stížností, podnětů, připomínek nebo dotazů doručených úřadu. Nebo aktivně, jako výsledek komunikačních výzkumů veřejného mínění, dotazníkových šetření, hloubkových rozhovorů s jednotlivci nebo skupinami (*focus groups*)⁷⁶ a analýzou sekundárních dat z již dříve zpracovaných průzkumů nebo záznamů Českého statistického úřadu.⁷⁷

V případě služeb stojí v základu komunikace ve veřejné správě právě kontakt s občanem, pochopení jeho potřeb a umění výkladu požadavků vlastních. Zlepšování tohoto prvku lze zajistit systematickým zvyšování odbornosti pracovníků úřadu, rozvojem dovedností interpersonální komunikace, empatie, navýšení motivace a vytvořením profesionálního přístupu k občanovi, jako zákazníkovi, za pomoci různých kurzů a školení. To se týká také vedoucích pracovníků. Dalším nástrojem, kterým je možné tuto změnu uskutečnit, nebo minimálně podpořit, je dobrá interní komunikace napříč organizační strukturou úřadu.⁷⁸

4.1 Účel komunikace veřejné správy s občanem

Aby komunikace mezi oběma stranami mohla fungovat kvalitně, je nutné si nejprve ujasnit, s jakými požadavky do ní vstupuje občan, ale zároveň co od něj veřejná správa očekává. Foret⁷⁹ definuje tyto potřeby následovně:

⁷⁶ Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 133-136.

⁷⁷ *Ibidem*, s. 117.

⁷⁸ Fagerström, L. O. Doporučení pro zpracování komunikačních strategií krajských a místních samosprávných orgánů v České Republice (příloha). *Veřejná správa : týdeník vlády České Republiky*, 2003, roč. 14, č. 45, s. 4.

⁷⁹ Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 391-392.

Občan se musí dokázat orientovat ve městě i na úřadě, aby věděl, kam má jít, když něco konkrétního potřebuje vyřídit. Měl by znát rozvojové dokumenty obce, územní plán, rozpočet, rozumět hlavním cílům a vizím zvolených zastupitelů. Měl by chápat, že jako člen partnerského společenství obce, kde lidé musí umět vzájemně respektovat a spolupracovat, je třeba aby dodržoval předpisy, vyhlášky a zákony. Sám by měl mít také možnost kontrolovat, jestli jsou zákony a vyhlášky dodržovány, a zda je s veřejným majetkem obce nakládáno hospodárně. Občan také očekává od veřejné správy služby i mimo samotný úřad – například dobrou dopravní infrastrukturu, místo k bydlení parkování, čisté a bezpečné ulice.

Tímto způsobem vzniká potřeba informací, které by měly být občanovi běžně dostupné, aby je mohl vyhledat, když je zrovna potřebuje nebo ho zajímají. Pro úřad z toho plyne nutnost preventivního poskytování takových informací, a to formou, která bude pro občana přístupná a co nejnázne pochopitelná.

Potřeby úředníků veřejné správy a zastupitelů, vzhledem k veřejnosti i vnitřní komunikaci na úřadě, se týkají především managementu, který je třeba k: Zajištění dostatečné motivace personálu úřadu i občanů vyvíjet společné úsilí směřující k naplňování společných hodnot. Důkladné a systematické komunikaci různých informací. Koordinaci zájmů jednotlivých skupin veřejnosti, podnikatelů a právě probíhajících procesů prostřednictvím legislativy tak, aby nedocházelo ke konfliktům. Monitoringu vlastních aktivit a znalosti spravovaného území.⁸⁰

4.2 Stanovení komunikačních cílů a jejich naplňování

Efektivní komunikační strategie by měla být založena na dlouhodobých záměrech a vizích vedení obce, které jsou obvykle formulovány ve strategických či rozvojových dokumentech obce. Veškerá komunikace obce by proto měla směřovat k těmto cílům⁸¹ a být modifikována podle potřeb cílových skupin, kterým je určena.

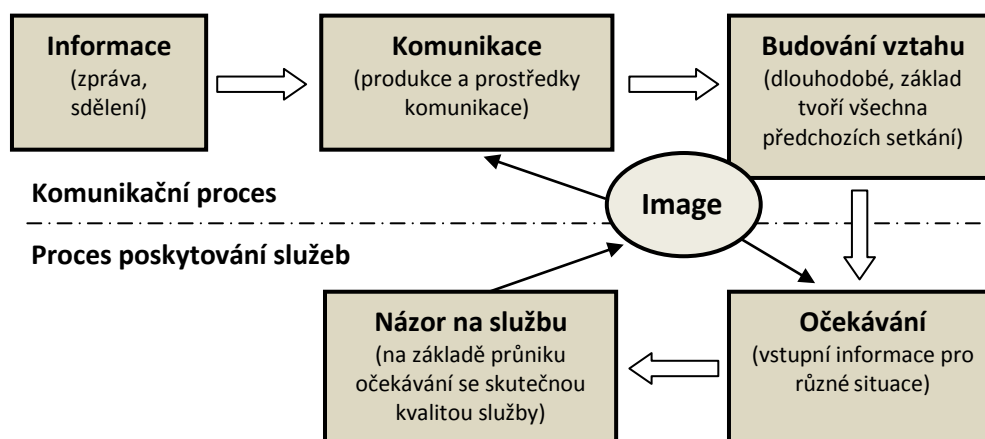
Podle tvrzení „důležité není, co se říká, ale co se tím míní“ definuje Foret efektivní komunikaci jako takovou, která splňuje tyto požadavky: uskutečňuje v atmosféře vzájemné důvěry (komunikační zdroj je důvěryhodný), ve hodném čase a prostředí

⁸⁰ Foret, M. *Marketingová komunikace*, s. 392-393.

⁸¹ Fagerström, L. O. Doporučení pro zpracování komunikačních strategií krajských a místních samosprávných orgánů v České Republice (příloha). *Veřejná správa : týdeník vlády České Republiky*, 2003, roč. 14, č. 45, s. 4.

(odpovídající kontext), je vyjádřena jasnou a pochopitelnou formou (jednoduchost sdělení), je soustavná, opakuje se, probíhá prostřednictvím osvědčených kanálů a pracuje se znalostí komunikačních schopností adresáta sdělení.⁸² Služby veřejné správy by se proto měly nést v duchu evropských principů vlády zákona – být spolehlivé, předvídatelné a transparentní, odpovědné a orientované na službu občanům.⁸³

Při naplňování stanovených komunikačních cílů se nesmí opomenout otázka image veřejné správy obce, jejíž vliv na výsledek na komunikačního procesu je značný. Obec tedy sice může mít skvěle analyzované potřeby a chování cílové skupiny, vhodně zvolený komunikační kanál s materiálem sdělení vytvořeným na míru, ale jestliže je obraz veřejné správy či zastupitelů v očích občana špatný, nebo měl dosud s jednáním na úřadě jen negativní zkušenost, bude s očekáváním něčeho podobného vstupovat do každé další interakce (viz **Obr. 4**). Vztah s občanem – klientem je nutné dlouhodobě budovat a pamatovat na jeho důležitost při každé příležitosti komunikace. Vzájemný vztah, z něj vzešla očekávání a názor na službu, potažmo organizaci, která ji poskytuje, vzniklé na podkladě míry naplnění očekávání by proto měly být v komunikační strategii zohledněny. Utvářením těchto komunikačních prvků a ovlivňováním cílových skupin se zabývají public relations.



Obr. 4: Komunikační proces při poskytování služeb. (Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno podle Fagerström, L. O. Doporučení pro zpracování komunikačních strategií krajských a místních samosprávných orgánů v České Republice (příloha). *Veřejná správa : týdeník vlády České Republiky*, 2003, roč. 14, č. 45, s. 16.

⁸² Foret, M. *Komunikace s veřejností*, s. 20-21.

⁸³ Fagerström, L. O. Doporučení pro zpracování komunikačních strategií krajských a místních samosprávných orgánů v České Republice (příloha). *Veřejná správa : týdeník vlády České Republiky*, 2003, roč. 14, č. 45, s. 7-8.

4.3 Public relations

Public relations, neboli vztahy s veřejností, zprostředkovávají prezentaci veřejných stránek organizace nebo jednotlivce, komunikování jejich zájmů, cílů a oficiálních pohledů na témata, která se jich týkají. Nejde o péči o zákazníky jako takovou, ani prostou propagaci organizace. Public relations je mnohem komplexnější než pouhý soubor komunikačních metod. Jeho součástí je kromě komunikace také analýza a předjímání problémů, které by se mohly teprve objevit.⁸⁴ Zároveň je jejich cílem budovat a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy organizace s důležitými skupinami veřejnosti, zlepšovat pozici veřejné správy a města v očích občanů. Právě díky této důvěryhodnosti jsou public relations mnohem účinnější než běžná propagace.⁸⁵ Tím je umožněno také posílení angažovanosti obyvatel v zájmech obce a jejich personální identifikace s obcí. Vytvářejí se přívětivější podmínky pro vznášení, ale také uplatňování připomínek nebo nápadů občanů. Oba tyto aspekty posilují partnerství veřejné správy s občany.

K dosažení těchto cílů využívají public relations řadu nástrojů, které se opět vzájemně doplňují. Jde především o aktivní publicitu na základě budování dlouhodobého partnerství se sdělovacími prostředky – prezentace v neplacených médiích, tvorba tiskových zpráv, vlastních tiskovin či pořádání tiskových konferencí. S tím souvisí také organizace kulturních, sportovních či politických událostí, oslav a také jejich sponzorování, jejichž cílem může být upevňování vztahů jak uvnitř úřadu, tak mimo něj. Dále lobování, jakožto prezentace názorů organizace při různých důležitých jednáních s politiky nebo podnikateli a reklama ve smyslu aktivní snahy o zvyšování povědomí o obci.⁸⁶

Součástí PR je také podniková identita (*corporate identity*), čímž v případě obce myslíme především její prezentaci jakožto značky, pomocí symbolů typu městského znaku, vlajky, předepsaného fontu a barevnosti, stylu dokumentů (hlavičkový papír, vizitka), cedulek na dveřích kanceláří apod. vycházejících z jednotného vizuálního stylu udaného design manuálem, zpracovaným profesionálním grafikem.⁸⁷ Takový dokument by měl být užíván všude a být přijímán jako závazná podniková směrnice, nedovolující odchylek. V prostředí velkých soukromých firem zpravidla bývá jednotný vizuální styl

⁸⁴ L'Etang, J. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*, s. 35-37.

⁸⁵ Foret, M. *Komunikace s veřejností*, s. 307-308.

⁸⁶ *Ibidem*, s. 309-310.

⁸⁷ *Ibidem*, s. 56-57.

vztažen také na podnikovou architekturu, stejnokroje zaměstnanců, označování firemních vozidel a dárkové předměty. V prostředí veřejné správy toto není tak markantní, nicméně existence a využívání design manuálu přispívá k identifikaci zaměstnanců s úřadem i jasnou zprávu pro občana, že jedná se zástupci obce, že se účastí obcí sponzorované akce nebo že právě vstoupil do prostor spravovaných obcí.

4.4 Komunikační kanály

Jak bylo zmíněno v kapitole 2.3, volba komunikačních kanálů závisí na zvolených cílových skupinách, které chceme oslovit s nějakou částí zvoleného komunikačního mixu. V praxi se však jednotlivé nástroje a disciplíny komunikačního mixu vzájemně prolínají, doplňují a někdy dokonce překrývají. Karlíček a Král tento jev nazývají integrovanou marketingovou komunikací a zdůrazňují proto nutnou optimalizaci synergických efektů používaných komunikačních nástrojů a maximalizaci účinku, který vyplývá z jejich kombinace.⁸⁸

Mezi komunikační kanály můžeme zařadit městské noviny, lokální televizní informační kanál, které se oproti obdobným komunikačním kanálům z oblasti hromadných sdělovacích prostředků liší svým charakterem a menším dosahem, dále webové stránky obce, stránky obce na sociálních sítích, obecní rozhlas, úřední desku, informační kiosky, e-podatelnu, SMS a e-mailové zpravodaje, public relations, CZECH Point a jiné.

Vytvořením návrhu komunikační strategie, jeho schválením a procesem implementace však proces vývoje strategie nekončí. Nutností je dlouhodobé sledování a optimalizace výběru zvolených nástrojů komunikačního mixu. Pro zvýšení jeho účinnosti a eliminaci nedostatků potřebuje nejen firma, ale v tomto případě i úřad, průběžně hodnotit účinnost jednotlivých svých komunikačních nástrojů a kanálů prostřednictvím zpětné vazby.⁸⁹

⁸⁸ Karlíček, M.; Král, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 193.

⁸⁹ Hesková, M.; Štarchoň, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*, s. 52.

5. PROFIL MĚSTA ROUDNICE NAD LABEM

Město Roudnice nad Labem leží v severozápadních Čechách, na levém břehu řeky Labe v zemědělsky úrodné oblasti Polabské nížiny a východního okraje Dolnooharské tabule. Od roku 2000⁹⁰ územně spadá do Ústeckého kraje, okresu Litoměřice. Z hlediska veřejné správy se jedná o obci III. typu, tedy obci s rozšířenou působností (dále jen ORP), do jejíhož správního obvodu patří celkem 33 obcí⁹¹ (**Obr. 5**) se zhruba 32 600 obyvateli, rozkládající se na ploše o celkové výměře 30 018 ha.⁹² Sousedními oblastmi jsou správní obvody měst Litoměřice, Lovosice a Louny z Ústeckého kraje, dále Slaný, Kralupy nad Vltavou a Mělník ze Středočeského kraje. Území ORP Roudnice nad Labem se nachází na úrodném území patřící k oblasti označované jako Zahrada Čech. Relativně vysoký podíl zemědělsky využívaných ploch zaujímá orná půda a v jižní části území hlavně chmelnice, vinice a sady.⁹³ Z průmyslu je zde rozvinutý především chemický, strojírenský a potravinářský.⁹⁴

Město samotné tvoří dvě katastrálních území, které dohromady zaujímají plochu 1 667 ha a jsou rozděleny do čtyř městských částí – Roudnice nad Labem, Podluský, Hracholuský a Bezděkov. Počet obyvatel města k 1. 1. 2017 činil 12 949 lidí,⁹⁵ tedy zhruba 40 % z celkového počtu obyvatel s místem trvalého bydliště na území správního obvodu ORP (viz výše).

⁹⁰ Dne 1. ledna 2000 nabyl účinnosti Ústavní zákon č. 347/1997 Sb. ze dne 3. prosince 1997 o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

⁹¹ Vyhláška Ministerstva vnitra č. 388/2002 Sb. ze dne 15. srpna 2002 o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností.

⁹² Český statistický úřad (ČSÚ). *Vybrané ukazatele za správní obvod Roudnice nad Labem v letech 2001–2016* [online]. Data k 31. 12. 2016. Poslední aktualizace 24. 11. 2017 [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/orp_roudnicenadlabem>.

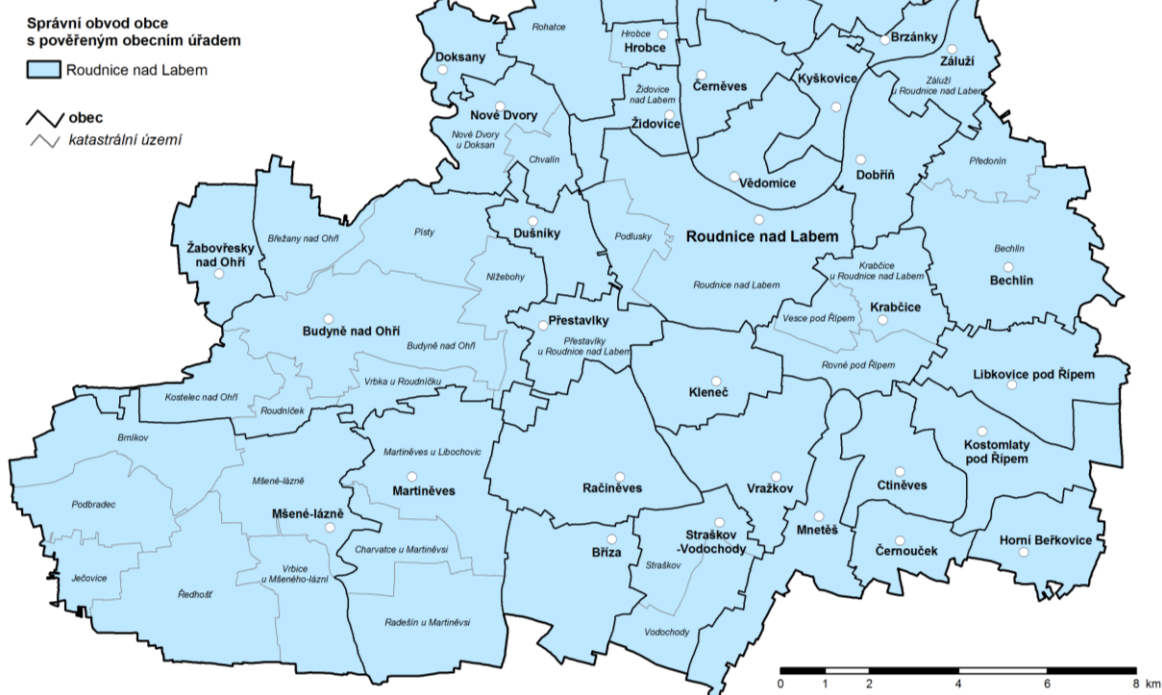
⁹³ Forejt, Michal. Přírodní podmínky podřipska. *Mikroregion Podřipsko* [online]. Podrábský, Jiří. Vlastivědný spolek Říp, o.s. c2011-2015 [cit. 2018-01-13] Dostupné z: <http://www.podripsko.cz/menuId-1-strankaId-127-stranka-prirodni_podminky_podripska.html>.

⁹⁴ Městský úřad Roudnice nad Labem, Úřad územního plánování. *Územně analytické podklady obce s rozšířenou působností Roudnice nad Labem: Rozbor udržitelného rozvoje území*. 4. aktualizace. Roudnice nad Labem, 2016, s. 3.

⁹⁵ ČSÚ. *Malý lexikon obcí České Republiky - 2017* [online]. Data Poslední aktualizace 5. 12. 2017 [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/maly-lexikon-obci-ceske-republiky-2017>>.

SO ORP ROUDNICE NAD LABEM

k 1. 1. 2016



Obr. 5: Administrativní mapa správního obvodu Roudnice nad Labem. Správní obvod této ORP je vymezen celkem 56 katastrálními územími těchto 33 obcí: Bechlín, Brzánky, Bříza, Budyně nad Ohří, Ctíněves, Černěves, Černouček, Dobříň, Doksany, Dušníky, Horní Beřkovice, Hrobce, Chodouny, Kleneč, Kostomlaty pod Řípem, Krabčice, Kyškovice, Libkovice pod Řípem, Libotenice, Martiněves, Mnetěš, Mšené-lázně, Nové Dvory, Přestavky, Račiněves, Roudnice nad Labem, Straškov-Vodochody, Vědomice, Vražkov, Vrbice, Záluží, Žabovřesky nad Ohří a Židovice. (Zdroj: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/orp_roudnicenadlabem>.)

Díky své výhodné poloze na křižovatce obchodních cest poblíž brodu přes řeku Labe získala postupně tato původní trhová osada již historicky status hospodářského, společenského a kulturního centra oblasti zvané Podřipsko, jíž vévodí památná hora Říp (456 m.n.m.). Na město byla Roudnice nad Labem povýšena pravděpodobně ve 13. století. Zatím nejstarší dochovaná zmínka o Roudnici jako městě pochází z pozdějšího opisu smlouvy z roku 1237, přesnější datace ovšem není známa.⁹⁶ Název Roudnice (Rúdnica) vznikl nejspíše podle pramene železité (rudné) vody, která zde vyvěrá.⁹⁷ Dnes je možné tento pramen s pamětní deskou najít u obvodové zdi zahrady klášterního kostela Narození Panny Marie. I přes mnohé válečné škody v období husitství, Třicetileté války a

⁹⁶ Hlaváčková, M. *Roudnice nad Labem a okolí: průvodce historií*. 2. vyd. Roudnice nad Labem: Město Roudnice nad Labem, 2014, str. 9-11.

⁹⁷ Heslo *Roudnice*, in: Ottův Slovník naučný: ilustrovaná encyklopedie obecných vědomostí, sv. XXI, Praha 1904, str. 1022. Dostupné také online v rámci digitalizovaných knihovnických sbírek Moravské zemské knihovny: <<http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/periodical/uid:7e11fe20-043e-11e5-95ff-5ef3fc9bb22f>>.

nešťastného bombardování sovětskými vojsky na sklonku 2. světové války, stejně jako bourání historických budov a městských hradeb při plánování nové výstavby na přelomu 19. a 20. století či památkově necitlivou poválečnou přestavbu zůstalo zachováno nemálo staveb upomínajících na bohatou historii města.⁹⁸ V roce 1992 bylo proto jeho historické jádro vyhlášeno památkovou zónou.⁹⁹

Původní *románský hrad*, vystavěný pražským biskupstvím, je částečně zachován v základech pozdějšího *raně barokního zámku*, na nějž byl přestavěn v 17. století šlechtickým rodem Lobkoviců. Ten je i dnes dominantou města, přestože značně utrpěl v poválečných letech, kdy se po zestátnění stal na dlouhou dobu sídlem vojenské konzervatoře. Dnes je z jeho interiéru zpřístupněna pouze malá část s kaplí, zrekonstruovaná po návratu zámku do majetku Lobkoviců.¹⁰⁰ K zámku patří například *objekt jízďárny*, dnes využívaný jako Galerie moderního umění, a *budova bývalého pivovaru*, který je však v současnosti v havarijním stavu. Posledním pozůstatkem městského opevnění je *gotická pozorovací věž Hláska*. Z církevních staveb se dochovaly především *gotický chrám Narození Panny Marie*, *barokní kaple Sv. Josefa* a *kaple Sv. Viléma*. Dále zde najdeme opravenou *barokní zvonici*, v níž se podařilo zachovat původní zvony, a *pseudorenesanční budovu radnice* – dnes sídlo městského úřadu. Novodobými památkami jsou *funkcionalistické stavby Kino Sokol* a *Kratochvílova rozhledna*, *bunkr lehkého polního československého opevnění vzor 37* a *nový roudnický most přes Labe*.¹⁰¹

Právě díky stálému důrazu na existenci funkčního mostu je Roudnice nad Labem i dnes významnou dopravní křižovatkou. Hlavní veřejná komunikace vedená přes město se napojuje na dálnici D8 (součást evropské silnice E55) na trase mezi Prahou, Ústím nad Labem, Drážďany a Berlínem.¹⁰² Souběžně s tokem Labe městem prochází mezinárodní železniční trať mezi Prahou a Děčínem, která je v provozu od roku 1850.¹⁰³ Relativní dopravní dostupnost v rámci mikroregionu i blízkost Prahy (40 minut autem, 55 minut vlakem) je výhodná z hlediska dojíždění za prací. Právě Praha je jednou z hlavních

⁹⁸ Hlaváčková, M. *Roudnice nad Labem a okolí: průvodce historií*, str. 11-61.

⁹⁹ Vyhláška Ministerstva kultury České republiky č. 476/1992 Sb. ze dne 10.9.1992 o prohlášení území historických jader vybraných měst za památkové zóny.

¹⁰⁰ Hlaváčková, M. *Roudnice nad Labem a okolí: průvodce historií*, str. 11-61.

¹⁰¹ Památky – Město Roudnice nad Labem. *Oficiální webové stránky města Roudnice nad Labem* [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <<https://www.roudnicenl.cz/mesto/pamatky>>.

¹⁰² Městský úřad Roudnice nad Labem, Úřad územního plánování. *Územně analytické podklady obce s rozšířenou působností Roudnice nad Labem: Rozbor udržitelného rozvoje území*. 4. aktualizace. Roudnice nad Labem, 2016, s. 3.

¹⁰³ Hlaváčková, M. *Roudnice nad Labem a okolí: průvodce historií*, str. 47.

destinací lidí, kteří za prací cestují. Můžeme očekávat, že začlenění Roudnice nad Labem do 7. tarifního pásma Pražské integrované dopravy (PID), které od 3. ledna 2017 zlevnilo každodenní cestování železniční veřejnou dopravou a některými autobusovými linkami,¹⁰⁴ tento trend ještě více podpoří. Vyjíždění občanů, které je, jak vyplývá z výsledků dotazníkového šetření města z června roku 2015,¹⁰⁵ z jejich pohledu motivováno nedostatkem nabídky vhodných pracovních míst přímo v obci, s sebou však nese pro město některá negativa. Tím prvním je odliv kvalifikované pracovní síly. Druhým je fakt, že u těchto obyvatel se dá předpokládat nižší angažovanost ve veřejném dění města a v důsledku toho například i menší zájem o zdejší společenské a kulturní akce, který je z dlouhodobého hlediska třeba podpořit.

Tyto a další skutečnosti z oblasti vnitřního a vnějšího marketingového prostředí obce řeší Strategický plán rozvoje města Roudnice nad Labem¹⁰⁶, aktualizovaný naposledy roku 2016, jehož výstupem je koncepce dlouhodobého rozvoje města na příštích několik let, směřující k zefektivnění řízení města a zlepšení životních podmínek jeho občanů. Jako shrnutí současné situace města i v dalších oblastech je přiložena souhrnná SWOT analýza města, aktualizovaná na realitu roku 2018 (**Tab. 2**).

¹⁰⁴ S pražskou integrovanou dopravou na Říp... *Pražská integrovaná doprava* [online]. Publikováno 16. 11. 2016. Poslední aktualizace 31. 12. 2016. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <<https://pid.cz/integrace-roudnice-2017/>>.

¹⁰⁵ Horecká, Z. *et al.* Průzkum veřejného mínění v Roudnici nad Labem. Výsledky dotazníkového šetření. Městský úřad Roudnice nad Labem, 2015, 28 s. Průzkumu se zúčastnilo 1108 respondentů.

¹⁰⁶ Kolektiv autorů, Město Roudnice nad Labem. *Strategický plán rozvoje města Roudnice nad Labem pro období 2016 – 2025* [online]. Roudnice nad Labem, 2016, s. 7 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <<https://www.roudnice.cz/urad/strategicky-plan-mesta>>.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<p>S1 - Výhodná poloha regionu vzhledem k poloze dálnice D8 a železničního koridoru Praha-Děčín a s tím spojené dobré dopravní spojení</p> <p>S2 - Blízkost a dopravní dostupnost města Prahy, silného hospodářského centra</p> <p>S3 - Výskyt mezinárodně významné vodní cesty Labe</p> <p>S4 - Labe a na něj navázaná infrastruktura pro sport (kanál, cyklostezka)</p> <p>S5 - Široká síť sociálních služeb</p> <p>S6 - Historické centrum města</p> <p>S7 - Aktivní sektor malého a středního podnikání</p> <p>S8 - Podřípská nemocnice s poliklinikou Roudnice nad Labem, s.r.o.</p> <p>S9 - Kvalitní systém školství včetně mimoškolních aktivit</p>	<p>W1 - Chybějící obchvat města</p> <p>W2 - Nízký podíl cykloopatření = nekonzistentní značení cyklostezek, nedostatek cyklotras a zázemí pro cyklisty</p> <p>W3 - Nízká intenzita nové bytové výstavby ve městě z hlediska nedostatku pozemků pro výstavbu rodinných domů ve vlastnictví města</p> <p>W4 - Neexistence samostatné kanalizace pro odvod dešťových vod</p> <p>W5 - Stav silničních komunikací ve městě</p> <p>W6 - Existence sociálně vyloučených lokalit</p> <p>W7 - Nedostatečný pocit bezpečí občanů</p> <p>W8 - Nevyhovující technický stav infrastruktury pro sport</p> <p>W9 - Nevyhovující technický stav a nedostatečná kapacita prostor pro kulturu</p> <p>W10 - Nevyhovující technický stav některých památek</p>
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<p>O1 - Vybudování obchvatu města včetně napojení města Štětí na D8 (mělo by přinést zklidnění dopravy v zastavěné části města)</p> <p>O2 - Vybudování dalšího mostu přes Labe (měl by přinést rozdělení a zklidnění provozu na historickém mostu a v historickém centru města)</p> <p>O3 - Využití prostředků z fondů EU (doprava, životní prostředí, vzdělávání, sociální oblast a podnikání)</p> <p>O4 - Působení Agentury pro sociální začleňování</p> <p>O5 - Znovuvyužívání tzv. brownfieldů (budova pivovaru)</p> <p>O6 - Využití nově vybudovaného plaveckého bazénu</p>	<p>T1 - Odliv velkých zaměstnavatelů</p> <p>T2 - Stárnutí populace</p> <p>T3 - Odliv kvalifikovaného obyvatelstva</p> <p>T4 - Tlak na zvyšování těžby surovin (potenciál štěrkopísků)</p> <p>T5 - Nárůst objemu dopravy v centru města, kde je zatím jediný most přes řeku Labe v regionu</p> <p>T6 - Pokles podílu hromadné dopravy vůči dopravě automobilové</p> <p>T7 - Zvýšení počtu automobilů (zvýšení intenzity dopravy ve městě)</p> <p>T8 - Riziko záplav z vodního toku Labe a z malých toků, zejména rychlých povodní v důsledku přívalemých dešťů</p> <p>T9 - Zrychlený povrchový odtok v důsledku neuváženého zpevnování ploch (náměstí, Horův park)</p> <p>T10 - Nekoordinovaný rozvoj průmyslových zón na „zelené louce“, tzv. greenfields</p>

Tab. 2: Souhrnná SWOT analýza města Roudnice nad Labem. Začátek roku 2018. (Zdroj: Aktualizováno pro rok 2018 z Kolektiv autorů, Město Roudnice nad Labem. *Strategický plán rozvoje města Roudnice nad Labem pro období 2016 – 2025* [online]. Roudnice nad Labem, 2016, s. 7 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <<https://www.roudnicecl.cz/urad/strategicky-plan-mesta>>.)

6. CHARAKTERISTIKA MĚSTSKÉHO ÚŘADU A ŘÍZENÍ MĚSTA

Administrativní prostory Městského úřadu Roudnice nad Labem se nacházejí v komplexu dvou propojených budov – novodobé dostavby a historické pseudorenesanční budovy radnice. Hlavní vstup do budovy městského úřadu se nachází na Karlově náměstí, tedy přímo v centru města. Náměstí kvůli svému umístění na hlavní komunikaci vedoucí z mostu přes Labe, v současné době slouží jako místní dopravní uzel, a to nejen pro projíždějící automobily, kterým je jeho značná část vyhrazena pro parkování, ale i autobusovou dopravu. Z hlediska dopravní dostupnosti občanům z obcí spadající pod správu ORP Roudnice nad Labem poloha městského úřadu nabízí pohodlné parkování, či výstup z autobusu téměř před úřadem. Také vlaková stanice se nachází v docházkové vzdálenosti 5-10 minut od úřadu.

Průčelí budovy městského úřadu tvoří poměrně výraznou architektonickou dominantu prostoru náměstí (viz Příloha č. 1:, str. I), kromě toho je opatřeno znakem města a nad vchodem vlají vlajky České Republiky, Evropské unie a slavnostní vlajka Města Roudnice nad Labem (znak města a vlajka vycházejí z manuálu jednotného vizuálního stylu města, viz Příloha č. 2: a Příloha č. 3:, str. II a III). Budova je tak snadno identifikovatelná i pro návštěvníka neznalého místních poměrů. Neméně výraznou součástí stavby je podchod spojující náměstí s Riegrovou ulicí, kde je umístěna úřední deska. Mezi ním a hlavním vchodem úřadu se pak nachází informační centrum, které se tak pro návštěvníky mnohdy stává alternativním vstupem do budovy. Novější přistavěnou budovu v Riegrově ulici s historickou radnicí spojuje chodba, která je zároveň sídlem odboru dopravy.

V prvním nadzemní podlaží hlavní budovy městského úřadu, hned naproti schodům, se nalézá kancelář tiskového mluvčího, dále zde najdeme odbor ekonomický, odbor místního hospodářství, odbor projektového a strategického řízení a stavební úřad včetně oddělení územního plánování. Ve druhém patře sídlí odbor školství, kultury a sportu, dále právní, přestupkové a personální oddělení. Jsou zde také kanceláře politické reprezentace města, tajemníka úřadu, vedoucího kanceláře starosty a v neposlední řadě sekretariát se dvěma přilehlými zasedacími místnostmi. Hlavní zasedací místnost je určena pro jednání Zastupitelstva města, ale i dalších městských orgánů, porady, školení a další činnosti vyžadující větší prostor (slouží např. také jako zázemí při externích

auditech). Malá vedlejší zasedací místnost slouží nejen k menším schůzkám a poradám, příležitostně jako organizační zázemí větších událostí.

Novější přistavěnou budovu v Riegrově ulici s historickou radnicí spojuje chodba, která je zároveň sídlem odboru dopravy. V jejím přízemí nalézáme druhý vchod, služebnu městské policie, odbor životního prostředí a pokladnu. Téměř polovinu prvního patra využívá úřad práce a nájemníci kancelářských prostor. Z odborů městského úřadu jsou to pak živnostenský a částečně i odbor sociálních věcí, který zabírá i celé druhé patro. Mezi nájemními prostorami je umístěno i studio informačního kanálu MIS. V budově se taktéž nachází kancelář zastupitele.

Oba vchody do budov úřadu jsou opatřeny přehledy úředních hodin a příslušnými doplňkovými informacemi. Stejně tak se u nich nachází velké přehledové textové orientační tabule. Bezbariérovost úřadu není stoprocentní. Budova Riegrova sice umožňuje pohyb výtahem mezi všemi svými patry, avšak není zcela ideálně přístupný (zejména pro občany bez automobilu) a objekt na Karlově náměstí prozatím takto vybaven nebyl. Situaci částečně řeší právě dokončovaná externí výtahová šachta, která pomůže patra spojit, ale nezpřístupní podatelnu, matriku, ani obřadní síň. Pro úplnou bezbariérovost by však i tak bylo třeba dalších stavebních úprav (např. snížené prahy kanceláří).

6.1 Orgány města

Základním územním samosprávným celkem je obec. Pokud obec splňuje kritéria, stanovená v § 3 zákona č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení, dále jen zákon o obcích), může nést označení město. Město je samostatně spravováno zastupitelstvem města. Další orgány města tvoří rada města, starosta, městský úřad a zvláštní orgány města (§ 5 odst. 1 zákona o obcích). Zákon o obcích, ve znění pozdějších předpisů, též upravuje postavení a působnost úřadu. Obec spravuje vlastní záležitosti v rámci samostatné působnosti (samospráva), avšak v případech stanovených zákonem vykonává také státní správu, tedy úkony označované jako výkon přenesené působnosti obce. Oblast přenesené působnosti se kromě zákona o obcích navíc řídí zvláštními zákony a prováděcími předpisy, upřesňujícími obsah nadřazených právních norem.

Následující text vychází z interního dokumentu k organizačnímu řádu městského úřadu Roudnice nad Labem,¹⁰⁷ publikace *Systém veřejné správy*¹⁰⁸ Institutu pro veřejnou správu a kapitoly *Obecní samospráva* v knize autorů Čmejrek *et al.*¹⁰⁹. Schéma organizační struktury města Roudnice nad Labem je obsaženo v přílohách práce, na str. IV (Příloha č. 4:).

6.1.1 Zastupitelstvo

Zastupitelstvo je hlavním samosprávným orgánem obce, s nejvýznamnějšími pravomocemi v oblasti samostatné působnosti. V záležitostech přenesené působnosti obce nerozhoduje. Jde o kolektivní orgán zástupců občanů, volených na čtyřleté funkční období, od něhož jsou odvozeny další orgány města. Ze svých členů volí členy Rady města, starostu a místostarosty, zřizuje nebo zrušuje výbory a volí jejich předsedy a další členy. Jednání zastupitelstva jsou přístupná veřejnosti, která je o jejich konání vždy dopředu informována na úřední desce (fyzické i elektronické), oficiální webové stránce města¹¹⁰, případně i dalšími komunikačními kanály. K pravomocím zastupitelstva patří dále např. schvalování programu rozvoje města, rozpočtu města, zřizování a rušení příspěvkových organizací¹¹¹ a policie, vydávání obecně závazných vyhlášek (v rámci samostatné působnosti), navrhování změn v katastru obce, spolupráce s jinými obcemi.

Aktuální složení zastupitelstva: Poslední komunální volby v roce 2014 znovu vyhrálo, se čtyřmi mandáty, uskupení Společně pro Roudnici n. L. V rámci povolebních vyjednávání z něj vzešel nejen starosta, který obhájil svou funkci, ale i první místostarosta. Kandidát ANO 2011 (taktéž se 4 mandáty) obsadil až pozici druhého místostarosty. Naproti tomu však ANO získalo 3 posty městských radních, nejvíce ze všech zastoupených subjektů. Třetí uskupení, TOP 09 a nezávislí, které dosáhlo shodného počtu zastupitelských mandátů, ani nezískalo zastoupení v Radě města. Je však třeba podotknout, že se na předních místech kandidátky nacházel stávající tajemník města, který svou funkci z minulých období obhájil. SNK-ED a KSČM získali po dvou místech

¹⁰⁷ Město Roudnice nad Labem. *Organizační řád Městského úřadu Roudnice nad Labem*. Interní dokument. Schváleno usnesením rady města Roudnice nad Labem č. 119/2015 ze dne 1. 4. 2015. Roudnice nad Labem, 2015. 5 s., 45 s. příloh.

¹⁰⁸ Kolektiv autorů. *Systém veřejné správy*. Studijní texty pro přípravu na zvláštní část úřednické zkoušky. Praha: Institut pro veřejnou správu, Ministerstvo vnitra České republiky, 2015. 138 s.

¹⁰⁹ Čmejrek, J.; Bubeníček, V.; Čopík, J. *Obecní samospráva*. In: *Demokracie v lokálním politickém prostoru: Specifika politického života v obcích ČR*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 37-50.

¹¹⁰ Oficiální webové stránky města Roudnice nad Labem jsou dostupné z: <<https://www.roudnicenl.cz>>.

¹¹¹ Příspěvkové organizace zřízené městem jsou samostatnými právními subjekty, jejichž ředitelé jsou jmenováni a odvoláváni městem. Jejich výčet je zmiňován v průběhu kapitoly 6.1.3.

a jednom křesle v Radě města, ČSSD a ODS po dvou místech a KDU-ČSL pak jeden zastupitelský mandát.¹¹² Díky snaze o předejití přílišné politické polarizace roudnické radnice se dá říci, že situace v zastupitelstvu je dlouhodobě vyrovnaná. Z vyjádření vedení města a chování politiků vyplývá, že se zastupitelstvo snaží působit jako jeden funkční celek nedělený spory mezi jasně vyhraněnou politickou koalici a opozicí.

6.1.2 Rada města

Volená členy zastupitelstva města, rada města představuje výkonný orgán města v záležitostech samostatné působnosti. Je tvořena starostou, dvěma místostarosty a dalšími členy rady. K jejím úkolům patří příprava návrhů a podkladů pro jednání zastupitelstva, starost o hospodaření města podle schváleného rozpočtu, vydávání nařízení obce (v rámci přenesené působnosti), schvalování organizačního řádu městského úřadu, rozdělování pravomocí uvnitř městského úřadu, zřizování či rušení jeho odborů a oddělení a kontrola plnění svěřených úkolů. Jednání rady je na rozdíl od zastupitelstva neveřejné, rada však má možnost přizvat na něj konkrétní osoby, u nichž uzná za vhodné, že je třeba je vyslechnout. Za svou činnost se rada zodpovídá přímo zastupitelstvu.

6.1.3 Městský úřad Roudnice nad Labem

Městský úřad v Roudnici nad Labem tvoří starosta, dva místostarostové, tajemník a pracovníci zařazení do městského úřadu, tedy úředníci a další zaměstnanci. Úřad je rozčleněn do 10 odborů¹¹³, které jsou zmíněny níže v rámci řídicích kompetencí místostarostů a tajemníka.

6.1.3.1 Starosta

Starostou je vždy jeden ze členů zastupitelstva obce. Reprezentuje město navenek a za výkon své funkce se zodpovídá zastupitelstvu. Jmenuje a odvolává (se souhlasem ředitele krajského úřadu) tajemníka městského úřadu, svolává zasedání zastupitelstva, odpovídá za informování veřejnosti o činnosti města podle zákona č. 106/1999 Sb. (informační zákon), rozhoduje o záležitostech samosprávy, které mu svěří rada města,

¹¹² Viz také veřejné informace o zastupitelích města na: Zastupitelstvo města – Město Roudnice nad Labem [online]. [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <<https://www.roudnicecl.cz/samosprava/zastupitelstvo-mesta>>.

¹¹³ Jejich kompetence viz: Kolektiv autorů, Město Roudnice nad Labem. *Strategický plán rozvoje města Roudnice nad Labem pro období 2016 – 2025* [online]. Roudnice nad Labem, 2016, 67 s. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <<https://www.roudnicecl.cz/urad/strategicky-plan-mesta>>.

podepisuje právní předpisy města a může požadovat spolupráci Policie ČR při řešení záležitostí veřejného pořádku města. Řídí městskou policii, civilní obranu, krizový štáb, bezpečnostní radu, útvar interního auditu, jednotku sboru dobrovolných hasičů, povodňovou komisi a zvláštní orgán obce – přestupkovou komisi.

6.1.3.2 Místostarostové

Město Roudnice nad Labem má místostarosty dva. Oba plní úkoly, které jim ukládá zastupitelstvo, rada města nebo starosta. Organizují přípravu materiálů pro zasedání a předkládají je k projednání zastupitelstvu a radě města, a to v rozsahu úkolů, které mezi ně zastupitelstvo rozdělí.

První místostarosta zastupuje starostu v jeho nepřítomnosti. Podepisuje právní předpisy města, zápisy ze zasedání zastupitelstva a jednání rady města. Na základě úkolů, které mu svěří zastupitelstvo, ve spolupráci s tajemníkem metodicky řídí: stavební odbor, odbor strategického a projektového řízení, odbor místního hospodářství, odbor dopravy, městem zřízenou příspěvkovou organizaci Roudnické městské služby.

Druhý místostarosta na základě úkolů jemu svěřených zastupitelstvem, taktéž ve spolupráci s tajemníkem metodicky řídí: ekonomický odbor, obecní živnostenský úřad, odbor životního prostředí, odbor školství, kultury a sportu, odbor sociálních věcí a činnost na úseku inventarizace. Dále do jím řízené oblasti spadají tyto příspěvkové organizace zřízené městem: mateřské a základní školy, Dům dětí a mládeže Trend, Kulturní zařízení Města Roudnice nad Labem, Podřipské muzeum a Domov důchodců.

6.1.3.3 Tajemník

Tajemník městského úřadu je nadřízený všem pracovníkům úřadu. V jeho přímé kompetenci se nachází odbor tajemníka, ale i řízení všech vedoucích jednotlivých odborů, úředníků a dalších zaměstnanců úřadu. Zajišťuje výkon přenesené působnosti, s výjimkou věcí svěřených radě nebo zvláštním orgánům města. Odpovídá za koordinaci chodu vnitřní správy úřadu, plnění úkolů a činností, které přesahují rámec působnosti jednoho odboru, zkvalitňování řídicích, správních a dalších činností úřadu. Dále zajišťuje celou řadu úkonů např. ve spojení s personálním managementem, jako je rozvoj lidských zdrojů úřadu. Má také na starosti řešení stížností, petic a podnětů občanů města, kam patří např. vyřizování agendy na základě zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu

k informacím a také řešení stížností podle § 175 správního řádu, proti nevhodnému chování úředních osob nebo prosti postupu správního orgánu.

6.2 Vize rozvoje města

Dokumentem ustanovujícím rozvojové vize města Roudnice nad Labem je jeho Strategický plán,¹¹⁴ jehož plné znění je zpřístupněno občanům na oficiální webové stránce města.¹¹⁵ Jde o střednědobý strategický dokument, mapující současný stav vnějších složek marketingového prostředí obce, jak jsou zmiňovány v kapitole 3, str. 17. Strategická vize města je stanovena na období od roku 2016 do roku 2025. Představuje budoucí stav, kterého se město bude snažit během tohoto období dosáhnout, čímž je dán směr, kterým se mají ubírat jeho aktivity. Vize byla vytvořena v souladu s požadavky trvale udržitelného rozvoje a popisují ji následující tři výroky:

1. Roudnice – bezpečné rezidenční město se stabilizovaným nebo rostoucím počtem obyvatel, nabízející široké spektrum možností pro trávení volného času a kvalitní služby ve vzdělání, zdravotnictví a sociálních službách.

Cíl: Zvýšit počet ploch k bydlení a zajistit optimální nabídku služeb. Rozšířit nabídku volnočasových aktivit. Zvýšit pocit bezpečí občanů Roudnice nad Labem.

2. Roudnice – prosperující město s funkční ekonomikou, jejímž motorem jsou malé a střední podniky a plně využitý potenciál v cestovním ruchu.

Cíl: Podpořit ve městě podnikatelské prostředí, které povede ke vzniku pracovních příležitostí a k rozvoji návštěvnosti města.

3. Roudnice – dostupné město s kvalitním životním prostředím a dopravní infrastrukturou pro všechny druhy dopravy.

Cíl: Zlepšit všechny složky životního prostředí a zvýšit komfort občanů při dopravě ve městě.

Schéma vizí strategického plánu rozvoje města obsahuje Příloha č. 5:, str. V.

¹¹⁴ Kolektiv autorů, Město Roudnice nad Labem. *Strategický plán rozvoje města Roudnice nad Labem pro období 2016 – 2025* [online]. Roudnice nad Labem, 2016, 67 s. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <<https://www.roudnice.nl.cz/urad/strategicky-plan-mesta>>.

¹¹⁵ Oficiální webové stránky města Roudnice nad Labem jsou dostupné z: <<https://www.roudnice.nl.cz>>.

7. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ

Tato část práce je věnována analýze stávajících komunikačních kanálů využívaných v rámci městského úřadu Roudnice nad Labem a komunikaci s místními občany. Jejím smyslem je nastínit výchozí stav fungování vnější i vnitřní komunikace místní samosprávy. Analýza vychází z příslušných dokumentů¹¹⁶ poskytnutých městským úřadem Roudnice nad Labem a dále z veřejně dostupných informací o jeho komunikačních prostředcích.

Skutečný stav komunikace z pohledu zaměstnanců úřadu a spokojenost občanů města jsou řešeny v následující kapitole 8, začínající na str. 51.

7.1 Vnitřní komunikace v rámci města a úřadu

Město Roudnice nad Labem a jeho úřad v současnosti nemá dokument jasně stanovující komunikační strategii. Pravidla a postupy vnitřní i vnější komunikace tak vycházejí z dokumentů organizačních. Organizační struktura je jasně hierarchicky stanovena. Mezi těmi, kteří jsou v prostorách úřadu denně přítomni stojí na pomyslném vrcholu struktury volení zástupci – starosta a místostarostové. Poté je to tajemník městského úřadu, který je nadřízen všem zaměstnancům. Každý z odborů a oddělení má svého vedoucího pracovníka, který se stará o chod jemu svěřeného úseku. Pod nimi jsou zařazeni řadoví zaměstnanci na úřednických i neúřednických pozicích. Povinnosti a pravomoci jednotlivců pak jasně stanovuje organizační řád. Zástupnost je buď jasně stanovena nebo řešena na základě aktuálních potřeb a možností. Pracovní úkoly jsou zadávány zpravidla v přímé řídicí linii, nebo přímo tajemníkem, či vedením města, s vědomím nadřízeného pracovníka. Komunikace probíhá primárně písemnou formou za využití elektronické pošty a elektronického úkolovníku. V případě dílčích úkolů menšího rozsahu pak telefonicky či ústně.

Vedení města se společně s tajemníkem schází každý den, vždy v 8:00 hod. zhruba na hodinu, na pravidelné ranní poradě, kde jsou řešeny aktuální denní úkoly. K těmto

¹¹⁶ Město Roudnice nad Labem. *Organizační řád Městského úřadu Roudnice nad Labem*. Interní dokument. Schváleno usnesením rady města Roudnice nad Labem č. 119/2015 ze dne 1. 4. 2015. Roudnice nad Labem, 2015. 5 s., 45 s. příloh.

Město Roudnice nad Labem. *Statut redakční rady Roudnických novin*. Interní dokument. Roudnice nad Labem, 2014. 4 s.

poradám jsou dle potřeby zváni konkrétní pracovníci, ať již aby vedení informovali, či získali zadání neodkladných úkolů k řešení.

Dalším, neméně důležitým, pravidelným setkáním je porada vedoucích pracovníků, odehrávající se každý čtvrtek ve 13:00. Vedoucí se zde s tajemníkem a místostarosty setkávají za účelem informování se o aktuálním týdenním dění ve městě, na úřadě a v rámci jednotlivých odborů. Účastníci jednak získávají náhled do všeobecného dění, ale také prostor pro otevřené řešení požadavků a podnětů, které by si jinak žádaly pracovní setkání napříč několika odbory. Přítomen bývá i tiskový mluvčí, který informuje o aktualitách, ale především získává všeobecný přehled o práci odborů a na jeho základě následně kontaktuje vedoucí pro další informace.

K chodu úřadu samozřejmě patří i menší porady, jednání a další setkání, ať již s vedením města, tajemníkem, mezi odbory, či v rámci jednoho pracovního týmu. Specifické místo pak mají setkání v rámci poradních orgánů (např. komise), s externími odborníky (např. městský architekt, projektanti), či řediteli příspěvkových organizací.

Pro hladký průběh vnitřní komunikace úřadu jsou, kromě podpory IT oddělení, třeba služby zajišťované podatelnou a sekretariátem. Vzhledem k jejich přesahu do vnější komunikace je jim však věnován samostatný text.

7.2 Vnější komunikace města a úřadu s občany

Téma vnější komunikace města a úřadu obsahuje celou řadu navzájem propojených součástí. Souhrnně se jedná o komunikaci úřadu v rámci poskytování jeho základních služeb, a to jak osobní, tak písemnou formou. Informace o dění ve městě (případně okolí), informace o kulturním programu a turistický informační servis. Poslední dvě jmenované kategorie nejsou v rámci této práce blíže rozebírány, a to především z důvodu jejich přenesení mimo úřad samotný. Tento servis zajišťují Kulturní zařízení města Roudnice nad Labem a Říp, o.p.s., jako organizace placené z městských financí, ale ve své oblasti téměř zcela autonomní subjekty s vlastní koncepcí, která nepodléhá direktivnímu řízení vedení města, či jiných určených zaměstnanců jeho úřadu.

Dvěma hlavními místy osobního kontaktu s veřejností je přirozeně podatelna a dále sekretariát města. K těmto lze přiřadit i, v této chvíli již bývalý, prostor infocentra, které

se tento květen, po zřízení nového turistického informačního centra na Karlově náměstí, změnilo na místo pro službu Czech POINT¹¹⁷ a ověřování listin (vidimace a legalizace).

Z pohledu komunikace má ve struktuře organizace zcela zásadní postavení oddělení kanceláře starosty, pod kterou formálně patří právě sekretariát a mediální sekce – tiskový mluvčí a redaktor televizního vysílání MIS (místního informačního systému).

7.2.1 Kancelář starosty (sekretariát, tiskové oddělení)

Kancelář starosty zabezpečuje činnost starosty, místostarostů a tajemníka po stránce administrativní a materiální v souvislosti s výkonem jejich funkcí. Kromě těchto činností má však na starost stěžejní díl vnější komunikace města a úřadu.

V čele kanceláře starosty stojí vedoucí kanceláře, který je nadřízeným všem pracovníkům zařazeným v její struktuře obsahující sekretariát, čítající dvě asistentky, a tiskové oddělení úřadu, do kterého patří tiskový mluvčí a redaktor televizního informačního kanálu MIS. Spadá pod něj i metodické řízení kronikáře města, jako externí síly pracující na dokumentaci význačných událostí a samotné elektronické i fyzické realizaci finální podoby kronik.

Kancelář zpravidla přebírá veškeré úkoly, které není možné rovnou jasně směřovat na konkrétní odbory a osoby. Typicky se jedná o dotazy a podněty veřejnosti, ale i firem a dalších subjektů. Spolupracuje při organizaci a zajišťování akcí, především pak událostí reprezentativního charakteru. Taktéž zajišťuje agendu spojenou s členstvím města v jiných organizacích (Svaz měst a obcí, Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska, Svazek obcí Podřípsko apod.).

7.2.1.1 Sekretariát

Sekretariát eviduje a zajišťuje vyřízení došlé a odeslané korespondence vedení města a tajemníka včetně písemností zasílaných elektronickou formou, třídí písemnosti a zprostředkovává jejich předání jednotlivým pracovníkům. Zabezpečuje administrativní agendu pro starostu, místostarosty a tajemníka, sestavuje a koordinuje průběh jejich denního plánu.

¹¹⁷ Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál.

Zabezpečuje však i úkoly související s přijímáním delegací a hostů a kontakt s veřejností. Poskytuje běžné informace v případě nepřítomnosti vedení města, provádí evidenci, kontrolu a archivaci přijatých stížností, petic a žádostí o informace (dle zákona č. 106/1999 Sb.), zajišťování procesní stránky vyřizování stížností, petic a žádostí o informace (formální náležitosti, termíny, příslušnost atd.).

7.2.1.2 Tiskový mluvčí

Tiskový mluvčí je zodpovědný za komplexní zajišťování informačních, publicistických a tiskových vztahů k veřejnosti a hromadným sdělovacím prostředkům a dále i stanovování přístupů a způsobů provádění informačních kampaní ve sdělovacích prostředcích včetně jejich přípravy a realizace.

Vystupuje jménem města v médiích, odpovídá na dotazy novinářů, píše a rozesílá oficiální tiskové zprávy. Mezi jeho další činnosti patří organizace a koordinace kontaktu novinářů s vedením města, celkové komunikace odborů MÚ navenek, informační výstupy města a jeho příspěvkových organizací. Dále koordinuje spolupráci redaktorů Roudnických novin, městského rozhlasu, webu města a vysílání městského informačního kanálu.

Spolupracuje s redaktorem MIS a podílí se na realizaci příspěvků, denně monitoruje média a podává vedení města relevantní informace, případně reaguje na zmínky o městě Roudnice nad Labem. Vyhledává příležitosti pro vytváření pozitivního obrazu města, případně řeší reakce na negativní publicitu.

Ve spolupráci se sekretariátem asistuje u významných návštěv, podílí se na tvorbě programu pro návštěvy, zajišťuje jejich publicitu a v případě VIP hostů pořádá tiskové konference.

7.2.1.3 Redaktor televizního vysílání MIS

Redaktor je další důležitou osobou realizující vnější prezentaci města skrze mediální kanály. Jeho úkolem je příprava materiálů, informací, zpráv a reportáží, včetně jejich redakčního zpracování a odbavení v kabelové televizi.

Připravuje využití těchto příspěvků na webu, organizuje a koordinuje vysílání audiovizuálních materiálů, provádí samostatný výkon zpravodajských, komentátorských a

reportérských činností, vytváří audiovizuální záznamy na základě požadavku nadřízeného, a to včetně jejich zpracování a produkce. Dále zabezpečuje odpovídající odbornou, informační a uměleckou úroveň a obsahové zaměření publikovaných materiálů a plní a spolupracuje při zajišťování dalších souvisejících úkolů uložených vedoucím kanceláře starosty, tajemníkem městského úřadu nebo vedením města.

7.2.2 Turistické informační centrum

Informační centrum města Roudnice nad Labem ještě v nedávné době sídlilo v areálu radnice na Karlově náměstí a spadalo pod působnost Odboru školství, kultury a sportu. V tuto chvíli se situace zásadně změnila, a to z důvodu otevření zcela nového turistického informačního centra pod správou Říp, o.p.s.

Z původního infocentra se tak stalo úřední místo pro služby Czech POINT, vidimaci a legalizaci, zjednodušeně ověřování dokumentů. Díky této změně se také otevřela možnost toto místo v budoucnu využívat za účelem jednoduššího kontaktu s handicapovanými občany, avšak prozatím se obě infocentra nacházejí v dočasném zkušebním provozu.

7.2.3 Kancelář zastupitele

V roce 2015 byla v prvním patře budovy úřadu na Riegerově ulici zřízena a nově vybavena tzv. kancelář zastupitele. Jedná se o pracovnu, kterou mohou zastupitelé využívat k aktivitám spojeným s výkonem veřejné funkce a za účelem jednání s veřejností. Občanům je na webových stránkách města dostupný přehledný seznam zastupitelů s fotografiemi a kontakty, aby je mohli co nejsnadněji oslovit. V tomto roce je zde také realizován nový cyklus televizních rozhovorů se zastupiteli a jejich hosty na téma aktuálních otázek města.

7.2.4 Rozdělení a specifikace komunikačních kanálů využívaných městem

Roudnice nad Labem využívá několik níže uvedených hlavních komunikačních kanálů. Záměrně zde není zařazen SMS systém, sloužící pouze jako příležitostný informační nástroj a výlepové plochy, spadající pod správu Kulturních zařízení města Roudnice nad Labem, určené k propagaci kulturních akcí a nabídce prostoru k inzerci.

7.2.4.1 Městský rozhlas

Občané jsou prostřednictvím pravidelných hlášení každý všední den kromě pátku cca. od 14:30 hod., a v případě potřeby mimořádným hlášením, informováni o aktuálním dění ve městě. Systém městského rozhlasu funguje na bezdrátové technologii, rádiový přenos. Jednotlivá hnízda rozhlasu je možné spínat volitelně ve skupinách určených pro jednotlivé oblasti města. Tato funkce je využitelná v případě potřeby informovat o lokálních výlukách a podobných záležitostech.

7.2.4.2 Roudnické noviny

Vydavatelem Roudnických novin je příspěvková organizace Kulturní zařízení města Roudnice nad Labem (KZM), v nákladu 7500 kusů. Jedná se o měsíčník evidován na Ministerstvu kultury České republiky pod č. E 11619. ISSN 1213-3418. Tyto noviny jsou roznášeny do všech domácností v Roudnici nad Labem a vybraných okolních obcí. K prodeji jsou také v informačním centru města a roudnické knihovně.

Jejich základní pravidla jsou ustanovena dvěma základními dokumenty – Statutem a Etickým kodexem. Statut Roudnických novin upravuje pravidla pro vydávání Roudnických novin. Určuje pravidla pro jejich výrobu a distribuci upravuje působnost, strukturu, složení a pravidla jednání redakční rady Roudnických novin a jejich členů.

Roudnické noviny poskytují prostor pro informace týkající se bezprostředně města Roudnice nad Labem. Přispívat do nich mohou členové místní samosprávy, úředníci radnice, členové organizací, jež ve městě působí, i občané města. Rovněž do nich mohou být zařazeny příspěvky jiných autorů, pokud se týkají města a jeho okolí.

Periodicita Roudnických novin je měsíční, s výjimkou letního dvojčísla červenec – srpen. Ročně je tak zpravidla realizováno celkem 11 vydání. Vycházejí v tištěné i v elektronické podobě na webových stránkách města Roudnice nad Labem. Obsah Roudnických novin určuje Redakční rada vedená šéfredaktorem. Za pravdivost a vhodnost obsahu Roudnických novin odpovídá vydavatel, s výjimkou inzertních sdělení v případě kterých za pravdivost inzertního sdělení zodpovídá objednatel inzerce. Všechny příspěvky vydané v Roudnických novinách musejí být v souladu s Etickým kodexem Roudnických novin. Texty a fotografie, ku nichž je zjištěno, že jsou v rozporu s Etickým kodexem nejsou do tisku puštěny.

Vydávání Roudnických novin zajišťuje Redakční rada, která je nejméně pětičlenná a koordinuje činnosti potřebné k vydávání tištěné i elektronické formy novin. Je složena z šéfredaktora a členů rady, které jmenuje a odvolává vydavatel. Počet jejích členů stanovuje také on, přičemž v Redakční radě musí být vždy alespoň jeden zástupce určený samosprávou města, jakožto zástupce městského úřadu, vydavatele, organizace působící na území města a jeden občan.

7.2.4.3 *Televizní vysílání MIS*

Městský úřad Roudnice nad Labem zajišťuje nepřetržité vysílání na vlastním televizním kanálu formou videotextové smyčky, zpravodajské relace a jednotlivých příspěvků. Kabelový rozvod zajišťuje pokrytí kompletní panelové zástavby v Roudnici nad Labem a částečně i rodinných domků v těsné blízkosti sídliště Hracholusky v rozsahu cca 3 500 zásuvek. V současné době MIS vysílá pod vlastní licenci udělenou Radou pro rozhlasové a televizní vysílání.

Sledovatelnost vysílání MIS, zaměřeného na zpravodajské pořady a dále informace o kulturním a společenském životě v Roudnici nad Labem i blízkém okolí, je prostřednictvím kabelových sítí Rio media cca 50% obyvatel města. Ke zbytku z cca 9 000 možných diváků v Roudnici nad Labem je vysílání šířeno pomocí internetu. Youtube kanál MIS funguje od ledna 2013.

Vysílání je děleno do tematických bloků. Těmi jsou Magazín Roudnice nad Labem (výčet událostí a pozvánky na akce), Zpravodaj Štětí a Zpravodaj Hošťka (v obou případech je zpravodajský materiál převzatý). Dalšími bloky místního vysílání jsou tzv. Magazín Plus (delší, většinou nekomentované, sekvence z událostí ve městě) a Magazín Zastupitele (čas vyhrazený politické reprezentaci Města, diskusní bloky a záznamy jednání zastupitelstev v původní nekrácené podobě). Po odvysílání příslušného bloku je vysílání doplněno videotextem složeným z upoutávek na akce pořádané příspěvkovými organizacemi města.

7.2.4.4 *Oficiální webové stránky města a facebook*

Stránky města nabízejí občanům města komplexní informativní servis o dění v rámci úřadu i městského dění. Naleznou zde tři záložky věnovány informacím

týkajících se samosprávy úřadu a města, dále pravidelně aktualizované novinky, vysílání MIS, odkaz na městský Facebook, či přehled kulturních a společenských akcí (systém RAK – Roudnické akce).

Sociální sítě obecně městem nebyly nikdy příliš intenzivně využívány. Výjimku vždy tvořily upoutávky na kulturní akce, které jsou dnes zprostředkovávány skrze stránku Kulturních zařízení města.

Městský web je spravován externě, pracovníci města, zejména tiskový mluvčí, mají přístup k jednotlivým sekcím skrze administrační systém. Jeho podoba se v posledních pěti letech zásadně nezměnila a již delší dobu vyžaduje nutné úpravy a modernizaci nejen vzhledu, ale i celého systému tak, aby naplňoval standardy současných moderních stránek veřejné správy. V současné době se městu podařilo za tímto účelem vyčlenit finanční prostředky a probíhá tak přípravná fáze, v jejímž rámci je specifikováno zadání zakázky, která má být ještě letos realizována.

7.2.4.5 Podatelna a e-podatelna

K oficiálnímu písemnému kontaktu s městským úřadem je určena podatelna města. Je zde také umístěna telefonní ústředna. Právě sem je směřován prvotní telefonický kontakt s veřejností. Dostupná je také elektronicky pod adresou epodatelna@roudnicenl.cz. Stará se o zveřejňování dokumentů na fyzické i elektronické úřední desce (usnesení rady města, zápisy a usnesení či podkladové materiály zastupitelstva města apod.). Mezi její další činnosti patří také příjem a odesílání písemnosti, zajišťování poštovní služby pro osoby hlášené k trvalému pobytu na ohlašovně (složenky, zásilky), kopírování, laminování, skenování, či umožňuje nahlížení do Sbírký zákonů.

7.2.4.6 Schránka pro připomínky občanů

U vchodu do budovy úřadu na Riegerově ulici je umístěna pravidelně vybíraná schránka pro písemné připomínky občanů města. Její alternativa je v podobě elektronického formuláře přítomna na webu města. Dává občanům možnost se anonymně vyjádřit k městskému dění nebo kontaktovat úřad či své volené zástupce méně oficiální cestou.

8. METODY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Pro účely výzkumu byla zvolena kombinace přístupů kvalitativních i kvantitativních. Jakožto metoda kvalitativního šetření bylo využito dotazování formou polostrukturovaných rozhovorů. Metodu kvantitativní, s dobrovolnou kvalitativní částí, tvořil dotazník distribuovaný prostřednictvím internetu a osobních žádostí. Základním předpokladem při tom bylo, že se oba typy přístupů budou navzájem doplňovat a poskytnou informace, které přispějí k lepšímu zacílení návrhů na zlepšení komunikačních aktivit města.

8.1 Polostrukturované rozhovory s pracovníky městského úřadu

Bylo naplánováno pět polostrukturovaných rozhovorů přímo s pracovníky městského úřadu Roudnice nad Labem, s cílem průřezově zmapovat vnímání aktuální úrovně a efektivitu komunikace uvnitř i vně úřadu. Metoda částečně řízeného rozhovoru byla zvolena z důvodu svojí větší flexibility a možnosti měnit pořadí předpřipravených otázek nebo témat podle situace plynutí rozhovoru a naladění dotazovaného. Obsah rozhovorů a pokládané otázky se tematicky liší vzhledem k pracovnímu zařazení, náplni práce a délce pracovních zkušeností zaměstnance. Jejich zaměření je však společné – zjistit aktuální stav komunikace z pohledu zaměstnanců.

Každému z dotazovaných byl po domluvě den předem zaslán seznam témat, kterých se rozhovor bude dotýkat. Jelikož se autor práce s většinou zaměstnanců úřadu osobně zná a spolupracuje s nimi na denní bázi v rámci svojí práce, mohla být úvodní část rozhovoru a rozehrání omezeny na nezbytné minimum. Autor práce se dále na stejné téma vyjadřuje sám za sebe z pozice tiskového mluvčího městského úřadu.

Rozhovory probíhaly v době konání dotazníkového šetření.

- **Rozhovor s vedoucím kanceláře starosty** – obsah: agenda, návštěvy, oficiality, kontakt s veřejností, žádosti o informace, vedení oddělení „tiskového úseku“
- **Rozhovor s vedoucím odboru životního prostředí** – obsah: agenda místní i státní správy, rozdíly v potřebách prezentace, vztah úředníků a médií, zkušenosti, praxe, spokojenost a návrhy ke zlepšení (přínosy kladné i záporné)

- **Rozhovor s investičním specialistou** – obsah: viz. vedoucí výše; dále prezentace projektů, náhled do praxe, komunikace – potřeby úřadu, politiků a veřejnosti
- **Rozhovor s politikem** (starosta města) – obsah: představy, potřeby, praxe
- **Rozhovor s řadovým úředníkem** – obsah: vnímání mediální problematiky města, náhled člověka na pomezí zdroje a příjemce

Přepisy jednotlivých rozhovorů je možné najít v Příloha č. 12: str. XIII).

Informace ze všech provedených rozhovorů jsou shrnuty formou komentáře autora práce, který byl toho času na úřadě zaměstnán jako tiskový mluvčí.

8.1.1 Vyhodnocení rozhovorů a vnitřní komunikace na úřadě pohledu tiskového mluvčího

Každá instituce má svá specifika, avšak stejně jak lze o městě Roudnice nad Labem a jeho úřadu říci, že se vyznačují místně daným a svým způsobem jedinečným prostředím, tak se blíží každodenní realitě ve veřejné správě srovnatelně velkých sídel.

Na základě osobní zkušenosti z mého, v současné době čtyřletého, působení na pozici tiskového mluvčího města, se tak pokusím podrobněji popsat fungování komunikační složky úřadu a na příkladu Městského úřadu Roudnice nad Labem přiblížit všední realitu veřejné správy malého severočeského města.

Níže uvedené informace vycházejí nejen z mé praxe, zkušeností a podnětů kolegů, ale i z polostrukturovaných rozhovorů, které jsem za tímto účelem realizoval. Respondenti byli voleni na základě účelového výběru, který mi zaručil dostatečně pestrý náhled do života instituce a reprezentaci komunikačních specifíků a zajímavostí, které nabízí.

Před mým nástupem na roudnický úřad město nikdy nemělo mluvčího, respektive existovala pouze pozice mediálního pracovníka, která byla dle potřeby v průběhu let nepravidelně obsazována. Dle smlouvy byla polovina mé práce vázána na tehdejší infocentrum, nicméně vedení města záhy v průběhu a po úspěšných komunálních volbách usoudilo, že chtějí investovat do pozitivního obrazu města a komunikace obecně, proto se tato povinnost postupem času omezila na nutné minimum.

Komunikace města, především pak vnější, byla řešena zejména odborem Školství, kultury a sportu, pod které patřilo jak, tehdy ještě funkční, turistické informační centrum,

tak zejména televizní vysílání Místního informačního systému (MIS). Město, byť se dlouhodobě snažící rozvíjet komunikaci skrze široké portfolio kanálů, postrádalo jakýkoli koncepční strategický dokument, který by určoval priority, kompetence, či povinnosti jejích účastníků.

Své první měsíce až roky jsem tak, jako člověk v oboru vzdělaný, avšak téměř bez odpovídající praxe, nejen poznával prostředí instituce, místního mediálního prostoru a jejich specifika, ale především pracoval na vytváření vazeb s kolegy, u kterých jsem se ne vždy setkával s pochopením, když byla přímo či nepřímo vyžadována prezentace jejich činnosti.

Prostředí veřejné správy v určitých ohledech často vykazuje značnou setrvačnost, proto občas navrhované změny mívají velmi pomalou odezvu. Z tištěných novin dodávaných Českou poštou jsme tak na výstřížkovou službu přešli po téměř čtyřech letech letos v lednu, grafický manuál jako město sice ještě z let minulých máme, avšak nikdy neprošel stanoveným finálním schvalovacím procesem a komunikační strategie města ve fyzické podobě neexistuje. Realizace se však dočkal strategický plán, v současné době znovu aktualizovaný. Ten se tématu komunikace dotýká jen velmi okrajově, avšak obsahuje vize, které udávají komunikační priority a cíle města a jeho vedení.

V průběhu let došlo k organizační změně, která dala vzniknout tzv. Kanceláři starosty – oddělení, které pod odborem tajemníka sloučilo mluvčího, redaktora a asistentky sekretariátu. V současné době tak existuje tým, který zajišťuje servis zejména vedení města, tajemníkovi úřadu a veřejnosti. Nejužší spolupráce z mé strany přirozeně probíhá s reportérem našeho informačního kanálu, díky které prioritně získáváme přehled o aktuálním dění nejen na úřadě, ale i ve městě a jeho okolí. Denní rutina pak začíná ranní kontrolou pošty, případně dalších podnětů, krátkým osobním, či telefonickým setkáním v nejužším týmu vedoucí – redaktor – mluvčí, kontrolou denního monitoringu médií a následným rozvrhem dlouhodobě i krátkodobě plánovaných činností. Mezi ně patří např. pravidelná setkání se starostou města, probíhající dvakrát týdně, účast na poradě vedoucích a nedávno zavedené středeční porady našeho úzkého týmu s vedením města a tajemníkem nad týdenním plánem mediálních aktivit a jejich hodnocení.

Kromě pravidelných aktivit je samozřejmě i celá řada událostí, u kterých se mám účastnit buď jako jednající, pozorovatel nebo alespoň fotograf. Za zcela zásadní činnost

považují udržování osobního kontaktu s kolegy, především pak vedoucími i řadovými pracovníky odborů, kterých se primárně týká prezentace aktivit města. Na základě vnějších či vnitřních podnětů probíráme přípravu komunikace jednotlivých sdělení, ale i aktivně hledáme příležitosti pro vlastní obsah.

Tato setkání se mnohdy pozitivně projevují i na celkové komunikaci úřadu. Jeho zaměstnanci jsou zvyklí sdílet informace pomocí elektronických nástrojů, zejména pak e-mailu či úkolovníku, případně využívat interních telefonních linek. Zpravidla však řeší pouze aktuální, či přímo naléhavé záležitosti týkající se čistě jejich agend. Jednou z mála příležitostí, jak si tak udržet alespoň základní všeobecný přehled o dění na úřadě, jsou porady vedoucích, či jiná nepravidelná osobní setkání. Řadoví zaměstnanci, zejména u přepážkových služeb, se pak často nedostanou dále než k informacím o osobních úkolech od svého přímého nadřízeného. Práce mluvčího, případně redaktora, tak přináší i těmto kolegům náhled do dění. V očích občana, kterému poskytujeme služby pak máme šanci vystupovat jako členové jednotné a informačně funkční instituce.

Zkušenosti s veřejností jsou, až na extrémní výjimky, vesměs pozitivní. Bohužel u veřejnosti zřejmě stále převládá představa úředníka, jako člověka pobírající peníze daňových poplatníků, kladoucího jim zbytečné byrokratické překážky a nepřinášejícího jim žádnou opravdovou službu. Běžná praxe, říkající, že spokojení často mlčí a nespokojení jsou slyšet nejvíce, v tomto případě platí ještě více než obvykle.

Zajímavostí je pak zamyšlení nad stávajícím mediálním obrazem úředníka v České republice. Často totiž bývá zobrazován právě touto optikou a někdy ještě hůře. Světy úřadů a médií mají své zásadní odlišnosti. Ať hovoříme o prostředí, termínech či přístupu k řešení problémů. Často tak narážejí na téměř neprostupné překážky nepochopení. To pak staví obě strany do nepříjemných situací, kdy není výjimkou, že úředník raději nemluví, než aby byl otevřeně či skrytě zaznamenán a prezentován jako nekompetentní. V tomto směru je přítomnost pozice tiskového mluvčího neocenitelná a byť je Roudnice malým a relativně klidným městem, jsou si toho kolegové vědomi a již možnosti přenést zájem médií na něj opakovaně využili.

Výhodou mluvčího v takových případech je jistý odstup dostačující k tomu, aby nemusel znát odpověď ihned, získal tak vhodnou cestou reakční prostor, a přitom vyšel médiím vstříc a zanechal dobrý dojem. V tomto směru samozřejmě pomáhá nejen profesní trénink, ale zejména budování pracovních vztahů s konkrétními redaktory

a médií obecně. Je proto vhodné udržovat kontakt, vycházet v rámci možností maximálně vstříc jejich potřebám a s pochopením zákonitosti dění v redakcích se snažit překonávat rozdíly, které jsem výše zmínil.

Roudnice je sice vydávána za metropoli podřipska a snad jí i doopravdy je, nicméně veřejného dění se v ní neodehrává zdaleka tolik, jako v opravdu velkých městech. Tím spíše je třeba, aby se do prezentace maximálně zapojovali političtí představitelé města, přednášeli své vize a záměry a aktivně se tak podíleli na informovanosti občanů. K tomu je ideální prostor v rámci vysílání veřejnoprávních médií, která zpravidla zaručují velmi korektní prostor pro smluvené sdělení a dále v médiích vlastních. Využíváme k tomu primárně městského webu, vlastního měsíčníku a televizního kanálu. Zájem ze strany politiků však není zdaleka takový, jaký by si zasloužila, a tak potenciál komunikačních kanálů širší politická reprezentace často doceňuje až v rámci blížících se předvolebních bojů. V mezičase pak panuje přesvědčení, že postačí základní financování nutné pro provoz a případný rozvoj těchto komunikačních kanálů a obsah s pozitivním obrazem města již přijde sám. Prací našeho týmu je tak nejen neustálá snaha nalézat témata, ale i motivovat odborné a politické mluvčí k tomu, aby je přijímali za svá a přispívali tak k vytváření pozitivního obrazu města.

8.2 Dotazníkové šetření mezi obyvateli ORP

Pro zmapování postojů občanů města Roudnice nad Labem a území ORP k formám komunikace využívaným Městským úřadem Roudnice nad Labem, jejich obecné informovanosti o dění v obci a spokojenosti s těmito informačními službami, bylo použito dotazníkové šetření.

Dotazník obsahoval dohromady 34 otázek, z nichž bylo 20 uzavřených a 5 polouzavřených, zaměřených kvantitativně, 1 maticová a 8 otevřených, využitých k získání kvalitativních dat. Z důvodu distribuce dotazníku online, prostřednictvím serveru vyplnto.cz, byly otevřené otázky nastavené vždy jako nepovinné. Pokud tedy respondent v těchto otázkách nechtěl z nějakého důvodu odpovídat, bylo stále možné vyplnit zbylé otázky a dotazník odeslat. Jako motivace pro vyplňování dotazníku byl při jeho propagaci i v úvodním textu dotazníku zdůrazněn možný přímý dopad výsledků šetření na kvalitu, formu a obsah poskytovaných služeb. I tak však dotazník, vyvěšený na

internetu na přelomu měsíců dubna a května vyplnilo pouze 150 respondentů. Plné znění dotazníku je možné najít na str. LXIII (Příloha č. 13:).

Pro účely výzkumu předpokládáme, že město Roudnice nad Labem má prostor pro zlepšení v oblasti informovanosti svých občanů. Cílem dotazníkového šetření je vyhodnotit reálný stav informovanosti a spokojenosti s podobou a obsahem informací sdělovaných komunikačními kanály města.

Cíle výzkumu, respektive výzkumný problém, jsou vyjádřeny těmito třemi **výzkumnými otázkami:**

- 1) Odpovídá cílová skupina městských komunikačních kanálů jejich reálným uživatelům?*
- 2) Jsou občané / uživatelé spokojeni s jejich formou a obsahem?*
- 3) Jsou občané / uživatelé spokojeni s jejich dostupností?*

Na základě osobní zkušenosti autora i názorů zprostředkovaných spolupracovníky na městském úřadě a lidmi ze svého blízkého okolí v poslední době autor stanovil tyto výzkumné **hypotézy**, které bude v rámci šetření ověřovat:

Hypotéza č. 1: Převážná část občanů (alespoň dvě třetiny) získává informace o dění na úřadě, ve městě a jeho okolí z elektronických zdrojů – nejvíce z webových stránek města.

Hypotéza č. 2: Při řešení své agendy dávají občané přednost osobní návštěvě městského úřadu před komunikací elektronickou nebo písemnou formou.

Hypotéza č. 3: Osobní zkušenosti občanů s vyřizováním svých záležitostí na úřadě jsou vždy dobré a občané odcházejí spokojeni.

Hypotéza č. 4: Informačním zdrojem, který je občany nejméně využíván, je: 1) fyzická úřední deska umístěná v podchodu blízko městského úřadu a 2) vysílání lokální televize MIS.

Hypotéza č. 5: Občané mají zájem o hlášení městského rozhlasu, avšak nevyhovuje jim časový rozvrh hlášení.

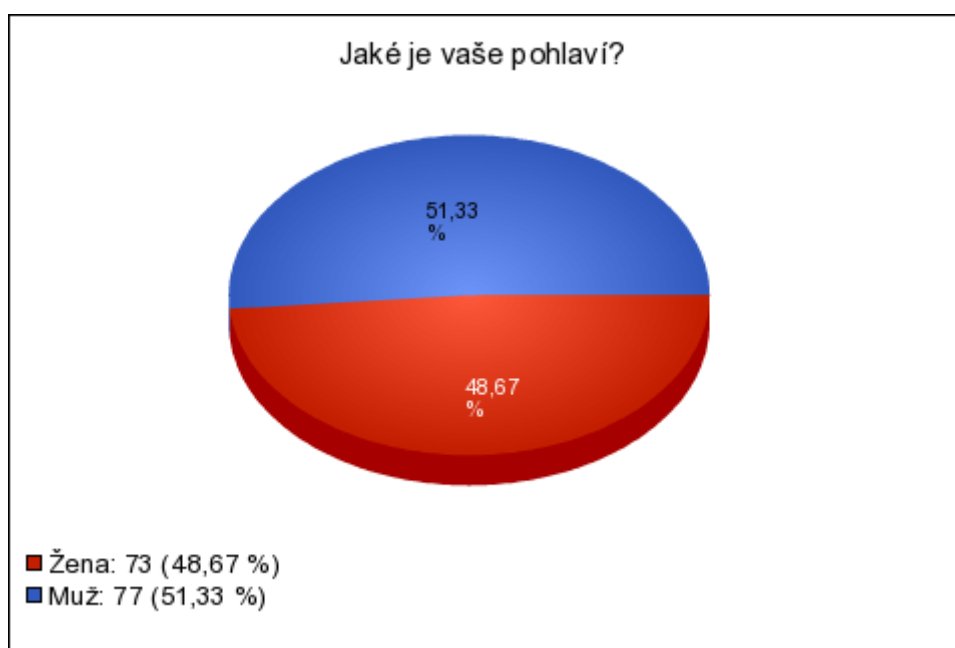
Hypotéza č. 6: Nadpoloviční většina občanů považuje informace o kulturních akcích ve městě, poskytované různými komunikačními kanály, za dostatečné.

Hypotéza č. 7: Více než polovina občanů je s kvalitou informací a formou, jakou jsou jim podávány skrze komunikační kanály města, spokojena.

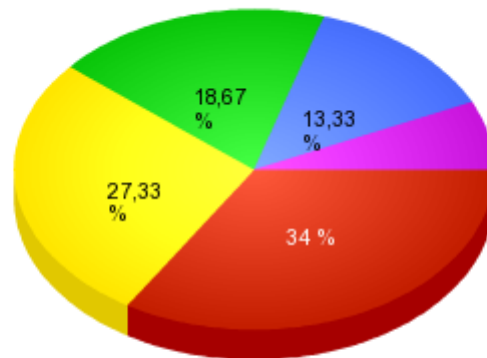
8.2.1 Analýza dotazníkového šetření

Sociodemografické údaje respondentů zjišťovaly poslední čtyři otázky dotazníku. Na konec byly zařazeny z důvodu předpokladu, že občané budou chtít vyplnit celý dotazník raději v případě, že je rovnou vtáhne do problematiky, aniž by byli nejprve obtěžováni klasickými otázkami zjišťujícími sociodemografické údaje, jak je běžné u všech dotazníků tohoto typu. Pro účely analýzy je však výhodnější tyto otázky vyhodnotit jako první.

Zjištěné sociodemografické údaje o pohlaví a věku respondentů se svým rozložením zásadně neodchylují od běžné populace Roudnice nad Labem. Naproti tomu ve vzorku, oproti běžnému rozložení, značně převážili lidé s úplným středoškolským a vysokoškolským vzděláním.

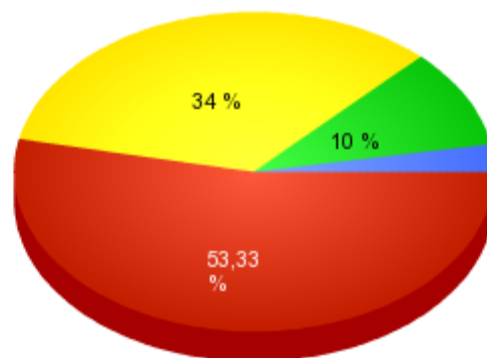


Do jaké věkové kategorie patříte?



- 45-64 let: 51 (34 %)
- 25-34 let: 41 (27,33 %)
- 35-44 let: 28 (18,67 %)
- 15-24 let: 20 (13,33 %)
- 65 a více let: 10 (6,67 %)

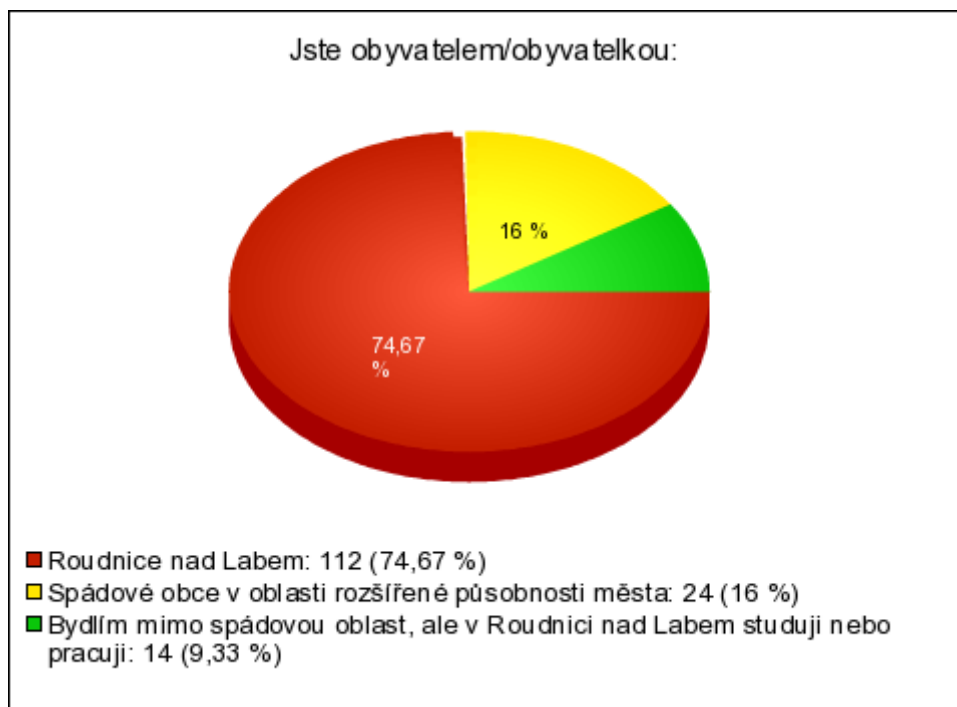
Jaké je vaše dosažené vzdělání?



- střední s maturitou: 80 (53,33 %)
- vysokoškolské: 51 (34 %)
- střední bez maturity / vyučen: 15 (10 %)
- základní: 4 (2,67 %)



O vyplňování dotazníku přirozeně jeví vyšší zájem obyvatelé města Roudnice nad Labem. Obyvatelé ORP a pravidelně dojíždějící zaměstnanci jsou pro město také důležití, proto je jejich názor pro tento průzkum neméně relevantní.



Městský úřad vyvíjí celou řadu aktivit s cílem informovat nejen občany města, ale i místní o svých aktivitách. Minimálně Roudnické noviny přicházejí pravidelně zdarma do každé schránky ve městě. Proto můžeme neinformované téměř považovat za skupinu

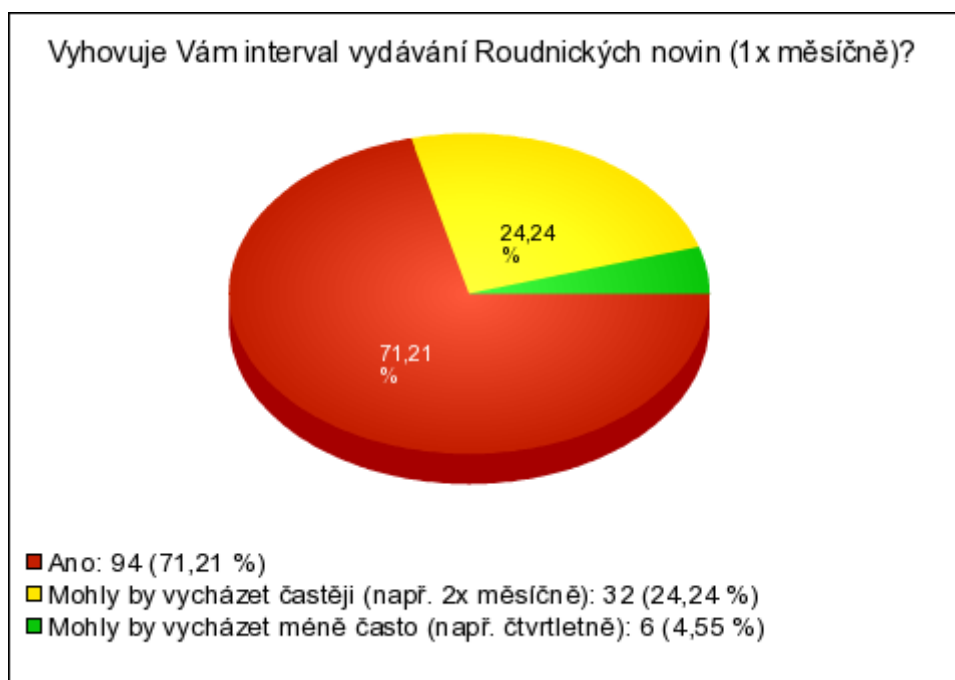
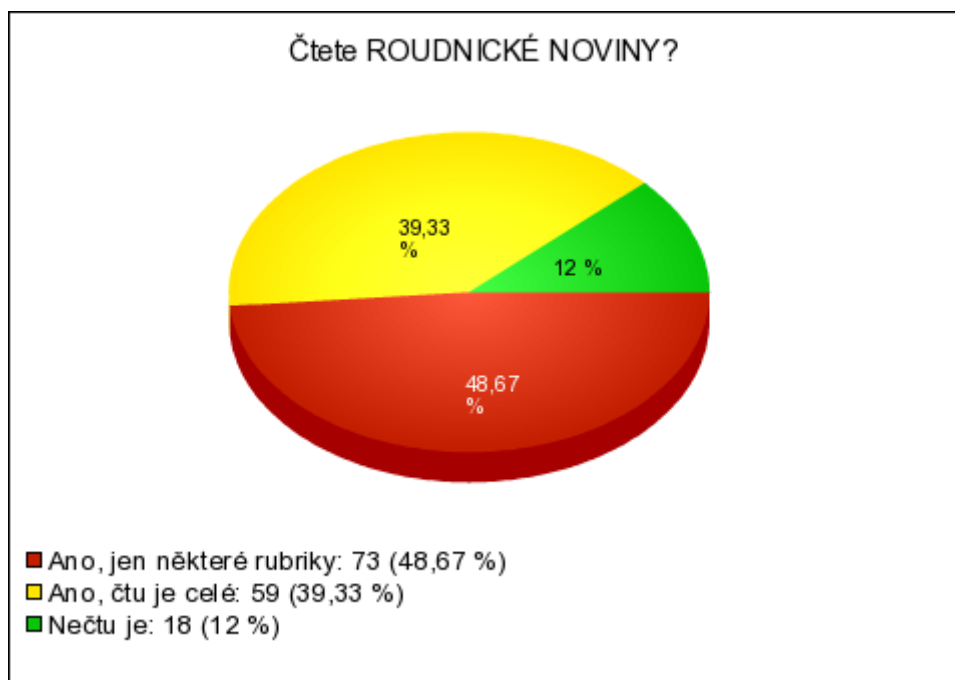
s nedostatečným zájmem o místní dění. Byť je největší část respondentů informována o dění dostatečně, fakt, že se nejedná ani o polovinu respondentů je alarmující.

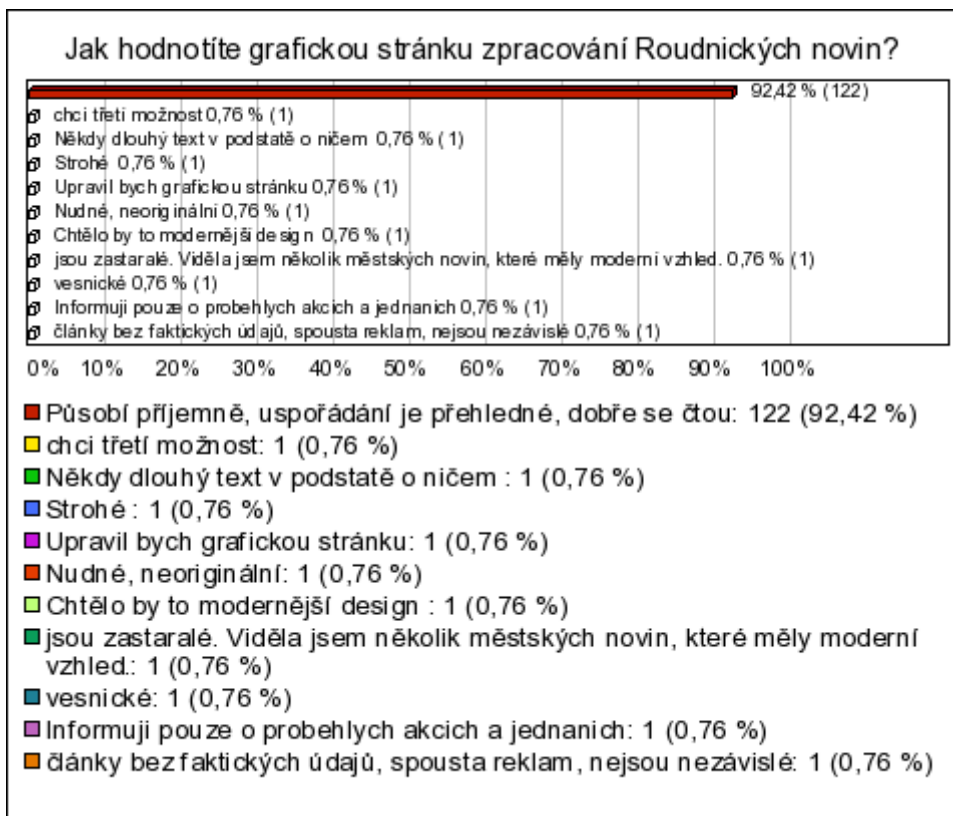


Důležité zjištění však spočívá v tom, že i přes pocitově nedostatečnou informovanost, naprostá většina respondentů ví, kde informace hledat a většinou je i snadno nalézá.



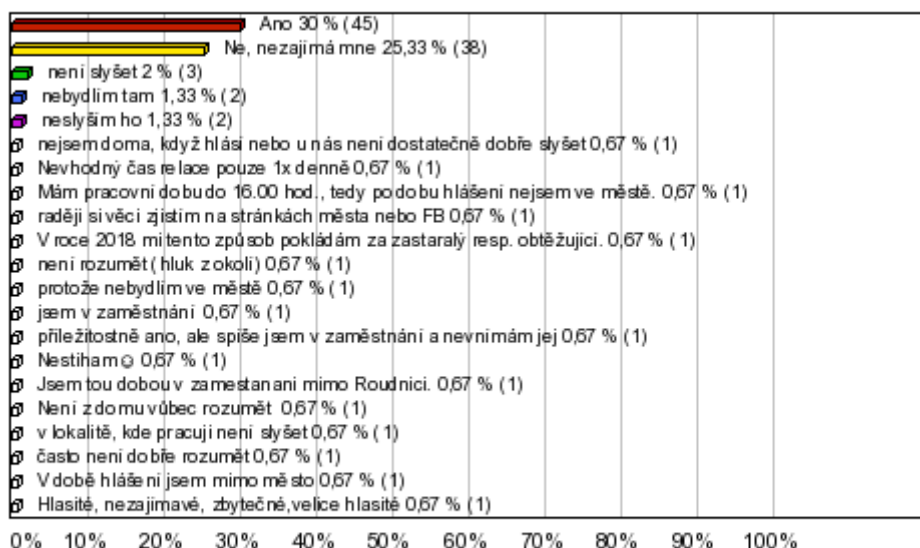
Roudnické noviny se těší dlouhodobé oblibě a výsledky toto potvrzují. Čtenářům vyhovuje jejich vzhled i periodičita.





Naproti tomu rozhlas se již popularitu ztrácí. Pravděpodobně však ani ne kvůli formě či obsahu zpráv, ale z důvodu nedostatečného technického řešení a nevhodnému času a četnosti jeho vysílání.

Posloucháte hlášení MĚSTSKÉHO ROZHLASU?



■ Ano: 45 (30 %)

■ Ne, nezajímá mne: 38 (25,33 %)

■ není slyšet: 3 (2 %)

■ nebydlím tam: 2 (1,33 %)

■ neslyším ho: 2 (1,33 %)

■ nejsem doma, když hlásí nebo u nás není dostatečně dobře slyšet: 1 (0,67 %)

■ Nevhodný čas relace pouze 1x denně: 1 (0,67 %)

■ Mám pracovní dobu do 16.00 hod., tedy po dobu hlášení nejsem ve městě.: 1 (0,67 %)

■ raději si věci zjistím na stránkách města nebo FB: 1 (0,67 %)

■ V roce 2018 mi tento způsob pokládám za zastaralý resp. obtěžující.: 1 (0,67 %)

■ není rozumět (hluk z okolí): 1 (0,67 %)

■ protože nebydlím ve městě: 1 (0,67 %)

■ jsem v zaměstnání : 1 (0,67 %)

■ příležitostně ano, ale spíše jsem v zaměstnání a nevnímám jej: 1 (0,67 %)

■ Nestihám ☹ : 1 (0,67 %)

■ Jsem tou dobou v zaměstnání mimo Roudnici.: 1 (0,67 %)

■ Není z domu vůbec rozumět : 1 (0,67 %)

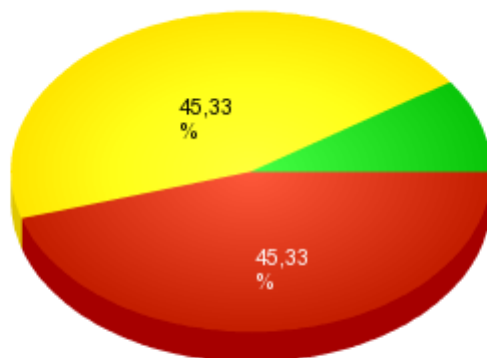
■ v lokalitě, kde pracuji není slyšet: 1 (0,67 %)

■ často není dobře rozumět: 1 (0,67 %)

■ V době hlášení jsem mimo město: 1 (0,67 %)

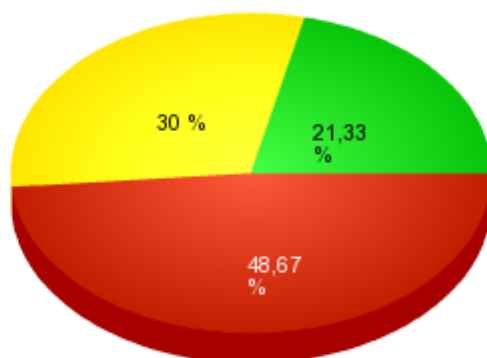
■ Hlasité, nezajímavé, zbytečné, velice hlasité: 1 (0,67 %)

Jsou informace z rozhlasu pro vás užitečné či zajímavé?



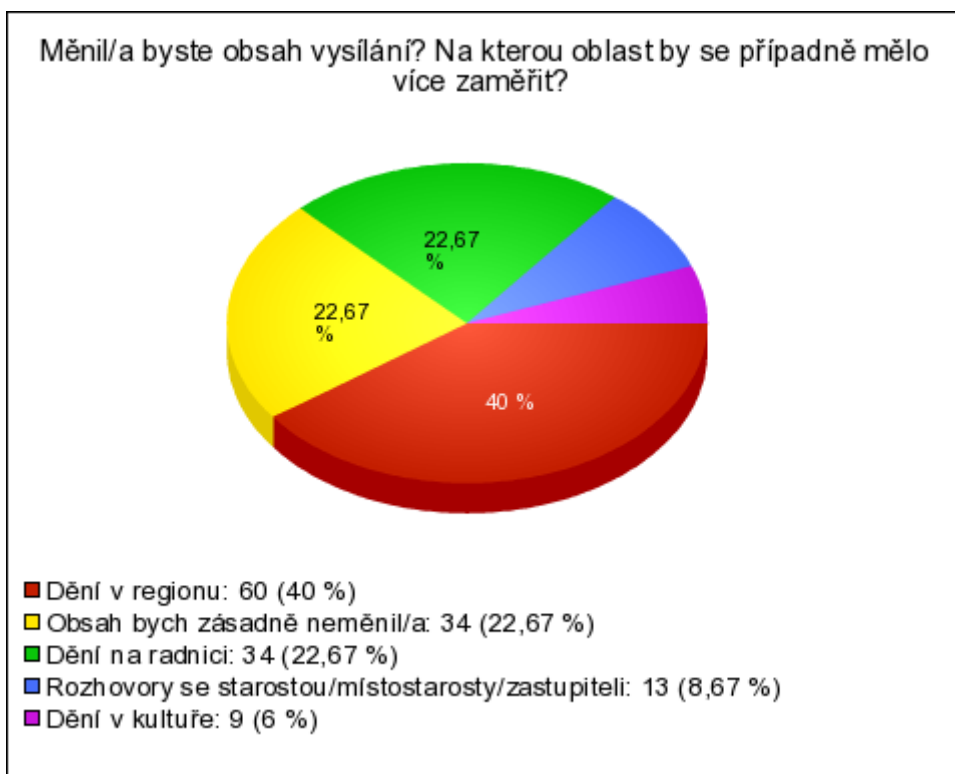
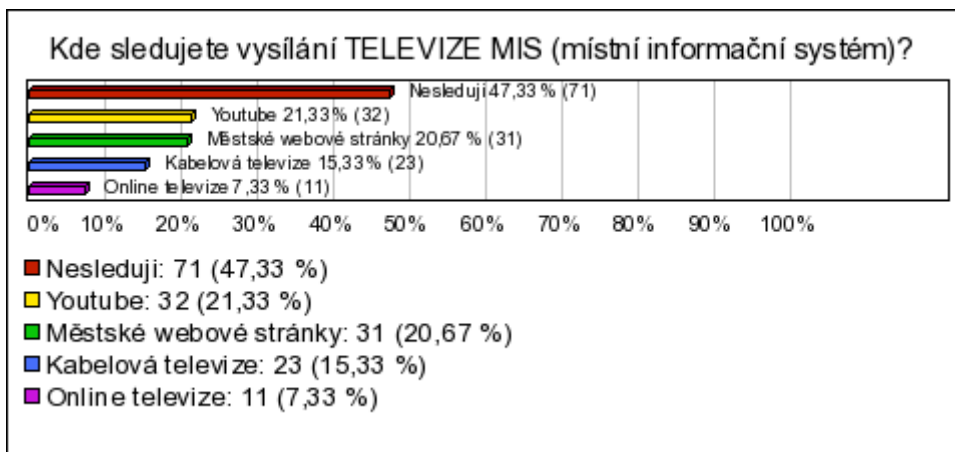
■ Ano, jen občas: 68 (45,33 %)
■ Ne: 68 (45,33 %)
■ Ano: 14 (9,33 %)

Vyhovuje Vám čas hlášení rozhlasu? (po – čt, cca od 14:30 hod.)



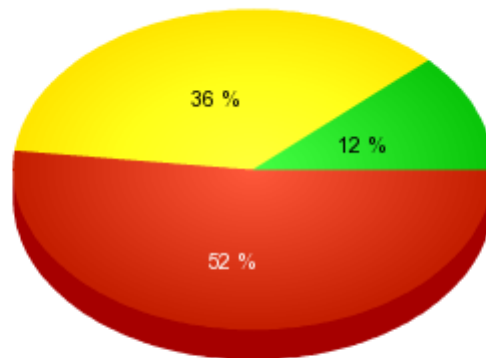
■ Ne, mohlo by být v jiných časech: 73 (48,67 %)
■ Ano: 45 (30 %)
■ Ne, mohlo by být méně často: 32 (21,33 %)

Televizní vysílání Místního informačního systému (MIS) sleduje nadpoloviční většina dotázaných, přičemž je jasně preferováno webové rozhraní umožňující selektivní pouštění obsahu, před sledováním běžného smyčkového vysílání na klasickém televizoru. Diváky, spíše než pozvánky na kulturu, či reportáže z ní, zajímají aktuality týkající se rozvoje města a obecně dění v regionu, kterému by, dle názorů, mohlo být dopřáno i více místa. Naproti tomu čistě politické výstupy se nezdají být příliš žádané.



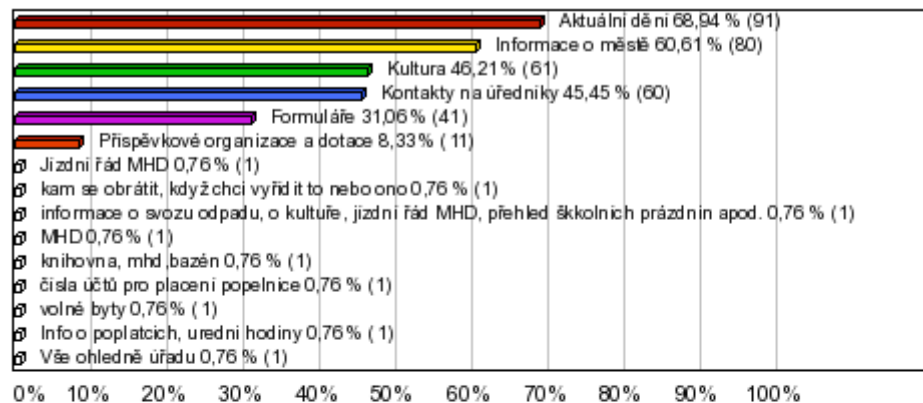
Webové stránky dosáhly, byť nadpolovičního, tak relativně nepřesvědčivého výsledku ve své přehlednosti. Jejich návštěvníci mají zájem především o aktuality, informace o městě, kulturu a informace související s jednáním na úřadě.

Jsou pro Vás městské WEBOVÉ STRÁNKY přehledné?



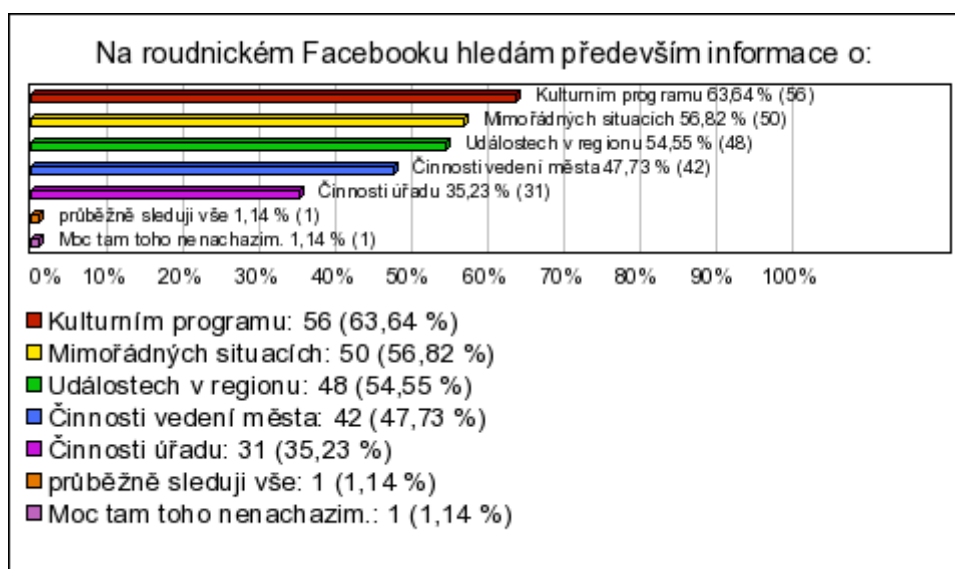
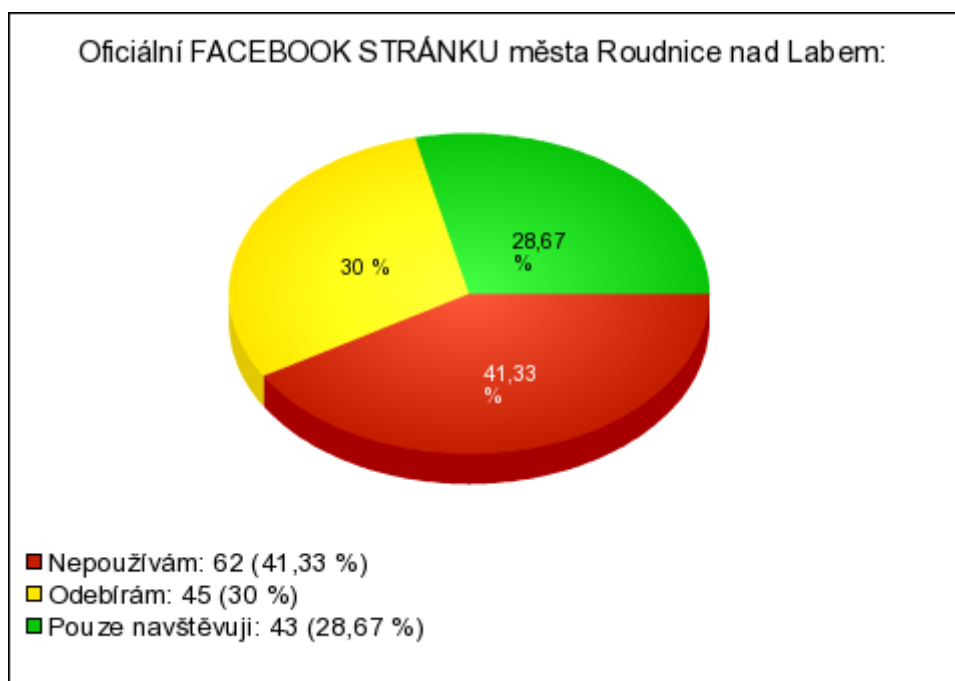
- Ano: 78 (52 %)
- Ne: 54 (36 %)
- Nenavštěvuji je: 18 (12 %)

Na webových stránkách vyhledávám tyto informace:



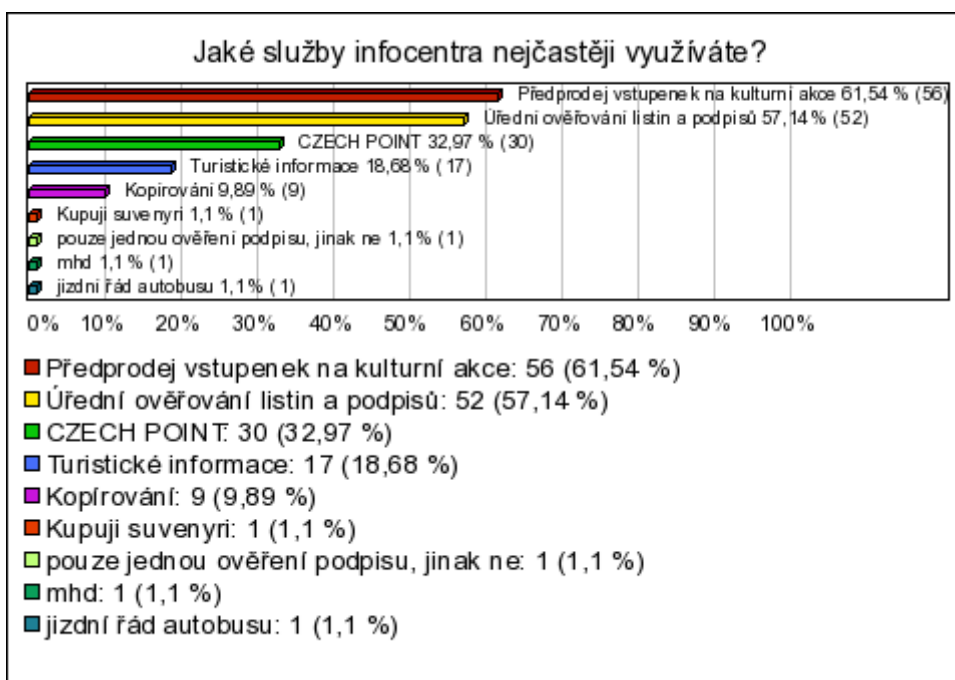
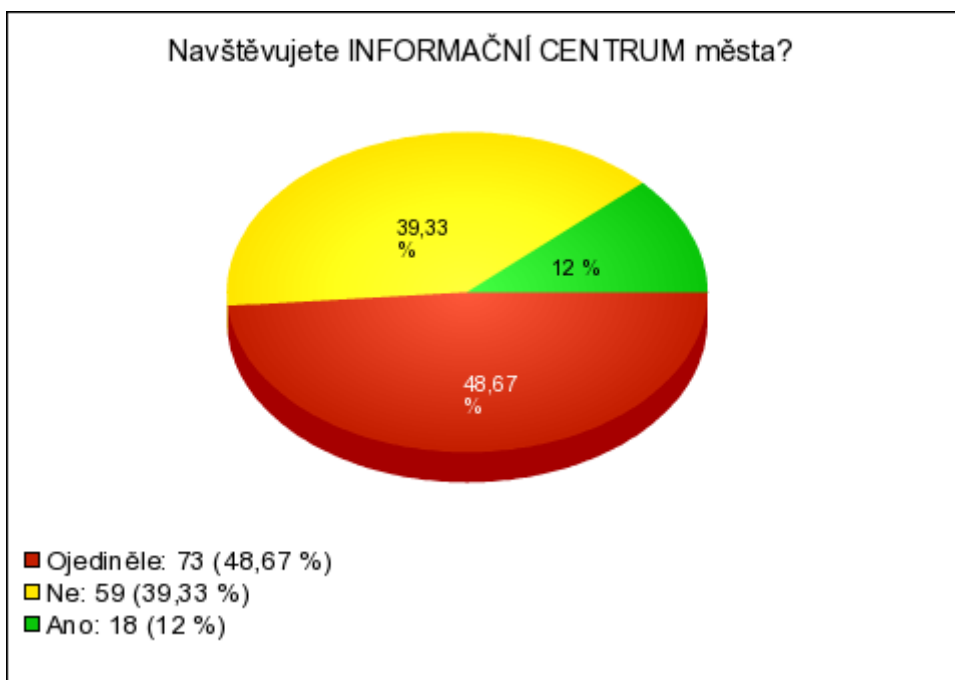
- Aktuální dění: 91 (68,94 %)
- Informace o městě: 80 (60,61 %)
- Kultura: 61 (46,21 %)
- Kontakty na úředníky: 60 (45,45 %)
- Formuláře: 41 (31,06 %)
- Příspěvkové organizace a dotace: 11 (8,33 %)
- Jízdní řád MHD: 1 (0,76 %)
- kam se obrátit, když chci vyřídít to nebo ono: 1 (0,76 %)
- informace o svozu odpadu, o kultuře, jízdní řád MHD, přehled školních prázdnin apod.: 1 (0,76 %)
- MHD: 1 (0,76 %)
- knihovna, mhd, bazén: 1 (0,76 %)
- čísla účtů pro placení popelnice: 1 (0,76 %)
- volné byty: 1 (0,76 %)
- Info o poplatcích, úřední hodiny: 1 (0,76 %)
- Vše ohledně úřadu: 1 (0,76 %)

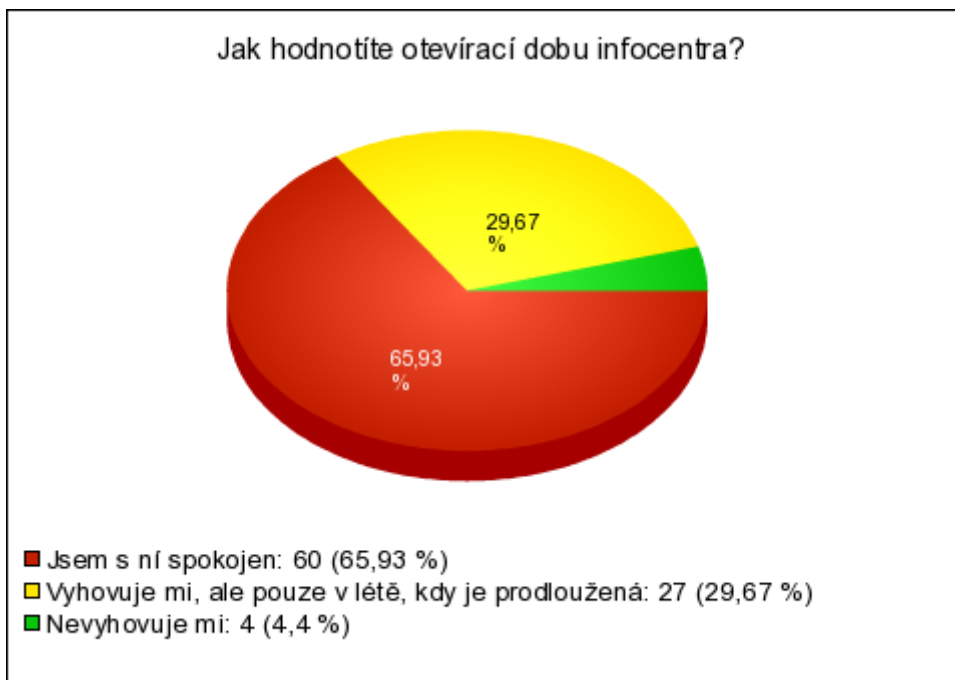
Navzdory nízké frekvenci využívání Facebooku, je o tuto sociální síť a oficiální městskou stránku na ní relativně velký zájem. Dá se říci, že uživatelé sledují vše, především pak kulturní program a mimořádné situace, pro které je městem především používán.



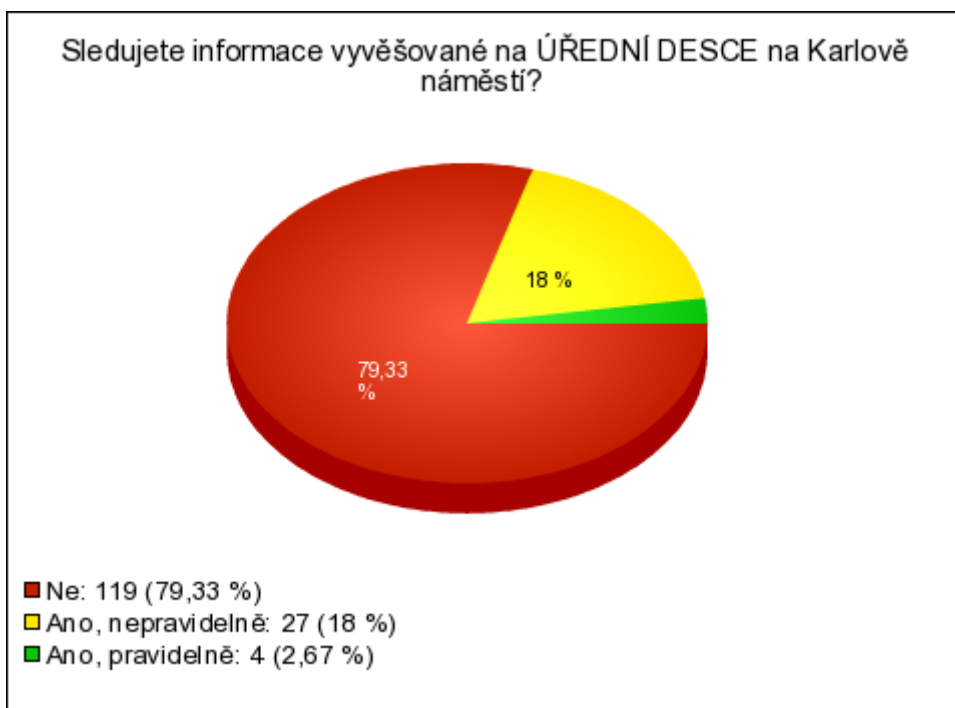
Služby informačního centra převážně ojedinele občané využívají a jsou spokojeni jak s jejich kvalitou, tak otevírací dobou. V současné době však probíhá změna, kdy jsou turistické služby přesunuty na nové místo a spolu s ním i předprodeje vstupenek, který byl nejčastějším důvodem jeho návštěvy. Je tedy otázkou, jaký vliv bude mít ponechání

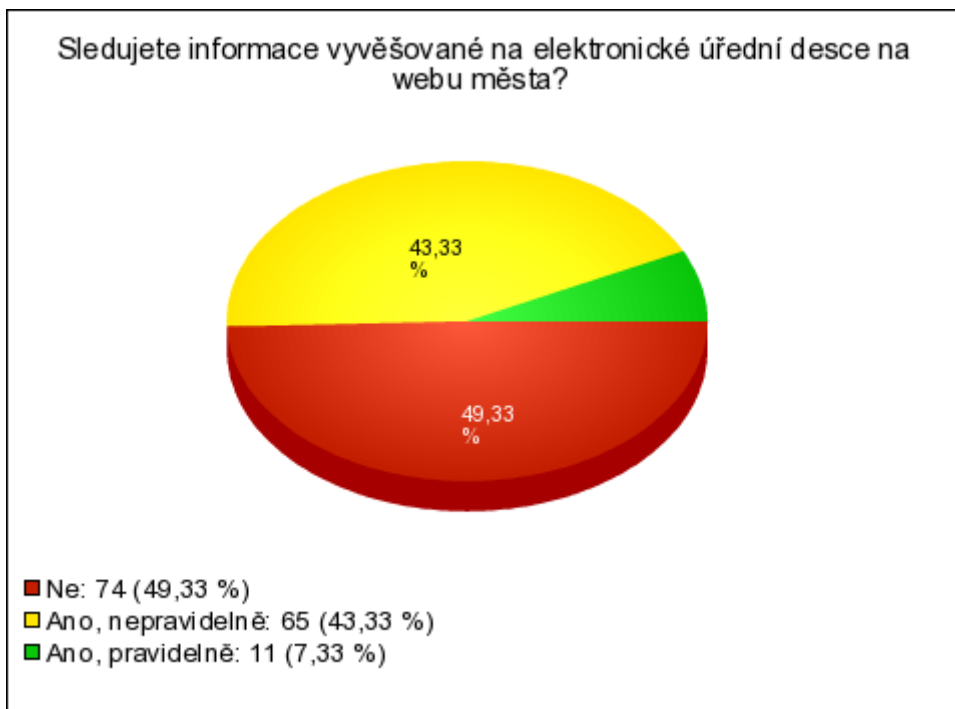
ověřování listin a podpisů na původním místě, a tak i faktické rozdělení místa poskytování dvou nejžádanějších služeb do jiných provozoven.



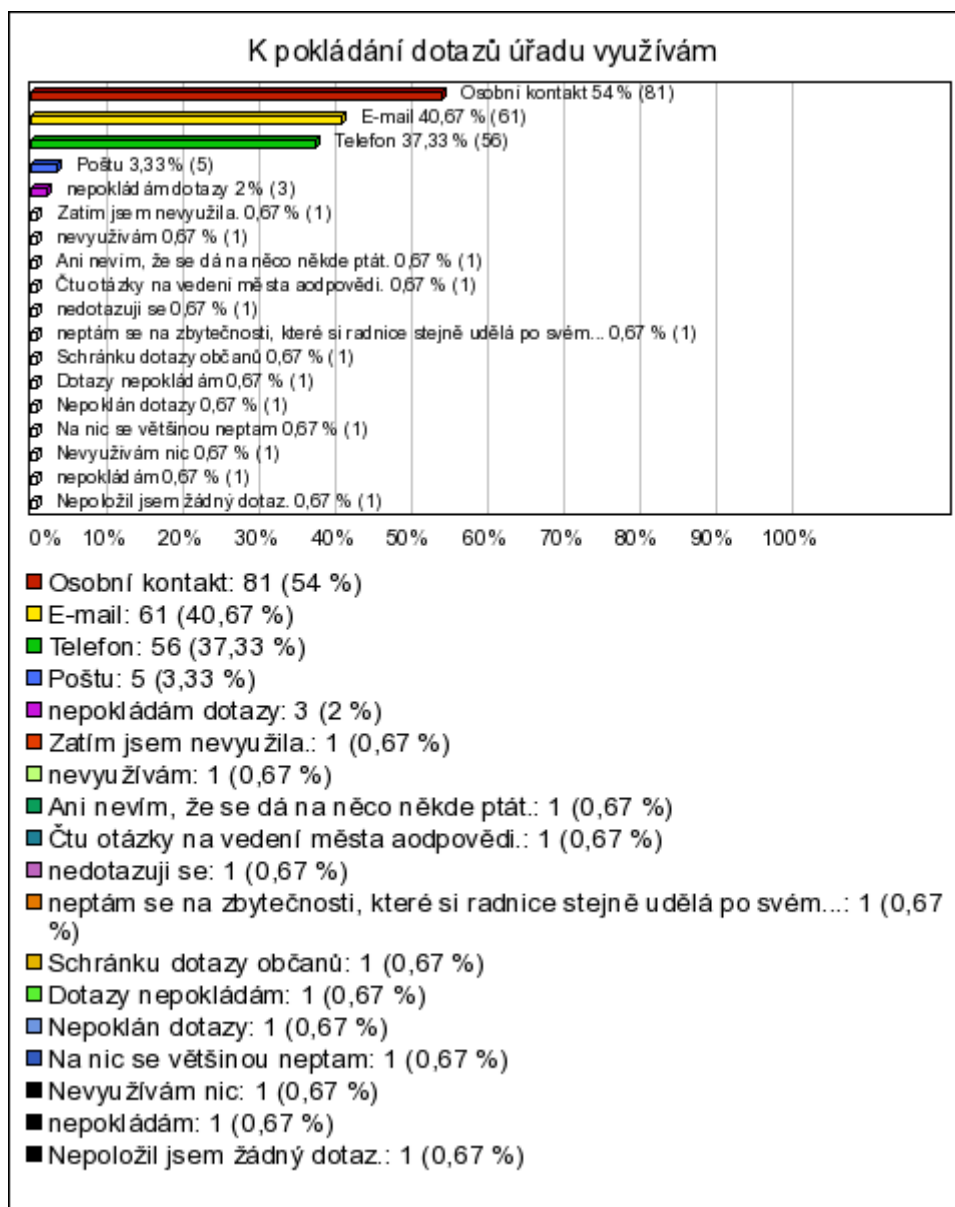


Dle očekávání není o úřední desky, ať již fyzickou, či elektronickou přílišný zájem. Zveřejňovaný obsah je na nich ze zákona shodný, je zde tedy předpoklad, že alespoň k polovině respondentů se informace dostávají, u zásadních rozhodnutí však není možné spoléhat na tento komunikační kanál spoléhat.





Z výsledků vyplývá, že občané mají ve většině dobré zkušenosti s jednáním s úřadem. Pro kontakt volí nejčastěji osobní návštěvu a k pokládání dotazů využívají i telefon a elektronickou poštu. Naopak schránka občanů a obecně ani jiný písemný kontakt, nejsou běžně využívanými cestami, jak se dotazovat.



Hypotéza č. 1: Převážná část občanů (alespoň dvě třetiny) získává informace o dění na úřadě, ve městě a jeho okolí z elektronických zdrojů – nejvíce z webových stránek města.

Tato hypotéza se nepotvrdila. Roudnické noviny, vedle webových stránek města, zůstávají pro většinu místních zcela zásadním zdrojem aktuálních informací.

Hypotéza č. 2: Při řešení své agendy dávají občané přednost osobní návštěvě městského úřadu před komunikací elektronickou nebo písemnou formou.

Tato hypotéza se potvrdila. Osobní kontakt je, z již z podstaty poskytovaných služeb, stále preferovanou formou i při dotazech na úřad.

Hypotéza č. 3: Osobní zkušenosti občanů s vyřizováním svých záležitostí na úřadě jsou vždy dobré a občané odcházejí spokojeni.

Tato hypotéza se téměř potvrdila. Pokud pomineme výjimečné případy, spokojenost s Roudnickým úřadem je na opravdu vysoké úrovni.

Hypotéza č. 4: Informačním zdrojem, který je občany nejméně využíván, je: 1) fyzická úřední deska umístěná v podchodu blízko městského úřadu a 2) vysílání lokální televize MIS.

Tato hypotéza se částečně potvrdila. Fyzická úřední deska je, spolu s elektronickou, opravdu nejméně sledovaným informačním kanálem úřadu.

Hypotéza č. 5: Občané mají zájem o hlášení městského rozhlasu, avšak nevyhovuje jim časový rozvrh hlášení.

Tato hypotéza se částečně potvrdila. Občané mají o hlášení opravdu zájem, avšak nevyhovuje jim technický stav zařízení, a právě čas hlášení rozhlasu.

Hypotéza č. 6: Nadpoloviční většina občanů považuje informace o kulturních akcích ve městě, poskytované různými komunikačními kanály, za dostatečné.

Tato hypotéza se potvrdila. Informace o kultuře jsou pro respondenty dostatečné a nepožadují jejich rozšíření.

Hypotéza č. 7: Více než polovina občanů je s kvalitou informací a formou, jakou jsou jim podávány skrze komunikační kanály města, spokojena.

Tato hypotéza se potvrdila částečně. Záleží na komunikačním kanálu a i u těch nejsilnějších není výsledek příliš přesvědčivý. Občané z podstaty věci chtějí vždy lepší služby, pokud je to možné.

9. NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ V OBLASTI KOMUNIKACE MĚSTA S VEŘEJNOSTÍ

Z analýzy současného stavu komunikace města vyplývá, že Roudnice nad Labem a její úřad sice mají celou řadu funkčních komunikačních kanálů, které jsou v různé míře aktivně využívány, avšak komunikace samotná probíhá spíše nahodile a dlouhodobě jí chybí jasně daný rámeček. Zároveň některým z nich nedopřává péče, kterou by si zajisté zasloužily. Příkladem mohou být struktura a design webových stránek, které se však letos rekonstrukce dočkají, nebo i městský rozhlas, kde by za využití menší investice bylo možné nejen zvýšit jeho kvalitu, ale především i selektivně volit místa pro hlášení anebo nabídnout poloautomatizovaný systém s přehratelnými záznamy a tím vyřešit jak časy hlášení, tak zájem o internetový rozhlas.

Roudnické noviny jsou na velmi dobré úrovni, a to jak zpracováním, tak i obsahem. Vysílání Místního informačního systému (televize) se potýká s personálními nedostatky a rozšíření týmu o druhého stálého člena, zastávajícího roli reportéra, by ji zajisté posunula dále. Co se týče spolupráce města s regionálními či celostátními formami tradičních médií, větší efektivity v prosazování komunikačních cílů města by bylo dosaženo konkretizací mediální strategie města, se kterou by byli zaměstnanci i vedení úřadu dobře obeznámeni prostřednictvím vzdělávacích kurzů a zaškolení v komunikaci s médii. Od jasněji formulované strategie si město může slibovat včasnější a přesnější reakce na podněty médií, zaktivnění a pečlivější budování vztahu s médii a s tím maximalizaci příležitostí mediální prezentace projektů a akcí města a flexibilnější předcházení hrozbám.

Rozhodně by nemělo nadále docházet k podceňování dosahu sociálních sítí. Jak televize v rámci Youtube, tak oficiální stránka na síti Facebook se ukázaly být oblíbenějšími, než se ze strany města předpokládalo. Komunikace města se má v tomto směru potenciál dále rozvíjet právě i díky rozhodnutí od základu změnit a modernizovat web, kde se vhodné propojení v tomto směru přímo nabízí a otevírá možnosti k využití

dalších prvků, jako například interaktivních map s body zájmu, či jejich propojení s mobilními zařízeními.

Do budoucna by bylo vhodné věnovat sociálním médiím více pozornosti. Zaměřit se na podporu návštěvnosti oficiálních stránek města, skrze které se bude možno vhodně umístěným odkazem v horní části stránky (ne na samém konci, jako doposud) dostat přímo na facebookovou stránku města. Včas a vhodně reagovat na sociální síti na dotazy občanů. Monitorovat trendy, názory a reakce veřejnosti na dění ve městě a na jejich základě přizpůsobovat pružněji nový obsah. K tomu by mělo dopomoci jasné stanovení jakýchsi obecných pravidel pro spravování a vkládání obsahu na sociální síť facebook. Podporovat provázanost profilů facebookového profilu města s profily příspěvkových organizací – např. Kulturního zařízení, a snahu o aktivní zapojení veřejnosti do komunikace, například vytvářením interaktivnějšího obsahu formou kladení otázek či zveřejňování průzkumů.

Důležitější, než investice do technických prostředků je však, jak jsem již zmínil, jejich samotné využití. Pro kvalitní komunikaci veřejné správy a zapojení občanů do dění v obci je zcela zásadní aktivita volených představitelů města. Nejsou tím myšleny politické výstupy, ale maximální možné využití moderních komunikačních prostředků s cílem vhodně přibližovat aktuální dění ve městě s ohledem na konkrétní potřeby občanů a tím posilovat jejich zájem a participaci. Právě představitelé města mohou jít příkladem i dalším osobám podílejících na veřejném životě a výsledkem může být otevřenější, lépe komunikující samospráva. Za tímto účelem by bylo vhodné, na základě již existujících strategických dokumentů, na profesionální úrovni zpracovat oficiální komunikační strategii města, jako jasný a ucelený dokument, který by umožnil identifikovat kroky k tomu vedoucí. Zároveň je žádoucí plně využít dokumentů již zpracovaných, jako například Manuál jednotného vizuálního stylu obce, který byť je vypracovaný profesionálním grafikem již od roku 2010, dosud neprošel oficiálním schvalovacím procesem. O existenci tohoto dokumentu se mezi zaměstnanci ví, avšak protože jeho využívání v oficiální komunikaci města a úřadu není vynucováno ani aktivně doporučováno, dochází v tomto směru ke značné nejednotnosti.

Doporučení na závěr je směřování ke stanovení komunikačních cílů, identifikaci cílových skupin v rámci města a naplánování využití odpovídajících nástrojů v podobě ucelené komunikační strategie, jejíž základní kameny bychom mohli shrnout například následujícími body:

Stanovení obecných cílů:

- Koordinace stávajících zdrojů za účelem jejich efektivnějšího využívání s cílem vytvoření aktivnější a profesionálnější komunikace.
- Zlepšení komunikace s veřejností a zapojení místních komunit za pomoci tradičních, ale i moderních digitálních platforem.
- Zefektivnění monitorování a řešení krizových situací a provozních problémů města.

Stanovení dílčích cílů:

- Informovanost a zapojení veřejnosti do dění města.
- Zodpovědné a transparentní rozhodování na úrovni vedení města.
- Profesionální, konzistentní a koordinovaná komunikace.
- Proaktivní a včasné řešení místních problémů.

Identifikace příjemců sdělení – cílových skupin místního publika:

- **Interní** – vedení města, radní, zastupitelé, zaměstnanci úřadu, příspěvkové organizace města
- **Externí** – rezidenti, podnikatelé, velké podniky, občanské spolky

Jasně stanovení a dodržování základních principů komunikace ve veřejné správě:

- Komunikovat efektivním a profesionálním způsobem.
- Být otevřenými, transparentními a zodpovědnými.
- Vážít si zpětné vazby veřejnosti.
- Sdílet informace s odpovídajícím předstihem.
- Komunikovat srozumitelně prostřednictvím různorodých a přístupných formátů.
- Chránit osobní soukromí.

Využití nástrojů:

- Nastavení jasných komunikačních vztahů.
- Využití sdílení pravidelných informativních souhrnů.
- Zdokonalení obsahu webových stránek a jejich správy.
- Vytvoření jednotných komunikačních šablon.
- Zvýšení informovanosti a zapojení vedení města.
- Aktivní zapojení všech městských zařízení a institucí.
- Zavedení sdílených komunikačních přehledů.

ZÁVĚR

V rámci této práce jsem přiblížil teoretické koncepty procesu komunikace, a to zejména se zaměřením na širokou veřejnost a média v prostředí veřejné správy. Na základě vymezení marketingového prostředí obcí a teoretickém základu jejich komunikace, jsem přiblížil specifika komunikace samospráv malých a středních obcí.

Tyto teoretické poznatky jsem se pokusil aplikovat na prostředí malého severočeského města Roudnice nad Labem, kde jsem díky osobní profesní zkušenosti, dostupným dokumentům, rozhovorům se zaměstnanci městského úřadu a dotazníkovému šetření mezi obyvateli analyzoval současný stav oblasti komunikace.

Výsledkem je nejen netradiční náhled do fungování komunikace ve veřejné správě, ale i soubor doporučení pro její potenciální zlepšení, a to nejen ve zvoleném městě, ale i srovnatelných obcích.

SUMMARY

In this thesis I am approaching the theoretical concepts of the communication process, focused especially on the general public and media in the environment of public administration. Based on the definition of the city marketing environment and the theoretical basis of communication with the public, I have approached the specifics of communication between municipalities of small and medium-sized towns.

I have attempted to apply these theoretical knowledge to the environment of the small town of Roudnice nad Labem in North Bohemia, where I have analyzed the current state of the field of communication through my personal professional experience, available documents, interviews with city office staff and a questionnaire survey among residents.

The result is not only an unconventional insight into the functioning of communication in public administration, but also a set of recommendations for its potential improvement not only in the chosen city but also in comparable municipalities.

POUŽITÁ LITERATURA

ČERNOHORSKÝ, Jiří, ed. *Příručka pro člena zastupitelstva obce po volbách 2014*. 1. vyd. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, 2014. 206 s. ISBN 978-80-905421-2-9. Dostupné také na: <<http://www.odpovednyzastupitel.cz/prirucka-pro-zastupitele/elektronicka-verze/prirucka-pro-clena-zastupitelstva-obce-1.aspx>>.

ČMEJREK, Jaroslav, BUBENÍČEK, Václav, ČOPÍK, Jan. *Demokracie v lokálním politickém prostoru: specifika politického života v obcích ČR*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 224 s. Politologie. ISBN 978-80-247-3061-5.

FAGERSTRÖM, Lars Olof. Doporučení pro zpracování komunikačních strategií krajských a místních samosprávných orgánů v České Republice (příloha). *Veřejná správa : týdeník vlády České Republiky*, 2003, roč. 14, č. 45, 27 s.

FORET, Miroslav. *Komunikace s veřejností*. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity, 1994. 206 s. ISBN 80-210-1034-7.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

HANNAGAN, Tim J. *Marketing for the non-profit sector*. Basingstoke: Macmillan, 1992. 190 s. ISBN 0-333-52582-5.

HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 256 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 250 stran. Expert. ISBN 978-80-247-5022-4.

HESKOVÁ, Marie; ŠTARCHOŇ, Peter. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.

Heslo *Roudnice*. In: Ottův Slovník naučný: ilustrovaná encyklopedie obecných vědomostí, sv. XXI, Praha 1904, str. 1021-1024.

HLAVÁČKOVÁ, Miroslava. *Roudnice nad Labem a okolí: průvodce historií*. 2. vyd. Roudnice nad Labem: Město Roudnice nad Labem, 2014. 115 s. ISBN 978-80-260-6145-8.

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

HORECKÁ, Zdeňka *et al.* *Průzkum veřejného mínění v Roudnici nad Labem*. Interní dokument. Městský úřad Roudnice nad Labem, 2015. 28 s.

JANEČKOVÁ, L.; STARZYCNÁ, H.; PELLEŠOVÁ, P.; HECZKOVÁ, M.; VAŠTIKOVÁ, M.; VANĚK, J. *Vytvoření metodiky marketingové strategie měst a obcí a její ověření v podmínkách MÚ Karviná*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2002. 213 s. Studia Oeconomica. ISBN 80-7248-176-2.

JEŽEK, Jiří. Městský marketing – koncepty, aplikace, kritická analýza. *Ekonomický časopis*, 2011, roč. 59, č. 3, s. 243-258. ISSN 0013-3035.

JEŽEK, Jiří; RUMPEL, Petr; SLACH, Ondřej. *Marketingový management obcí, měst a regionů: Manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2007. 136 s. ISBN 987-80-7368-294-1.

KARLÍČEK, Miroslav; KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

Kolektiv autorů. *Systém veřejné správy*. Studijní texty pro přípravu na zvláštní část úřednické zkoušky. Praha: Institut pro veřejnou správu, Ministerstvo vnitra České Republiky, 2015. 138 s.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. pp. 613, [97]. ISBN 978-0-13-216712-3.

L'ETANG, Jacquie. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 338 s. ISBN 978-80-7367-596-7.

MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Přeložil Kabát, Marcel; Jiráček, Jan. Praha: Portál, 2002. 448 s. ISBN 80-7178-714-0.

Město Roudnice nad Labem. *Organizační řád Městského úřadu Roudnice nad Labem*. Interní dokument. Schváleno usnesením rady města Roudnice nad Labem č. 119/2015 ze dne 1. 4. 2015. Roudnice nad Labem, 2015. 5 s., 45 s. příloh.

Město Roudnice nad Labem. *Roudnice nad Labem: Manuál jednotného vizuálního stylu*. Interní dokument. Zpracoval Aleš Doucha, Caramel – design studio, 2010. 36 s.

Město Roudnice nad Labem. *Statut redakční rady Roudnických novin*. Interní dokument. Roudnice nad Labem, 2014. 4 s.

Městský úřad Roudnice nad Labem, Úřad územního plánování. *Územně analytické podklady obce s rozšířenou působností Roudnice nad Labem: Rozbor udržitelného rozvoje území*. Interní dokument. 4. aktualizace. Roudnice nad Labem, 2016. 93 s. Dostupné také na: <<https://www.roudnicenl.cz/urad/majetek-rozvoj-mesta-uzemne-analyticke-podklady>>

MUSIL, Martin. *Masmédia a publicita*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005. 73 s. ISBN 80-245-0872-9.

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 182 s. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.

PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

ŠPAČEK, David. *EGovernment: cíle, trendy a přístupy k jeho hodnocení*. Praha: C. H. Beck, 2012. 258 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-261-8.

TICHÁ, Ivana; HRON, Jan. *Strategické řízení*. Určeno pro posluchače oboru PaE, PaA, VSRR. Vyd. 1. Praha: Credit, 2003. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. Význam malých a středních firem. In: *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 19-23. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

Co je GIS? [online]. Publikováno 15. 12. 2010 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <<http://www.geoportalpraha.cz/cs/clanek/11/co-je-gis#.WtkYz-qgeUk>>.

Český statistický úřad (ČSÚ). *Malý lexikon obcí České Republiky - 2017* [online]. Data Poslední aktualizace 5. 12. 2017 [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/maly-lexikon-obci-ceske-republiky-2017>>.

Český statistický úřad (ČSÚ). *Vybrané ukazatele za správní obvod Roudnice nad Labem v letech 2001–2016* [online]. Data k 31. 12. 2016. Poslední aktualizace 24. 11. 2017 [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/orp_roudnicenadlabem>.

Databáze strategií – portál pro strategické řízení. *Koncepce podpory místní Agendy 21 v ČR do roku 2020 (2012)* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 2018. [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <<https://www.databaze-strategie.cz/cz/MZP/strategie/koncepce-podpory-mistni-agendy-21-do-2020?typ=download>>.

Forejt, Michal. Přírodní podmínky podřipska. *Mikroregion Podřipsko* [online]. Podrábský, Jiří. Vlastivědný spolek Říp, o.s. c2011-2015 [cit. 2018-01-13] Dostupné z: <http://www.podripsko.cz/menuId-1-strankaId-127-stranka-prirodni_podminky_podripska.html>.

Kolektiv autorů, Město Roudnice nad Labem. *Strategický plán rozvoje města Roudnice nad Labem pro období 2016 – 2025* [online]. Roudnice nad Labem, 2016, 67 s. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <<https://www.roudnicenl.cz/urad/strategicky-plan-mesta>>.

Ministerstvo vnitra ČR. *Modernizace veřejné správy* [online]. Poslední aktualizace 5. 3. 2012 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/modernizace-verejne-spravy-49614.aspx?q=Y2hudW09Mw%3D%3D>>.

Oficiální webové stránky města Roudnice nad Labem [online]. [cit. 2017-12-30]. Dostupné z: <<https://www.roudnicenl.cz>>.

Památky – Město Roudnice nad Labem. *Oficiální webové stránky města Roudnice nad Labem* [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <www.roudnicenl.cz/mesto/pamatky>.

Povinně zveřejňované informace – Město Roudnice nad Labem [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <<https://www.roudnicenl.cz/samosprava/povinne-informace>>.

Program pro veřejnou správu GORDIC GINIS [online]. GORDIC spol., s.r.o. 2016 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <<https://www.gordic.cz/produkty/ginis/>>.

S pražskou integrovanou dopravou na Říp... *Pražská integrovaná doprava* [online]. Publikováno 16. 11. 2016. Poslední aktualizace 31. 12. 2016. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <<https://pid.cz/integrace-roudnice-2017/>>.

Zastupitelstvo města – Město Roudnice nad Labem [online]. [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <<https://www.roudnicenl.cz/samosprava/zastupitelstvo-mesta>>.

Legislativa

Listina základních práv a svobod. In: *Sbírka zákonů České Republiky*. 1992, roč. 1993, částka 1, usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2?text=Usneseni%20c.2%2F1993%20Sb.>>.

Ústavní zákon č. 347/1997 Sb. ze dne 3. prosince 1997 o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava ČR. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-347>>.

Vyhláška Ministerstva kultury České Republiky č. 476/1992 Sb. ze dne 10. září 1992 o prohlášení území historických jader vybraných měst za památkové zóny [cit. 2018-01-14]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-476>>.

Vyhláška Ministerstva vnitra č. 388/2002 Sb. ze dne 15. srpna 2002 o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-388>>.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). In *Sbírka zákonů ČR*, ročník 2000. Částka 38. [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>>.

Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím (informační zákon), ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů ČR*, ročník 1999. Částka 39. [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-106/zneni-20170801>>.

Teze diplomové práce

SCHVALENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce									
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:									
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Vancl Jan	Razítko podatelny: <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"> Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd </td> </tr> <tr> <td>Došlo dne:</td> <td style="text-align: center;">18-09-2015 -1-</td> </tr> <tr> <td>Cj: 5604</td> <td> Příloh: _____ Skarta/nj healo: _____ </td> </tr> <tr> <td colspan="2">Přiděleno: _____</td> </tr> </table>	Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd		Došlo dne:	18-09-2015 -1-	Cj: 5604	Příloh: _____ Skarta/nj healo: _____	Přiděleno: _____	
Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd									
Došlo dne:		18-09-2015 -1-							
Cj: 5604		Příloh: _____ Skarta/nj healo: _____							
Přiděleno: _____									
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2014									
E-mail diplomantky/diplomanta: van.jan@centrum.cz									
Studijní obor/forma studia: Mediální studia/kombinovaná									
Předpokládaný název práce v češtině: Komunikační strategie města Roudnice nad Labem									
Předpokládaný název práce v angličtině: Communication strategy of the town Roudnice nad Labem									
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013) (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve</u> po dvou semestrech od schválení tezí) LS 2015/2016									
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků): Strategická komunikace je podrobně zpracovaný jev, který se nejčastěji vyskytuje jako jedna ze součástí strategického marketingu podniků a existuje řada publikací, které toto téma zpracovávají – např. Kotler, Horáková nebo Jakubíková a mnoho dalších. Nicméně i veřejná správa využívá jeho základní principy v komunikaci se svými občany – přestože v této oblasti se nevyskytuje příliš publikací (jako příklady jmenujme Hegera nebo Pavlíka), v posledních letech se mu věnuje množství vysokoškolských prací a samozřejmě ho zpracovávají úředníci jednotlivých měst a obcí.									
Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků): Cílem práce je analyzovat dosavadní podobu a způsob komunikace městského úřadu v Roudnici nad Labem, definovat aktuální potřeby pro komunikaci s občany a navrhnout novou odpovídající komunikační strategii města.									
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): 1. Úvod Stanovení cílů práce, zdůvodnění důvodu výběru tématu strategické komunikace. 2. Teoretická část Přiblížení zásadních relevantních teoretických koncepcí, které dané téma komunikace ve veřejné správě ovlivňují. 2.1. Strategická komunikace Vymezení strategické komunikace, charakteristika a výhody jednotlivých komunikačních kanálů, přiblížení marketingové komunikace a práce s public relations. 2.2. Veřejná správa Charakteristika odlišností veřejné správy od podnikatelské sféry, vymezení typických znaků pro komunikaci veřejných institucí. 2.3. Město Roudnice nad Labem Přiblížení charakteristik obce s rozšířenou působností a fungování jejího městského úřadu. 3. Analytická část 3.1. Analýza současného stavu Zjištění současné podoby komunikační strategie města Roudnice nad Labem a analýza využívání jednotlivých komunikačních kanálů občany města. 3.2. Analýza požadavků Definování cílů radnice města Roudnice nad Labem ve spojitosti s komunikací s jeho občany. 4. Praktická část									

<p>4.1. Návrh komunikační strategie Výběr konkrétních komunikačních kanálů pro efektivní komunikaci s občany a návrh strategie jejich dlouhodobého využívání. 5. Závěr</p>
<p>Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období): Analytické výstupy dosavadní návštěvnosti internetových komunikačních kanálů města Roudnice nad Labem za rok 2015, další relevantní podklady z městského úřadu Roudnice nad Labem, anketa mezi občany o využívání komunikačních kanálů.</p>
<p>Metody (techniky) zpracování materiálu: Kvantitativní metoda dotazování, technika dotazníkového šetření mezi občany, kvantitativní analýza dostupných dat internetové návštěvnosti, kvalitativní metoda technikou hloubkových rozhovorů s úředníky radnice Roudnice nad Labem.</p>
<p>Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků): FORET, Miroslav. Marketingová komunikace ve veřejné správě. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013, 122 s. ISBN 978-80-7375-772-4. Poskytuje informace o tom, jak pochopit specifické chování cílové zákaznické skupiny a zvolit takovou marketingovou politiku a komunikaci, aby byli účinně osloveni a především přesvědčeni. Představuje existující komunikační nástroje, jakou měrou jsou které využívány, co nám o jejich budoucnosti prozrazují dnešní trendy a také o členění sdělovacích prostředků a způsobech komunikace marketingového pracovníka s novináři a redaktory.</p> <p>HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 256 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9. Prostřednictvím poznatků z psychologie, sociologie, správní vědy, teorie informace a urbanismu ukazuje, jak jsou propojeny sféry běžné mezilidské komunikace a úkonů správních úřadů z hlediska vývojových trendů informační společnosti, elektronických médií a sociálních sítí. Vysvětluje rozdíl mezi komunikací uvnitř úřadu a řešením vztahů veřejné správy k občanům.</p> <p>HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5. Seznamuje s novými trendy v marketingu a současnými marketingovými přístupy. Upozorňuje na rozvoj marketingových oborů, které nejsou spojeny s vysokými finančními vstupy. Teoretické aspekty marketingu, resp. marketingové komunikace, jsou dokumentovány na konkrétních praktických příkladech.</p> <p>KOTLER P., ARMSTRONG G.: Marketing, Grada 2003, ISBN 80-247-0513-3 Rozebírá základní pojmy a koncepce marketingu, marketingového procesu a strategického plánování. Věnuje se internetu, analýze marketingového prostředí, řízení marketingových informací a nákupnímu chování spotřebitelů a organizací. Zaměřuje se také na strategický marketing, vývoj nových produktů a jednotlivé nástroje marketingového mixu. Taktéž zpracovává tematiku globálního marketingu a úlohy marketingu v moderní společnosti.</p> <p>KOZEL, Roman. 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. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x. Poskytuje řadu praktických rad a tipů, jak organizačně krok za krokem zajistit průběh celého marketingového výzkumu i jak se vyznat v nabídce reklamních agentur. Autoři se podrobně věnují kvantitativním a kvalitativním metodám i typům výzkumu, zachycují nové trendy.</p>

L'ETANG, Jacquie. Public relations in Britain: a history of professional practice in the twentieth century. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2004, xiii, 275 p. ISBN 080583804x. Pojednává o rozvoji public relations v britském prostředí začátku 20. století a dále ho zasazuje do klíčových politických, ekonomických, sociálních a technologických souvislostí.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8. Komplexně věnuje problematice marketingové komunikace, představuje model komunikačního mixu a jeho jednotlivé části, přehledně vysvětluje související témata a poukazuje na trendy v oblasti komunikace na počátku 21. století.

SANDERS, Karen a María José CANEL. Government communication: cases and challenges. New York: Bloomsbury Academic, 2013, vi, 328 pages. ISBN 9781849665087. Na základě případových studií se snaží přiblížit problematiku vládní komunikace. Ve třech navazujících částech se dle politických a geografických specifik věnuje zkoumání jejich rozdílů v oblastech kontinentální Evropy, Anglo-americké tradice a nově vznikajících demokracií.

Diplomové a disertační práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

BALÁŽ, Ondřej. Komunikace města Hradec Králové v letech 2009-2011. Praha, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce PhDr. Nora Dolanská, MBA. Dostupné z: <<https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/130090942/?lang=cs>>.

HAVLÍČKOVÁ, Denisa. Město a jeho propagace - město Dobříš. Praha, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.. Vedoucí práce prof. PhDr. Dušan Pavlů, CSc.. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/r5bj4j/>>.

HRONEŠ, Michal. Vyhodnocení komunikačních kanálů při oslovování veřejnosti v plánování měst. Praha, 2015. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce PhDr. Ing. Pavel Mička. Dostupné z: <<https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/120185126/?lang=cs>>.

MASARČÍKOVÁ, Jana. Komunikace města Mladá Boleslav v letech 2009 - 2010. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce PhDr. Nora Dolanská, MBA. Dostupné z: <<https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/130027762/?lang=cs>>.

NOVÁKOVÁ, Radka. Marketing a marketingová komunikace města Stříbra. Praha, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.. Vedoucí práce Ing. Pavel Klička. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/66dbsi/>>.

PLÁNIČKOVÁ, Karolína. Komunikace města Mikulov v letech 2012-2013. Praha, 2014. Vedoucí práce PhDr. Nora Dolanská, MBA. Dostupné z: <<https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/130130391/?lang=cs>>.

ROKOŠOVÁ, Lucie. Marketingová komunikace města Roudnice nad Labem. Ústí nad Labem, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta sociálně ekonomická. Vedoucí práce PhDr. Miroslav Barták, Ph.D.. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/2e10eg/>>.

RŮŽIČKOVÁ, Julie. Komunikace veřejné správy obcí a měst v oblasti plánování rozvoje. Praha, 2015. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Zuzana Khendriche Trhlínová. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/4lwjsi/>>.

SVAČINOVÁ, Petra. Úloha marketingové komunikace v marketingovém řízení města a obce. Praha, 2015. Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.. Vedoucí práce Ing. Pavel Klička. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/dwrefi/>>.

TVRZOVÁ, Kateřina. Úloha marketingové komunikace v marketingovém řízení měst a obcí. Praha, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.. Vedoucí práce Ing. Miloslav Vaňák. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/zhd0rs/>>.

VACHTOVÁ, Dominika. Úloha marketingové komunikace v marketingovém řízení města a obce. Praha, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.. Vedoucí práce Ing. Miloslav Vaňák. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/mgoa8a/>>.

VRKOSLAVOVÁ, Monika. Úloha marketingové komunikace v marketingovém řízení města a obce. Praha, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.. Vedoucí práce Ing. Miloslav Vaňák. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/tc2ynz/>>.

ZAPATOVÁ, Vlasta. Orgány obce a jejich komunikace s občany. Olomouc, 2015. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce JUDr. Mgr. Marek HODULÍK. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/1ah1fz/>>.

ZOULOVÁ, Jitka. Úloha marketingové komunikace v marketingovém řízení města a obce. Praha, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.. Vedoucí práce Ing. Miloslav Vaňák. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/uk9ziw/>>.

Datum / Podpis studenta/ky

18.9.2015

.....

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

PhDr. Denisa Hejlová, Ph.D.

.....

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga


Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE VEDOUcí PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1:** Městský úřad Roudnice nad Labem (foto) – str. I
- Příloha č. 2:** Znak města Roudnice nad Labem a přípustné logotypy (obrázek s textem popisu) – str. II
- Příloha č. 3:** Vlajka města Roudnice nad Labem (obrázek s textem popisu) – str. III
- Příloha č. 4:** Organizační struktura úřadu (schéma) – str. IV
- Příloha č. 5:** Cíle strategického rozvoje města (schéma) – str. V
- Příloha č. 6:** Webové stránky města Roudnice nad Labem (obrázek) – str. VI
- Příloha č. 7:** Youtube kanál vysílání městské televize MIS (obrázek) – str. VIII
- Příloha č. 8:** Facebooková stránka Roudnice nad Labem (obrázek) – str. IX
- Příloha č. 9:** Úřední deska – fyzická a elektronická (foto, obrázek) – str. X
- Příloha č. 10:** Roudnické noviny (obrázek) – str. XI
- Příloha č. 11:** Staré a nové turistické infocentrum v Roudnici (foto) – str. XII
- Příloha č. 12:** Rozhovory se zaměstnanci Městského úřadu Roudnice nad Labem (přepisy rozhovorů) – str. XIII
- Rozhovor č. 1: Vedoucí kanceláře starosty (str. XIII)
 - Rozhovor č. 2: Vedoucí odboru životního prostředí (str. XXIII)
 - Rozhovor č. 3: Investiční specialista (str. XXXV)
 - Rozhovor č. 4: Politik – starosta města (str. L)
 - Rozhovor č. 5: Řadový úředník (str. LVII)
- Příloha č. 13:** Komunikace města Roudnice nad Labem (dotazník) – str. LXIII