

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Analýza komunikace Státního pozemkového úřadu

Bc. Tereza Kopecká

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Kopecká

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Šumperk

Název práce

Analýza komunikace Státního pozemkového úřadu

Název anglicky

Communication analysis of the State Land Office

Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit komunikační strategii Státního pozemkového úřadu České republiky a vyhodnotit efektivitu nastavených procesů v oblasti interní a externí komunikace.

Metodika

Teoretická část práce je vypracována na základě literární rešerše za využití odborných publikací, internetových zdrojů či interních dokumentů Státního pozemkového úřadu (SPÚ), včetně evaluace dosavadní strategie. Empirická část práce zahrnuje vlastní výzkum za využití kvantitativního dotazníkového šetření v elektronické podobě a následné statistické analýzy dat. Dále je využita také analýza vnitřních řídicích předpisů a souvisejících dokumentů. Respondenty prvního dotazníkového šetření jsou zaměstnanci Státního pozemkového úřadu. Druhé dotazníkové šetření je cíleno na zainteresované osoby z řad klientů a partnerů SPÚ, kterými jsou zemědělci, zástupci státní správy či samosprávy a zástupci odborné i laické veřejnosti.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Státní pozemkový úřad, komunikace, média, marketing, státní správa

Doporučené zdroje informací

- ANDREASEN, A R. – KOTLER, P. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-13-175372-3.
- ARMSTRONG, Philip Kotler, Veronica Wong, John Saunders, Gary. *Moderní marketing*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- CANEL, María José a Vilma LUOMA-AHO. *Public Sector Communication: Closing Gaps Between Citizens and Public Organizations*. 1st edition. vyd. Wiley-Blackwell, 2018.
- HANNAGAN, T. – NOVOTNÁ, J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7.
- HEGER, V. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.
- HRABALOVÁ, Simona et al. *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. ISBN 978-80-210-3679-6.
- JIRÁK, J. – KÖPPLOVÁ, B. *Masová média*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-466-3.
- KAŇOKOVÁ, Mgr Kateřina. *Manuál pro interní a externí komunikaci ÚMČ Praha 22.*, s. 31.
- PELSMACKER, P D. – GEUENS, M. – BERGH, J V D. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Švecová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Analýza komunikace Státního pozemkového úřadu“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Švecové, Ph.D., za odborné vedení mé práce, cenné rady a podnětné připomínky které daly vzniknout této práci. Zároveň děkuji vedení Státního pozemkového úřadu, které mi umožnilo využít nezbytných interních dokumentů. Poděkování patří také všem respondentům, ať už z řad zaměstnanců či široké veřejnosti, kteří se jakkoli podíleli na dotazníkovém šetření. V závěru si dovolím poděkovat své rodině za podporu a obětavost v průběhu celého studia.

Analýza komunikace Státního pozemkového úřadu

Abstrakt

Diplomová práce řeší téma interní a externí komunikace Státního pozemkového úřadu. Tento správní úřad s celorepublikovou působností je největším správcem státního zemědělského majetku v České republice. Cílem diplomové práce je zhodnocení platné komunikační strategie úřadu a zjištění spokojenosti cílových skupin s využívanými komunikačními prostředky. V úvodu diplomové práce je vymezen pojem, dělení a funkce veřejné správy. Následující kapitola se zabývá definicí komunikace, objasňuje komunikační proces, dělení komunikace, její cíle a funkce. Třetí kapitola se zaměřuje především na jednotlivé nástroje interní a externí komunikace v organizaci. Závěr teoretické části je zaměřen na komunikaci ve veřejné správě. Empirická část práce zahrnuje analýzu interních dokumentů a vyhodnocení realizovaných dotazníkových šetření. Závěrem práce jsou formulována opatření a doporučení ke zkvalitnění komunikace na obou úrovních.

Klíčová slova: Státní pozemkový úřad, SPÚ, veřejná správa, komunikace, marketing, public relations, komunikační strategie

Communication analysis of the State Land Office

Abstract

This diploma thesis focuses on the topic of internal and external communication of the State Land Office. The Office with nationwide competence is the largest owner of national agricultural land in the Czech Republic. The aim of this thesis is to evaluate the communication strategy of the State Land Office and to evaluate the effectiveness of the processes set in the field of both internal and external communication. The introduction contains the definition of the concept, division and functions of public administration. The following chapter deals with the definition of communication, explains the communication process, the division of communication, goals and functions. The third chapter discusses mainly the various tools of internal and external communication in the organization. The conclusion of the theoretical part is focused on communication in public administration. The empirical part of the work includes the analysis of internal documents and evaluation of implemented questionnaire surveys.

At the end of the work there are measures and recommendations formulated to improve communication at both levels.

Keywords: State Land Office, SLO, public administration, communication, marketing, public relations, communication strategy

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíle práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
2.3 Formulace výzkumných otázek a cílů.....	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Veřejná správa a její vymezení	14
3.2 Komunikace	16
3.3 Marketing	22
3.4 Institucionální komunikace	24
3.5 Komunikace ve veřejné správě	38
3.6 Státní pozemkový úřad.....	48
4 Analytická část práce.....	50
4.1 Analýza interního dokumentu SPÚ.....	50
4.2 Souhrnná analýza komunikace SPÚ	53
4.3 Interní dotazníkové šetření	54
4.4 Externí dotazníkové šetření	67
5 Zhodnocení a doporučení	79
5.1 Vyhodnocení výzkumných otázek	79
5.2 Návrhy a doporučení	84
6 Závěr	88
7 Seznam použitých zdrojů	90
7.1 Použitá literatura a internetové zdroje.....	90
8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	98

1 Úvod

Státní pozemkový úřad (dále jen „SPÚ“) je správní úřad podřízený Ministerstvu zemědělství a rovněž jedna z největších organizačních složek zmíněného resortu. Mezi jeho hlavní agendy patří správa zákonné rezervy státní zemědělské půdy, správa a převody zemědělských nemovitostí, řízení pozemkových úprav či dříve velmi významná agenda restitucí. K cílovým skupinám externí komunikace SPÚ se řadí zejména zemědělci, představitelé samosprávy či státní správy a zástupci odborné i široké laické veřejnosti. Externí komunikaci doplňuje neméně důležitá komunikace interní, a to s bezmála 1300 zaměstnanci.

Neustálý rozvoj technologií a zrychlování komunikačního procesu klade vysoké nároky také na komunikaci státní správy. Ve Strategii Státního pozemkového úřadu pro rok 2021-2025 bylo proto zlepšení komunikace vytyčeno jako jeden ze čtyř hlavních strategických cílů. Schopnost efektivně komunikovat se všemi cílovými skupinami je totiž klíčová pro naplnění strategie jako celku. Dotazníkové šetření zaměřené na komunikaci v rámci Státního pozemkového úřadu dosud nebylo realizováno.

Výsledky diplomové práce přispějí ke zkvalitnění nastavených procesů a budou sloužit jako podklad pro případnou revizi stávající Komunikační strategie. Analýza tohoto typu může být využita také jako jeden z podkladů pro hodnocení kvality úřadu v rámci EFQM modelu či dalších certifikací v managementu kvality.

2 Cíle práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnotit komunikační strategii Státního pozemkového úřadu a vyhodnotit efektivitu nastavených procesů v oblasti interní a externí komunikace. Dílčím cílem práce je zjistit spokojenost zaměstnanců i veřejnosti s využívanými komunikačními prostředky, efektivitu sdílených informací či zájem zaměstnanců a veřejnosti na atraktivní komunikaci tohoto správního úřadu. Výstupem práce je formulace opatření a doporučení ke zkvalitnění komunikace na obou úrovních.

2.2 Metodika

Teoretická část je vypracována na základě faktografické i bibliografické literární rešerše odborných publikací a internetových zdrojů. Ze získaných teoretických poznatků jsou formulovány výzkumné otázky.

V empirické části práce je využita analýza vnitřních řídicích předpisů Státního pozemkového úřadu a souvisejících dokumentů. Je provedena obsahová analýza hlavního strategického a koncepčního dokumentu, který souvisí s interní a externí komunikací Státního pozemkového úřadu – Směrnice – SM 04/2019 – Komunikační strategie Státního pozemkového úřadu. Na základě poskytnutých interních dat týkajících se tiskových zpráv a novinářských dotazů je zpracován graf zahrnující počty a okruhy témat. Analytická část dále zahrnuje vlastní výzkum formou dvou kvantitativních dotazníkových šetření a statistické analýzy dat. Respondenty prvního dotazníkového šetření jsou zaměstnanci Státního pozemkového úřadu, dále jen „interní dotazník“. Respondenty druhého šetření jsou jak zástupci samospráv, státní správy, zemědělců, tak i zástupci odborné a laické veřejnosti, dále jen „externí dotazník“. Z důvodu komfortu a úspory času respondentů byla zvolena metoda dotazování CAWI, tedy elektronická forma dotazování na webovém formuláři. Konkrétně byla využita platforma Google Forms. Interní dotazník obsahuje celkem 50 otázek a externí dotazník 31 otázek. Jedná se o otázky otevřené i uzavřené. V dotazníku jsou využity jak dichotomické otázky, Likertova škála, výčet položek (single nebo multiple choice), tak i matice otázek pro získání více různých odpovědí se stejnou proměnou. Segmentační otázkou interního dotazníku je otázka na útvar, kam daný zaměstnanec SPÚ organizačně spadá a pro stejný účel je v externím dotazníku použita také

otázka na cílovou skupinu respondenta. Cílem šetření je zjistit spokojenost s komunikačními prostředky, vnímání komunikace jako celku, účinnost předávaných informací či zájem zaměstnanců a veřejnosti na atraktivní komunikaci tohoto správního úřadu. Vyhodnocení dotazníků je provedeno za využití syntézy sesbíraných dat, jejichž následná analýza naplní stanovené cíle a odpoví na výzkumné otázky, na základě kterých bude možné formulovat návrhy a doporučení a dále vyvodit závěry výzkumné činnosti.

2.2.1 Přípravná fáze

Výzkum byl připravován od začátku roku 2022. V rámci přípravné etapy empirické části práce byli v lednu nejdříve adresně osloveni zaměstnanci ze Státního pozemkového úřadu, kteří se komunikaci věnují nebo ji pomáhají řídit. Byli požádáni o zhodnocení faktorů identifikovaných v rámci teoretické části práce z hlediska jejich dopadu na rozvoj komunikace v organizaci. Otázky s nimi byly konzultovány prostřednictvím MS Teams a případně doplněny či modifikovány, aby se významově nepřekrývaly a zároveň byla ověřena jejich srozumitelnost. Následně byly prostudovány dostupné údaje z interních analýz týkající se zejména sledovanosti profilů SPÚ na sociálních sítích. Byl proveden výběr relevantních dokumentů týkajících se tiskových výstupů a novinářských dotazů vhodných pro následné zpracování.

2.2.2 Realizační fáze

Tato fáze zahrnuje vlastní sběr dat a následnou analýzu sesbíraných odpovědí. Dotazování probíhalo souběžně, interní dotazník byl poprvé zveřejněn a rozeslán dne 28. 2. 2022, dotazník pro respondenty mimo SPÚ byl zveřejněn ve stejný den. Vzhledem k počtu odpovědí byl dotazník určený pro zaměstnance SPÚ uzavřen pro odpovědi o týden dříve nežli dotazník externí, tedy dne 10. 3. 2022. Nejprve začalo vyhodnocování interního dotazníku a až poté analýza druhého šetření. Časový harmonogram je zachycen v tabulce č. 1.

2.2.3 Struktura výběrového souboru

Výzkumu se zúčastnilo celkem 705 respondentů. Z toho 480 respondentů vyplnilo dotazník určený pro zaměstnance SPÚ a 225 respondentů představuje cílové skupiny externí komunikace SPÚ, tedy respondenty externího dotazníku. Největší skupinu respondentů

interního dotazníku představují zaměstnanci z poboček –217 respondentů (45,2 %), dále zaměstnanci krajských pozemkových úřadů – 158 respondentů (32,9 %) a zaměstnanci ústředí – 105 respondentů (21,9 %).

2.3 Formulace výzkumných otázek a cílů

2.3.1 Interní komunikace SPÚ

VO₁: Souvisí míra informovanosti zaměstnanců se vzdáleností od ústředí v rámci organizační struktury?

VO₂: Jsou všem zaměstnancům informace předávány včas a za využití oficiálních zdrojů?

VO₃: Považují zaměstnanci intranet za přehledný prostředek běžné komunikace?

VO₄: Slouží zápisy a Úkolovník na SharePointu jako vhodný a vyhovující prostředek pro evidenci úkolů?

VO₅: Plní vybrané prostředky interní komunikace svůj účel a jsou vhodně nastaveny?

VO₆: Sledují zaměstnanci SPÚ profily svého zaměstnavatele na sociálních sítích?

VO₇: Jak zaměstnanci vnímají úroveň „firemní“ kultury na SPÚ?

VO₈: Liší se zájem o zaměstnanecké akce v závislosti na organizačním zařazení?

2.3.2 Externí komunikace SPÚ

VO₉: Do jaké míry je činnost Státního pozemkového úřadu veřejnosti známa?

VO₁₀: Považuje široká veřejnost Státní pozemkový úřad za organizaci otevřenou a pro klientsky zaměřenou, komunikující srozumitelně a transparentně?

VO₁₁: Které komunikační prostředky jsou nejvhodnější pro komunikaci s jednotlivými cílovými skupinami?

VO₁₂: Liší se názor na působení SPÚ, jako správního úřadu, na sociálních sítích v závislosti na cílové skupině komunikace?

VO₁₃: O jaký typ příspěvků mají sledující na sociálních sítích největší zájem?

VO₁₄: O jaká témata odborných seminářů má veřejnost zájem?

VO₁₅: Je logo Státního pozemkového úřadu zvoleno vhodně?

3 Teoretická východiska

3.1 Veřejná správa a její vymezení

Pro vysvětlení pojmu veřejná správa je možné nalézt v odborné literatuře řadu definic. Slovo správa lze vymezit jako jakoukoli záměrně vykonávanou činnost, jejíž funkcí je vytvoření, obnovení či udržení žádoucího stavu. K definičním znakům patří, že je vykonávaná organizovaně a strategicky a je zaměřena na regulování prvků daného systému, nehledě na to, zda se jedná o správu veřejnou či soukromou. Veřejnou správu lze charakterizovat jako správu veřejných záležitostí ve veřejném zájmu.¹

3.1.1 Funkce veřejné správy

- a) mocenská – nejvýznamnější funkce veřejné správy, schopnost autoritativně rozhodovat a realizovat svou moc ve státě prostřednictvím právního řádu a k tomu určených institucí;
- b) ochranná (bezpečnostní) – povinnost zajistit a organizovat vnitřní a vnější bezpečnost;
- c) organizační – organizuje záležitosti územních celků, vytváří organizační struktury a pomocí nich zajišťuje služby pro občany;
- d) regulační – vytváří a zajišťuje systém řízení společnosti založen na demokratických principech;
- e) služby veřejnosti – zajišťuje činnosti poskytované ve veřejném zájmu z oblasti např. sociální, finanční či hospodářské.²

3.1.2 Dělení veřejné správy

Organizace veřejné správy je upravena v řadě právních předpisů. Nejvýznamnější z nich je Ústava České republiky (ústavní zákon č. 1/1993 Sb., ve znění pozdějších ústavních zákonů), dále také kompetenční zákon (zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů), který stanovuje organizační strukturu a působnosti jednotlivých orgánů ústřední správy a

¹ KAFKA, Miloslav et al. *Vzorový program pro vzdělávání tajemníků obcí s rozšířenou působností*. Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2006.

² KÁŇA, Pavel a Petra KALOUSKOVÁ. *Základy veřejné správy, 3. doplněné a přepracované vydání*. Ostrava: Montanex.

v neposlední řadě také zákon o vytvoření vyšších územních samosprávných celků (zákon č. 347/1997 Sb., ve znění pozdějších ústavních zákonů). Tyto právní předpisy pak doplňují další speciální zákony, které stanovují působnosti jednotlivých subjektů veřejné správy.

3.1.2.1 Státní správa

Státní správa je druhem společenského řízení vycházející z podstaty a poslání státu jako realizátora státní moci. I zde je možné uplatnit organizační a funkční pojetí. Obecně však lze konstatovat, že státní správa je částí veřejné správy vykonávané státem, respektive státními orgány buď přímo nebo v přenesené působnosti. Prostřednictvím státní správy stát realizuje státní politiku.³

Přestože orgány státní správy vystupují jako samostatné organizační jednotky, jejich činnost je značně ovlivňována nadřízenými orgány, to vychází z principu hierarchičnosti. Mezi ústřední orgány státní správy patří vláda, jednotlivá ministerstva a ostatní ústřední orgány státní správy. Pro tyto správní úřady je typické, že stojí na vrcholu pomyslné pyramidy a není jim nadřízen žádný jiný úřad ale většinou pouze vláda. Zde náleží například Český báňský úřad či Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.⁴ Vzhledem k tématu této diplomové práce je zde vhodné uvést, že Státní pozemkový úřad je správní úřad, jehož zřizovatelem a nadřízeným orgánem je Ministerstvo zemědělství.

3.1.2.2 Samospráva

Česká republika se dle Ústavy čl. 99 člení na obce, které jsou základními územními samosprávnými celky a dále na kraje, které jsou vyššími územními samosprávnými celky. V tomto dvoustupňovém systému tak územní samosprávy tvořené obcemi a kraji mají právo na samosprávu. Obce a kraje vykonávají samosprávu, jinak také samostatnou působnost a dále státní správu svěřenou jim zákonem tzv. přenesenou působnost. Samosprávné celky jsou považovány za veřejnoprávní korporace, které hospodaří s vlastními rozpočty, vlastní majetek a vystupují v právních vztazích svým jménem. Základními územními samosprávnými celky jsou: obec, město a statutární město.⁵

³ HOLLÄNDER, Pavel. *Základy všeobecné státovědy*, 3. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2012.

⁴ PRŮCHA, Petr. *Veřejná správa a samospráva*. Praha: Vysoká škola Aplikovaného Práva, 2004.

⁵ Ústava České republiky. In: [cit. 26.03.2022]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/docs/laws/constitution.html>

3.2 Komunikace

3.2.1 Definice a funkce komunikace

Pro pochopení významu slova je potřeba nejprve vysvětlit jeho původ. Podstatné jméno komunikace vychází z latinského „*communicatio*“, které lze přeložit jako sdělení, udílení či sdílení něčeho. Výraz je taktéž možné přeložit jako spojení či dorozumívání se s někým.⁶ Existuje mnoho odborných definic komunikace od různých autorů, které se mírně liší v závislosti na teoretickém rámci, ze kterého vycházejí a podle něhož akcentují některý z aspektů komunikace. Oxfordský výkladový slovník angličtiny říká, že se jedná o „*proces vyjadřování myšlenek či pocit a předávání informací mezi dvěma a více stranami*“⁷. Hausenblas považuje komunikaci „*nejen jako proudění informací ale také podílení se na celkovém procesu komunikace a na povaze nebo dopadu sdělení třeba jen naší přítomností.*“⁸ Poslední definice přiznává komunikaci mnohem větší důležitost než jen proces výměny informací. Jedná se o typ sociální interakce, kdy dochází k vzájemnému působení stran na sebe samé. Dewey předchozí definice potvrzuje. Tvrdí totiž, že historicky můžeme definice komunikace rozdělit do dvou hlavních skupin, podle toho, jak na ně nahlížíme. Carey je později označil pojmy transakční pohled a rituální pohled na komunikaci. Transakční pohled chápe komunikaci jako sdělování, zaslání či poskytování informací. Rituálový pohled však dává komunikaci do kontextu s termíny sdílení, participace či společenství. Podle Careyho nahlízet na komunikaci jako na rituál znamená snahu reprezentovat sdílené hodnoty.⁹

3.2.2 Komunikační proces

Komunikace je proces, který probíhá mezi zdrojem – komunikátorem a příjemcem komunikantem. Lasswell popisuje komunikační proces jednoduše takto: „*Kdo říká, co, jakým kanálem, ke komu, s jakým účinkem.*“¹⁰ Tento proces zahrnuje shromažďování informací, využití komunikačních dovedností za použití komunikačních prostředků. Tímto

⁶ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace* - 6. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008.

⁷ communication noun - Definition, pictures, pronunciation and usage notes | Oxford Advanced Learner's Dictionary at OxfordLearnersDictionaries.com. In: [cit. 22.03.2022]. Dostupné z: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/communication?q=communication>

⁸ HOFFMANNOVÁ, Jana a Jana MÜLLEROVÁ. *Dialog v češtině*. 1. vydání. Mnichov: Otto Sagner, 1999.

⁹ Slovník mediální komunikace (Ukázka, strana 99) by Kosmas-CZ - Issuu. In: [cit. 08.01.2022]. Dostupné z: https://issuu.com/kosmas-cz/docs/167856_99; DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace* - 6. vydání.

¹⁰ LASSWELL, Harold D. *The Structure and Function of Communication in Society*. New York: Harper and Row, 1948.

procesem dochází ke komunikaci na všech úrovních našeho života. Komunikační proces tvoří několik základních komunikačních prvků.

3.2.2.1 Základní prvky komunikačního procesu

Pro popis prvků komunikačního procesu bylo vytvořeno několik teoretických modelů.

Pro účely této práce bude využita klasifikace podle Mikuláštika, která obsahuje sedm prvků.

Jeho výčet lze nejlépe připodobnit k tzv. kybernetickému Shannonovu modelu.

- a) **komunikátor** – Je jedinec nebo skupina, která je původcem a zároveň i příjemcem zprávy. Popis činnosti komunikátora definoval Mikulášтик takto: „*Komunikátor zakóduje zprávu, to znamená, že ji přenesse do určité srozumitelné řady všeobecně uznávaných symbolů, např. jazyka.*“¹¹
- b) **komunikant** – Neboli příjemce či adresát informace, je ten, komu je sdělení určeno. I v tomto případě může jít o jednotlivce nebo skupinu. Komunikant sdělení dekóduje a interpretuje. Pokud nedochází k narušení toku informací a příjemce sdělení chápe stejně jako komunikátor, může být komunikace považována za efektivní.
- c) **sdělení** – Sdělení může být verbální a neverbální. Při verbálním sdělení komunikátor vyjadřuje své myšlenky a záměry řečí. Naopak neverbální komunikace využívá mimiky, gestiky, haptiky, proxemiky či posturiky.
- d) **komunikační kanál** – Komunikační kanál nebo médium, je způsob, pomocí kterého se sdělení dostává k příjemci. U verbální komunikace jsou kanálem mluvidla. V případě neverbální komunikace jsou komunikačním kanálem výrazy ve tváři, pohyby rukou, postoj apod. Do tohoto prvku je potřeba také zařadit i komunikační prostředky jako je internet, televize, elektronická pošta či telefon.¹²
- e) **proces kódování a dekódování** – Závisí a je ovlivňován několika aspekty jako je znalost jazyka nebo schopnost přizpůsobit se partnerovi se kterým komunikují. Kromě toho také rozluštění informací ovlivňuje také osobní zkušenosti jedince, kulturní prostředí či jeho ekonomický status. Tyto faktory mohou významně ovlivnit chápání sdělení a komunikátor je musí brát v potaz a přizpůsobit se jim. Proces dekódování může být navíc zkomplikován komunikačním šumem. Ve snaze jej maximálně omezit se příjemce musí např. snažit naslouchat se zájmem a nepředpojatě.

¹¹ MIKULÁŠTIK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi - 2., doplněné a přepracované vydání*. Grada Publishing a.s., 2010.

¹² SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně, 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing, a.s., 2009.

- f) **zpětná vazba** – Je reakce komunikanta na vyslanou zprávu, sdělení a v komunikaci má nezastupitelnou funkci. Vypovídá o tom, jak je sdělení přijato a pochopeno. Pozitivní zpětná vazba je pro komunikátora důkazem, že sdělení bylo realizováno správně.
- g) **komunikační šum** – Komunikační šum nebo bariéra je souhrn externích či interních rušivých faktorů, které narušují či zkreslují předávané sdělení. Může mít různé příčiny. Externím šumem může být např. hluk, vysoká teplota v místnosti či další okolní zvuky. Mezi interní šumy řadíme vnitřní pocity jedinců jako např. únava či bolest.

Pro úplné pochopení dalších kapitol je třeba rozlišit ještě několik pojmů, se kterými se v oblasti komunikace lze často setkat. Výše byl již vysvětlen pojem komunikační kanál jako médium, pomocí něhož se sdělení dostává k příjemci. Takovým kanálem mohou být mluvidla nebo třeba výrazy v tváři. Stejně tak bývá autory výraz komunikační kanál používán pro internet, televizi nebo rádio. V případě, že budou zmíněny podmnožiny komunikačních kanálů jako např. e-mail či SharePoint, bude se o nich dále hovořit jako o komunikačních prostředcích.

3.2.3 Dělení komunikace

Na komunikace lze nahlížet z různých úhlů. Autoři se však obecně shodují na několika základních typech sociální komunikace: Pro účely této práce bude využita komunikační pyramida McQuilla, která vychází z početnosti komunikujících subjektů.¹³

Intrapersonální komunikace – Jedná se o tzv. vnitřní řeč jedince. Dochází při ní k procesu zpracovávání a tvorby informací uvnitř jedince, které mohou předcházet komunikačnímu sdělení dané osoby nebo také následovat po ukončení komunikačního sdělení, kdy informace v jedinci doznívají a on je vnitřně zpracovává. V myslích jedinců dochází většinou k oběma procesům, avšak mnohdy nevědomky.

Interpersonální – Interpersonální neboli mezilidská komunikace probíhá mezi dvěma a více osobami, kdy mezi účastníky dochází k přímé interakci. Zpravidla se jedná o komunikaci osob tváří v tvář. Jedná se o nejběžnější formu komunikace.

¹³ MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace - Denis McQuail*. Portál, 2009.

Skupinová – Skupinová komunikace je založena na přímém vztahu mezi komunikujícími. Musíme však vzít v potaz, že součástí komunikačního procesu není jenom případná trojice komunikujících, ale i pozorovatelé, se kterými mluvčí také interaguje. V závislosti na typu skupiny, může být komunikace formální nebo neformální. Do první skupiny lze zahrnout např. komunikaci v rámci pracovních kolektivů. Do druhé zase komunikaci mezi členy rodiny.

Meziskupinová – Další z typů sociální komunikace je komunikace meziskupinová. Jedná-li se o komunikaci mezi ustavenými skupinami osob jako jsou např. sportovní týmy či místní komunity. Její průběh bývá často ritualizovaný a formalizovaný. Vlivem různých okolností mohou z velkých skupin vznikat menší a meziskupinová komunikace se může změnit na skupinovou.

Institucionální komunikace – Někdy se používá také pojem organizační komunikace. Lze ji definovat jako souhrn verbálních, neverbálních a vizuálních sdělení mezi organizací a jejími cílovými skupinami. McQuail ji definuje jako „*soulad vzájemných vztahů a mnoha sdělení, jež se řídí vžitými postupy a pravidly.*“¹⁴ Jejím cílem je budování a rozvíjení dynamických

a prosperujících vztahů na všech úrovních, které budou posilovat důvěru v organizaci a podporovat její efektivitu. Institucionální komunikace je příkladem komunikace využívané ve veřejné správě. Je typická svou jasně danou hierarchií a strukturací činností.

Celopolečenská komunikace – Tato úroveň komunikačního procesu je posledním a nejširším z pyramidy sociální komunikace. Tento typ komunikace lze rozdělit na dva podtypy. Prvním z nich je komunikace veřejná, kam lze zařadit např. publikum na přednáškách

či shromážděních. Takováto komunikace zahrnuje větší množství lidí, kteří se vzájemně neznají ale spojuje je místo a čas, kde se nachází. Cílem takové komunikace je informovat nebo přesvědčit. Druhým podtypem je komunikace mediální, při které je zprostředkováván styk osob s mediální technikou. Podtypem mediální komunikace je masová komunikace. Vzhledem k tomu, že se jedná o fenoménem dnešní doby je vhodné si ji zařadit. Autoři Čichovský a kol. ji definují jako: „*proces komunikačního procesu institucionalizované podoby, který je charakteristický jedním subjektem na straně jedné a masovým publikem na*

¹⁴ Ibid.

straně druhé. ¹⁵ Na definici se shodli i autoři DeVito a Jiráček, Kopplerová, kteří masovou komunikaci definují jednoduše jako veškeré aktivity šíření zpráv z jednoho centra k mnoha příjemcům.¹⁶

Charakteristiky masové komunikace shrnuli již v roce 1998 autoři Výrost, Slaměník do několika základních bodů: masová komunikace má množinový charakter, má veřejný charakter (lze sdělení přijímat z TV, rádia, rozhlasu, internetu apod.) a má jasně rozdělené role na komunikátora a recipienta, mezi nimiž však neumožňuje bezprostřední kontakt. Autoři se však shodují na tom, že je charakteristická pro dnešní dobu a významně prostupuje životy všech lidí.¹⁷

¹⁵ ČICHOVSKÝ, Ludvík et al. *Masová, mediální a marketingová komunikace* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011 [cit. 23.03.2022]. Dostupné z: <https://is.vsfs.cz/publication/3379/en/Masova-medialni-a-marketingova-komunikace/CICHOVSKY-FRIML-Krejci-MAREK>

¹⁶ MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace - Denis McQuail.*; KUCHARÍKOVÁ, Eva. *Funkce masové komunikace ve společnosti.* . roč. 2014.

¹⁷ VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie I.* [online]. Portál, 1998 [cit. 23.03.2022]. Dostupné z: <https://www.cbdb.cz/kniha-86678-aplikovana-socialni-psychologie-i-aplikovana-socialni-psychologie-i>

3.2.4 Cíle komunikace

Komunikace vždy sleduje nějaký vlastní záměr či cíl. Tím může být např. snaha předat své myšlenky nebo dosáhnout svého cíle. Podle DeVitta rozlišujeme pět hlavních cílů komunikace obecně:

- a) učit se – zejména o sobě, o světě a o druhých;
- b) spojovat – navazovat nové mezilidské vztahy;
- c) pomáhat – naslouchat ostatním a poskytnout řešení daného problému;
- d) ovlivňovat – stanoviska či chování druhých;
- e) hrát si – projevovat emoce okamžitého prožitku.¹⁸

Jelikož se tato práce primárně věnuje komunikaci ve státní správě, je vhodné si uvést základní cíle institucionální komunikace. Holá ve spojitosti s institucionální komunikací uvádí čtyři základní cíle komunikace:

- a) informovat zaměstnance, propojit podnikové procesy a zajistit tak jejich návaznost;
- b) zajistit porozumění a spolupráci zaměstnanců v rámci organizační struktury, naplnit cíle společnosti prostřednictvím vzájemné spolupráce;
- c) ovlivnit a vést zaměstnance k požadovanému jednání a chování;
- d) udržovat zpětnou vazbu a tím nastavit systém stálého zlepšování za pomoci implementace;
- e) poznatků získaných právě zpětnou vazbou.¹⁹

3.2.5 Funkce komunikace

Na tomto místě budou představeny základní funkce komunikace. S těmito funkcemi souvisí i cíle komunikace. Vybíral uvádí pět hlavních funkcí, které navazují na výše zmíněné cíle:

- a) informační funkce;
- b) instruktážní funkce;
- c) persuasivní funkce (přesvědčovací);
- d) vyjednávací funkce;
- e) zábavní funkce.²⁰

¹⁸ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace - 6. vydání*.

¹⁹ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě* [online]. Computer Press, [cit. 08.01.2022]. Dostupné z: <https://www.martinus.sk/?uItem=31978>

²⁰ VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace* [online] [cit. 08.01.2022]. Dostupné z: <https://www.martinus.cz/?uItem=63541>

Rozsáhlejší dělení funkcí komunikace uvádí Vymětal. Mezi první komunikační funkci řadí stejně jako Vybíral funkci informativní, která slouží k předávání vědomostí, informací, zkušeností, dat a faktů mezi lidmi. Druhou je funkce poznávací, u které dochází k nabývání znalostí o světě, o sobě, o druhých. Tato funkce by se mohla řadit k funkci informativní. Instruktivní funkce je v zásadě také variantou funkce informativní, která je rozšířena o vysvětlení postupu či metodického popisu. Funkce vzdělávací a výchovná shlukuje funkci informativní, poznávací a instruktivní, kterou využíváme pomocí vzdělávacích institucí. Funkce osobní identity napomáhá k vytyčení názorů a ambicí, kdežto funkce socializační a společensky integrující vede k navazování vztahů s jinými lidmi, utvrzování pocitu sounáležitosti, umění komunikace v souvislosti na různém prostředí. Následuje funkce přesvědčovací, která působí na jedince se záměrem změnit jeho postoje, názory a způsob chování. Další významnou funkcí se stává posilující a motivující, u které jde především o upevnování pocitů sebevědomí a vlastní potřeby. Funkce zábavná napomáhá k vytváření pocitů spokojenosti a pohody, kdežto funkce svěřovací slouží k odstranění vnitřního napětí a pomáhá druhým s řešením jejich problémů. V poslední řadě je zde funkce úniková, která napomáhá k uvolnění se od shonu a zbavení se depresí.²¹

3.3 Marketing

Přestože si mnozí představí pod pojmem marketing pouze aktivity spojené s prodejem a reklamou, není tomu tak. Marketing lze chápat jako „*společenský a manažerský proces jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot*“. Cílem může být maximalizace zisku, získání určitého tržního podílu či změna potřeb jednotlivců a skupin. Marketing uvnitř každé organizace probíhá ve třech fázích: přípravné, realizační a kontrolní. Během realizační fáze dochází k uplatňování tzv. marketingového mixu. Ten je definován jako „*soubor marketingových nástrojů, které firma používá k modifikaci vlastní nabídky na základě cílových trhů*.“²² nebo také jako „*soubor opatření a nástrojů, užívaných samostatně i ve vzájemné závislosti, v přímé či nepřímé vazbě. Slouží k lepšímu prosazení subjektu a jeho výrobku na trhu, k lepšímu uspokojení požadavků zákazníků a k dosažení cílů podnikání*.“²³ K dosažení cílů používá čtyř základních marketingových nástrojů tzv. 4P, které reprezentují postavení produktu na

²¹ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing a.s., 2008.

²² ARMSTRONG, Philip Kotler, Veronica Wong, John Saunders, Gary. *Moderní marketing, 4. evropské vydání*. Grada Publishing a.s., 2007.

²³ CETLOVÁ, Helena. *Marketing služeb*. Bankovní institut vysoká škola, 2007.

trhu – produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place). Souhrnně se tyto čtyři nástroje označují jako marketingový mix. Na základě toho lze zjednodušeně říct, že úspěšné budou ty organizace, které svým zákazníkům nabídnou poptávané služby ekonomicky výhodně, dostupně a za použití vhodné komunikační strategie.²⁴

3.3.1 Public relations

Ve spojitosti s komunikací institucí je možné se často setkat s pojmem Public relations dále jen PR. Pro PR lze nalézt v odborné literatuře řadu definicí. Jedna z nich například o public relations hovoří jako o „*činnosti podpory vztahů a dobré vůle vůči osobě, firmě nebo instituci*.“²⁵ Další autor vychází z přístupu Bernayse nebo Lippmanna, kteří v souvislosti s PR hovoří o vytváření souhlasu. Public relations pak definují jako: „*aktivní ovlivňování mínění veřejnosti nebo jiných konkrétních cílových skupin s cílem dosažení souhlasu mezi občany*.“²⁶ Ačkoli pojem v doslovném překladu znamená vztahy s veřejností, v oblasti PR je veřejnost dělena na vnitřní a vnější. Subjektem PR jsou tedy nejen zákazníci, investoři či dodavatelé ale také zaměstnanci. Všechny označujeme souhrnným pojmem stakeholders. Nejcitovanější definicí stakeholderů je ta, která je označuje „*jako skupinu nebo jednotlivce, kteří jsou ovlivněni nebo mohou ovlivnit dosažení cílů dané organizace*.“ V užším pojetí byli autorem stakeholders popsáni jako subjekty na nich je organizace existenčně závislá.²⁷ V prostředí prohlubující se integrace komunikačních aktivit nestojí oba typy PR osamoceně, ale jsou ve vzájemně se podporujícím vztahu. Smysl PR spočívá ve snaze udržovat dobré vztahy a budovat dobré jméno ve vztahu ke všem skupinám veřejnosti, jež jsou nebo mohou být pro instituci důležité v dlouhodobém časovém horizontu. V případě marketingu mají mnohem významnější roli přímá či nepřímá hlediska ziskovosti.²⁸

Samotné Public relations je součástí komunikačního mixu. „*Komunikační mix je souhrn všech prostředků, které firma využívá ke komunikaci se svými stávajícími či potenciálními zákazníky a udržuje s nimi dlouhodobé vazby*.“²⁹ Dalšími tradičními nástroji komunikačního

²⁴ ARMSTRONG, Philip Kotler, Veronica Wong, John Saunders, Gary. *Moderní marketing, 4. evropské vydání*.

²⁵ Definition of PUBLIC RELATIONS. In: [cit. 12.03.2022]. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/public+relations>

²⁶ FTOREK, Jozef. *Public relations a politika*. Grada Publishing a.s., 2010.

²⁷ FREEMAN, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing, 1984.

²⁸ PELSMACKER, Patrick De, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Grada Publishing a.s., 2003.

²⁹ AGENTURA, FEO Digitální. 5 podstatných nástrojů komunikačního mixu. In: [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://www.feo.cz/komunikacni-mix-vyuzivate-potencial-vsech-kanalu>

mixu kromě PR je reklama, osobní prodej, přímý marketing a podpora prodeje. Samotný komunikační mix je podsložkou marketingového mixu.³⁰

Vzhledem k tématu této diplomové práce ostatním nástrojům komunikačního ani marketingového mixu nebude věnován prostor. Naopak budou podrobněji rozebrány jednotlivé nástroje public relations.

Ty společně ovlivňují externí a interní komunikaci organizace. Takovými nástroji jsou zejména: media relations, government relations, public affairs, event marketing a v neposlední řadě také employee relations (vztahy se zaměstnanci).³¹

3.4 Institucionální komunikace

Samotný pojem institucionální či organizační komunikace byl již vysvětlen v kapitole zabývající se základními typy komunikace. Pro úplnost lze zopakovat, že se jedná o „*soulad vzájemných vztahů a mnoha sdělení, jež se řídí vžitými postupy a pravidly*“.³² Cílem institucionální komunikace je budování prosperujících vztahů na všech úrovních a posilování důvěry v organizaci.

Na českém akademickém poli se problematice institucionální komunikace příliš autorů nevěnuje. Lamser však zdůrazňuje důležitost efektivní komunikace uvnitř i vně každé organizace.³³ Ve svém pojetí připodobňuje schéma komunikace k trojúhelníku, na jehož vrcholu stojí řídicí složka organizace. Spolu s výkonnou složkou tvoří celek, který sdílí hodnoty a cíle a pomocí efektů se jej snaží realizovat. Tuto teorii lze dobře aplikovat na institucionální komunikaci, také díky tvaru trojúhelníku, který může symbolizovat hierarchii a řád, který je pro toto odvětví komunikace typický.³⁴ Také McQuail institucionální/organizační komunikaci řadí ve vrcholku pyramidy hned po komunikaci celospolečenskou (masovou). Důležitost komunikace institucí vyzdvihla ve své knize *Jak vedeme dialog s institucemi* také Hoffmanová. Domnívá se, že komunikace zásadním způsobem přispívá k plnění společenského poslání institucí. Komunikační bariéru mezi veřejností a institucemi vidí hlavně v odlišném používání jazyka obou entit.³⁵ V návaznosti na informace výše je možné komunikaci každé instituce rozdělit na interní a externí.

³⁰ ANDREASEN, Alan R a Philip KOTLER. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003.

³¹ HANA, Přikrylová Jana, Jahodová. *Moderní marketingová komunikace*. Grada Publishing a.s., 2010.

³² MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace - Denis McQuail*.

³³ LAMSER, Václav. *Komunikace a společnost, úvod do teorie společenské komunikace*. Academia, 1969.

³⁴ MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace - Denis McQuail*.

³⁵ HOFFMANOVÁ, Jana a Olga MÜLLEROVÁ. *Jak vedeme dialog s institucemi*. Academia.

3.4.1 Interní komunikace

Interní komunikace organizace je často opomíjeným manažerským nástrojem. Ke zhodnocení úrovně interní komunikace je nejdříve důležité definovat si pojem jako takový včetně jeho jednotlivých aspektů na základě dostupných zdrojů z odborné literatury. Nejjednodušeji lze interní komunikaci definovat jako proces předávání informací a sdělení uvnitř instituce. Interní komunikace je důležitou součástí tzv. employee relations (vztahy se zaměstnanci), které tvoří interní odnož PR. Existují autoři, kteří zaměstnance považují za nejdůležitější stakeholdery jakékoli organizace.³⁶

Interní komunikace je také neodmyslitelnou součástí firemní kultury a významně ovlivňuje fungování celé organizace. Je hlavním prostředkem pro rozvíjení vztahů, řízení zaměstnanců, stanovování hodnot a cílů nebo sdílení názorů. Interní komunikace, často také označována jako vnitropodniková či vnitřní prostupuje všechny oblasti a zasahuje do všech procesů. Správně nastavená a funkční interní komunikace vede k vyšším pracovním výkonům a posiluje vztah mezi zaměstnancem a organizací. Často však dochází k tomu, že vedení ji nevěnuje dostatečnou pozornost, aniž by si uvědomovalo důsledky. Špatná interní komunikace vede k demotivaci a pasivitě zaměstnanců a negativně se podílí nejen na atmosféře, ale také výsledcích celé organizace.³⁷

3.4.1.1 Cíle a funkce interní komunikace

Obecně lze konstatovat, že smyslem a cílem interní komunikace by měla být dostatečná informovanost zaměstnanců, budování důvěry a ztotožnění se s cíli organizace včetně budování pozitivního vztahu k zaměření, produktu či službě, kterou poskytuje. Taková situace je předpokladem dlouhodobého a loajálního vztahu mezi motivovaným zaměstnancem a úspěšnou organizací. Autoři se na cílech interní komunikace ve svých publikacích značně shodují. Pro úplnost lze uvést pojetí cílů některých z nich.

Holá vymezuje čtyři hlavní cíle interní komunikace:

- a) informovat zaměstnance a zajistit propojenost firemních procesů;
- b) zajistit porozumění a spolupráci zaměstnanců napříč organizační strukturou;
- c) ovlivnit a vést zaměstnance k požadovanému jednání;

³⁶ FREEMAN, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

³⁷ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press.

- d) zajistit si zpětnou vazbu a zjištěné poznatky, které by mohly vést ke zdokonalování organizace implementovat do praxe.³⁸

Janda shrnuje cíl interní komunikace takto: „*Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec ale spokojený zákazník.*“ Správné zacílení vnitrofiremní komunikace považuje za základ úspěchu.³⁹ Přestože autoři hovoří převážně o firemní komunikaci, s tímto cílem se mohou ztotožnit také organizace veřejné správy.

V některých odborných publikacích je možné najít místo cílů vymezení funkcí, které v interní komunikaci dominují. Mezi ty zásadní patří: informovat, regulovat, integrovat, řídit, přesvědčovat a socializovat. Informační funkci je myšleno sdílení důležitých informací pro řádný výkon práce zaměstnanců. Regulační funkce je spojena s regulační politikou a kontrolou směřování organizace. Integrační funkce zde představuje koordinaci úkolů, pracovních skupin za účelem dosažení vytyčených cílů. Řídící funkce se prolíná do všech výše zmíněných a znamená koordinaci činností zaměstnanců, kontrolu plnění úkolů a udržování chodu svěřeného týmu. Stejně tak přesvědčovací funkce se prolíná s funkcí řízení a spočívá v ovlivňování zaměstnanců k výkonu svěřené činnosti. Poslední, socializační funkce, zahrnuje utváření vztahů mezi zaměstnanci, které budou sloužit jako pevný základ vzájemné vnitropodnikové spolupráce.⁴⁰

Dále lze komunikaci dělit dle stylu:

- a) **formální** – Formální komunikace je vedena oficiálními kanály, je možné ji zdokumentovat a doložit, s její pomocí bývají v organizaci sdělovány např. vize, cíle, stanoviska nebo pracovní úkoly. Způsob, obsah a využívání jednotlivých kanálů je definován vnitřními řídicími předpisy a legislativou. Příkladem takové komunikace mohou být úřední dopisy, zápisy z porad, intranet či samotné řídicí předpisy. Na rozdíl od neformální komunikace by měla přímo vést k naplnění cílů organizace.
- b) **neformální** – Neformální komunikace je vedena neoficiálními kanály, vychází z osobních kontaktů mezi zaměstnanci a vzniká na základě mezilidské komunikace. Komunikace není oficiálně evidovaná a není upravena žádnými vnitřními řídicími

³⁸ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Computer Press, 2006.

³⁹ PATRIK, Janda. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada Publishing a.s., 2004.

⁴⁰ JAKUBIEC, Marcin. THE IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION FOR MANAGEMENT OF AN ORGANISATION. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series. 2019, roč. 2019. DOI: 10.29119/1641-3466.2019.134.4

předpisy či jinou legislativou. Neformální komunikace, přesto že se vyskytuje na každodenní bázi a zahrnuje např. rozhovory mezi zaměstnanci.⁴¹

Dělení můžeme aplikovat také dle směru komunikace:

- a) **vertikální** – Vertikální komunikaci lze v souvislosti s hierarchií v organizaci chápat jako komunikaci osob či organizačních útvarů rozdílného postavení, vedenou buď sestupně směrem z horních pater organizační struktury k nižším nebo naopak zespod nahoru, směrem z nižších organizačních úrovní k vyšším. Jako vertikální lze označit komunikaci nadřízeného k podřízeným. I tato komunikace je upravena zákony, řády, směrnici a odráží se v ní jasně stanovené kompetence organizačním řádem instituce. Prostředkem sestupné vertikální komunikace jsou typicky pracovní porady či úkolovníky. Tyto prostředky však mohou být koncipovány také pro přenos sdělení směrem opačným. V souvislosti se sestupnou komunikací lze uvést např. reporty nadřízenému, zaměstnanecká šetření či schránky na dotazy a podněty. Vertikální komunikace, zejména sestupná může být ovlivněna faktory, které mohou zkreslit předávané sdělení. Výsledkem pak mohou být nepřesné, neúplné nebo dokonce mylné informace. Zkreslené informace mohou být předávány záměrně nebo ke zkreslení může dojít díky komunikačnímu šumu, jehož jednotlivé druhy jsou podrobněji vysvětleny výše.
- b) **horizontální** – Horizontální komunikace představuje výměnu informací mezi osobami či jednotlivými organizačními útvary z hlediska hierarchie na stejné úrovni a dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche bývá často podceňována.⁴² V rámci zlepšování a modernizace jednotlivých oblastí, tak často dochází pouze k podpoře komunikace z vyšších úrovní na nižší. Horizontální komunikace bývá upozadřována a nejsou pro ni vytvářeny dostatečné podmínky, přestože se většina odborníků shodne na její důležitosti. Utvářet prostředí pro komunikaci posiluje týmovou spolupráci, koordinuje aktivity napříč organizačními útvary, přispívá k efektivnímu řešení problému. „*Nedostatek pochopení mezi různými oblastmi se může negativně projevit v neshodách při plánování, koordinaci apod.*“⁴³ Kromě toho může nedostatek horizontální komunikace zapříčinit nejednotnost předávaných informací

⁴¹ NADER SHEYKH AL ESLAMI KANDLOUSI, ANEES JANE ALI a ANAHITA ABDOLLAHI. Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*. roč. Vol. 5, č. No. 10. DOI: 10.5539

⁴² DONNELLY (JR.), James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Grada Publishing, 1997.

⁴³ FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005.

k příjemci informace, což bezpochyby ubírá na důvěryhodnosti organizace. Prostředkem horizontální komunikace mohou být teambuildingy, týmové porady apod. Výsledkem účelné vertikální komunikace může být zjednodušení procesů, zamezení duplicitně vykonávané práce či posílení vzájemné spolupráce. K posilování vazeb napříč organizací dochází zpravidla při méně formálních příležitostech, a proto by ani tyto aktivity neměli vedení unikat. Mezi bariéry horizontální spolupráce z pohledu zaměstnanců lze zařadit vzájemnou soutěživost za účelem materiálních i nemateriálních zisků.

- c) **diagonální** – Třetí formou komunikace je komunikace diagonální. Tu lze chápat jako přenos informací mezi zaměstnanci či organizačními útvary na různých úrovních mezi nimiž neexistuje přímý vztah nadřízenosti ani podřízenosti. Taková komunikace bývá uplatňována zejména při projektovém řízení. Přesto, že se diagonální komunikace v organizaci vyskytuje ve srovnání s výše zmíněnými typy menšinou, může značně zjednodušit a zkrátit komunikační proces. Mimo zmíněné projektové řízení ji lze uplatňovat i v ostatních situacích za předpokladu, že to není v rozporu např. s interními pravidly. Bariérou diagonální komunikace může být zejména strach komunikovat s výše postaveným zaměstnancem, či v opačném případě neochota komunikovat s níže postaveným zaměstnancem např. ze strany top managementu.⁴⁴

3.4.1.2 Prostředky interní komunikace

Za prostředky interní komunikace lze považovat takové nástroje díky kterým je možné přenášet sdělení od komunikátora směrem ke komunikantovi, resp. od původce sdělení směrem k jeho příjemci. Nástrojů interní komunikace je mnoho. Tato kapitola se proto bude obecně zabývat těmi nejběžnějšími se kterými je možné se v interní komunikaci jak ve veřejné, tak soukromé sféře setkat. Několik kanálů bylo již zmíněno v předchozích kapitolách zabývajících se jednotlivými typy. Pro větší přehlednost budou v této kapitole kanály rozděleny na tradičně ústní, písemné a elektronické. Je však potřeba konstatovat, že s rostoucí digitalizací a modernizací dochází k prolínání a smývání rozdílů mezi jednotlivými kategoriemi.

⁴⁴ S.R.O, TOVARNA CZ. BĚLOHLÁVEK, František : Organizační chování. In: [cit. 01.03.2022]. Dostupné z: <https://search.mlp.cz/titul/organizacni-chovani/56945/>

3.4.1.3 Ústní nástroje komunikace

Ústní nástroje patří mezi tradiční prostředky interní komunikace. Lze také říct, že se jedná o nástroje osobní komunikace. Osobní setkávání pomáhají navazovat a rozvíjet dobré mezilidské vztahy a jsou důležitou součástí nejen interní komunikace. Mezi nejběžnější nástroje ústní komunikace patří zejména porady, semináře či zaměstnanecká školení.⁴⁵

Porady

Porady představují zpravidla pravidelná setkání vedoucího zaměstnance s jeho podřízenými, jejichž cílem je oboustranná výměna informací, kontrola plnění úkolů, diskuze nad problémy a společná snaha hledat řešení.

Pro to, aby porada byla efektivní je potřeba věnovat čas její přípravě. Aby nedocházelo ke zbytečnému protahování měla by porada mít vždy stanovený časový rámec, členové porady by měli včas disponovat materiály, které budou projednávány a zároveň by měli být seznámeni se závěry z porady předešlé. Jak již bylo zmíněno, cílem by měla být také kontrola plnění úkolů. Pro větší efektivitu je vhodné snažit se snížit počet účastníků pouze na nezbytně nutné. Úkolem vedoucího zaměstnance je poradu vést a usměrňovat a v nejlepším případě zajistit z porady výstup ve formě zápisu.⁴⁶

Semináře, školení

Semináře a školení patří zpravidla mezi méně častější nástroje interní komunikace, díky tomu, že se však většinou jedná o delší okruhově zaměřené setkání mohou významně přispět k hlubšímu pochopení řešených témat, zejména je-li v průběhu či závěru dostatečný prostor pro diskuzi.

Akce, eventy

Společenské akce jsou opět velmi tradičním nástrojem ústní komunikace. Takové akce mohou být jak formální, tak neformální. Příkladem formální akce může být například slavnostní ceremonie u příležitosti významného výročí. Do neformálních akcí lze zařadit sportovní či charitativní akce, které posilují týmové ducha a přispívají k budování firemní kultury.⁴⁷

⁴⁵ *Interní komunikace je nutnost!* - Kovaříková Jarka Booktook.cz [online] [cit. 02.03.2022]. Dostupné z: <https://www.booktook.cz/p/interni-komunikace-je-nutnost/>

⁴⁶ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*.

⁴⁷ PATRIK, Janda. *Vnitrofiremní komunikace*.

3.4.1.4 Písemné nástroje komunikace

Existuje velké množství písemných nástrojů interní komunikace. Předností písemných komunikačních nástrojů je garance doložitelnosti informací v dlouhodobějším horizontu. Mezi přední písemné nástroje, pomineme-li dopisy, lze zařadit zaměstnanecký newsletter, vnitřní řídicí předpisy či věstník.⁴⁸

Zaměstnanecký newsletter/Občasník

Vnitropodnikové noviny či časopisy se řadí k oblíbeným komunikačním prostředkům. Shrnují novinky, sdělení z chodu organizace či důležité provozní informace. Na první stránce lze často najít úvodní slovo ředitele či jednatele organizace. Jelikož se jedná o kanál, jehož cílem je prezentovat informace uvolněnější formou, bývá často graficky nápaditý, obsahuje rozhovory se zaměstnanci, jubilea, soutěže či kvízy. Obvykle bývá vydáván jednou měsíčně či čtvrtletně.⁴⁹

Věstník

Věstníky se využívají k pravidelnému informování zaměstnanců o záležitostech, informacích a oznámeních, která nesnesou odkladu a mohou zaměstnancům ukládat povinnosti. Mezi předností věstníků patří jejich pravidelnost jejich vydávání a rychlá distribuce.⁵⁰

Interní řídicí dokumenty a manuály

Mezi prostředky interní komunikace lze zařadit také interní řídicí předpisy. Interní či vnitřní řídicí předpisy jsou písemným normativním aktem, které upravují fungování organizace a zavazují v příslušných věcech orgány a osoby a ukládají práva a povinnosti jednotlivcům či jednotlivým organizačním útvarům. Obzvláště ve správních úřadech se zde řadí řády, směrnice, metodické pokyny, příkazy a metodické návody. Řídicí dokumenty jsou prostředkem, které vyjasňují vztahy na pracovišti a vnáší organizovanost na chodu instituce.⁵¹

⁴⁸ MICHALÍK, David. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010.

⁴⁹ FUCHSOVÁ, Kamila. S interní komunikací pomůže dobře provedený newsletter. In: *Hospodářské noviny (HN.cz)* [online]. 10. 11. 2011 [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-53582280-s-interni-komunikaci-pomuze-dobre-provedeny-newsletter>

⁵⁰ HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*.

⁵¹ Vnitřní předpisy ve zkratce - Ministerstvo vnitra České republiky. In: [cit. 18.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vnitri-predpisy-ve-zkratce.aspx>

3.4.1.5 Elektronické nástroje komunikace

Vzhledem ke každodennímu využívání internetu k celé škále aktivit se projevila také snaha digitalizovat nástroje interní komunikace. Dnešní turbulentní doba klade mnohem vyšší nároky na komunikační oddělení napříč všemi oblastmi. Zaměstnanci požadují, aby informace byly dostupné rychle a odkudkoli. Mnoho organizací proto přistoupilo ke kroku transformace klasických tištěných forem zaměstnaneckých občasníků či věstníků do elektronické podoby. Elektronický způsob nejenže zkracuje distribuční čas směrem k zaměstnancům, ale také výrazně snižuje výrobní náklady. Mnoho z výše zmíněných prostředků proto dnes organizace používají již výhradně v elektronické podobě, přesto že svou povahou je řadíme mezi první dvě skupiny. Do této kategorie proto patří zejména e-mail, videokonference nebo intranet.⁵²

Intranet

Intranet v tradiční podobě lze zařadit mezi přední nástroje elektronické vertikální komunikace. Obzvlášť v organizacích, kde většina zaměstnanců pracuje s výpočetní technikou je intranet hlavním komunikačním prostředkem. Zpravidla se jedná o stránku, která se zaměstnancům objeví jako první po otevření internetového prohlížeče. Jako hlavní výhody lze zmínit jeho jednoduchou dostupnost a rychlost přenosu velkého množství informací směrem k příjemcům. Kromě sdílení informací může sloužit také jako dokumentové úložiště. Intranet může být však využit jako prostředek pro získávání informací v opačném směru – od zaměstnanců k vedení, nejčastěji formou anket či dotazníků na intranetu vytvořených.⁵³

E-mail

E-mailová komunikace se řadí mezi nejvyužívanější a nejjednodušší způsoby komunikace napříč organizacemi. Využívání e-mailů dnes již patří k naprostému standardu a napříč sektory je nejběžnějším způsobem komunikace. E-mailovou schránkou disponuje v organizaci většinou každý zaměstnanec, a navíc je také běžně dostupná i z mobilního zařízení. Tato komunikace však může být problémová zejména je-li využívána manažery jako primární prostředek pro komunikaci s podřízenými. Manažeři si musí dát pozor na správné formulace, tak aby nedošlo k nepochopení, které způsobí nedorozumění či konflikt.

⁵² MICHALÍK, David. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*.

⁵³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing a.s., 2007.

E-mail ani jiné elektronické prostředky nemohou být plnohodnotnou náhradou osobního kontaktu se zaměstnanci.⁵⁴ Dalším problémem je jejich zranitelnost. Často jsou schránky napadeny nebezpečnými podvodnými a phishingovými útoky s cílem získat citlivá osobní data.

Videokonference

Jsou efektivním nástrojem rychlého sdělování informací mezi zaměstnanci. Pomocí aplikací jako je MS Teams, Zoom, Google Meet či Skype for Business, které přenášejí zvuk i obraz, mohou v reálném čase probíhat schůzky, porady týmů či vzdělávací akce. Stejně tak mohou posloužit k řešení operativních záležitostí mezi jednotlivými zaměstnanci. Využívání videokonferencí je vhodné zejména pro organizace s rozšířenou strukturou a zaměstnanci, kteří spolu komunikují z geograficky vzdálených míst. Zejména v době pandemie Covid-19 byly organizace nuceny v zájmu ochrany zdraví svých zaměstnanců přejít na videokonferenční komunikaci. Podle dostupných informací je v České republice nejvyužívanější platformou MS Teams s podílem 32 %. Naopak v celosvětovém měřítku je vítězem Zoom.⁵⁵ Pokud to povaha setkání dovoluje, jsou videokonference jednou z možností, jak efektivně snížit náklady na přepravu stejně jako čas strávený na cestách.

3.4.2 Externí komunikace

Externí komunikací se rozumí všechny druhy komunikace, kterou instituce vyvíjí vně, a to jak s komerčními záměry, tak i přirozeně. V širším slova smyslu zde může být zařazena jak přirozená komunikace, image organizace, organizační identita, vztahy z veřejností, kultura, tak také komerční sdělení k zákazníkům. Externí komunikace, ve smyslu komunikace se zákazníky, je úzce provázána s marketingem. Cílem externí komunikace je udržení vztahů s veřejností, místní komunitou, v rámci odvětví nebo s investory a akcionáři.⁵⁶

⁵⁴ *Interní komunikace je nutnost!* - Kovaříková Jarka Booktook.cz.

⁵⁵ Komunikace v pandemii. V Česku vede Microsoft Teams, ve světě uspěl kontroverzní Zoom | Byznys. In: *Lidovky.cz* [online]. 16. 4. 2021 [cit. 12.03.2022]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/vitezove-pandemie-v-cesku-vede-microsoft-teams-ve-svete-zvitezil-kontroverzni-zoom.A210416_175820_In_ekonomika_Iros

⁵⁶ *Externí komunikace | Význam | Marketingový slovník* | *idealab.cz* [online] [cit. 02.03.2022]. Dostupné z: <https://idealab.cz/slovník/externi-komunikace/>

3.4.2.1 Cíle a funkce externí komunikace

Hlavním cílem komunikace vně organizace by měla být snaha informovat veřejnost o kvalitě nabízených služeb. Toto lze uplatnit až u organizací působících v soukromé či veřejné sféře. Komunikace s vnějším světem probíhá na denní bázi, na mnoha úrovních, a proto je žádoucí, aby probíhala organizovaně a jednotně, neboť sehrává velmi důležitou roli pro fungování celé organizace. Jelikož struktura externí komunikace je složitá a zahrnuje několik významných oblastí, budou cíle a funkce vysvětleny níže u každého komunikačního nástroje a prostředku jednotlivě.

3.4.2.2 Media relations

Media relations neboli vztahy s médii, jsou specializovaným odvětvím public relations a s 80% podílem tvoří jeho nejdůležitější část.⁵⁷ Media relations označují vzájemný vztah mezi organizací a novináři a dalšími experty z oblasti PR a jsou klíčovým nástrojem komunikace moderní společnosti. „*Press relations jsou souborem opatření PR, která mají za cíl udržovat optimální vztahy subjektu (organizace, instituce) s médii. Výsledkem správně fungujících press relations je dosažení příznivé mediální publicity o subjektu PR.*“⁵⁸ Aktivita rozvíjející vztahy s médii mohou být vyvíjeny z několika důvodů. Nejčastějším cílem je budování image organizace či prezentace produktu nebo služby. Přestože se může zdát, že cílovou skupinou jsou novináři, není tomu tak. Masmédia jako tisk, televize, rádio či internet, pro které novináři pracují, jsou pouze prostředníkem mezi organizací a veřejností. Profesionální media relations patří do komunikačního mixu každé organizace.⁵⁹ Vztahy s médii jsou klíčové pro prezentaci produktu či služeb směrem k veřejnosti. Pokud chceme, aby tyto vztahy byly perspektivní a pro organizaci užitečné, je třeba se řádně připravit.⁶⁰ Důležitost vztahů s médii vyplývá také z konstatování mnohých autorů, kteří vyzdvihují jejich význam. „*Určují, o čem lidé přemýšlejí, často pak i to, jak ve výsledku jednají. Vedle moci zákonodárné, výkonné a soudní tak masová média představují fakticky čtvrtou, ve vztahu k moci oficiální, občany nevolenou moc ve státě.*“⁶¹

⁵⁷ VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Ekopress, 2004.

⁵⁸ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně, 2., aktualizované a doplněné vydání*.

⁵⁹ JIRÁK, Jan a Barbora KÖPPLOVÁ. *Masová média*. Portál, 2009.

⁶⁰ TILLEY, Elspeth. *Media Relations*. 2005.

⁶¹ FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění - Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat – 2., rozšířené vydání*. Grada Publishing a.s., 2009.

Mezi hlavní komunikační prostředky posilující media relations patří zejména tiskové zprávy a tiskové konference. Doplnkově pak také press tripy (novinářské cesty, press room na webových stránkách či pravidelná setkání s médii, tzv. jour fixy).

Tiskové zprávy

Tisková zpráva je hlavním prostředek komunikace s médii. „*Jedná se o písemné sdělení, prostřednictvím kterého jednotlivec, obchodní společnosti, politické strany a jiné organizace komunikují s veřejností.*“⁶² Jedná se zpravidla o obsáhlejší zprávu určenou primárně médiím, vydanou za účelem informovat o něčem zásadním, důležitém. Struktura tiskové zprávy je daná a je vhodné dodržet všechny náležitosti. Mezi ty patří poutavý titulek, perex se shrnutím informací, věcný text doplněný přímou řečí a kontakt na tiskového mluvčího. Distribuce obvykle zahrnuje zveřejnění na webových stránkách či zaslání elektronickou poštou vybraným médiím. Vhodné je doplnit ji například fact sheetem s nejdůležitějšími informacemi

o organizaci. S rozvojem sociálních sítí význam tiskových zpráv klesá.⁶³ V souvislosti s tiskovými zprávami se na sociálních sítích můžeme setkat s tzv. social media news release. Jedná se o tiskovou zprávu uzpůsobenou sociálním sítím. Kromě textu může být doplněna např. videem či jinou grafikou, tak aby dokázala zaujmout cílovou skupinu, které je určena.⁶⁴

Tiskové konference

Zatímco v případě tiskových zpráv se jednalo o jednosměrné sdělení, tisková konference je forma obousměrné komunikace, kdy se zástupci organizace setkávají se zástupci médií. Jelikož se jedná o časově i finančně nákladnou aktivitu, přistupuje se k pořádání tiskových konferencí jen v mimořádných případech. Tisková konference je svolávána prostřednictvím avíza

a pozvánky a je obvykle přístupná všem novinářům, kteří se registrují či projeví zájem o účast. Nejčastěji bývá moderována tiskovým mluvčím, který následně novinářům poskytne také presskit, složený z tištěné nebo elektronické zprávy, fact sheets nebo prezentační předměty organizace. Tisková konference je vhodným způsobem pro představení novinek, oznámení organizačních změn či nové spolupráce, které sami o sobě nedokážou vzbudit

⁶² Tisková zpráva | Význam | Definice | Marketingový slovník [online] [cit. 12.03.2022]. Dostupné z: <https://idealab.cz/slovník/tiskova-zprava/>

⁶³ Dočekal: Tištěné tiskové zprávy vymírají | MediaGuru. In: [cit. 12.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2016/04/docekal-tistene-tiskove-zpravy-vymiraji/>

⁶⁴ How to write a killer social media press release (+ examples) | PR Academy. In: *Prezly.com* [online] [cit. 12.03.2022]. Dostupné z: <https://www.prezly.com/academy/what-is-a-social-media-press-release-and-why-should-you-use-it>

zájem médií. Neformální část je pro zástupce tiskového oddělení vhodnou dobou k upevnování kontaktů s novináři.⁶⁵

3.4.2.3 *Government relations a public affairs*

Government relations neboli vztahy s vládními institucemi a orgány státní správy a samosprávy je dalším odvětvím public relations. Cílem government relations je možnost ovlivňovat rozhodování, podílet se na tvorbě legislativy a celkově ku prospěchu vlastní organizace ovlivňovat politické procesy. Podniky mohou kvalitní government relations využít také v situaci, kdy nabízejí organům státní správy své služby či produkty. Pojem government relations bývá často ztotožňován s pojmem public affairs, potažmo s lobbingem. V odborných publikacích lze najít významné množství rozdílných definic. Některé z nich definují public affairs jako: „*vztahy k zástupcům veřejnosti, styk se státními orgány (public affairs), který je buď zajišťován samotnou agenturou, nebo najatým konzultantem – lobbistou*“.⁶⁶ Někteří autoři naopak omezují public affairs pouze na vztahy s neziskovým sektorem. Pro rozlišení government relation, potažmo public affairs a lobbingu je vhodné uvést si ještě jednu definici. Přední americká expertka Thaker tvrdí, „*že lobbing v sobě zahrnuje přímý pokus ovlivnit konkrétní legislativu, regulace či nařízení přijatá vládou či jiným zákonodárným orgánem, kdežto public affairs se specializuje na vytváření dlouhodobých vztahů mezi konkrétní komunitou a vládou či zákonodárným orgánem.*“ Lze tedy říct, že se jedná o dlouhodobou snahu být spolutvůrcem konkrétních politik.⁶⁷ Government relations či public affairs využívají zejména interpersonální komunikace a odborné diskuze.

3.4.2.4 *Event marketing*

Důsledkem silícího konkurenčního prostředí a množství subjektů na trhu, jsou na organizace kladeny vyšší nároky také v oblasti PR. Jednotlivé subjekty tak běžně do svých marketingových strategií zařazují i činnosti patřící do oblasti event marketingu. Event marketing, někdy také zážitkový marketing nebo marketing akcí, je podoborem public relations, který pro prohloubení vztahů se svými partnery a klienty využívá různých akcí, jejich cílem je komunikovat sdělení k příjemci informace a poskytnout mu emocionální

⁶⁵ FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění -Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat – 2., rozšířené vydání.*

⁶⁶ MÜLLER, B. Karel, Šárka LABOUTKOVÁ a Petr VYMĚTAL. *Lobbing v moderních demokraciích.* Grada Publishing, 2010.

⁶⁷ KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa a Anna MATUŠKOVÁ. *Public Affairs v České republice: Současný stav oboru. Politologický časopis - Czech Journal of Political Science.* 2013, roč. 20, č. 4. DOI: 10.5817/PC2013-4-469

prožitek. Aby organizátor dosáhl kýženého úspěchu, musí být událost pojata kreativně a originálně. V širším pojetí lze do event marketingu zahrnout veškeré aktivity týkající se podpory prodeje, sponzoringu, reklamy, účast na výstavách či veletrzích. Event marketing propojuje několik oblastí PR, a přestože je finančně i organizačně náročnější, jeví se jako velmi užitečný nástroj. Výrazně pomáhá budovat povědomí o organizaci, posiluje její vazby s partnery a klienty, zvyšuje vzájemný přímý kontakt a je rovněž příležitostí pro získání zpětné vazby. Pro úplnost je třeba zmínit, že event marketing nemusí být pouze prostředkem externí komunikace. Do event marketingu lze zařadit také zaměstnanecké akce, jako jsou teambuildingy či večírky, které podporují soudržnost a kolegiální vztahy v organizaci.⁶⁸

Veletrhy a výstavy

Účast organizace na veletrzích či výstavách tematicky souvisejících s činností organizace je jedním z hlavních prostředků externí komunikace. Jedná se o akci, kdy obvykle vyšší množství subjektů prezentují svou činnost po vymezenou dobu trvání na konkrétním předem avizovaném místě. Může se jednat jak o výstavu (pasivní způsob prezentace) nebo veletrh, spojený s prodejem služeb či produktů, při kterém dochází k přímému kontaktu a posilování vztahů se zákazníky. Výhody i nevýhody jsou povětšinou totožné s jakoukoli akcí, spadají do oblasti event marketingu. V dnešní době je možné se setkat s veletrhy všeobecnými, víceoborovými i jednooborovými. Pro každou organizaci je důležité si vyhodnotit jak daná akce, může pomoci splnění stanovených cílů a v závislosti na tom zvážit svou účast. Hodnotícím kritériem může být tradice veletrhu či prestiž organizátora. Velmi důležitá je přípravná fáze veletrhu. Zahrnovat by měla nejen zajištění kompetentních osob na stánku, ale rovněž propagaci v médiích či pozvání partnerů a novinářů na návštěvu stánku během konání akce.⁶⁹

⁶⁸ ŠINDLER, Petr. *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Grada Publishing, 2003.

⁶⁹ KREJČÍ, Aleš. *Marketingová komunikace, Marketingová komunikace část 3*. [online]. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_kam_mark_krejci3.pdf

3.4.2.5 Ostatní nástroje a prostředky externí komunikace

Sociální sítě

Často se lze setkat s názorem, že se nacházíme v době přeměny komunikačních prostředků. Tradiční prostředky ustupují a jejich místo zaujímají převážně digitální platformy, zejména sociální sítě. Ty jsou bezpochyby největším sociálním, kulturním, a hlavně komunikačním fenoménem. Podle Českého statistického úřadu sociální sítě využívá bezmála 5 milionů občanů ČR starších šestnácti let.⁷⁰ Sociální sítě tak jsou vhodným prostředkem k podpoře PR, protože umožňují zasáhnout rychle velké množství lidí. Je proto logické, že pokud organizace chtějí existovat v podvědomí veřejnosti a vytvářet si z nich potenciální zákazníky, je potřeba s nimi být aktivně na sociálních sítích ve spojení. Ty by měly být zvoleny v závislosti na publiku na které chce organizace cílit. Obecně lze konstatovat, že nejvyužívanější sítí Facebook, rozhodně však není jedinou sociální sítí, na kterou se zaměřit. Současné trendy ukazují, že uživatelé využívají stále větší množství sociálních sítí, a to zejména kvůli rozdílným službám nebo míře ochrany soukromí.⁷¹ Je-li cílem oslovit mladší publikum nebo vytvářet víc interaktivní obsah, je vhodné zaměřit se na mladší sociální sítě jako je Instagram nebo TikTok. K dlouhodobě populárním se řadí také Twitter. Podstatou Twitteru je sdílení krátkých, avšak faktických a aktuálních zpráv hojně využívaných pro komunikaci s novináři. Twitter umožňuje vytvářet komunitu odborníků a udržovat spojení s jejich názory. Podobně je na tom také LinkedIn. LinkedIn je profesní platforma spojující odborníky a nadšence z jednotlivých oblastí. Kromě sdílení úspěchů či novinek využívají organizace tuto síť především pro potřeby náborů zaměstnanců a hledání nových talentů.⁷²

Externí newsletter, brožury

Newslettery, brožury, letáky či výroční zprávy mohou být vhodnými doplňkovými prostředky externí komunikace. Tyto produkty zpravidla vynikají jednotným vizuálním vzhledem, používají znaky „firemní“ identity jako je logo, písmo, či hlavičkový papír. Bývají vydávány jak v tištěné, tak on-line formě a stejně jako další prostředky slouží ke komunikaci cílů, vizí nebo představení novinek v oblasti produktů a služeb. Pomocí mailing

⁷⁰ ČSÚ: Sociální sítě používá v Česku téměř 5 milionu lidí. In: *MediaGuru.cz* [online] [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/11/csu-socialni-site-pouziva-v-cesku-temer-5-milionu-lidi/>

⁷¹ Odborný článek: Úvod do problematiky sociálních sítí. In: [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/o/g/15075/UVOD-DO-PROBLEMATIKY-SOCIALNICH-SITI.html>

⁷² 7 tipů pro úspěšný nábor na sociální síti LinkedIn – RECRU [online] [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://www.recruhr.com/cs/7-tipu-pro-uspesny-nabor-na-socialni-siti-linkedin/>

listů bývají zasílány partnerským institucím či dodavatelům, a to zpravidla jednou měsíčně nebo čtvrtletně.⁷³

3.5 Komunikace ve veřejné správě

Tato kapitola se zaměřuje na zvláštnosti komunikace veřejné správy, potažmo státní správy, správních úřadů a ministerstev. Nelze si nevšimnout, že komunikace veřejného sektoru, zvláště pak správních úřadů je v českých podmínkách poměrně upozaděné téma. Pro strategický přístup ke komunikaci se využívají komunikační strategie. Tento způsob řízení komunikace je znám zejména ze soukromé sféry, nicméně postupem času se začal projevovat i ve veřejném sektoru. Podle šetření Ministerstva vnitra komunikační strategií disponuje jen 19 % zapojených obcí a 53 % ústředních orgánů státní správy. I přesto je trend zvyšující, a to zejména u samospráv. Pozitivně k tomu přispěl také např. operační program Zaměstnanost, podporující projekty jako Přívětivý úřad – nástroj komunikace s veřejností, kde byl zájem žadatelů pětkrát vyšší než alokace.⁷⁴ Přestože strategickým dokumentem ke komunikaci samosprávy příliš často nedisponují, s výsledky jejich PR se setkáváme častěji než u státní správy. Obecně lze říci, že komunikační strategie státní správy nebývá na tuzemské scéně navzdory její důležitosti příliš reflektována. Trochu jiná postavení mají ministerstva. Vzhledem k tomu, že v čele často stojí volený politik, má snahu být veřejně známý a pozitivní PR je mu ku prospěchu. K tomu využívá možnosti, které mu prezentace jeho práce a práce úřadu v jehož čele stojí, přináší. Nelze v tomto spoléhat pouze na média a jejich soustavný zájem o operativu, rozhodování o investicích, získávání strategických partnerů atp. Proto má politická i nepolitická reprezentace úřadu zájem na kvalitní a pravidelné komunikaci s občany. V případě správních úřadů se názor na potřebu aktivně komunikovat či propagovat liší instituci od instituce. Nezájem často vychází z faktu, že existence správního úřadu není závislá na míře povědomí o instituci či vnímání veřejností. Jeho existence a působnost je daná zákonem, z čehož vychází jeho výhradní postavení – monopolní charakter. Komplikací také může být obecné vnímání obou světů. Pro marketéry instituce veřejné správy asociují byrokracii, neefektivní řízení zdrojů a nízkou orientaci na výkon.

⁷³ JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Grada Publishing a.s., 2012.

⁷⁴ KOMUNIKACE ORGANIZACÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY (ANALÝZA DAT) OBCE, MĚSTSKÉ ČÁSTI PRAHY A ÚSTŘEDNÍ ORGÁNY STÁTNÍ SPRÁVY [online]. Ministerstvo vnitra, 2021. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/SCRIPT/ViewFile.aspx?docid=22342061>

A naopak v představitelích veřejného sektoru zase může být marketing vnímán jako zbytečná činnost soustřeďující se na komerci a zisk, která je nákladná a rozporuje poslání veřejných institucí zaměřených na konání veřejného blaha.⁷⁵ V dnešní době je však již běžné se setkat s prolínáním marketingových konceptů a nástrojů do veřejné správy. Přejímání trendů ze soukromého sektoru je v dnešní době realitou v celé řadě zemí. Tento trend pochází z doby, kdy se do veřejné správy začaly prolínat prvky manažerského způsobu řízení organizací. Důležitost komunikace shledávají rovněž mezinárodní organizace jako např. OECD. Ta se soustředí převážně na komunikaci veřejných institucí a volených orgánů. Záměr je jednoduchý. Komunikace by měla posilovat transparentnost a otevřenost státní správy, posilovat participaci zájmových skupin a v konečném důsledku posilovat demokracii. Podle OECD by správný přístup měl zahrnovat strategické řízení a plánování komunikace a provádět by jej měli zkušení zaměstnanci. Vhodné je také pro komunikaci zajistit dostatečné množství finančních prostředků a přístup k tradičním i moderním komunikačním kanálům a nástrojům.⁷⁶ Pro úplnost je třeba v úvodu uvést, že v České republice zatím neexistuje ucelená metodika, která by s komunikací veřejné správě pomohla. Komunikaci veřejné správy se tak dlouhodobě nedostávalo pozornosti. Turbulentnost dnešní doby a dlouhodobý laxní přístup k této problematice vedl k formulaci specifického cíle 5.1. Zlepšit komunikaci veřejné správy směrem k veřejnosti do koncepce Klienty orientovaná veřejná správa 2030. Koncepce rovněž reflektuje zásadní strategické materiály jako je Strategický rámec ČR 2030 nebo evropskou Bílou knihu o budoucnosti Evropy. Dále ministerstvo vnitra vytvořilo v roce 2019 v rámci projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy vzor struktury strategie rozvoje služebních úřadů. Jedním z cílů těchto dokumentů je zlepšit komunikaci a přispět k pozitivnímu vnímání veřejné správy ze strany občanů.⁷⁷ Prostředkem, jak toho dosáhnout je strategické využíváním nástrojů, které nabízí public relations.

⁷⁵ KAPLAN, Andreas a Michael HAENLEIN. The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*. 2009, roč. 27. DOI: 10.1016/j.emj.2008.10.003

⁷⁶ OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward | en | OECD. In: [cit. 14.03.2022]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/open-government/oecd-report-on-public-communication-22f8031c-en.htm>

⁷⁷ Koncepce Klienty orientovaná veřejná správa 2030 - Ministerstvo vnitra České republiky. In: [cit. 14.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

3.5.1 Cíle a funkce komunikace veřejné správy

„Komunikace je prostředkem demokracie, ale také ovládaní lidí.“⁷⁸ Takto popisuje komunikaci Heger v knize Komunikace ve veřejné správě. Komunikace je hlavní forma prezentace činností, cílů a vizí úřadu vůči zaměstnancům i veřejnosti. Jinými slovy je to výměna informací, myšlenek a faktů vedoucí k vzájemnému porozumění. Využití různorodých forem prezentace se nejprve objevilo v soukromém sektoru odkud se na konci 90. let postupně začalo přenášet také do veřejné správy.

Komunikaci veřejné správy je možné rozdělit na dvě hlavní roviny z hlediska dobrovolnosti. První z nich je komunikace povinná – která zahrnuje např. poskytování informace dle zákona č. 106/1999 Sb, o svobodném přístupu k informacím, které se vztahují k jejich působnosti

a dále jejich uveřejňování na zákony určených místech.⁷⁹ Prostředkem této komunikace bývá převážně úřední deska nebo webové stránky. Druhou kategorií je komunikace nepovinná, na kterou se tato práce soustředí. Ta vychází ze zvyklostí a priorit konkrétního úřadu. Její rozsah není nikde stanoven a záleží pouze na orgánu do jaké míry se jí bude věnovat. Prostředky tohoto druhu komunikace mohou být opět webové stránky, občasníky, obecní rozhlas a televize nebo profil na sociálních sítích.⁸⁰ Dále můžeme komunikaci dělit jednostrannou a oboustrannou.

O oboustranné lze hovořit v případě, že se jedná o komunikaci vzájemnou. Takovou lze nejčastěji uskutečňovat při osobním kontaktu s úředníky nebo při telefonickém rozhovoru.

Cíle komunikace lze shrnout do několika základních bodů. Komunikaci ve veřejné správě lze právem považovat za nejnáročnější disciplínu externí komunikace. Jedním z důvodů je to, že na rozdíl o komunikace podniku s vymezenou cílovou skupinou, je jejími příjemci široká veřejnost. Ovlivněna je jak osobní komunikací představitelů, zvyklostmi a kulturními normami v dané zemi a v dané instituci a také politickým prostředím.

Z hlediska government relations či government affairs lze v rámci komunikace veřejné správy vymezit čtyři základní strategické přístupy založené na oboustranné komunikaci mezi veřejnou správou a občany a to: politická komunikace, informační servis, vytváření pozitivní image

⁷⁸ HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě.

⁷⁹ Část 1 : Zákon o svobodném přístupu k informacím – 106/1999 Sb. | [Zakony.centrum.cz](http://zakony.centrum.cz). In: [cit. 24.03.2022]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-svobodnem-pristupu-k-informacim/cast-1>

⁸⁰ VACÍK, Emil a Pavel ŠAŠEK. *Úloha kvality v řízení výkonnosti v organizacích veřejné správy*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

a získávání zpětné vazby. Hlavním cílem politické komunikace je získat sympatie u vybrané skupiny obyvatelstva, např. pro podporu návrhu zákona nebo opatření a v konečném důsledku zajistit potřebné volební hlasy. Informační servis by měl zajistit rychlé, srozumitelné a dobře dostupné informace o nabízených službách. Jedná se o zákaznický servis veřejné správy vůči občanům. Dalším z cílů komunikace je bezesporu zajištění pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti. Na plnění tohoto cíle se podílí všechny dílčí nástroje public relations. Pozitivně vnímaná instituce je zároveň institucí důvěryhodnou, otevřenou a klientsky orientovanou a jediné tak může řádně sloužit k účelu pro který byla zřízena. Posledním, velmi významným cílem, je získávání zpětné vazby, která je nezbytná pro další nastavování strategií.⁸¹

⁸¹ Government affairs – Marketing Journal. In: *www.focus-age.cz* [online] [cit. 14.03.2022]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/formy-PR/government-affairs__s316x544.html

3.5.2 Specifika komunikace veřejné správy

Komunikace veřejné správy, potažmo státní správy v sobě skýtá mnoho specifík a vychází ze samotné podstaty jejich existence. Výsledné produkty dodávané veřejnou správou se od produktů vytvářených soukromým sektorem liší ve dvou dimenzích. Veřejná správa téměř výhradně produkuje služby, ty jsou samy o sobě specifitější produktem než hmotné statky. Navíc se často jedná o službu charakterově podobnou veřejnému statku, zejména co se týká spotřeby.⁸² Zásadním je ale především skutečnost, že orgány státní správy a samosprávy poskytují výhradně služby vyplývající ze zákonů a to občanům, kteří nemají možnost výběru poskytovatele těchto služeb.

Jak již bylo zmíněno, problémové může být také cílení sdělení. Na rozdíl od podniku s jasně danou vymezenou cílovou skupinou, je pro veřejnou správu příjemce sdělení mnohem hůř definovatelný, vzhledem k tomu, že se často jedná o širokou veřejnost. Instituce veřejné správy se tedy potýkají se dvěma typy „zákazníků“. Na jedné straně jsou to současné politické síly nesoucí odpovědnost za veškeré výsledky veřejné správy, ty mohou být dokonce nuceny v případě vážných problémů rezignovat. Na druhé straně jsou to občané jakožto fyzické osoby i obchodní korporace a jejich politické reprezentace, se kterými je potřeba i přes jejich vysokou heterogenitu zacházet vždy stejným způsobem, aby byl splněn princip rovnosti. Je však potřeba zdůraznit, že rovnostářství se vztahuje pouze na občany za stejných podmínek a že veřejná správa musí správně pochopit svůj „cílový trh“ tak, aby zamezila nabízení nediferencovaných služeb všem bez rozdílu, třebaže různé skupiny občanů mohou mít různé preference.⁸³

Dalším specifikem je rozsah komunikovaných témat. Na rozdíl od firmy musí veřejná správa často komunikovat obtížná a nepopulární témata, taková komunikace může být poměrně náročná. Zatímco například zákaz kouření na veřejných místech nebo povinnost platit daň z příjmu jsou pro společnost jako celek jistě přínosné, může být obtížné je sdělit jednotlivci, kterého se negativně dotýká.

Další klíčovou charakteristikou komunikace státní správy je její centralizace. Ta vychází z faktu, že nepočítáme-li moc soudní, sídlí veškerá zákonodárná moc, všechna ministerstva

⁸² JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Grada Publishing, 2001.

⁸³ KAPLAN, Andreas a Michael HAENLEIN. *The increasing importance of public marketing*.

a významná většina správních úřadů v Praze. Z čehož vyplývá, že většina komunikační procesů vychází z hlavního města odkud se dál šíří.

V médiích obecně se častěji setkáváme s obsahem negativní povahy, a proto je potřeba využít co nejvíce dostupných prostředků k informovanosti veřejnosti i o skutečnostech, které budou zajímavé a užitečné. Zde je klíčová role tiskového mluvčího úřadu, který by měl být primárně mluvčím úřadu, nikoliv osoby stojící v čele. Mluvčí instituce musí vždy postupovat striktně profesionálně a bez politické angažovanosti. Jedině tak lze dosáhnout dobrého fungování mediální prezentace úřadu. Samostatnou oblastí je komunikace s nepřátelsky naladěnými občany. Zde je třeba adekvátně argumentovat, být shovívavý a nejednat s nepřátelsky naladěnými občany přezíravě, ironicky nebo snad s nimi nekomunikovat vůbec.⁸⁴

Významným rozdílem, který je důvodem méně efektivní komunikace veřejného sektoru je bezesporu objem finančních prostředků, který je na komunikaci a PR ve srovnání se soukromým sektorem alokován. Částečně to vyplývá z toho, že např. úřady tolik nerealizují a nákup reklamního prostor nebo sponzoring, který je finančně nákladný. Vyplývá to z legislativních bariér a také ze všeobecně převládajícího názoru, že veřejné peníze mohou být investovány rozumněji. Výjimku tvoří nejčastěji ústřední orgány státní správy realizující mediální kampaně, které jsou finančně nákladné a zabírají velkou část rozpočtu.⁸⁵ Větší zmínka jim bude věnována v samostatné kapitole. Kromě toho jsou však finanční prostředky na další oblasti PR značně omezené a vzhledem ke snižování státního rozpočtu a rozpočtu jednotlivých kapitol budou i nadále klesat.⁸⁶

Posledním a možná shrnujícím rozdílem je obecně pohled na potřebnost využívání nástrojů marketingového a komunikačního mixu. Veřejná správa občas nabývá pocitu, že nepotřebuje budovat svou „značku“ a přesvědčovat okolí a potřebnosti a kvalitě její činnosti. To často vychází právě z jejího netržního postavení. Přispívají k tomu také legislativní bariéry, které neumožňují pružně reagovat na aktuální trendy. S tím se pak pojí přístup zaměstnanců tiskových a komunikačních oddělení a potažmo vedení úřadů se přizpůsobit novým trendům na poli PR.⁸⁷ Správně nastavený komunikační mix může být i v organizacích veřejného sektoru velmi užitečný. Jeho cílem by mělo být vytváření dobrého

⁸⁴ FTOREK, Jozef. Public relations a politika.

⁸⁵ Reklamní výdaje ministerstev letos vzrostly | Byznys. In: *Lidovky.cz* [online]. 18. 12. 2009 [cit. 14.03.2022]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/reklamni-vydaje-ministerstev-letos-vzrostly.A091217_164003_in-media_jar

⁸⁶ Vláda schválila rozpočet na letošní rok se schodkem 280 miliard korun — ČT24 — Česká televize. In: [cit. 24.03.2022]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3439840-schazi-se-tripartita-projednavat-bude-navrh-statniho-rozpoctu>

⁸⁷ PR ve státní správě. In: *Monitora.cz* [online]. 14. 1. 2020 [cit. 14.03.2022]. Dostupné z: <https://monitora.cz/znalosti/pr-ve-statni-sprave/>

dojmu a podpora všech prostředků k získání pozitivní publicity. „*Správné sdělení předané správným lidem může změnit všechny existující negativní postoje v pozitivní.*“⁸⁸ Dílčím cílem komunikačního mixu je vytvoření systému, prostřednictvím jehož bude komunikace probíhat. Nejdůležitějším cílem je vytvořit u zákazníků pocit, že službu chtějí. V soukromé sféře se toto nazývá „rozhodnutí koupit“ ve veřejné – neziskové se používá výraz „rozhodnutí požadovat.“⁸⁹

Komunikace úřadů s občany je založena na jejich potřebě dostávat informace a mít možnost jakési veřejné kontroly práce dané instituce. Vždy je třeba mít na paměti, že právě komunikace by měla nejvíce reflektovat ambici veřejné správy být doopravdy klientsky orientovanou.⁹⁰

I proto je nezbytné komunikovat jasně a výstižně, jednoduchým jazykem, tak aby sdělení bylo pochopitelné pro co největší skupinu obyvatel. Komunikace má za cíl změnit pasivního příjemce informace na aktivního hráče procesu.

Co se týče srovnání interní komunikace veřejné a soukromé sféry, i tam je možné pozorovat několik specifik. Komunikace státní správy je vysoce organizovaná a byrokratizovaná. U organizací tradičně převládá direktivní styl řízení, který se s rozvojem komunikace vylučuje. Komunikace musí reflektovat administrativně náročné postupy částečně dané legislativními omezeními. Takováto komunikace pak může být rigidní a hůř se přizpůsobovat trendům. I v této oblasti však státní správa ušla velký kus cesty. Existují instituce, které v rámci interních komunikačních procesů využívají moderních nástrojů a do rozvoje interní komunikace, potažmo pak vztahů se zaměstnanci tzv. employee relations výrazně investují. Co se týče forem komunikace, bývá v podmínkách zejména státní správy výrazně víc podporována komunikace formální, nejčastěji pak sestupného charakteru. Dochází k modernímu využívání komunikačních nástrojů pro vedení porad apod. o to méně je však rozvíjena komunikace neformální. Přitom právě budování mezilidských vztahů mezi zaměstnanci má pozitivní vliv na fungování každé organizace. Obecně však lze říci, že orgány státní správy ať už z přesvědčení, z důvodu legislativních bariér či z obav čerpání finančních prostředků akcím jako jsou zaměstnanecké teambuildingy apod. nevěnují příliš pozornost.⁹¹

⁸⁸ ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketingová komunikace ve veřejné správě* [online]. Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko-správní fakulta, . Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/35183/SkarabelovaS_Marketingova%20komunikace_VS_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁸⁹ HANNAGAN, Tim. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996.

⁹⁰ KOLEKTIV AUTORŮ. *Vzorový program pro vzdělávání tajemníků obcí s rozšířenou působností*.

⁹¹ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.

3.5.2.1 *Komunikační strategie*

Komunikační strategie je marketingový nástroj, který pomáhá organizacím stanovit pravidla komunikace a jasně role a kompetence v organizaci. Komunikační strategie by měla udávat směr a být schopna udržovat konzistenci. Samotná komunikační strategie by měla být součástí marketingového plánu.⁹² Ten by měl vycházet z nejvyššího strategického dokumentu organizace a reflektovat jeho hlavní cíle. Pelsmacker uvádí, že každá komunikační strategie by se měla skládat z celkem šesti na sebe navazujících bodů:⁹³

1. **Situační analýza** – součástí situační analýzy by mělo být detailní zmapování makroprostředí a mikroprostředí prostředí ve kterém se organizace nachází. Jedná se o velmi důležitý krok celého procesu tvorby strategie.
2. **Analýza cílových skupin** – podle některých autorů bývá součástí situační analýzy. V případě cíleného marketingu se skládá z třístupňového procesu zahrnujícího segmentaci (identifikaci a vyprofilování cílových skupin), targeting neboli zacílení spočívající v rozhodnutí, který ze segmentů je pro ni nejdůležitější. Poslední krokem je positioning, jehož cílem je systematicky vytvářet vjemy a postoje v mysli zákazníka spojených s organizací či produktem.⁹⁴
3. **Vymezení komunikačních cílů** – jedná se o klíčový bod tvorby komunikační strategie. Takovým cílem může být např. zvýšení povědomí o značce či ovlivnění postojů. V případě komunikačních strategií tržních subjektů bývá často prioritním cílem zvýšení prodeje. Cíle samotné by měly být stanoveny konkrétně, realisticky a měřitelně.
4. **Stanovení kombinace nástrojů, technik a prostředků komunikace** – V této fázi musí komunikátor zvolit vhodné nástroje komunikačního mixu. Výsledná kombinace musí být konzistentní a synergická. Zvolené nástroje a prostředky se musí vhodně doplňovat a navzájem podporovat.⁹⁵
5. **Stanovení rozpočtu** – Důležitou částí každé strategie by mělo být stanovení rozpočtu založeného na možnostech a cílech, kterých chce instituce dosáhnout.

⁹² What Is a Communication Strategy? (With Definition and Template). In: *Indeed Career Guide* [online] [cit. 16.03.2022]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/communication-strategy-template>

⁹³ PELSMACKER, Patrick De, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH. *Marketingová komunikace*.

⁹⁴ HANA, Příkrýlová Jana, Jahodová. *Moderní marketingová komunikace*.

⁹⁵ KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management - 14. vydání*. Grada Publishing a.s., 2013.

6. **Měření výsledků** – Měření výsledků a evaluace strategie je posledním z bodů. Průběžné a dílčí měření a vyhodnocování může probíhat v průběhu celého roku, tak aby případně mohlo dojít k úpravám jednotlivých procesů.

Kratší, avšak obsahově podobnou strukturu komunikační strategie doporučuje také M. Králíček. Mezi čtyři základní fáze komunikačního plánování zařadil situační analýzu, komunikační cíle, komunikační strategii a časový plán a rozpočet.⁹⁶

3.5.3 Komunikace státních institucí na sociálních sítích

Za zlomový můžeme považovat rok 2005. Vznikají první sociální sítě jako je Facebook, Twitter a Instagram, které během několika let nabyli na oblíbenosti nejen mezi veřejností ale také mezi státními institucemi, které platformy začali využívat. Česká vláda spustila několik stěžejních projektů zaměřených na elektronizaci veřejné správy, konkrétně CzechPoint a Datové schránky. S větším využíváním sociálních sítí výrazně narostl prostor pro prezentaci informací a výsledků práce od státu směrem k veřejnosti. K tomu postupně docházelo kolem roku 2010, kdy byl založen např. oficiální účet Úřadu vlády ČR @strakovka na Twitteru, který v té době používalo jen několik desítek tisíc lidí. Úřad vlády tak následoval Finanční správu, která si drží prvenství a svou prezentaci na Twitteru zahájila ještě o rok dříve.⁹⁷ Mimo tradičních komunikačních prostředků jako byly tiskové zprávy, tiskové konference nebo prezentace v médiích, položily sociální sítě základ pro interaktivní komunikaci mezi státem a občany. Co se týče marketingu, podařilo se úspěšně komercializovat několik kampaní z nichž nejrozsáhlejší byla kampaň spojená s II. důchodovým pilířem, kterou však zpětně nelze hodnotit jako úspěšnou, protože k úsporám do penzijního fondu přiměla jen něco přes 75 000 lidí. O poznání úspěšnější byla kampaň ministerstva zahraničních věcí, resp. agentury Czech Tourism Česko – země příběhů. Součástí kampaně byly televizní spoty, internetové bannery, webové stránky či propagační aktivity v jednotlivých regionech.⁹⁸ Kampaň byla cílená, využívala efektivní metodu storytellingu a jejím výsledkem bylo zvýšení obliby Česka jako turistické destinace o 29 %⁹⁹ Neméně nákladnou ale o poznání méně úspěšnou byla kampaň

⁹⁶ PETR, Karlíček, Miroslav, Král. *Marketingová komunikace*. Grada Publishing a.s., 2011.

⁹⁷ HANDL, Jan. Ivo Půr (@strakovka): premiér o účtu na Twitteru ví. In: *Lupa.cz* [online] [cit. 23.01.2022]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/ivo-pur-premier-o-uctu-na-twitteru-vi/>

⁹⁸ *CzechTourism představuje novou kampaň: Česko - země příběhů*. [online]. 2013 [cit. 23.01.2022]. Dostupné z: <https://marketing.cz/czechtourism-laka-na-pribehy-novou-kampani>

⁹⁹ Kampaň Česko – země příběhů zvýšila zájem o cestování po Česku. In: *CELYOTURISMU.CZ* [online]. 3. 12. 2014 [cit. 23.01.2022]. Dostupné z: <https://celyoturismu.cz/kampan-cesko-zeme-pribehu-zvysila-zajem-o-cestovani-po-cesku/>

spojená s elektronickou evidencí tržeb, jež státní rozpočet vyšla na zhruba 30 mil Kč. Na tomto místě nesmíme opomenout jednu z nejvýznamnějších kampaní, kterou byla bezesporu Nemyslíš-zaplatíš. Tato velmi realistická, místy až kontroverzí kampaň měla za efekt snížení počtu zemřelých osob při dopravních nehodách počínaje jejím spuštěním v roce 2008.

Závěrem tedy můžeme shrnout, že nejčastějšími tématy byly doprava, zdraví, zemědělství, lidská práva a životní prostředí.

Dnes je komunikace státu a jeho orgánů velmi ovlivněna on-line světem nových médií, jejichž význam stále roste. Je zcela běžné, že jak politici, tak politické strany využívají sociálních sítí pro marketing a politické PR. Potenciál je možné spatřovat jak v rozvoji demokracie, mobilizaci voličů tak v posílení dialogu mezi politiky a občany. Díky jejich rychlosti a nízkým vstupním nákladům se stala oblíbeným prostředkem šíření zpráv, posilování povědomí o autorovi či vytváření a organizaci příznivců. Běžnému občanovi poskytují prostor se vyjádřit a zasahovat do společenského dění. Obsah na sociálních sítích může být totiž vytvářen prakticky kýmkoliv. Crosbie označuje tento typ komunikace jako „*many to many*“.¹⁰⁰ Ve státní správě tak dochází ke změně komunikačního paradigmatu. Ačkoli se hlavně v minulosti mohlo jevit jako složité a problémové, poskytlo to aktérům veřejné správy jedinečnou příležitost, kterou mnoho institucí aktivně využilo. Situaci vhodně v roce 2017 popsal Dočkal, který tvrdí, „*že veřejná instituce by měla do sociálních médií vstoupit a aktivně je využívat.*“¹⁰¹ Navíc varuje, že i kdyby tomu tak nebylo, lidé se o ní stejně v on-line prostoru budou bavit. Pokud však bude sama disponovat profilem, kde bude proaktivně vystupovat, může takovou debatu usměrňovat, ovlivňovat

a uvádět na pravou míru. Jak bylo již uvedeno v předchozích kapitolách s působností veřejné správy na sociálních sítích velmi souvisí trend personalizace. A ač je v některých případech žádoucích, existují instituce jako např. správní úřady či soudy, které by se tomuto měly spíše vyvarovat. Není tím však myšleno úplné oddělení komunikované agendy od představitele úřadu, nýbrž to, že by profil instituce neměl sloužit k PR dané osoby. Většina institucí tak staví komunikaci na neutrální tonalitě příspěvků a typicky odkazuje na víc formálních zdrojů informací jako jsou tiskové zprávy a informace na webu. Nelze říct, že by se jednalo o chybný přístup, v kontextu aktuálních komunikačních trendů, ale může působit zaostale.

¹⁰⁰ CROSBIE, Vin. What is New Media? (April 27, 2004). Corante.com [online]. 2004 [cit. 26.03.2022]. Dostupné z: https://www.academia.edu/37596635/What_is_New_Media_April_27_2004_

¹⁰¹ Policie na sociálních sítích: Důležité informace i satira. In: Radio Wave [online]. 10. 4. 2014 [cit. 26.03.2022]. Dostupné z: <https://wave.rozhlas.cz/policie-na-socialnich-sitich-dulezite-informace-i-satira-5209506>

Toto tvrzení tak klade vyšší nároky na osoby odpovědné za komunikaci na sociálních sítích v každé instituci. Většina institucí tak staví komunikaci na neutrální tonalitě příspěvků a typicky odkazuje na víc formální zdroje informací jako jsou tiskové zprávy a informace na webu. Nelze říct, že by se jednalo o chybný přístup. Pokud však prezentace na sociálních sítích nebude správně uchopená, musí se daná instituce smířit s tím, že bude působit odosobněně, neatraktivně a oslovení žádoucí cílové skupiny půjde jen těžko.¹⁰²

3.6 Státní pozemkový úřad

Státní pozemkový úřad (SPÚ) je správní úřad České republiky podřízený Ministerstvu zemědělství. Byl zřízen ke dni 1. ledna 2013 na základě zákona č. 503/2012 Sb., o Státním pozemkovém úřadu. Po mnoha letech byla ukončena transformace Pozemkového fondu ČR, který byl tímto zrušen. Spojením jeho agend s agendami původních pozemkových úřadů, tak vznikl Státní pozemkový úřad v současné podobě. V současnosti je SPÚ jednou z největších organizačních složek státu v resortu zemědělství. Jedná se o správní úřad s celorepublikovou působností. Je tvořen ústředím sídlícím v Praze, krajskými pozemkovými úřady a jejich pobočkami.

Mezi hlavní činnosti patří správa zákonné rezervy státní půdy pro rozvojové programy státu, realizace převodů či směň zemědělských pozemků, řízení pozemkových úprav, monitoring eroze, agenda restitucí nebo správa staveb využívaným k vodohospodářským melioracím pozemků ve vlastnictví státu.

V čele Státního pozemkového úřadu stojí ústřední ředitel. Organizační struktura úřadu je postavena na odborných sekcích řízených sekčními řediteli. Od 1. ledna 2019 to jsou:

- a) Sekce majetku státu;
- b) Sekce provozních činností;
- c) Sekce řízení krajských pozemkových úřadů a právní podpory;
- d) Sekce krajiny tvorby.¹⁰³

Pro účely této diplomové práce se jako vhodné jeví doplnit také informace, že za Státní pozemkový úřad PR řídí Kancelář ústředního ředitele. Marketingovou ani jinou propagaci nezajišťuje pomocí externí mediální agentury, nýbrž za využití vlastních zdrojů. Doplnkově

¹⁰² HANYCH, Monika. Jak komunikují státní instituce na online sociálních sítích? Časopis pro informační vědy. 2016, roč. 8. DOI: 10.5817/ProIn2016-2-9

¹⁰³ O SPÚ | Státní pozemkový úřad. In: [cit. 26.03.2022]. Dostupné z: <https://www.spucr.cz/statni-pozemkovy-urad>

pak využívá institutu rámcových dohod pro zajištění grafických, fotografických či tiskařských služeb, které si nemůže zajistit svépomocí.¹⁰⁴

¹⁰⁴ STÁTNÍ POZEMKOVÝ ÚŘAD. *Směrnice – SM 04/2019 – Komunikační strategie Státního pozemkového úřadu, změna č. 3 (5.2.2021).*

4 Analytická část práce

Cílem práce je zhodnotit komunikační strategii Státního pozemkového úřadu a vyhodnotit efektivitu nastavených procesů v oblasti interní a externí komunikace. Dílčím cílem je zjistit spokojenost zaměstnanců a veřejnosti se stávajícími komunikačními prostředky a vyhodnotit jejich vhodnost pro oslovení žádoucích cílových skupin. K tomu bude využita analýza interních dokumentů a souhrnná analýza komunikace SPÚ.

4.1 Analýza interního dokumentu SPÚ

Následující kapitola nabídne podrobnější rozbor hlavního strategického a koncepčního dokumentu, tedy Směrnice – SM 04/2019 – Komunikační strategie Státního pozemkového úřadu, která souvisí s interní a externí komunikací Státního pozemkového úřadu. Na základě teoretického vymezení Pelsmackera a Kralíčka bude v následující kapitole evaluována stávající strategie úřadu.

4.1.1 Komunikační strategie

Hlavním strategickým dokumentem věnovaným komunikaci je v podmínkách Státního pozemkového úřadu Směrnice – SM 04/2019 – Komunikační strategie Státního pozemkového úřadu. Aktuálně platná verze Směrnice je již čtvrtou verzí původního řídicího dokumentu vydaného v roce 2019 Kanceláři ústředního ředitele. Jedná se o první dokument, který definuje pravidla interní a externí komunikace a poskytuje ucelený přehled o využívaných komunikačních prostředcích. Do roku 2019 úřad vlastním koncepčním dokumentem nedisponoval. Účelem této směrnice je nastavit pravidla a zajistit jednotnou a kvalitní komunikaci uvnitř i vně úřadu. Ve strategii je vymezeno pět následujících cílů:

- a) zajistit, aby veřejný obraz korespondoval se strategickými cíli, vizuální identitou a komunikační strategií;
- b) posilovat povědomí široké veřejnosti o SPÚ jako organizaci tradiční, otevřené a důvěryhodné;
- c) zajistit, aby informace byly poskytovány objektivně a jednotně s cílem získat zpětnou vazbu;
- d) nastavit pravidla a sjednotit postupy interní a externí komunikace, včetně dodržování jednotného vizuálního vzhledu.

Komunikační strategie je v dokumentu dále rozdělena na interní a externí komunikaci. Externí komunikace pak dále na vlastní komunikaci a mediální komunikaci.

Zde by pravděpodobně bylo vhodnější místo termínu vlastní komunikace uvést marketingová komunikace. Přestože pojem marketingová komunikace je většinou spojována s generováním zisku, jedná se o obecný pojem, který lze využít jak v komunikaci komerční, tak nekomerční. Pojem vlastní komunikace není odborným označením, obzvláště pokud se přihlédne k faktu, že i mediální komunikace je komunikací vlastní. Je potřeba uvést, že bývá obtížné zvolit kritérium podle kterého komunikaci v strategických dokumentech dělit. Mnoho strategií využívá stejně jako Státní pozemkový úřad jednoduché dělení v závislosti na prostředí, ve kterém komunikace probíhá. Výhodou této struktury je bezesporu jednoduché rozdělení komunikačních prostředků na interní a externí.

Směrnice explicitně stanovuje, že „*veškerá externí marketingová a PR komunikace je v kompetenci Kanceláře ústředního ředitele*“, zároveň je v ní také uvedeno že „*zaměstnanci jsou povinni při realizace externí komunikace spolupracovat*.“ První věta je z hlediska správnosti formulována nepřesně. Oblast public relations je totiž podmnožinou marketingové komunikace. Optimální by bylo ponechat pouze formulaci veškerá externí marketingová komunikace, která již vše ostatní zahrnuje. V dalších podkapitolách jsou vymezena hlavní komunikační témata: krajina, voda, sucho, eroze, pozemkové úpravy či restituce. Státní pozemkový úřad má rovněž správně vymezené cílové skupiny externí komunikace. Těmi jsou zejména orgány státní správy a samosprávy, zemědělci či zástupci odborné a laické veřejnosti.

Další podkapitoly se zabývají jednotlivými prostředky externí komunikace s rozdělením na vlastní a mediální komunikaci.

Totožným způsobem je zpracována také oblast interní komunikace, jejíž jedinou cílovou skupinou jsou zaměstnanci Státního pozemkového úřadu.¹⁰⁵

Jedním z hlavních koncepčních dokumentů každé organizace by měla být komunikační strategie. V podmínkách SPÚ tato strategie vznikla na bázi směrnice v roce 2019. Ačkoli její existenci lze hodnotit pozitivně, co se týče její obsahové stránky jsou v ní patrné určité nedostatky. Obsahově se totiž jedná pouze o výčet jednotlivých komunikačních prostředků včetně určení odpovědností. To samo o sobě nelze vnímat negativně. Tvorbě reálného strategického dokumentu, by však mělo předcházet několik kroků. Prvně je potřeba uvést,

¹⁰⁵ Ibid.

že takový dokument by měl vycházet z analýz mikro a makro prostředí, které jsou nezbytné pro uvědomění si současného stavu. Na základě výsledků analýz by měly být stanoveny konkrétní a měřitelné cíle. K analýze makroprostředí je vhodné použít PEST (příp. PESTEL) analýzu. K analýze mikroprostředí se nejčastěji využívá SWOT analýza či Porterův model pěti sil, které na organizaci působí a ovlivňují její ziskovost. Porterův model v podmínkách správního úřadu nelze stoprocentně uplatnit, nicméně např. smluvní síla dodavatelů musí být brána v potaz i v podmínkách SPÚ. Vhodné by bylo doplnit ji také analýzou zájmových skupin. Dalším negativem komunikační strategie je formulace cílů. Ty jsou cíle formulovány příliš obecně, nejsou doplněny o termíny a v takovém případě budou velmi obtížně vyhodnotitelné. Pro jejich formulaci lze doporučit využití metody SMART. Takto formulovaná komunikační strategie, bez specifických cílů, je v podmínkách Státního pozemkového úřadu svou povahou spíš běžnou směrnicí, která navíc pouze zaměstnance informuje, aniž by explicitně stanovovala povinnosti.

4.1.2 Novinářské dotazy a tiskové zprávy

V rámci obsahové analýzy interních dokumentů je věnována pozornost také novinářským dotazům a tiskovým zprávám.

Na základě poskytnutých interních dokumentů je možné získat přehled o počtu vydaných tiskových zpráv, kterými úřad cílil zejména na masmédiá. V grafu č. 2 je uveden vývoj počtu novinářských dotazů rozdělených do konkrétních témat v období 2013-2021. Tabulky začínají v roce 2013, tedy v roce, kdy byl Státní pozemkový úřad založen.

Z grafu č. 1 je patrné, že nejvyšší počet tiskových zpráv – tudíž největší snaha o prezentaci v masmédiích prostřednictvím tohoto komunikačního prostředku, probíhala v roce 2016, kdy bylo během roku vydáno celkem 33 tiskových zpráv. Předmětem tiskových zpráv byly zejména uzavřené smlouvy o spolupráci či novela zákona o SPÚ. Nejmenší počet vydaných zpráv byl doposud v roce založení – 2013. To může být vysvětleno tím, že se nový správní úřad teprve postupně etabloval. Druhý nejvyšší počet tiskových zpráv byl vydán v minulém roce. Obsahově se zprávy týkaly zejména úspěšných akcí úřadu v oblasti pozemkových úprav či oblasti ekonomické.

Druhý graf přehledně rozděluje obdržené novinářské dotazy do deseti hlavních kategorií. U každé kategorie je možné zjistit ve kterém roce byla mediálně nejatraktivnější. V roce 2013 se jednoznačně jednalo o téma církevních restitucí, na které úřad obdržel celkem 58

novinářských dotazů. To je největší počet dotazů k jednomu tématu během jednoho roku. Celkově je možné pozorovat, že problematika nejen církevních restitucí ale restitucí obecně a s tím spojených kauz je jedním z mediálně nejatraktivnějších témat úřadu. I když počet dotazů klesal objevovala se hodně také v následujících letech 2014 a 2015.

V roce 2014 úřad evidoval také nezvyklý zájem o oblast veřejných zakázek a restitučních nabídek, který se v následujících letech neopakoval. V roce 2016 se do popředí dostaly novinářské dotazy z oblasti soudních sporů. Ty se týkají zejména restitučních kauz. V té době rovněž úřad evidoval rostoucí zájem o poskytnutí naturálních restitučních náhrad, proto bylo určitě množství dotazů i z této oblasti. Množství dotazů k soudním sporům pokračovalo také v roce 2017. Týkaly se zejména jednoho z nejznámějších soudních sporů v historii úřadů, kauzy tzv. Bečvářova velkostatku. Tento trend lze pozorovat i v roce 2018 a 2019. Novinářské dotazy v roce 2020 se oproti minulým létům výrazně víc týkaly pozemkových úprav a správy nemovitostí. Podobně tomu bylo také v loňském roce. Lze pozorovat také významné zlepšení v samotné kvalitě tiskových zpráv a v evidentní snaze vydávat zprávy častěji.¹⁰⁶

4.2 Souhrnná analýza komunikace SPÚ

V analýze jsou shrnuty silné a slabé stránky komunikace SPÚ, které vychází z vnitřních dispozic organizace. A dále jsou zde vymezeny příležitosti a hrozby interní a externí komunikace úřadu. Ty naopak reflektují vnější okolí SPÚ, viz graf č. 3.

Mezi nejsilnější stránky komunikace SPÚ lze bezesporu zařadit otevřenost vedení k implementaci moderních nástrojů komunikace. Z jednotlivých nástrojů vychází prostředky, které jsou popsány v Komunikační strategii. Samotnou existenci strategie je možné zařadit k silným stránkám nastavené komunikace, a to i přesto, že níže budou uvedené také její nedostatky. Tak jako každý úřad i SPÚ má přesně danou organizační strukturu popsanou organizačním řádem, jehož přílohou jsou vymezené kompetence jednotlivých útvarů. Je to potřeba vnímat jako pozitivní faktor usnadňující organizaci práce. Za největší nedostatek, tudíž i nejslabší silnou stránku je možné považovat nedostatečnost vytyčených cílů právě v komunikační strategii. Kromě toho lze ke slabým stránkám zařadit taktéž slabou propagaci k veřejnosti, nízký rozpočet na marketing či slabou firemní kulturu.

¹⁰⁶ Tiskový servis | Státní pozemkový úřad. In: [cit. 31.03.2022]. Dostupné z: <https://www.spucr.cz/tiskovy-servis>

Co se týče příležitostí, lze je spatřovat zejména v neexistenci přímé konkurence, která vyplývá z povahy organizační složky státu, jejíž kompetence jsou vymezeny zákonem. Za perspektivní příležitost lze považovat také využívání potenciálu z uzavřených partnerských dohod či sociálních sítí. V souvislosti s komunikací největší hrozbu představuje nižší popularita komunikovaných témat, jež z podstaty věci nemohou být v zásadě změněna. Závažný problém představuje také snižování provozního rozpočtu. To se může negativně projevit na dalším snižování rozpočtu na marketingové aktivity úřadu.

4.3 Interní dotazníkové šetření

První část této kapitoly se bude zabývat vyhodnocením interního dotazníkového šetření. K vytvoření dotazníku byly využity on-line formuláře na platformě Google Forms, které v sobě zahrnovaly jak otevřené, uzavřené i škálové otázky. Pro větší přehlednost byl dotazník tematicky rozdělen do několika částí – obecná informovanost zaměstnanců, prostředky interní komunikace, komunikace s veřejností, sociální sítě a firemní kultura. Pomocí e-mailu byl dotazník distribuován na pracovní adresy všech zaměstnanců Státního pozemkového úřadu. Celkem dotazník vyplnilo a odeslalo 480 zaměstnanců z ústředí, krajských pozemkových úřadů a poboček. Jak lze vidět z grafu č. 4, poměrově největší skupinu respondentů tvořili zaměstnanci z poboček – celkem 217 odpovědí (45,2 %), následně z krajských pozemkových úřadů – 158 odpovědí (32,9 %) a z ústředí 105 (21,9 %). Z celkového počtu 1 260 systemizovaných míst se jedná o míru návratnosti 38 %. Tuto hodnotu lze zařadit do kategorie střední míry návratnosti. Všechny získané odpovědi byly plně anonymní. Díky 38 % návratnosti data lze považovat za validní a dostatečná a mohou z nich být vyvozeny platné závěry v rámci SPÚ.

4.3.1 Prostředky informovanosti

V první části dotazníkového šetření bylo cílem zjistit, zda se zaměstnanci cítí být dostatečně informováni o dění v úřadu. Otázka byla položena obecněji tak, aby zahrnovala jak oblast operativy úřadu, tak také všeobecný přehled o dalším vývoji a směřování svého zaměstnavatele. Rovněž bylo potřeba také zjistit, jaký prostředek zaměstnanci považují pro tento druh sdělení za nejvhodnější a zda jim v jejich současné podobě vyhovuje a plní svůj účel. První otázka na informovanost zaměstnanců využila čtyřstupňové škály možností od „určitě ano“ až po „určitě ne“. Na tuto otázku odpovědělo 397 zaměstnanců kladně, tedy

zvolilo možnost „určitě ano“ či „spíše ano“, jak lze vidět na grafu č. 5. Největší počet zaměstnanců, celkem 246 zvolilo možnost spíše ano. Jen 83 zaměstnanců na škále volilo možnost spíše ne či určitě ne. Největší část v této skupině tvoří zaměstnanci poboček. To by mohlo být výsledkem vzdálenosti ústředí – pobočky v rámci organizační struktury úřadu v případě, že by tito zaměstnanci jako hlavní prostředek obecné informovanosti zvolili porady. V tom případě by bylo možné uvažovat, že skrz několikastupňovou strukturu předávání informací z vyšší na nižší úroveň nedochází k propadu, například z důvodu, že tyto informace představení zaměstnanci nepovažují za důležité.

V návaznosti na další otázku toto tvrdit nelze. Z průzkumu totiž vyplývá, že jako nejvhodnější kanál pro sdílení těchto informací zaměstnanci považují intranet, který pro ně v aktuálním formátu představuje kvalitní zdroj informací. Toto tvrzení dokládá graf č. 6., tedy že celkem 162 zaměstnanců intranet považuje za určitě nebo spíše přehledný, snadno dostupný a obsahově dostačující komunikační prostředek. Jako druhý nejvhodnější prostředek celkem 150 zaměstnanců označilo e-mail, 96 % z nich zároveň uvedlo, že se jedná o kvalitní zdroj informací. Co se týče Věstníku, přestože se jedná primárně o prostředek sloužící ke sdělování úkolů a důležitých informací souvisejících s výkonem práce, 88 zaměstnanců jej označilo jako nejvhodnější prostředek. 80 zaměstnanců pak také uvedlo, že Věstník jim v této podobě jako obecný informační zdroj dostačuje. Celkem 76 těchto odpovědí patří zaměstnancům z poboček nebo krajských pozemkových úřadů. Oblíbenost Věstníku pravděpodobně vychází také z faktu, že se jedná o tradiční komunikační prostředek, který je na SPÚ využívání již dlouhodobě. Naopak u zaměstnanců z ústředí jasně převažuje intranet.

Závěrem lze konstatovat, že 83 % zaměstnanců se cítí být dostatečně informováno o běžném dění na Státním pozemkovém úřadu. Zbýlých 17 % sice poměrově nejvíce tvoří zaměstnanci z poboček, rozdíl mezi poměrem zaměstnanců z poboček a ostatních zaměstnanců je však zanedbatelný, tudíž nelze říci, že by míra informovanosti přímo souvisela s organizační vzdáleností od ústředí.

V souvislosti s touto otázkou byli zaměstnanci ještě dotázáni, zda vybraný kanál hodnotí jako kvalitní zdroj informací, tedy že je přehledný, snadno dostupný a obsahuje všechny důležité informace. Zde můžeme pozorovat, že ačkoli absolutně nejvíce kladných odpovědí představuje intranet, nejvíce relativních kladných odpovědí představuje e-mailová komunikace. Tedy větší procento zaměstnanců bez váhání uvedlo, že jako kvalitní zdroj

informací e-mail určitě vnímá, kdežto u intranetu takto odpovědělo o třetinu méně respondentů. Viz graf č. 7.

4.3.2 Sdílení informací napříč SPÚ

V další části se dotazníkové šetření věnovalo sdílení klíčových informací pro řádný výkon práce/služby. Přesto, že se již jednalo o důležité až nezbytně nutné informace, odpovědi prakticky odpovídají předchozímu bloku. Z 480 získaných odpovědí si 382 zaměstnanců myslí, že jsou s ním klíčové informace opravdu sdíleny. Konkrétněji pak dle grafu č. 8 odpovědělo 267 zaměstnanců spíše ano a 115 zaměstnanců určitě ano. Celkem 98 zaměstnanců si myslí opak. Z celkového počtu 460 se 3/4 zaměstnanců domnívají, že klíčové informace jsou s nimi sdíleny včas a dostávají se k nim převážně z oficiálních zdrojů. Čtvrtina zaměstnanců pak zaujímá názor, že informace jsou s nimi sdíleny pozdě. Celkem 20 zaměstnanců na otázku včasnosti sdílení neodpovědělo vůbec, z toho je možné usoudit, že jsou přesvědčeni, že důležité informace s nimi vůbec sdíleny nejsou. Co se týče poměru mezi oficiálními a neoficiálními zdroji v souvislosti s organizačním zařazením zaměstnanců je potěšující, že poměry jsou u všech třech velmi podobné. Ani v tomto případě tedy není možné hledat souvislost mezi mírou sdílení klíčových informací a organizačním začleněním zaměstnanců.

Co se objemu informací týče, pouze 16 % respondentů má pocit, že jsou s nimi informace sdíleny duplicitně, což lze vidět na grafu č. 9. Bezmála 55 % zaměstnanců však uvedlo, že se cítí být informačně přehlceni. Polovina zaměstnanců, kteří takto odpověděli jsou zaměstnanci poboček SPÚ. Jedním z vysvětlení tohoto faktu může být to, že zaměstnanci poboček jsou posledními příjemci informací. Proudí k nim nejen informace přímo z ústředí, ale také další informace, které vznikají na KPÚ, potažmo přímo na jednotlivých pobočkách. Právě zaměstnanci poboček jsou většinou pouze příjemci, informace netvoří, a proto pro ně mohou být hůř uchopitelné.

4.3.3 Prostředky interní komunikace

Každodenní běžná komunikace mezi úředníky je důležitou součástí každého dne a významně ovlivňuje chod každé organizační jednotky. Je proto potřeba, aby takové prostředky byly zaměstnancům vždy k dispozici a maximálně vyhovovali jejich požadavkům. Běžnou komunikací je zde myšlena každodenní operativa, výměna názorů mezi zaměstnanci a krátká sdělení. Proto je poměrně zajímavé, že z celkového počtu 480 zaměstnanců 40 % uvedlo, že

pro běžnou komunikaci využívá jak e-mail, tak osobní komunikaci. Je možné se domnívat, že pandemie Covid-19 přispěla k omezení osobní komunikace, která je prostředí úřadů typická. Z důvodu práce z domova tak byli zaměstnanci nuceni využívat prostředky elektronické komunikace častěji. Osobní komunikace jako prostředek pro operativní řešení záležitostí nejvíce využíván na pobočkách. Z grafu je vidět výrazný rozdíl ve srovnání s ústředím. Podobně rozdílné odpovědi lze pozorovat také u aplikace MS Teams. Jak vyplývá z grafu č. 10, jen 5 zaměstnanců poboček a 1 zaměstnanec KPÚ odpovědělo, že pro běžnou komunikaci využívají MS Teams. Kromě klasického chatu nebo videokonferencí je v podmínkách SPU MS Teams využíván také projektovými týmy. Členy týmů bývají nejčastěji vedoucí (představení) zaměstnanci. Kromě toho se jeden z modulů tohoto prostředku využívá také pro schvalovací proces v rámci zadávání veřejných zakázek. Lze tedy usoudit, že si ho někteří zaměstnanci oblíbili také pro běžnou komunikaci. Ze zaslaných odpovědí je také možné konstatovat, že weby odborných útvarů/organizačních jednotek, které mohou sloužit jako sdílených on-line prostor pro zaměstnance konkrétního oddělení se k běžné komunikaci nevyužívají prakticky vůbec.

Jelikož se značná část dotazníku věnovala jednotlivým prostředkům/kanálům, které jsou v rámci Státního pozemkového úřadu provozovány, bude každému kanálu věnována samostatná podkapitola.

4.3.3.1 Intranet

Jak bylo již zmíněno v kapitole 9.1.1. intranet zaměstnanci považují jako nejvhodnější kanál pro sdílení obecných informací z chodu úřadu. Respondenti zároveň také uvedli, že se jedná o kanál, ze kterého primárně informace čerpají a že tento kanál je pro 163 ze 192 z nich v současném podobě kvalitním zdrojem informací. Na spokojenost s uspořádáním a obsahem intranetu byla položena samostatná otázka. Na čtyřstupňové škále určitě ano až určitě ne zvolilo nejvíc respondentů možnost spíše ano, a to konkrétně 276 (58 %), jak lze vidět na grafu č. 11. Spolu s možností určitě ano, ji zvolilo celkem 380 respondentů. Můžeme konstatovat, že 80 % zaměstnanců shodně napříč všemi útvary uspořádání a obsah intranetu vyhovuje. Tento výsledek je možné považovat za poměrně uspokojující a vzhledem k tomu, že intranet v současné podobě byl zaveden teprve před třemi lety. V minulosti se zaměstnanci mající tento portál na starosti velmi často setkávali s názorem, že původní verze byla lepší a přehlednější. Průzkum však dokazuje, že problémem nespočíval v nastavení

intranetu, nicméně spíše v tom, že zaměstnanci pouze potřebovali čas, aby si na novou verzi zvykli.

V dotazníku měli respondenti také možnost v otevřené otázce uvést, co by na intranetu změnili. Celkem bylo sesbíráno 87 odpovědí, které lze tematicky rozdělit do dvou základních okruhů viz graf č. 12. Největší problém zaměstnanci spatřují v přehlednosti intranetu. Nevyhovuje jim struktura ani uspořádání stránky a nepřívětivé vyhledávání informací a dokumentů. Příkladem, který byl zmíněn několikrát je složité dohledávání náplně práce jednotlivých zaměstnanců nebo nemožnost vyhledávat podle telefonního čísla. Druhou skupinu tvoří připomínky týkající se monotónního designu a nemožnost si vzhled přizpůsobit vlastním potřebám. Respondenti mnohokrát označili intranet jako graficky i obsahově nepřehledný a uživatelsky nepřívětivý. Část odpovědí, které se v této otevřené otázce objevily se netýkaly samotného intranetu nýbrž další prostředků komunikace jako je aplikace Řídící dokumentace či Úkolovník. Pro přesnost je potřeba uvést, že ačkoli se zaměstnanci přes intranet do těchto aplikací dostanou, jedná se o samostatné komunikační prostředky, které jsou však vytvořeny na platformě SharePoint stejně jako samotný intranet. Je tedy možné usuzovat, že zaměstnanci mezi těmito aplikacemi nerozlišují, což může mít za následek jejich špatné používání. Negativním faktorem bude pravděpodobně také víceméně totožný design všech aplikací.

4.3.3.2 Věstník

Důležitým prostředkem vertikální sestupné komunikace je již zmíněný Věstník. Zaměstnanci byli dotázáni, zda jim vyhovuje předávání nejdůležitějších informací z odborných útvarů přes Věstník. Takovými informacemi jsou zejména pokyny Odborů ekonomického, vnitřní správy či veřejných zakázek. Z celkového počtu 480 sesbíraných odpovědí celkem 399 respondentů deklaruje, že mu tento způsob předávání informací určitě či spíše vyhovuje. Pouze 12 zaměstnanců zvolilo možnost určitě ne. Jedná se tak o zanedbatelné 2,5 %. Je proto možné konstatovat, že 83 % zaměstnancům tento prostředek pro sdílení informací vyhovuje a Věstník dobře plní svou funkci. Za použití modifikované Likertovy škály byly respondenty následně hodnoceny jednotlivé parametry Věstníku jako je distribuce, formát, obsah, frekvence vydávání a vizuální podoba. Je potěšující, že kromě u obsahu, bylo u všech ostatních parametrů nejčastěji respondenty vybráno maximálně pozitivně. Celkem 442 (92 %) respondentů pozitivně vnímá způsob distribuce a dokonce 444 respondentů (93 %) také elektronický formát Věstníku. Pouze u parametru obsah nejvíce

zaměstnanců zvolilo možnost spíše pozitivně. Dle výsledků zaměstnancům rovněž vyhovuje týdenní frekvence vydávání i vizuální podoba. Pokud by bylo žádoucí vyhodnotit, který parametr vnímají zaměstnanci spíše negativně či maximálně negativně byly by to obsahová stránka Věstníku. I zde byla položena otevřená otázka k připomínkám a návrhům na zlepšení. Celkem bylo sesbíráno 37 odpovědí, jak lze vidět z grafu č. 13, z nichž ve 13 bylo pouze uvedeno, že jim Věstník vyhovuje a připomínky nemají. Ve zbylých odpovědích se nejčastěji objevují připomínky k duplicitě sdělovaných informací více komunikačními prostředky.

4.3.3.3 Aplikace Řídící dokumentace

Státní pozemkový úřad využívá pro tvorbu a správu vnitřních řídicích dokumentů aplikaci Řídící dokumentace vytvořenou na platformě SharePoint. Aplikace slouží jak pro běžné zaměstnance, tak pro garanty, kterými jsou představení zaměstnanci odborných útvarů, kteří dokumenty zpravidla vytvářejí. V aplikačním prostředí mohou zaměstnanci nalézt všechny platné i neplatné řídicí předpisy rozdělené do pěti základních kategorií – majetek státu, personální, pozemkové úpravy, provozní záležitosti a kategorie základní pro všechny.

Dále je k dispozici několik filtračních podoken, které usnadňují vyhledávání a orientaci v celé aplikaci. Kromě toho, že prostředí slouží jako knihovna a úložiště dokumentů, probíhá v něm také jejich kompletní správa. Ta zahrnuje jak tvorbu nových předpisů, tak revize stávajících včetně připomínkového řízení. Spokojenost s jednotlivými parametry aplikace byla taktéž předmětem zaměstnaneckého šetření. Jednotlivými parametry, které respondenti hodnotili byly: systém vyhledávání ŘD, systém tvorby a správy ŘD, systém připomínkování ŘD, systém seznamování s ŘD a závěrem celková uživatelská přívětivost. Respondenti hodnotili na pětistupňové škále od maximálně pozitivně do maximálně negativně. První parametr – systém vyhledávání hodnotilo celkem 449 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců zvolilo, celkem 168 zvolilo, že systém vyhledávání vnímají spíše pozitivně, kdežto 97 zaměstnanců vnímá aktuální vyhledávací systém spíše negativně či maximálně negativně. Opakem je 58 zaměstnanců, kteří jsou s vyhledáváním maximálně spokojeni. Druhý největší počet zaměstnanců má k tomuto neutrální postoj. Celkem 342 zaměstnanců hodnotilo také systém tvorby a správy ŘD. I zde největší počet zaměstnanců zvolilo možnost spíše pozitivně. Jen 32 zaměstnanců se shodlo na možnostech spíše negativně a maximálně negativně. Do připomínkového řízení bývají zapojeni především zaměstnanci ústředí a někdy také krajských pozemkových úřadů. Seznamování s řídicími dokumenty probíhá on-

line formou. Ve chvíli, kdy dojde ke zveřejnění řídicího dokumentu, jsou zaměstnanci upozorněni notifikací v e-mailových schránkách, kde mají možnost se prokliknout do aplikace a nový dokument si přečíst. Následně seznámení s dokumentem potvrdí kliknutím na příslušné pole. Systém seznamování s řídicími dokumenty patří mezi nejpozitivněji hodnocené aspekty aplikace. Celkem 66 % respondentů z celkových 445 odpovědělo, že ho vnímají pozitivně nebo dokonce maximálně pozitivně, viz graf č. 14. Takovou možnost zvolilo 119 zaměstnanců. Ve srovnání s dalšími hodnocenými aspekty, systém připomínkování hodnotí maximálně pozitivně bezmála dvakrát tolik zaměstnanců. Závěrem byla respondentům položena také otázka zkoumající uživatelskou přívětivost. I zde zaměstnanci nejvíc volili možnost spíše pozitivně. V souvislosti s níže zobrazenými grafy lze konstatovat, že zaměstnanci vidí největší nedostatky aplikace při vyhledávání dokumentů, naopak nejvíc jsou spokojeni se systémem seznamování se s řídicími dokumenty.

Zaměstnanci i zde měli možnost se vyjádřit v otevřené otázce a sdělit svoje připomínky a návrhy na zlepšení k jednotlivým parametrům i aplikaci celkově. V celkovém součtu přišlo 64 doplňujících odpovědí z nich 38 bylo připomínek k nepřehlednosti a složitému vyhledávání dokumentů. Tyto odpovědi potvrzují také hodnocení jednotlivých parametrů, kde systém vyhledávání byl ze všech parametrů hodnocen nejhůř. Ostatní odpovědi často zmiňují také zbytečnost seznamovat se s řídicími předpisy, které se nedotýkají jejich agendy, takovéhoto množství řídicích dokumentů jim přijde zbytečně zahlcující. Cílem poslední otázky této části bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí svou schopnost pracovat s aplikací a zda byli k práci proškoleni nebo se naučili s aplikací pracovat sami. Celkem 202 zaměstnanců zvolilo možnost, že se s aplikací naučilo pracovat svépomocí a aplikace jim nečiní problémy. Celkem 165 zaměstnanců bylo dle šetření v práci s aplikací proškoleny a obsluha jim přesto činí problémy. To může být způsobeno zejména složitější orientací v aplikaci, která vyplývá také z odpovědí na otevřené otázky. Závěrem tedy lze konstatovat, že aplikace řídicí dokumentace i veškeré její dílčí parametry respondenti hodnotí spíše pozitivně. Zároveň však 241 uvedlo, že jim práce s aplikací stále činí problémy. Celkem 32 zaměstnanců současně uvedlo, že přestože pro práci s aplikací byli řádně proškoleni, obsluha jim činí stále problém a ocenili by další proškolení. Co se týče relativních hodnot z grafu č. 15 vyplývá, že největší problém mají s prací v aplikaci zaměstnanci KPÚ. V absolutních hodnotách zase zaměstnancům poboček. Pro zaměstnance ústředí platí, že bezmála každý druhý zaměstnanec má problém v aplikaci pracovat. Jako doplnění lze uvést, že každý druhý

zaměstnanec z ústředí uvedl, ať už byl pro práci proškolen nebo ne, práce v aplikaci mu stejně činní problémy. Zároveň je však poměrově vidět, že je více zaměstnanců, kterým školení pomohlo a pracovat s aplikací díky němu umí, než těch, kteří se školení zúčastnili, ale i tak jim aplikace činní problémy. Můžeme tedy říct, že školení pro práci s interními aplikacemi lze vnímat spíš přínosně. Zároveň je potřeba doplnit, že pouze 12 zaměstnanců ústředí uvedlo, že se vůbec školení zúčastnilo. Na základě dotazníku však nelze konstatovat, zda důvodem byla nedostupnost školení nebo neochota zaměstnanců se jej účastnit. Jelikož se zaměstnanců z ústředí, jakožto garantů a spoluautorů řídicích dokumentů, práce v aplikaci týká nejvíce, je fakt, že pro každého druhého zaměstnance je práce v aplikaci problémová poměrně negativním zjištěním.

Při zjišťování souvislosti mezi tím, zda schopnost pracovat s aplikací souvisí s postavením respondenta se ukázalo, že zaměstnanci, kteří jsou představení – vedoucí a ředitelé mají menší problém pracovat aplikací než ostatní zaměstnanci. Je možné si to vysvětlit právě tím, že jako garanti přicházejí víc do kontaktů se samotnou tvorbou i připomínkováním v aplikaci (graf č. 16).

Co se týče zaměstnanců poboček, jak v relativních, tak v absolutních číslech, je práce v aplikaci nejsnazší právě pro ně. Tady je však třeba podotknout, že zaměstnanci poboček využívají aplikaci pouze jako knihovnu dokumentů, samotné předpisy nikdy netvoří a jen ve velmi omezeném počtu se dostávají k jejich připomínkování. Systém tvorby a správy tak všichni nemohou úplně ohodnotit, což může výsledky částečně zkreslit. Závěrem je potřeba uvést, že v otevřených otázkách se objevilo několik odpovědí, které požadovaly aplikaci vylepšit o funkcionality, kterými aplikace již dávno disponuje. Z toho vyplývá, že jisté množství zaměstnanců neví o možnostech, které aplikace nabízí, tudíž je nevyužívá a z toho důvodu není s aplikací spokojeno.

4.3.3.4 Úkolovník

Úkolovník je primárním prostředkem vertikální komunikace ve Státní pozemkovém úřadě využíváný napříč všemi útvary. Úkolovník v elektronické podobě je vedený na platformě SharePoint a umožňuje zadávání a správu úkolů od nejvyšších úrovní dolů. Existují čtyři typy úkolů, které mohou být zadány na nejvyšší úrovni – ze strany Kanceláře ústředního ředitele. Jedná se o úkol z Porady ústředního ředitele (porada top managementu), úkol ostatní (úkoly zadávané z Kanceláře ústředního ředitele na žádost odborných útvarů), úkoly vlastní a termínovaná korespondence. Poslední z vymezených typů nebývá tolik využíván, a to

z důvodu, že termínová korespondence je nejčastěji evidována také ve spisové službě. Úkoly vlastní jsou naopak zadávány představenými na jim řízených úsecích. U úkolu z porady ústředního ředitele je rovněž možné vymezit úkoly strategické. Úkolovník funguje na principu postupného propadávání úkolů z vyšších úrovní na nižší a to tak, že představený odborného útvaru nebo organizační jednotky musí vždy delegovat jemu předané úkoly níže až na finální úsek, kde má být úkol splněn. Zároveň je systémem zajištěn zpětnovazební mechanismus, kdy jsou dokončené úkoly předávány k revizi o úroveň výš. Finální kontrola plnění prvních dvou kategorií úkolů následně probíhá na Kanceláři ústředního ředitele. Přehled jednotlivých úkolů a jejich stav nalezne každý zaměstnanec na webu své OÚ/OJ. K dispozici je rovněž přehled úkolů pro celý útvar. Úkolovník je navázán na Zápisy z porad a společně tak nadřízeným poskytuje kontrolu nad plněním svěřených činností.

Proto také systém zadávání úkolů tvoří významnou část šetření. S využitím segmentačních otázek byli zaměstnanci rozděleni do dvou skupin, a to na zaměstnance představené (vedoucí oddělení, ředitelé odborů a sekcí) a řadové. Průzkumu se zúčastnilo celkem 80 představených a 400 řadových zaměstnanců. Všichni respondenti byla dotázáni, zda na jejich úseku pravidelně probíhají porady. Zde je potřeba upřesnit, že každý představený zaměstnanec by se správně měl účastnit dvou porad. Porady se svým nadřízeným a porady se svými podřízenými. Směrnice Komunikační strategie uvádí, že „*členové PÚŘ mají povinnost na svých poradách informovat své podřízené o projednávaných věcech, které se týkají výkonu jejich činnosti.*“¹⁰⁷ Není zde ale explicitně uvedeno, že je povinnost takové porady pořádat, stejně tak není uvedeno, jak často by se měly konat a jakým způsobem má být vyhotoven zápis. Směrnice Komunikační strategie rovněž neukládá povinnost zadávat úkoly představeným do Úkolovníku na SharePointu. Celkem 90 % představených uvedlo, že na svém úseku pořádá pravidelně porady, což můžeme vidět na grafu č. 17. Téměř ¾ respondentů z řad řadových zaměstnanců uvedlo, že v rámci jejich odborného útvaru/organizační jednotky jsou pravidelně pořádány porady a 82 % respondentů také uvedlo, že z porad, kterých se účastní, jsou vyhotovovány zápisy. Zápis je možné vytvořit přímo na SharePointu vyplněním hlavičky, která zahrnuje datum, čas a místo konání a také přítomné, omluvené a neomluvené členy úseku. K těmto informacím mají pověřené osoby možnost zadat také konkrétní úkoly, které mohou být dále delegovány na vybrané úseky či

¹⁰⁷ STÁTNI POZEMKOVÝ ÚŘAD. *Směrnice – SM 04/2019 – Komunikační strategie Státního pozemkového úřadu, změna č. 3 (5.2.2021).*

konkrétní řešitele. Zápis v této podobě je možné uložit a případně také zaslat členům porady k připomínkám. Přesto, že SharePoint disponuje šablonou, do které je možné vpisovat a zápisy jednoduše vytvářet přesně polovina z dotázaných zaměstnanců uvedla, že takovýto výstup z porady pro ně není dostačující a využívají další podpůrné nástroje. Přesto, že na úsecích probíhají porady, pouze 55 % zaměstnanců má své úkoly evidovány v Úkolovníku na SharePointu. V rámci poboček a krajských pozemkových úřadů je tento podíl větší, konkrétně tedy 60 %. Naopak co se týče ústředí zde je procento nižší a úkoly má evidováno v Úkolovníku pouze 41 % z dotázaných.

Z tabulky č. 2 vyplývá, že existuje souvislost mezi vnímáním zápisu ze SharePointu jako dostatečného výstupu z porady a evidencí úkolů v Úkolovníku. Více než polovina zaměstnanců, kteří uvedli, že zápis vytvořený přímo na SharePointu nepovažují za dostatečný výstup z porady uvedla, že nevyužívá pro zadávání, evidenci a kontrolu úkolů Úkolovník. Lze se tedy domnívat, že někteří zaměstnanci plně nevyužívají funkcionalitu a provázanosti aplikací, a proto jim mohou přijít nedostatečné či nevyhovující.

Na závěr dotazníku respondenti vyjádřili, zda se domnívají, že je Úkolovník vhodným a přehledným nástrojem pro zadávání, evidenci a kontrolu plnění úkolů. V součtu 44 % respondentů uvedlo, že s tímto tvrzením souhlasí. Naopak 18 % respondentů tvrdí opak. Kromě toho 38 % zaměstnanců se vyjádřit nemohlo, jelikož s Úkolovníkem vůbec nepracují (graf č. 18).

4.3.3.5 Newsletter – Občasník

Zaměstnanecký newsletter vydává Kancelář ústředního ředitele čtyřikrát ročně v elektronické podobě. Každé číslo newsletteru začíná úvodním slovem ústředního ředitele, následuje přehled nejdůležitějších informací a změn ze všech čtyřech sekcí a čtyř přímo řízených útvarů. Jelikož se v případě newsletteru jedná o méně formální komunikační prostředek, odpovídá tomu také forma sdělení a grafická podoba občasníku. Oproti ostatním prostředkům je občasník graficky nápaditý, barevný ale zároveň dodržuje jednotný vizuální vzhled daný logomanuálem. Jako většina firemních newsletterů obsahuje i tento společenskou rubriku s přehledem jubileí zaměstnanců, receptem, křížovkou, soutěží nebo vzdělávacím okénkem.

Newsletter je posledním kanálem interní komunikace, který byl předmětem zaměstnaneckého šetření. I zde byla využita pětipoložková postojová škála. Předmětem dotazování byly jednotlivé parametry občasníku konkrétně pak elektronický formát, způsob

distribuce, obsahová stránka, frekvence vydávání a vizuální podoba. Jelikož se jednalo o povinnou otázku, bylo sesbíráno celkem 480 odpovědí. Z grafu č. 19 vyplývá, že kromě obsahové stránky byly všechny ostatní parametry hodnoceny maximálně pozitivně. Nejvíce zaměstnancům vyhovuje způsob distribuce e-mailem s odkazem na intranet, kde je newsletter zveřejněn. Maximálně pozitivně tento způsob distribuce vnímá celkem 67,5 % respondentů. Ve srovnání s obsahem je to celkem o skoro 28 % respondentů více. Naopak obsah spolu s frekvencí vydávání newsletteru, ve srovnání s ostatními parametry, obdržel nejvíce negativních odpovědí. V relativních hodnotách se však jedná pouze o 2,7 %, zaměstnanců, kteří takto odpověděli. Pokud by byly zprůměrovány pozitivní odpovědi u všech dílčích parametrů, je možné konstatovat, že v průměru 89 % zaměstnanců vnímá zaměstnanecký newsletter pozitivně, a tudíž je s ním i spokojeno.

V otevřené otázce, která následovala bylo odpovězeno celkem 28x. Nejvíce připomínek se týkalo frekvence vydávání, kterou celkem osm zaměstnanců považuje za nízkou, další čtyři ho považují za zbytečné a zrušili by ho. Závěrem je tedy možné konstatovat, že newslettery či občasníky jsou všeobecně považovány za oblíbený prostředek komunikace mezi zaměstnanci. To potvrdilo také interní šetření mezi zaměstnanci Státního pozemkového úřadu.

4.3.4 Prezentace SPÚ

Pro srovnání s výsledky externího dotazníku se jako vhodné jeví zjistit také názor zaměstnanců na působení státního pozemkového úřadu nejen v mediálním prostoru. Zaměstnanci byli dotázáni na to, jak vnímají úroveň prezentace a komunikace s veřejností. Přes 65 % zaměstnanců odpovědělo, že komunikaci vnímají spíše pozitivně, zároveň však 66 % ze všech dotázaných má pocit, že činnost úřadu není prezentována dostatečně. Přesto, že však odpověděli, že činnost úřadu není prezentována dostatečně, s úrovní prezentace jsou převážně spokojeni, což lze vidět na grafu č. 20.

Jako prioritní komunikační prostředek s veřejností 70 % zaměstnanců považuje webové stránky. Rozvoj komunikačních prostředků by tak měl být soustředěn právě na modernizaci a uživatelskou přívětivost webu. Důležitost sami zaměstnanci vidí také v mediální prezentaci. Celkem 202 z nich odpovědělo, že pozornost by měla být směřována ke komunikaci prostřednictvím masmédií – např. televize či tisku. Ostatní komunikační

prostředky jako veletrhy, sociální sítě či konference jsou v očích zaměstnanců ve srovnání s webem téměř o polovinu méně významné.

Zajímavé je také zhodnotit vztah mezi vnímáním komunikace a ochotě se na komunikaci podílet. Ze všech respondentů, kteří vnímají prezentaci jako dostatečnou, je většina těch, kteří se na prezentaci nemají potřebu podílet. Toto nelze označit jako překvapivé. Naopak respondenti, kteří uvedli, že prezentace je nedostatečná bohužel sami z většiny nejsou ochotni se na zlepšení této skutečnosti osobně jakkoli podílet (např. rozhovorem do občasníku, sdílením jednoho pracovního dne z terénu s veřejností apod.). Z celkového počtu 480 odpovědí je na prezentaci své práce ochotna se podílet pouze třetina zaměstnanců viz tabulka č. 3. Tento fakt je samozřejmě komplikací pro zaměstnance mající PR v úřadu na starost. Přesto, že otázku prezentace a komunikace mají na starost oni sami, je obtížné předávat informace veřejnosti, když neexistuje od zaměstnanců ochota je sdílet.

4.3.5 Sociální sítě

V této části dotazníku byla pozornost věnována názoru zaměstnanců na komunikaci na sociálních sítích. Přestože v dřívější otázce zaměstnanci postavili sociální sítě jako nástroj komunikace až na třetí příčku, v samostatné otázce na důležitost působení SPÚ na sociálních sítích skoro 64 % z nich odpovědělo kladně. Celkem 345 z nich zároveň vnímá, že komunikace na sociálních sítích je v zájmu jich samotných. Lze tak konstatovat, že i přesto že existence úřadu není přímo ohrožena žádnou konkurencí na trhu, její fungování může být např. politickou mocí ovlivněno na základě veřejného mínění. Na základě dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že ze všech respondentů nějaký z profilů SPÚ sleduje 66 %. Nejvíce je zaměstnanci sledován profil na Facebooku – 136, Instagramu – 38. Profil na YouTube sleduje 32 zaměstnanců a pouze 22 zaměstnanců sleduje profil na LinkedIn, jak vyplývá z grafu č. 21. Tomu odpovídají i celkové počty sledujících a délka působnosti úřadu na těchto sítích, které budou více osvětleny v kapitole zabývající se externí komunikací.

Předmětem šetření bylo také zhodnocení jednotlivých parametrů profilu úřadu na sociálních sítích. Z jednotlivých parametrů profilu na Facebooku sledující zaměstnanci nejlépe hodnotí vizuální dojem příspěvků. Naopak by více ocenili zvýšení frekvence příspěvků. Podobně je tomu také u Instagramu, kde opět jako jeho nejsilnější stránku označili vizuální dojem. U profilu na LinkedInu naopak nejvíce oceňují užitečnost sdílení. V celkovém hodnocení všech parametrů na sociálních sítích zaměstnanci nejlépe hodnotí profil SPÚ na Facebooku, i když oproti ostatním sociálním sítím pouze s minimálním rozdílem (graf č. 22).

4.3.6 Kultura

S řízením interních public relations se významně pojí také „firemní kultura“ každého pracoviště. Je definována jako soubor sdílených hodnot, norem, přesvědčení a postojů, které formují chování a způsoby vykonávání práce. Patří do ní pracovní prostředí, pracovní klima, proces komunikace se zaměstnanci, neformální aktivity či způsoby oblékání. Je tvořena jak vedením, tak každým jednotlivým zaměstnancem.¹⁰⁸ Důležitost firemní kultury je nezpochybnitelná. Zaměstnanci tráví půlku svého aktivního života a zaměstnavatel by měl dbát na to, aby pracoviště bylo komfortním místem i v situacích kdy míra stresu z množství úkolu překračuje únosnou mez. Prostorů úřadu by ani v takové situaci nemělo ke stresu zaměstnanců v žádném případě přispívat. Důležitým faktorem celé kultury je sounáležitost s úřadem

a schopnost vidět smysl jeho existence. Jen tak každý zaměstnanec dokáže ocenit jeho osobní přínos v tomto celku.¹⁰⁹ Vzhledem k tomu, že firemní kultura výrazně ovlivňuje fungování celé organizace a patří do ní také komunikace, zaměstnancům byly položeny také otázky s ní související. Ze 480 dotázaných 82 % zaměstnanců odpovědělo, že vnímají potřebu takovouto firemní kulturu budovat. Z grafu č. 23. vyplývá, že téměř každý třetí dotázaný zaměstnanec úroveň „firemní“ kultury na SPÚ považuje za špatnou nebo dokonce velmi špatnou. Zajímavé je také porovnat potřebu budovat „firemní“ kulturu ve vztahu se zájmem o zaměstnanecké akce. Z odpovědí zaměstnanců, kteří uvedli, že vnímají potřebu tuto kulturu budovat, paradoxně dále vyplynulo, že 76 % z nich neprojevuje zájem o ví akcí pro zaměstnance. Důvodem může být např. fakt, že zaměstnanci mají pocit, že takovýchto akcí je již dostatek anebo, že mezi budováním „firemní“ kultury a zaměstnaneckými akcemi nevnímají žádnou souvislost.

Jedním z nástrojů interního PR, které by mohlo vést ke zlepšování kultury je event marketing. Event marketing nepředstavuje pouze nástroj prezentace hodnot a vizí směrem k občanům, ale také příležitost, jak upevňovat vztah a budovat důvěru se zaměstnanci. Správní úřady mají v této oblasti poměrně svázané ruce. Není totiž možné čerpáním veřejných peněz pokrýt náklady na vánoční večírky tak, jak tomu běžně bývá o organizací soukromého sektoru. Státní pozemkový úřad se i přesto snaží zaměstnanecké aktivity podporovat a rozvíjet. Graf č. 24 zobrazuje míru oblíbenosti a ochoty účastnit se u pěti vybraných akcí.

¹⁰⁸ KILMAN, Ralph H., Mary J. SAXTON a Roy SHERPA. *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey-Bass, 1991.

¹⁰⁹ *Co to je Firemní kultura (a jak ji vybudovat od základů)* [online]. 2022 [cit. 26.03.2022]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/co-to-je-firemni-kultura/>

Z šetření vyplývá, že nejoblíbenější aktivitou mezi respondenty je celorepubliková akce Uklidme Česko, do které se SPÚ zapojuje v rámci organizace vlastní uklízecí akce. Oblíbený je také charitativní sběr šatstva nebo charitativní snídaně. Akcí, které se respondenti účastní nejméně rádi jsou Sportovní hry.

Na grafu č. 25 je vidět zájem zaměstnanců o akce podobného charakteru. Celkem 70 % zaměstnanců odpovědělo, že o tyto akce zájem nemá. Ze zaměstnanců, kteří zájem mají je nejvíc z nich organizačně zařazeno na pobočkách.

4.4 Externí dotazníkové šetření

Jedním ze čtyř strategických cílů, které si Státní pozemkový úřad do roku 2030 vytyčil je srozumitelnost komunikace ve vztahu k veřejnosti a partnerům. Ke zjištění aktuálního stavu externí komunikace bylo využito dotazníkového šetření. Stejně jako u interního dotazníku byly využity on-line formuláře na platformě Google Forms, které v sobě zahrnovaly otevřené

i uzavřené otázky. Co se týče specifických typů otázek, dotazník využíval jak dichotomické otázky, obměnu Likertovy škály, výčet položek (single nebo multiple choice) a v neposlední řadě také matice otázek, a to v situaci, kdy bylo vhodné získat více různých odpovědí se stejnou proměnou. Pomocí e-mailu byl dotazník distribuován na adresy orgánů státní správy a samosprávy. Zveřejněn byl také na webových stránkách úřadu a profilech všech sociálních sítí, které využívá. Kromě toho byla oslovena také řada partnerských organizací (SZIF, PGRLF či Celostátní síť pro venkov) s žádostí o sdílení dotazníku na svých profilech. Pro větší přehlednost byl dotazník rozdělen do pěti tematických sekcí – povědomí o SPÚ, osobní zkušenost s komunikací, SPÚ na sociálních sítích, komunikace s veřejností. Z důvodu tohoto způsobu distribuce nelze přesně určit kolik osob bylo dotazníkovým šetřením zasaženo. Celkem bylo sesbíráno 225 odpovědí. Poměrově největší skupinu tvoří laická veřejnost – 91 odpovědí (40 %), následují zástupci samospráv – 58 odpovědí (26 %), zástupci státní správy – 31 (14 %), zástupci odborné veřejnosti – 30 (13,3 %) a zemědělci 15 (7 %) viz graf č. 26. Všechny získané odpovědi byly plně anonymní.

4.4.1 Povědomí o SPÚ a jeho činnosti/agendách

Jak již bylo zmíněno v samostatné kapitole v úvodu empirické části práce, Státní pozemkový úřad je jednou z největších podřízených organizací Ministerstva zemědělství. V povědomí

veřejnosti však není zdaleka ukotven tak významně jako další resortní organizace. Jedním z důvodů bude pravděpodobně délka existence úřadu. Státní pozemkový úřad v současné podobě byl založen až v roce 2013 a od té doby nese své současné jméno. Veřejnosti byly známy spíše organizace, se kterých úřad vznikl, konkrétně pak Pozemkový fond ČR a okresní pozemkové úřady. Ve srovnání s resortními organizacemi jako je Státní zemědělský intervenční fond či Státní veterinární správa České republiky, které mají víc než třicetiletou historii, se Státní pozemkový úřad do povědomí široké veřejnosti dostal o poznání méně. Toto potvrzuje také realizované dotazníkové šetření. Respondentům byla položena otázka, do jaké míry znají činnost Státního pozemkového úřadu. Ze všech dotázaných respondentů nejvíce z nich zvolilo možnost „znám trochu“. V grafu č. 27 lze pozorovat velké rozdíly v závislosti na skupině respondentů. Celkem 78 % zástupců laické veřejnosti odpovědělo, že o činnosti SPÚ má jen „velmi malé ponětí“ nebo dokonce jeho činnost nezná vůbec. Takto odpovědělo dokonce 44 % respondentů z této skupiny. Naopak největší povědomí o agendách Státního pozemkového úřadu mají dle odpovědí zástupci samospráv. Bezmála 3/4 z nich deklaruje, že činnost SPÚ znají trochu nebo dokonce velmi dobře. To lze odůvodnit zejména úzkou spoluprací zejména při procesu pozemkových úprav a následné tvorbě plánu společných zařízení v obcích. Potvrzují to rovněž jejich odpovědi v následujícím bloku otázek, kdy byli dotázáni na oblast/agendu při které s SPÚ komunikovali. Nejvíce respondentů zvolilo právě pozemkové úpravy.

Agenda Státního pozemkového úřadu je díky historickým souvislostem diverzifikovaná. Díky zaměření činností byla přes 3/4 respondentů – zástupců všech dotázaných skupin – schopna jej správně zařadit pod zřizovatele – Ministerstvo zemědělství. Přesto, že právě Ministerstvo zemědělství úzce spolupracuje s Ministerstvem životního prostředí, druhý největší počet respondentů paradoxně označilo jako nadřízený orgán Ministerstvo pro místní rozvoj. Opět se však většinou jednalo o zástupce laické veřejnosti (graf č. 28).

Aby úřad mohl identifikovat agendy, které jsou pro veřejnost nejméně známé a následně se zaměřit na jejich medializaci, byli respondenti dotázáni na oblast činností, se kterou si SPÚ nejvíce spojují. Tato otázka byla nastavena jako multiple choice, tudíž bylo možné zvolit víc odpovědí. Jak vyplývá z grafu č. 29, široké veřejnosti je patrně nejznámější agenda pozemkových úprav, úřad si spojují také se správou majetku, s převody a privatizací. Celkem 75 dotázaných má úřad spojen také s historicky významnou agendou restitucí. Ze všech činností SPÚ je patrně nejméně známa agenda vodohospodářská, a to i přesto, že má úřad ve správě skoro 19 000 vodohospodářských staveb. Ty však v krajině nejsou pro

občany natolik rozpoznatelné stejně jako např. protipovodňová a protierozní opatření, která vznikají v intravilánech obcí. Zaměstnanci SPÚ se často setkávají s tím, že je jejich činnost zaměřována s činností Českého úřadu zeměměřického a katastrálního. Záměrně byly proto do možností přidány také správní úkony, které provádí právě ČÚZK. Celkem 25 % respondentů toto potvrdilo, když právě tyto činnosti sami zvolili. Pro upřesnění je potřeba uvést, že celkem tři respondenti využili možnosti Jiné a doplnili Správu zemědělské půdy. Ta se však řadí pod správu majetku, které v nabízených možnostech byla přímo uvedena.

4.4.2 Vlastní zkušenost s SPÚ

Tato část dotazníku se zaměřuje na postavení a vnímání SPÚ jako správního úřadu v očích veřejnosti. Na začátku bylo potřeba zjistit, jak respondenti zařazení do jednotlivých kategorií vnímají úřad jako celek. Předmětem otázky byl souhlas či nesouhlas s tvrzením, že „Státní pozemkový úřad je otevřený a pro klientsky zaměřený úřad, který komunikuje srozumitelně a transparentně.“ V grafu č. 30 je možné pozorovat patrný rozdíl mezi samosprávou a laickou veřejností. Téměř 64 % zástupců samospráv s takovýmto tvrzením spíše či naprosto souhlasí a SPÚ tak vnímá kladně. Naopak pouze 40 % zástupců laické veřejnosti, kam je možné zařadit vlastníky pozemků, pachtýře apod. úřad vnímají pozitivně. Závěrem lze uvést, že není možné jednoznačně konstatovat, spíš pozitivní či negativní korelace. Poměrově se jak pozitivní, tak negativní vnímání pohybuje okolo 50 % dotázaných.

Dovednost prezentovat výsledky práce Státního pozemkového ovlivňují nejen mínění o samotném SPÚ ale rovněž mínění o jeho partnerech. Zejména v pozemkových úpravách jsou samosprávy úřadu důležitým partnerem. Funkční uspořádání pozemků, scelování, dělení

a vyrovnávání hranic se v konečném důsledku dotýká velké části občanů daného katastru. Je proto nezbytné, aby pobočky pozemkového úřadu byly schopny vysvětlit veřejnosti všechny benefity a pozitiva, která jim proces přináší. Jejich práce však musí být podpořena budováním pozitivního povědomí o pozemkových úpravách, kterou budou doplňovat příklady dobré praxe. Ty musí podtrhovat přínosnost jak pro samotné představitele samospráv, tak hlavně pro občany. Obce se do několikaletého procesu pozemkových úprav výrazně zapojují a pro hladký průběh je zapotřebí aby, aby občané těmto změnám byli nakloněni.

Graf č. 31 ukazuje, že kromě skupiny zemědělců, se respondenti přiklánějí k názoru, že je prezentace směrem k veřejnosti dostatečná. Celkem 64 % dotázaných zástupců samospráv

při této otázce zvolilo možnost spíše či určitě ano a touto odpovědí tak deklaruje, že prezentaci výsledků práce Státního pozemkového úřadu považují za dostatečnou.

Co si však uvědomují také zástupci úřadu, je fakt, že se výsledky práce nedaří dostatečně zatraktivnit a zpopularizovat natolik, aby dostávala prostor také v masmédiích jako je televize či celostátní tisk. Masmédia přitom nabízí unikátní příležitost, jak oslovit široký a různorodý okruh příjemců. A to i těch, kteří dosud o Státním pozemkovém úřadu neslyšeli nebo s ním nikdy nepřišli do kontaktu. Odpovědi respondentů jsou v tomto ohledu velmi jednoznačné. Celkem 88 % dotázaných se domnívá, že tomu tak není a Státnímu pozemkovému úřadu se doopravdy nedaří činnost v televizi, rádiu či tisku prezentovat dostatečně, viz graf č. 32. I zde tento názor převládá hlavně z zástupců laické veřejnosti. Ti sami by pravděpodobně i vzhledem k jejich povědomí tento způsob prezentaci přivítali nejvíce.

Další blok otázek se soustředí na hodnocení osobní zkušenosti s komunikací úřadu směrem k jejich osobě. Z 225 respondentů celkem 124 z nich odpovědělo, že má osobní zkušenost s SPÚ. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou i zde zástupci samospráv, jak lze vidět na grafu č. 33. na Grafu 34 pak lze vidět, jaké oblasti se osobní zkušenost dotýkala.

Graf č. 35 znázorňuje hodnocení profesionality komunikace SPÚ směrem k jednotlivým cílovým skupinám. Ze 124 dotázaných 96 respondentů označilo komunikaci jako profesionální (spíše či velmi) či dokonce 51 z nich jako velmi profesionální. To jistě koresponduje s vysokou odborností zaměstnanců. Více než třetina zástupců odborné veřejnosti naopak komunikaci označila jako spíše či velmi neprofesionální. Celkem 100 ze 124 respondentů se však shodlo na tom, že komunikace bylo srozumitelná a vše jim bylo řádně vysvětleno. I přesto na čtyři z nich působila neprofesionálním dojmem.

4.4.3 Prostředky komunikace

Tato část dotazníkové šetření má za cíl zjistit nejvhodnější prostředek komunikace pro každou jednotlivou cílovou skupinu. Z grafu č. 36 je možné jednoduše vyčíst, že pro laickou veřejnost představují nejvhodnější prostředek webové stránky. Po webu pak následují sociální sítě. Naopak jako nejméně vhodný určili externí newsletter. Pouze jeden respondent uvedl navíc datovou schránku, doporučený dopis a telefon.

Také zástupci odborné veřejnosti jako nejvhodnější prostředek považují webové stránky. Na druhé místo řadí osobní či on-line schůzku na pracovišti. I pro ně je nejméně vhodný externí newsletter.

Zástupci samospráv jsou jedinou skupinou, podle které je nejvhodnějším nástrojem osobní či on-line schůzka. Dalšími vhodnými prostředky pak jsou webové stránky a e-mail. I pro ně je nejméně vhodným prostředkem externí newsletter. Obdobně se vyjádřili také zástupci státní správy. Po webu je nejvhodnějším prostředkem pro sdělení e-mail a osobní či on-line schůzka. Jako nejméně vhodné považují doporučené dopisy a telefon.

Co se týče zemědělců i ti preferují web. Ve stejném množství pak následují e-mailové zprávy a schůzka na pracovišti. Dotazující zajímal také názor respondentů na jednotlivé aspekty webových stránek www.spucr.cz. Které jak ukazuje předchozí graf lze považovat jako obecně nejvhodnější komunikační prostředek napříč cílovými skupinami. Tento web slouží jako primární informační kanál úřadu a zahrnuje informace k nabídkám pozemků, veřejným soutěžím, informace k jednotlivým agendám, informace k veřejným zakázkám, nejdůležitější kontakty, odkaz na úřední desku nebo tiskový servis. Jako pozitivní zjištění lze hodnotit, že od vizuálního dojmu až po aktuálnost obsahu jsou všechny parametry hodnoceny spíše pozitivně. Nejpozitivněji je dotázanými vnímána zejména vizuální stránka webu. Naopak nejhůř dotázaní vnímají strukturu a přehlednost webu, viz graf č. 37.

Přestože v roce 2020 došlo k reorganizaci webu a velké množství informací bylo smazáno, texty zestručněny a obsah zpřehledněn, zveřejněný objem informací na webu zůstává stále vysoký. V návaznosti na předchozí zjištění bylo proto velmi optimální určit, jakou strukturu webu dotázaní považují za nejvhodnější. Respondentům byly nabídnuty tři možné odpovědi – rozdělení podle agend, rozdělení podle situací, rozdělení podle skupiny. Na grafu č. 38 lze dobře vidět, že zemědělci by nejvíce uvítali rozdělení podle skupiny, i když ne jednoznačně. V takovém případě by pod jednou záložkou našli všechny dostupné možnosti, které jim úřad nabízí a informace personalizované právě pro jejich skupinu. Takovéto rozložení informací by pravděpodobně ale znamenalo pro web větší datovou zátěž, je totiž jasné, že některá data by se duplikovala. Toto rozvržení by se kromě zemědělců jevílo jako optimální také 60 % zástupců samospráv a 40 % zástupců státní správy. Tento výsledek je nejčastěji volenou možností

i v celkovém souhrnu obdržených odpovědí. Naopak rozdělení podle situací jako nejvhodnější vnímá právě laická veřejnost. Odpovědělo takto víc než polovina z nich. Jediní, kteří zvolili rozdělení podle agendy, tedy v podstatě takové, které web v současnosti využívá, byli respondenti z řad odborné veřejnosti. To však nelze považovat za překvapivé zjištění, vzhledem k tomu, že jednotlivé zástupce většinou zajímá právě konkrétní agenda, ve které se odborně profilují.

V souvislosti s webem byli respondenti dotázáni také na novou funkcionalitu webu, která vznikla v rámci posilování pro klientských služeb. Během minulého roku byly na web nasazeny rezervační formuláře využívající technologii Microsoft Bookings. V záložce kontakty si klienti zvolí pracoviště a v přiloženém on-line formuláři z možností vyberou předmět schůzky podle jednotlivých správních úkonů. V závislosti na tom se jim otevře seznam zaměstnanců, kteří mají dané činnosti v náplni práce. K dispozici mají rovněž jejich kalendář, kde si mohou zvolit datum a čas schůzky. Klient rovněž vybírá, zda má zájem se sejít osobně či on-line. Po vyplnění kontaktních údajů může využít textového pole a případně uvést doplňující informace, tak aby se zaměstnanec za schůzku mohl lépe připravit. Následně přijde zájemci potvrzení do e-mailové schránky či v případě volby on-line schůzky rovněž odkaz pro spojení.

Jedním z cílů šetření bylo zjistit, zda o této možnosti vědí a případně jak jim aktuální nastavení vyhovuje. Z grafu č. 39 vyplývá, že z celkového počtu 225 dotazovaných ví o možnosti pouze 20 % z nich. Z toho lze usuzovat, že buď vůbec webové stránky úřadu neznají, anebo je znají, ale o možnosti nebyli dostatečně informováni. Naopak pozitivně lze vnímat fakt, že z těch, co rezervační formuláře znají, 83 % z nich systém rezervací vyhovuje. V návaznosti na weby lze pouze doplnit, že kromě hlavního webu www.spucr.cz úřad spravuje další dvě webové stránky a to konkrétně www.zitkrajinou.cz a www.soutezitkrajinou.cz. První ze zmíněných slouží pro prezentaci příkladů dobré praxe, přináší praktické informace z oboru pozemkových úprav, rozhovory se zástupci samospráv či děkonné dopisy samotných starostů.¹¹⁰ Web, je rovněž provázán s externím zpravodajem, který Státní pozemkový úřad čtvrtletně vydává. Web Soutěž Žít krajinou zase odkazuje k soutěži, kterou úřad pořádá ve spolupráci s Českomoravskou komorou pro pozemkové úpravy.¹¹¹ Dle odpovědí respondentů však web Žít krajinou nezná ani čtvrtina dotázaných. (23 %)

Na webových stránkách byly v minulosti sdílena také edukativní a informační videa k pozemkovým úpravám a monitoringu eroze půdy. Jedná se o praktický způsob jak jednoduchou a zajímavou formou předat veřejnosti a partnerům důležité informace během krátké chvíle. Jelikož kromě pozemkových úprav mají velmi často soukromé či právnické osoby zájem o pacht či koupi pozemků, jeví se informativní video jako vhodný nástroj pro vysvětlení základních podmínek a předpokladů tohoto úkonu. V dotazníkovém šetření byla

¹¹⁰ Žít krajinou. In: [cit. 28.03.2022]. Dostupné z: <https://zitkrajinou.spucr.cz/>

¹¹¹ O soutěži | Soutěž o nejlepší realizované společné zařízení. In: [cit. 28.03.2022]. Dostupné z: <https://soutezzk.spucr.cz/>

proto položena otázka, zda by respondenti o podobná videa, nejen z oblasti správy majetku, měli zájem. Z celkového počtu 225 dotázaných 161 z nich odpovědělo kladně, jak lze vidět na grafu č. 40. Poměrově by o tento typ informačních a edukativních videí měli nejvíc zájem zástupci zemědělců a dále také laická veřejnost. Právě pro ně by tato videa mohla být jednoduchým prostředkem, jak si zvýšit povědomí o celém úřadě.

4.4.4 Sociální sítě

I pro státní instituce dnes je komunikace na sociálních běžným standardem. Řada z nich stejně jako Státní pozemkový úřad má rozsáhlé portfolio sociálních sítí, na který je v různé míře aktivní. Činí tak převážně ministerstva, a to už od roku 2015. V tomto roce všechna existující ministerstva disponovala profilem na nejpopulárnější síť Facebook. Posledním, kdo si profil založil bylo Ministerstvo školství. Naopak mezi první ministerstva, která pokrokově zakládaly profily už v roce 2013 se řadí Ministerstvo zahraničí, Ministerstvo kultury, Ministerstvo dopravy či Ministerstvo práce a sociálních věcí. Zřizovatel SPÚ, Ministerstvo zemědělství, se na sociální síť Facebook připojilo o rok později.¹¹² Hojně je využívána také platforma Twitter, která slouží jako zdroj rychlých informací zejména pro novináře. I tam mají všechna česká ministerstva svůj profil, kde různou měrou aktivně komunikují s širokou veřejností. Poslední, neopomenutelnou sociální sítí je Instagram, tam má založený profil pouze sedm českých ministerstev.

Státní pozemkový úřad má v současnosti vlastní profil na sociální síť Facebook, Instagram, LinkedIn a YouTube. Na prvních třech se sledujícími také aktivně komunikuje. Profil na YouTube slouží převážně jako knihovna videí. Profil na Facebooku byl založen v září 2016 a v současnosti má 4 666 lidí, kteří ho sledují. V minulém pololetí však zaznamenal stejně jako ostatní profily SPÚ propad. Dosah stránky poklesl téměř na polovinu. O 25 % poklesl také počet návštěv profilu. Podobně tomu bylo na sociální síti Instagram, kde od července do prosince poklesl dosah o 55 % a téměř podobně se snížil také počet návštěv. Jediným kladným ukazatelem byl příbytek nových sledujících. Ten za sledované období narostl o 88 profilů. Aktuální počet sledujících na Instagramu je celkem 526. Z dostupných analyzovaných materiálů je patrná rozdílná věková struktura sledujících. Zatímco na Facebookovém profilu je věkový průměr sledujících 35-44 let (což je dokonce vyšší věkový průměr

než

obecně

¹¹² MOUCHA, Ivan. *Česká ministerstva objevují sociální sítě* | *NEWTON Media* [online]. 2016 [cit. 28.03.2022]. Dostupné z: <https://www.newtonmedia.cz/ceska-ministerstva-objevuji-socialni-site/>

u sledujících na Facebooku celosvětově)¹¹³, Instagramový profil tvoří skupina sledujících ve průměru 25-34 let. Přestože počet sledujících na Facebooku je poměrně vysoký, počet „To se mi líbí“ a reakcí u jednotlivých příspěvků tomu neodpovídá. Během sledovaného období byl nejvyšší počet reakcí u nejúspěšnějšího příspěvku pouze 56.¹¹⁴

Dotazníkové šetření se logicky proto zaměřilo také na sociální sítě. Přestože se sociální sítě obecně těší velké popularitě z šetření vyplývá z grafu č. 41, že pouze 60 % respondentů považuje za důležité, aby Státní pozemkový úřad na sociálních sítích aktivně komunikoval s občany. Ač se může zdát, že se jedná o překvapivé zjištění, tato odpověď je skoro totožná s odpovědí samotných zaměstnanců SPÚ, jež na toto byli rovněž dotázáni. Důležitost nejvíc vnímají hlavně zástupci laické veřejnosti, naopak opačný názor zastávají zástupci samospráv. Celkem 62 % z nich existenci profilu SPÚ na sociálních sítích nepovažuje za důležitou.

V další otázce však pouze pětina respondentů odpověděla, že profil/y SPÚ na sítích samo sleduje viz graf č. 42. V absolutních číslech je nejvíc sledujících ze skupiny laické veřejnosti. Poměrově však lze říct, že nejvýznamnější skupinu sledujících tvoří z respondentů skupina zemědělců. Rozdíl mezi mírou sledovanosti zemědělců a např. samospráv se značně liší. Obecně je však možné říct, že sledovanost u dotázaných je nízká.

Z grafu č. 43 jasně vyplývá, že mezi respondenty je největší procento těch, kteří SPÚ sledují na Facebooku, celkem 52 %. Menší sledovanost u ostatních sítích lze vysvětlit pravděpodobně kratší dobou jejich existence. Profil na Instagramu byl založen v únoru 2019, profil na LinkedIn teprve před rokem a k dnešnímu dni jej sleduje celkem 63 lidí.¹¹⁵

Aby úřad mohl efektivně prezentovat na sociálních sítích svá sdělení, případně činit dílčí změny, je potřeba znát aktuální stav a vzít v potaz také názor sledujících. Proto se další část dotazníku věnovala konkrétním parametrům třech profilů na sociální sítí Facebook, Instagram a LinkedIn. Respondenti mohli na čtyřstupňové škále hodnotit přehlednost obsahu, vizuální dojem profilu, frekvenci příspěvků, užitečnost sdělení a míru interakce s občany. První hodnocenou sítí je Facebook. V grafu č. 44 je možné vidět, že zmíněných parametrů byl respondenty označen jako spíše pozitivní. V součtu maximálně či spíše pozitivních odpovědí vychází, že sledující jsou nejvíc spokojeni s vizuálem stránky i

¹¹³ Facebook: users by age and gender 2021. In: *Statista* [online] [cit. 28.03.2022]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/376128/facebook-global-user-age-distribution/>

¹¹⁴ STÁTNÍ POZEMKOVÝ ÚŘAD. *Zpráva do PÚŘ - Statistické přehledy sociálních sítí - 2.pol 2021.*. Státní pozemkový úřad.

¹¹⁵ Státní pozemkový úřad České republiky: Přehled | LinkedIn. In: [cit. 28.03.2022]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/spucr/>

samotných příspěvků. Pozitivně profil hodnotí 66 % dotázaných. Naopak sledující by pravděpodobně ocenili vyšší míru komunikace, neboť parametr míra interakce s občany hodnotili nejhůř.

Následně byl obdobným způsobem respondenty hodnocen také profil na Instagramu. Z celkového počtu 31 sledujících i zde převládá spíše pozitivní vnímání napříč všemi sledovanými parametry. Vizuální dojem je dokonce hodnocen maximálně pozitivně. Lze odvodit, že s vizuální stránkou feedu (někdy též označováno jako grid) i samotných příspěvků jsou sledující velmi spokojeni. Nejhůř naopak hodnotí frekvenci příspěvků. Celkově však pozitivně hodnotí profil 83 % z nich viz graf č. 45.

Posledním hodnoceným profilem je profil na platformě LinkedIn. Jak již bylo zmíněno, jedná se nejmladší ze všech profilů a v současnosti jej sleduje 83 lidí, z toho 35 zaměstnanců ho uvádí jako profil svého zaměstnavatele. Profil na LinkedInu slouží k informování veřejnosti o běžném chodu organizace, ke sdílení plánovaných akcí či pro účely HR.¹¹⁶ Nelze však říct, že slouží přímo k aktivnímu náboru či headhuntingu¹¹⁷, nýbrž pouze ke zveřejnění volných pracovních a služebních míst, viz graf č. 46.

Také profil na LinkedIn je 73 % dotázaných hodnocen pozitivně. Respondenti vyzdvihují zejména frekvenci příspěvků a vizuální dojem.

V této fázi vyhodnocování je zajímavé porovnat výsledky otázky týkající se hodnocení dílčích aspektů profilu na Facebooku v interním e externím dotazníku. Jak zaměstnanci SPÚ tak široká veřejnost nejlépe ohodnotila vizuální dojem profilu. Zatímco zaměstnanci vidí jako neproblematictější parametr frekvenci příspěvků, veřejnost naopak spatřuje největší problém v nízké míře interakce s občany.

Pro schopnost zapojení uživatele, tedy zajištění vyšší míry engagement rate, se jeví jako podstatné zjistit, jaký obsah sledující na sítích zajímá. V další otázce respondenti z pěti nabízených možností volili obecný okruh příspěvků, o které by měli na profilu SPÚ zájem. V uzavřené otázce byly uvedeny tyto možnosti: příklady dobré praxe, informativní sdělení k nabídkám, představení našich služeb, nabídky zaměstnání, novinky z chodu úřadu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíc sledujících by si na profilech úřadu přálo vidět již konkrétní výsledky, které Státní pozemkový úřad v krajině realizuje. Lze tedy vyvodit, že je vhodné sdílet zejména již vybudované vodní nádrže, suché poldry, drobné tůně,

¹¹⁶ HR – Human Resource – lidské zdroje – označení pro útvar v organizaci zabývající se personalistikou, nábořem, výpočtem mezd.

¹¹⁷ headhunting – vyhledávání pracovníků na pozice ve středním a vyšším managementu prostřednictvím přímého oslovení kandidáta.

vysázené větrolamy či obnovené sakrální stavby. Nejmenší zájem mají dle grafu č. 47 sledující o tzv. operativu úřadu.

4.4.5 Akce pro veřejnost

Závěrečný blok otázek tvořila oblast event marketingu. V této souvislosti je potřeba zmínit, že Státní pozemkový úřad se snaží aktivně komunikovat s tzv. stakeholders pomocí všech dostupných prostředků. Mezi nejvíce efektivní, z důvodu bezprostředního kontaktu, řadí veletrhy, semináře a konference. Již několik let vybraní zástupci SPÚ zajišťují prezentaci úřadu pomocí vlastního či sdíleného stánku na mezinárodním agrosalonu Země živitelka. Doplňkově se pak účastní i dalších akcí ať už celostátního či regionálního charakteru.

Kromě zmíněných veletrhů úřad sám pořádá každým rokem také dvě významné akce. První z nich je Konference pozemkových úprav. Ve spolupráci s Českomoravskou komorou pro pozemkové úpravy v letošním roce organizují již XXII. ročník této akce.¹¹⁸ Z grafu č. 48 vyplývá, že 89 % dotázaných hodnotí akci pozitivně. Celkem 38 % z nich nejčastěji volilo možnost spíše pozitivně napříč parametry. Respondenti také hodnotili jednotlivé aspekty této akce. Pozitivním zjištěním určitě je, že bezmála 70 % z celkového počtu 156 respondentů spíše či dokonce velmi pozitivně hodnotí odbornost přednášejících. Celkem 103 z nich také spíše či velmi pozitivně vnímá organizaci akce. Nejhorš hodnoceným parametrem je medializace akce. Přestože se Státní pozemkový úřad snaží propagovat na všech svých dostupných kanálech, bylo by potřeba v rámci PR akce spolupracovat z dalšími zainteresovanými subjekty.

Druhou z akcí je již zmíněná soutěž Žít krajinou. I přesto, že se jedná o prestižní akci, jejíž výsledky jsou pravidelně vyhlašovány na půdě Senátu Parlamentu České republiky, ze šetření plyne, že je pro respondenty mnohem méně atraktivní. Ke všem vybraným parametrům (s výjimkou odbornosti přednášejících) zaujali respondenti neutrální postoj. I v případě této akce se ukazuje, že medializace eventů bude problémová, viz graf č. 49

Kromě zmíněné konference Státní pozemkový úřad pořádá několikrát do roka po celé republice semináře s různým zaměřením. Při příležitosti této méně formální akce se mohou účastníci odborníku dotazovat a o daném tématu do hloubky diskutovat. V minulosti bylo zorganizováno několik seminářů ve spolupráci např. s mysliveckými druženými, samosprávami, univerzitami či dalšími zájmovými organizacemi. Jako vhodné se proto jeví

¹¹⁸ XXII. Konference pozemkových úprav 12. - 13. 4. 2022 | Státní pozemkový úřad. In: [cit. 28.03.2022]. Dostupné z: <https://www.spucr.cz/akce/xxii-konference-pozemkovych-uprav-12-13-4-2022.html>

využit dotazníkového šetření ke zjištění o který okruh odborných témat mají jednotlivé skupiny zájem. Graf č. 50 ukazuje, že jak ze strany zástupců samospráv, tak ze strany laické veřejnosti převažuje zájem o téma směn a převodů pozemků. Z toho lze usuzovat, že s oblastí pozemkových úprav jsou respondenti seznámeni ve větší míře, a proto by preferovali víc téma první. Je potřeba uvést, že jsou to právě pozemkové úpravy, kterým je až do současnosti věnována vysoká míra pozornosti, zejména z důvodu jejich faktické „blízkosti“ samotným občanům. I tak by toto téma a zároveň téma užívacích vztahů ale skupina zemědělců ocenila nejvíc. Pro zástupce státní správy se jako nejvhodnější kombinace jeví směny a převody pozemků a opět pozemkové úpravy. Složitě téma směn a převodů není natolik atraktivním, ale zjevně vyplývá, že v okruhu znalostí samospráv i zástupců státní správy problematika absentuje. Jen s malým rozdílem pak následuje téma užívacích vztahů. Značný rozdíl lze pozorovat u tématu restitučních nároků. To se dotýká především laické veřejnosti a ta také uvedla, že o toto téma má ve srovnání se zástupci dalších skupin dvojnásobný zájem.

Doplňkově byla respondentům také položena otázka na konkrétní veletrhy a případnou účast SPÚ. Všechny níže uvedené souvisí se zemědělstvím a péčí o krajinu. Kromě agrosalonu Země živitelka, která je pro všechny resortní organizace Ministerstva zemědělství typická, respondenti zvolili jako druhou akci REGIONTOUR. Zajímavé je, že ze zmíněných je pouze tato akce převážně orientovaná na cestovní ruch a regionální rozvoj. Jelikož pozemkové úpravy jsou klíčovým nástrojem pro rozvoj venkova, jeví se tato odpověď jako logická a opodstatněná (graf č. 51).

4.4.6 Logo, vizuální podoba SPÚ

Budování vizuální identity nelze omezit pouze na komerční sféru. Ta často pracuje s komplexním pojetím tzv. brand buildingu. Přínosy budování vizuální identity jsou však nezávisle na typu subjektu, téměř totožné. Správně zvolený branding pomáhá odlišovat se od konkurence od konkurence a určovat totožnost produktů nebo služeb. Pomocí vizuálních vjemů pomáhá uložení do paměti a následnému opětovnému vybavení. Zpracování loga a volba barev pomáhají zákazníkovi organizaci vhodně zařadit. Typickým vizuálním ztvárněním brandingů je logo.¹¹⁹

Státní pozemkový úřad využívá ve svém logo tři základních barev, které vychází z jeho hlavních agend viz obrázek č.1. Zelená barva symbolizuje přírodu a krajinu, tyrkysová vodu a hnědá půdu. Dále využívá pěti doplňkových barev, které taktéž symbolizují vybrané činnosti. Přesné požadavky pro využívání loga jsou uvedeny v Manuálu vizuálního stylu SPÚ. Kromě barev specifikuje také typografii či užívání sloganu ŽÍT KRAJINOU.¹²⁰

Doplňkově byli respondenti proto požádáni o sdělení jejich názoru na logo SPÚ. Ze čtyř nabízených možností, které v různé míře deklarují vhodnost logo a líbivost vizuálu, jak můžeme vidět na grafu č. 52. Z celkem 225 dotázaných jen 32 % uvedlo, že jim logo přijde vhodně zvoleno a vizuál se jim líbí. 44 % z nich odpovědělo, že ačkoli logo považují za vhodné, líbí se jim méně. Celkem 14 respondentů dokonce uvedlo, že podle jejich názoru logo vůbec se zaměřením úřadu nekoresponduje.

Závěrem mohli všichni respondenti využít otevřené otázky a uvést návrhy pro zlepšení komunikace. Tato doporučení se týkala převážně zpřehlednění a doplnění webových stránek. Několik odpovědí zmiňovalo také zvýšení financí na pozemkové úpravy či zkrácení správních lhůt. Tyto záležitosti však nelze zařadit do souvislostí s komunikací, mnohdy dokonce ani kompetenčně nepřísluší SPÚ.

¹¹⁹ Logo je obličej vaší značky. Co promyslet, než začnete hledat grafika? In: Forbes [online]. 2. 10. 2018 [cit. 28.03.2022]. Dostupné z: <https://forbes.cz/logo-je-oblicej-vasi-znacky-co-promyslet-nez-zacnete-hledat-grafika/>

¹²⁰ STÁTNÍ POZEMKOVÝ ÚŘAD. Manuál vizuálního stylu, Grafický manuál Státního pozemkového úřadu [online]. Dostupné z: <https://www.spucr.cz/tiskovy-servis/loga-ke-stazeni>

5 Zhodnocení a doporučení

5.1 Vyhodnocení výzkumných otázek

V této části práce budou postupně vyhodnoceny výše zmíněné výzkumné otázky. Jak již bylo zmíněno, výsledky šetření jsou platné pouze pro danou skupinu respondentů a nelze je tedy zobecnit na všechny zaměstnance SPÚ ani na všechny cílové skupiny.

5.1.1 Interní komunikace SPÚ

VO1: Souvisí míra informovanosti zaměstnanců se vzdáleností od ústředí v rámci organizační struktury?

Na základě dotazníkového šetření vyplynulo, že 83 % zaměstnanců se cítí být dostatečně informováno o běžném dění na Státním pozemkovém úřadě. Zbylá procenta pak tvoří nejvíce zaměstnanci z poboček. Rozdíl mezi poměrem zaměstnanců z poboček a ostatních zaměstnanců je minimální, tudíž nelze tvrdit, že by míra informovanosti přímo souvisela s organizační vzdáleností od ústředí.

VO2: Jsou všem zaměstnancům informace předávány včas a za využití oficiálních zdrojů?

Celkem 3/4 zaměstnanců zároveň odpovědělo, že klíčové informace jsou s nimi sdíleny včas a dostávají se k nim převážně z oficiálních zdrojů. Čtvrtina zaměstnanců pak zaujímá názor, že informace jsou s nimi sdíleny pozdě. Celkem 15 % zaměstnanců uvedlo, že se informace dozvídá z neoficiálních zdrojů.

VO3: Považují zaměstnanci intranet za přehledný prostředek běžné komunikace?

Zaměstnanci v dotazníku uvedli, že intranet pro ně představuje prostředek, ze kterého primárně čerpají informace a 85 % z nich jej považuje za kvalitní zdroj informací. Většina z nich, celkem 80 % navíc odpovědělo, že je spokojeno s jeho uspořádání a obsahem. Na čtyřstupňové škále určitě ano až určitě ne zvolilo nejvíc respondentů možnost spíše ano, a to konkrétně 276 (58 %). Spolu s možností určitě ano, ji zvolilo celkem 380 respondentů. Co se týče běžné komunikace na pracovišti 40 % respondentů napříč útvary uvedlo, že pro běžnou komunikaci využívá jak e-mail, tak osobní komunikaci.

Můžeme konstatovat, že 80 % zaměstnanců shodně napříč všemi útvary uspořádání a obsah intranetu vyhovuje.

VO4: Slouží zápisy a Úkolovník na SharePointu jako vhodný a vyhovující prostředek pro evidenci úkolů?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že přesto, že na úsecích porady probíhají, pouze 55 % zaměstnanců má úkoly vedeno v elektronickém Úkolovníku na SharePointu. Překvapivým zjištěním také je, že v rámci poboček a krajských pozemkových úřadů je tento podíl dokonce větší – 60 %. Naopak na ústředí je toto procento nižší a úkoly má evidováno v Úkolovníku pouze 41 % zaměstnanců. Polovina zaměstnanců také uvedla, že zápis z SharePointu nepovažuje za dostatečný výstup z porady. Celkem 44 % respondentů potvrdilo, že je Úkolovník vhodný a přehledný nástroj pro evidenci úkolů. Naopak 18 % dotázaných tvrdí opak. Kromě toho 38 % zaměstnanců se vyjádřit nemohlo, jelikož s Úkolovníkem vůbec nepracují.

VO5: Plní vybrané prostředky interní komunikace svůj účel a jsou vhodně nastaveny?

U tří vybraných interních komunikačních prostředků zaměstnanci samostatně hodnotili jednotlivé dílčí aspekty v závislosti na povaze jednotlivých prostředků. U Věstníku i newsletteru zaměstnanci hodnotili tyto parametry: distribuce, obsah, formát, frekvence vydávání a vizuální podoba. U aplikace Řídící dokumentace zase: systém vyhledávání, systém tvorby a správy, systém připomínkování, systém seznamování se s řídicími dokumenty

a uživatelskou přívětivost. V porovnání výsledků k těmto třeba prostředkům aplikace Řídící dokumentace obdržela výrazně víc negativních odpovědí. Přes 63 % zaměstnanců uvedlo, že práci v aplikaci považují za obtížnou a stále jim činní problémy. Nejpozitivněji je hodnocen systém seznamování se s dokumenty, naopak nejhůř hodnotí systém vyhledávání. Co se Věstníku týče, 83 % respondentů deklaruje, že jim způsob předávání informací přes Věstník určitě či spíše vyhovuje a věstník dobře plní svou funkci. Kromě obsahové stránky jsou všechny ostatní parametry hodnoceny maximálně pozitivně. Celkem 442 (92 %) respondentů pozitivně vnímá způsob distribuce a dokonce 444 respondentů (93 %) také elektronický formát Věstníku.

Nejlépe hodnoceným prostředkem interní komunikace je newsletter. Z průzkumu vyplynulo, že 88 % respondentů ho pozitivně vnímá newsletter, Zaměstnancům nejvíc vyhovuje způsob distribuce a elektronický formát. Ten dokonce 68 % zaměstnanců hodnotí maximálně pozitivně.

VO6: Sledují zaměstnanci SPÚ profily svého zaměstnavatele na sociálních sítích?

Dotazníkové šetření prokázalo, že zaměstnanci vnímají důležitost působení Státního pozemkového úřadu na sociálních sítích. Takto odpovědělo takřka 64 % z nich. Celkem 345 zaměstnanců si uvědomuje, že komunikace i na sociálních sítích je v jejich zájmu. Na základě dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že ze všech respondentů nějaký z profilů SPÚ sleduje překvapivě více než polovina respondentů, konkrétně pak 66 % z nich. Nejvíce zaměstnanců sleduje profil SPÚ na Facebooku – celkem 136. Dále jsou sledující rozdělení poměrově na Instagramu – 38, na YouTube celkem 32 zaměstnanců a na síti LinkedIn sleduje SPÚ 22 zaměstnanců.

VO7: Jak zaměstnanci vnímají úroveň „firemní“ kultury na SPÚ?

Celkem 82 % zaměstnanců v průzkumu odpovědělo, že budování „firemní“ kultury pokládají za důležité a vnímají potřebu kulturu budovat. Při hodnocení úrovně této kultury na Státním pozemkovém úřadě však každý třetí dotázaný zaměstnanec úroveň „firemní“ kultury na SPÚ považuje za špatnou nebo dokonce velmi špatnou.

Z odpovědí zaměstnanců, kteří uvedli, že vnímají potřebu tuto kulturu budovat, paradoxně dále vyplynulo, že 76 % z nich neprojevuje zájem o zaměstnanecké akce. Důvodem může být např. fakt, že zaměstnanci mají pocit, že takovýchto akcí je již dostatek anebo, že mezi budováním „firemní“ kultury a zaměstnaneckými akcemi nevnímají žádnou souvislost.

VO8: Liší se zájem o zaměstnanecké akce v závislosti na organizačním zařazení?

V souvislosti s předchozí otázkou z průzkumu vyplynulo, že pouze 30 % dotázaných by víc akcí tohoto typu uvítalo. Co se týče organizačního zařazení zaměstnanců, nejvíce z nich v absolutním vyjádření tvoří zájemci z poboček. Poměrově se však jedná o zaměstnance ústředí. Dotazník také ukázal, že poměrově nejvíce zaměstnanců se rádo účastní akce Uklid'me Česko. Naopak u Sportovních her celkem 185 zaměstnanců deklaruje, že této akce se účastní nerado.

5.1.2 Externí komunikace SPÚ

VO9: Do jaké míry je činnost Státního pozemkového úřadu veřejnosti známa?

Státní pozemkový úřad do povědomí široké veřejnosti dostal o poznání méně než jeho předchůdci. Toto potvrzuje také realizované dotazníkové šetření. Na základě odpovědí respondentů je zřejmé, že z celkového počtu 225 dotázaných, zná trochu či velmi dobře činnost SPÚ skoro 54 % dotázaných. Největší podíl z nich tvoří zástupci samospráv a následně odborné veřejnosti.

Přestože povědomí o agendách má pouze 54 % dotázaných, ¾ respondentů je schopna Státní pozemkový úřad správně zařadit pod jeho zřizovatele – Ministerstvo zemědělství.

Nejvíce respondentů si SPÚ spojuje s agendou pozemkových úprav. Dále je pro ně úřad znám zejména v souvislosti se správnou majetku a převody zemědělských nemovitostí. Agenda restitucí se oproti pozemkovým úpravám v odpovědích objevila skoro trojnásobně méně.

VO₁₀: Považuje široká veřejnost Státní pozemkový úřad za organizaci otevřenou a pro klientsky zaměřenou, komunikující srozumitelně a transparentně?

Z odpovědí vyplynulo, že úřad jako otevřenou a pro klientsky zaměřenou instituci, která komunikuje srozumitelně a transparentně, vnímá skoro 54 % respondentů, což je většina. Napříč všemi skupinami komunikaci za profesionální označilo 77 % respondentů. Přes 40 % dotázaných dokonce deklaruje, že komunikaci vzhledem k jejich osobě či instituci lze hodnotit jako velmi profesionální.

Nejvyšší míru nespokojenosti naopak projevili zástupci odborné veřejnosti. Co se týče např. skupiny zemědělců, 23 % uvedlo, že komunikaci považují za neprofesionální. Nejlépe hodnotí komunikace SPÚ zástupci samospráv.

Celkem 80 % se navíc shodlo na tom, že komunikace bylo srozumitelná a vše bylo řádně vysvětleno.

VO₁₁: Které komunikační prostředky jsou nejvhodnější pro komunikaci s jednotlivými cílovými skupinami?

Webové stránky jsou samotným úřadem považovány jako primární komunikační prostředek směrem k veřejnosti. Na základě obdržených odpovědí lze potvrdit, že webové stránky jsou takto označovány právem, neboť je za nejvhodnější komunikační prostředek považuje nejvíce dotázaných. Naopak jako nejméně vhodný určili externí newsletter. Pouze jeden respondent uvedl navíc datovou schránku, doporučený dopis a telefon. Obdobně to vnímají i jednotlivé cílové skupiny.

Pro zástupce odborné veřejnosti jsou nejvhodnější prostředek webové stránky. Na druhé místo řadí osobní či on-line schůzku na pracovišti.

Zástupci samospráv jsou jedinou skupinou, podle které je nejvhodnějším nástrojem osobní či on-line schůzka. Dalšími vhodnými prostředky pak jsou webové stránky a e-mail.

Obdobně se vyjádřili také zástupci státní správy. Po webu je nejvhodnějším prostředkem pro sdělení e-mail a osobní či on-line schůzka.

Co se týče zemědělců i ti preferují web. Ve stejném množství pak následují e-mailové zprávy a schůzka na pracovišti.

VO12: Liší se názor na působení SPÚ, jako správního úřadu, na sociálních sítích v závislosti na cílové skupině komunikace?

Na základě výsledků dotazníkové šetření lze konstatovat, že 60 % respondentů se domnívá, že je důležité, aby Státní pozemkový úřad na sociálních sítích měl svůj profil a na něm aktivně komunikoval s občany. K tomuto názoru se přiklání zejména zástupci laické veřejnosti. Naopak přes 60 % zástupců samospráv si myslí opak. Tomu odpovídá také počet sledujících z řad respondentů. Z výsledků dotazníku vyplývá, že ve srovnání skupiny zemědělců a skupiny zástupců samospráv je míra sledovanosti několikanásobně vyšší. Z šetření rovněž vyplynulo, že nejvíc respondentů sleduje SPÚ na sociální síť Facebook, kterou lze hodnotit jako nejoblíbenější.

VO13: O jaký typ příspěvků mají sledující na sociálních sítích největší zájem?

Přestože mají sledující zájem také o informativní sdělení týkající se nabídky pozemků k prodeji či pachtu, na sociálních sítích nejvíc z nich oslovují příklady dobré praxe. Pro státní pozemkový úřad to znamená zejména sdílení vybudované realizace v krajině v rámci pozemkových úprav a správy majetku. Takovými mohou být zejména vodní nádrže, poldry, tůně, vysázené větrolamy či obnovené sakrální stavby. Jedná se zejména o zástupce samospráv, kterých takto odpovědělo 68 %. Celkem 71 % dotázaných rovněž uvedla, že má zájem o informativní a edukační videa. Nejvíc zájemců je z kategorie laické veřejnosti.

VO14: O jaká témata odborných seminářů má veřejnost zájem?

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že celkem 31 dotázaných o odborné přednášky a semináře vůbec zájem nemá. Naopak zástupci samosprávy i státní správy sdělili, že je zajímavá především téma směn a převodů pozemků a pozemkové úpravy. Laická veřejnost by směny taktéž ocenila, ale místo pozemkových úprav by využila možnosti účastnit se semináře k uživatelským vztahům. Samotní zemědělci naopak uvedli, že neoptimálnější by pro ně byla kombinace uživatelských vztahů a pozemkových úprav. Na tom se shodují také zástupci odborné veřejnosti. Zájem o jednotlivá témata seminářů se v závislosti na příslušnosti k dané skupině liší. Napříč skupinami je však největší zájem o pozemkové úpravy a směny a převody pozemků.

VO15: Je logo Státního pozemkového úřadu zvoleno vhodně?

Na základě výsledku dotazníkového šetření lze uvést, že z celkového počtu 225 dotázaných 32 % z nich uvedlo, že logo Státního pozemkového úřadu považují za vhodné a že se jim

líbí. Dále 44 % z nich odpovědělo, že ačkoli logo považují za vhodné, líbí se jim méně. V celkovém součtu odpovědí však současné logo jako vhodné sledává 76 % z dotázaných.

5.2 Návrhy a doporučení

Na základě provedených analýz lze Státnímu pozemkovému úřadu doporučit implementaci následujících změn, které povedou ke zlepšení interní a externí komunikace.

V souhrnné analýze byla jako jedna z předností vyzdvižena neexistence přímé konkurence, plynoucí z postavení SPÚ, které je mu jako organizační složce státu dáno zákonem. Této příležitosti je třeba systematicky využít v komunikaci směrem k veřejnosti. Státní pozemkový úřad se svým monopolním postavením má jedinečné postavení a nezpochybnitelnou výhodu pro prezentaci svých služeb, což je potřeba adekvátně podpořit vhodně zvolenými komunikačními prostředky.

Důležitým dokumentem pro realizaci ať už interní nebo externí komunikace je komunikační strategie. Její úskalí byly shrnuty v kapitole 4.1.1. Státnímu pozemkovému úřadu je proto vhodné doporučit revizi současné strategie ve smyslu zmíněných nedostatků. Mezi ty nejvýraznější se jeví vágní formulace cílů a obtížnost jejich měřitelnosti. Aby mohly být jednotlivé povinnosti vymahatelné, je potřeba zajistit jejich ukotvení v komunikační strategii. Kvalitně zpracovaná komunikační strategie je základem efektivní komunikace se všemi zainteresovanými skupinami.

Co se interní komunikace týče je potřeba vyzdvihnout evidentní snahu procesy elektronizovat a digitalizovat. Tomu odpovídá také množství moderních nástrojů, které úřad využívá. Objektivně lze říct, že primárním prostředkem komunikace na který by se měl úřad se soustředit je ten, který využívá v zájmu své informovanosti úplně každý zaměstnanec – intranet.

Je potřeba zpřehlednit a doplnit obsah tak, aby mohl plnohodnotně sloužit ke svému účelu. Je rovněž potřeba osvětlit jeho rozsah, neboť se mezi ním a dalšími komunikačními prostředky (aplikacemi), zaměstnancům smývají rozdíly. Je potřeba ujasnit, že intranet je pouze vstupním portálem do dalších aplikací, nikoli knihovnou všech informací.

Přestože digitalizace komunikace mnohdy vede ke zjednodušení a úspoře času, může se stát, že ne vždy ji zaměstnanci vnímají jako přínos. V případě Státního pozemkového úřadu lze takto hodnotit aplikaci Řídící dokumentace. Ta umožňuje tvorbu, správu i evidenci všech interních řídicích předpisů. Ačkoli převažuje pozitivní odezva, jedná se o nejhůř hodnocený prostředek komunikace v podmínkách SPÚ. Zaměstnanci kritizují složitost práce, a

především uživatelskou nepřívětivost. Pokud pomíneme technikálie, které zaměstnanci zmiňují, nejproblematictějším faktorem se jeví množství řídicích předpisů, se kterými se v aplikaci musí seznámit, aniž by se jednalo dokumenty, které jakkoli souvisí s jejich náplní práce. Špatně nastavený přístup tak může být příčinou přehlcenosti zaměstnanců, na kterou více než polovina z nich poukazuje. Bylo by proto vhodné vnímat problematiku v souvislostech a zvážit přehodnocení nastavených pravidel v této oblasti. V návaznosti na zjištění, že víc než polovině zaměstnancům práce v aplikaci činní problémy, se jako vhodné jeví doporučit zaměstnance proškolit nebo jim připravit a poskytnout instruktážní videa.

Vertikální systém předávání informací je a alfa a omegou každé organizace. V rámci Státního pozemkového úřadu proces zahrnuje systém porad, evidenci zápisu na webech organizačních útvarů/jednotek a zadávání úkolu do aplikace Úkolovník. Přestože bylo zjištěno, že většina útvarů porady pořádá a zaměstnanci se jich účastní, systém evidence zápisů a úkolů používá pouze 60 % z nich. Zmíněným důvodem, bylo často to, že systém evidence zápisů považují za nedostatečný. Zde je potřeba poukázat na již zmíněný nedostatek v Komunikační směrnici, která nadřazeným tuto povinnost neukládá. To se jeví jako problematické, neboť zápisy z porad jsou jediným dokumentem, který dokazuje, že dochází k propadávání informací z nejvyšších míst dolů. Taková to evidence není pouze v zájmu samotných zaměstnanců, ale i jednotlivých představených pracovníků. Tuto povinnost je třeba ve vnitřních dokumentech ukotvit, tak aby následně mohla být vymáhána. Jen tak mohou porady řádně sloužit jako účinný doplněk Věstníku. I v tomto případě se doporučuje zvláště vedoucí zaměstnance v používání zápisů a Úkolovníku na SharePointu proškolit.

Co se týče vnímání prezentace úřadu jeho vlastními zaměstnanci, jako pozitivní skutečnost lze vnímat fakt, že 65 % z nich komunikaci vnímá kladně. Stejně množství však deklaruje, že činnost úřadu není prezentována dostatečně. Politování hodný je fakt, že většina zaměstnanců není ochotna se na prezentaci podílet. V tomto ohledu je velmi důležitá osvěta a budování pocitu sounáležitosti, který souvisí také s „firemní“ kulturou. Zaměstnanci si musí být vědomi toho, že ačkoli nejsou tvůrci marketingové komunikace, je to jejich záslužná práce, která je tím komunikovaným tématem. Jejich součinnost a vnímání role jako klíčových aktérů komunikace je stěžejní a je v zájmu jich samotných. Stejně jako široká veřejnost považují zaměstnanci za prioritní komunikační prostředek úřadu jeho webové stránky. Investice v oblasti komunikace by se proto měly soustředit přednostně na vytvoření kvalitních webových stránek. Ty by měly působit profesionálním dojmem a budovat silnou

identitu. Nejdůležitějším parametrem je jejich obsah a přehlednost, což bylo v šetření hlavní předmět kritiky. Důležitá je také volba optimálního rozložení webu. Z odpovědí vyplynulo, že respondenti by nejvíc ocenili rozdělení webu podle skupin. V takovém případě je potřeba vyhodnotit, zda by tato možnost nepředstavovala přílišnou datovou zátěž. Dále je potřeba aby web obsahoval pouze aktuální informace, aby byl jednoduše dohledatelný a měly by na něj odkazovat rovněž weby partnerských institucí. Doporučit lze také větší propagaci rezervačního formuláře o kterém ví jen velmi málo dotázaných, přitom se jedná o užitečnou pro klientskou službu.

Státní pozemkový úřad rovněž aktivně komunikuje na sociálních sítích, kde ho množství zaměstnanců také sleduje. Sociální sítě jsou velmi specifickým komunikačním prostředkem. Státní pozemkový úřad musí být schopen vhodně uzpůsobit prezentaci a komunikaci každé jednotlivé síti. Je nutné vycházet zejména z povahy samotných sítí a jejich zvláštností a strategii komunikace stavět na provedené analýza jednotlivých profilů. Pokud bude realizována externě, může zahrnovat audit technický, obsahový i celkový audit komunikace. Minimálně by však měla vycházet ze struktury sledujících, míry zapojení a dalších kvantitativních metrik. Státnímu pozemkovému úřadu lze doporučit také sestavení podrobného komunikačního plánu.

Efektivní komunikace patří mezi základní kameny dobré firemní kultury. Ta je mimo jiné založena také na event marketingu. Ten lze vztáhnout také na realizaci zaměstnaneckých akcí. Z dotazníkového šetření vyplynulo že současné akce většina zaměstnanců vnímá spíše neutrálně. Z doplňujících odpovědí vzešla také informace, že o tento typ akcí mají větší zájem spíše útvary mimo ústředí. Přestože Státní pozemkový úřad příliš akcí tohoto typu realizovat nemůže, nebylo by správné je úplně odmítnout. Při jejich plánování je nezbytné vzít v potaz rozsáhlost organizační struktury. Z informací vyplývá, že některé akce bývají realizovány pouze na ústředí. Několik zaměstnanců dokonce uvedlo, že o mnohých z nich ani nevědí. Možným řešením může být podpora realizace událostí tohoto typu na úrovni poboček či krajů, ke kterým však ústředí organizačně i finančně přispěje. Kromě organizace pracovních porad a workshopů, je vhodné se zaměřit také na podporu méně neformální komunikace. Státní pozemkový úřad díky zaměření a realizacím v krajině může využít zejména sportovně-edukativních akcí.

V návaznosti na výsledky externího dotazníku je vhodné uvést také několik doporučení k její účinné realizaci. Jak bylo již zmíněno, povědomí o úřadě se velmi liší v závislosti na příslušnosti k jednotlivým skupinám. Zatímco odborná veřejnost, státní správa či

samosprávy úřad většinou znají a mají představu o jeho agendách, u široké veřejnosti je to naopak. Je třeba proto využít dostupných nástrojů masové komunikace. Po sociálních sítích, zmíněných výše, je nutné se zaměřit na zatraktivnění klíčových komunikačních témat pro novináře. Hlavním prostředkem by neměly být pouze tiskové zprávy. Populární jsou např. snídaně s novináři, které mohou být zorganizovány v návaznosti na důležité téma, které je potřeba komunikovat do hloubky. Tento typ akcí je podpůrným prostředkem pro upevňování vztahů s novináři

a ostatními zástupci médií. Základem media relations je pravidelně aktualizovaná databáze telefonických a e-mailových kontaktů na novináře, včetně rozdělení dle jejich specializace. Díky tomu může organizace konkrétní sdělení lépe zacílit a zvýšit své šance na získání mediálního prostoru. Uspěchanost doby vede i novináře k odklonu od vyžívání klasických tiskových zpráv. Státní pozemkový úřad by proto měl zvážit založení profilu na síti Twitter, která se pro novináře mnohdy stává prvotním zdrojem informace. Pro vyhodnocení úspěchu media relations by bylo rovněž vhodné výše zmíněné informace, kterými úřad disponuje doplnit o důležitou metriku, a to je počet či kvalita mediálních zmínek.

Pro dosažení vytyčených cílů komunikace je potřeba na ni nahlížet komplexně. Komunikaci je potřeba chápat jako nástroj mnohem většího celku s názvem public relations. Ty zahrnují jak vztahy se zaměstnanci tak vztahy s veřejností. Je nezbytné vzít proto v potaz veškeré nástroje, které PR využívá a prostřednictvím vhodně zvolených komunikačních prostředků pracovat na naplňování jejich podstaty. Bylo by vhodné se také zamyslet na větší míře spolupráce v oblasti komunikace se zřizovatelem, kterým je Ministerstvo zemědělství. Ta se jeví jako nedostatečná zejména pro oblasti sociálních sítí. V rámci koordinace a vzájemné podpory by měl být iniciován vznik pracovní skupiny pro oblast komunikace. Taková spolupráce by byla jistě přínosná zejména pro zástupce jednotlivých podřízených organizací. Navíc musí Státní pozemkový úřad maximálně využít také institutu partnerských dohod. Prohlubování smysluplné spolupráce nejen s resortními organizacemi, ale například se samosprávami povede ke zvyšování povědomí o činnosti tohoto úřadu.

6 Závěr

Státní pozemkový úřad je tvůrcem české krajiny a významným způsobem ovlivňuje podobu českého venkova. Je důležitým partnerem státní správy, samosprávy, zemědělců i dalších vlastníků půdy. Schopnost efektivně komunikovat s širokým spektrem cílových skupin je úkolem a zároveň výzvou před kterou úřad stojí. Vzhledem k turbulentnosti dnešní doby se však jedná o zásadní předpoklad pro řádné plnění svěřených pravomocí.

Diplomová práce s názvem Analýza komunikace Státního pozemkového úřadu je rozdělena do dvou hlavních částí, první teoretické a druhé praktické. V teoretické části, která vznikla na základě literární rešerše, byly vymezeny základní pojmy především z oblasti veřejné správy a komunikace. Nejprve byla objasněna funkce a dělení veřejné správy a následně byly definovány obecné cíle a funkce komunikace. V další kapitole byly představeny prostředky a nástroje komunikace v organizacích. Poslední kapitola teoretické části se soustředila na specifika komunikace ve státní správě.

Praktická část práce se soustředila na interní a externí komunikaci Státního pozemkového úřadu. Nejprve byla provedena obsahová analýza platné komunikační směrnice, na tu poté navázala analýza tiskových správ a novinářských dotazů. Přínosem praktické části bylo zpracování interního a externího dotazníkové šetření, jehož respondenty byli jak zaměstnanci, tak zástupci široké veřejnosti rozdělení do jednotlivých cílových skupin komunikace. Spolu s vyhodnocením dotazníku za pomoci statistické analýzy dat byly představeny také jednotlivé prostředky, kterými úřad disponuje. Závěrem bylo uvedeno několik doporučení pro zkvalitnění komunikačních procesů na obou úrovních.

Cílem práce bylo zhodnotit komunikační strategii Státního pozemkového úřadu a vyhodnotit efektivitu nastavených procesů v oblasti interní a externí komunikace. Dílčím cílem bylo také zhodnotit spokojenost zaměstnanců i veřejnosti s využívanými komunikačními prostředky, efektivitu sdílených informací či zájem zaměstnanců a veřejnosti na atraktivní komunikaci tohoto správního úřadu.

Z výsledků dotazníku vyplynulo, že většina zaměstnanců se cítí být informována dostatečně, včas a z oficiálních zdrojů. To je základním předpokladem pro úspěšnou komunikaci v jakékoli instituci. Zaměstnanci také uvedli, že si uvědomují důležitost komunikovat činnost úřadu za pomoci všech dostupných prostředků včetně sociálních sítí. Z šetření vyplynulo, že řada zaměstnanců profil svého zaměstnavatele na sociálních sítích také sleduje. Napříč útvary zaměstnanci uvedli, že přestože komunikaci úřadu obecně vnímají

pozitivně, domnívají se, že zatím není dostatečná. Z výsledků interního šetření vzešla také řada podnětů a návrhů na zlepšení využívaných komunikačních prostředků, které mohou být implementovány do praxe.

Náročnějšímu úkolu úřad čelí v komunikaci externí. Vzhledem k faktu, že Státní pozemkový úřad je poměrně mladou institucí, povědomí o jeho činnosti se velmi liší v závislosti na cílové skupině. I přesto je většinou respondentů úřad považován za instituci otevřenou a proklientskou, s jehož komunikací mají vesměs kladnou zkušenost. Toto je pozitivním faktem, ze kterého lze dále vycházet. Přestože je SPÚ správní úřad, z dotazníku vyplynulo, že veřejnost má zájem o jeho aktivní působení na sociálních sítích, veletrzích a odborných workshopech.

Závěrem je potřeba dodat, že pozitivní obraz každého úřadu či firmy netvoří pouze výstupy komunikačních a tiskových oddělení, nýbrž jednotliví zaměstnanci. Úspěšnou externí komunikaci je úřad schopen realizovat pouze za předpokladu, že stejnou pozornost věnuje i komunikaci se svými zaměstnanci. Budování interní a externí komunikace musí probíhat současně a ve vzájemném souladu. Zaměstnanci organizace s kvalitní interní komunikací vědí, co se od nich očekává. Uvědomují si, za co odpovídají oni a za co je odpovědný jejich tým a jsou schopni informace za účelem vzájemné spolupráce dále interpretovat. Informovaní zaměstnanci ví, kam jejich organizace směřuje, jsou seznámeni se stanovenými cíli, kterým rozumí, ztotožňují se s nimi, a proto jsou schopni se na jejich dosažení také podílet. Je nezbytné si uvědomit, že na ochotě zaměstnanců – tvůrců a nositelů komunikačních témat – je úspěch komunikace založen.

Zlepšovat systém jen jedné části nepovede k vytyčenému cíli, neboť nedostatky v interní komunikaci se v konečné důsledku projeví ve vnímání organizace navenek.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Použitá literatura a internetové zdroje

AGENTURA, FEO Digitální. 5 podstatných nástrojů komunikačního mixu. In: [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://www.feo.cz/komunikacni-mix-vyuzivate-potencial-vsech-kanalu>

ANDREASEN, Alan R a Philip KOTLER. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003. ISBN 978-0-13-041977-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Philip Kotler, Veronica Wong, John Saunders, Gary. *Moderní marketing, 4. evropské vydání*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

CETLOVÁ, Helena. *Marketing služeb*. Bankovní institut vysoká škola, 2007. ISBN 978-80-7265-127-6.

CROSBIE, Vin. What is New Media? (April 27, 2004). *Corante.com* [online]. 2004 [cit. 26.03.2022]. Dostupné z: https://www.academia.edu/37596635/What_is_New_Media_April_27_2004_

ČICHOVSKÝ, Ludvík et al. *Masová, mediální a marketingová komunikace* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011 [cit. 23.03.2022]. ISBN 978-80-86730-69-1. Dostupné z: <https://is.vsfs.cz/publication/3379/en/Masova-medialni-a-marketingova-komunikace/CICHOVSKY-FRIML-Krejci-MAREK>

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace - 6. vydání*. 01.01.2008. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

DONNELLY (JR.), James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Grada Publishing, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1295-5.

FREEMAN, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing, 1984.

FTOREK, Jozef. *Public relations a politika*. Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3376-0.

FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění -Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat – 2., rozšířené vydání*. Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-

247-2678-6.

FUCHSOVÁ, Kamila. S interní komunikací pomůže dobře provedený newsletter. In: *Hospodářské noviny (HN.cz)* [online]. 10. 11. 2011 [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-53582280-s-interni-komunikaci-pomuze-dobre-provedeny-newsletter>

HANA, Přikrylová Jana, Jahodová. *Moderní marketingová komunikace*. Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

HANDL, Jan. Ivo Půr (@strakovka): premiér o účtu na Twitteru ví. In: *Lupa.cz* [online] [cit. 23.01.2022]. ISSN 1213-0702. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/ivo-pur-premier-o-uctu-na-twitteru-vi/>

HANNAGAN, Tim. *Marketing pro neziskový sektor*. 01.01.1996. vyd. Praha: Management Press, 1996. 1. vydání. ISBN 978-80-85943-07-8.

HANYCH, Monika. Jak komunikují státní instituce na online sociálních sítích? *Časopis pro informační vědy*. 2016, roč. 8, s. 97–117. DOI: 10.5817/ProIn2016-2-9

HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. , s. 257.

HOFFMANNOVÁ, Jana a Jana MÜLLEROVÁ. *Dialog v češtině. 1. vydání*. 1. vydání. vyd. Mnichov: Otto Sagner, 1999. ISBN 3-87690-703-9.

HOFFMANNOVÁ, Jana a Olga MÜLLEROVÁ. *Jak vedeme dialog s institucemi*. Academia. ISBN 80-200-0446-7.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě* [online]. Computer Press, [cit. 08.01.2022]. Dostupné z: <https://www.martinus.sk/?uItem=31978>

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.

HOLLÄNDER, Pavel. *Základy všeobecné státovědy, 3. vydání*. 01.01.2012. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7380-395-7.

JAKUBIEC, Marcin. THE IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION FOR MANAGEMENT OF AN ORGANISATION. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2019, roč. 2019, s. 47–62. DOI: 10.29119/1641-3466.2019.134.4

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTIKOVÁ. *Marketing služeb*. Grada Publishing. ISBN 80-7169-995-0.

JIRÁK, Jan a Barbora KÖPPLOVÁ. *Masová média*. Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-466-3.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KAFKA, Miloslav et al. *Vzorový program pro vzdělávání tajemníků obcí s rozšířenou působností*. Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2006.

KÁŇA, Pavel a Petra KALOUSKOVÁ. *Základy veřejné správy, 3 doplněné a přepracované vydání*. Ostrava: Montanex.

KAPLAN, Andreas a Michael HAENLEIN. The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*. 2009, roč. 27, s. 197–212. DOI: 10.1016/j.emj.2008.10.003

KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa a Anna MATUŠKOVÁ. Public Affairs v České republice: Současný stav oboru. *Politologický časopis - Czech Journal of Political Science*. 2013, roč. 20, č. 4, s. 469–482. ISSN 12113247, 18059503. DOI: 10.5817/PC2013-4-469

KILMAN, Ralph H., Mary J. SAXTON a Roy SHERPA. *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey-Bass, 1991. ISBN 0-87589-666-9.

KOLEKTIV AUTORŮ. Vzorový program pro vzdělávání tajemníků obcí s rozšířenou působností. , s. 177.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management - 14. vydání*. Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KREJČÍ, Aleš. *Marketingová komunikace, Marketingová komunikace část 3*. [online]. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_kam_mark_krejci3.pdf

KUCHARÍKOVÁ, Eva. Funkce masové komunikace ve společnosti. . roč. 2014, s. 88.

LAMSER, Václav. *Komunikace a společnost, úvod do teorie společenské komunikace..* Academia, 1969.

LASSWELL, Harold D. *The Structure and Function of Communication in Society*. 01.01.1948. vyd. New York: Harper and Row, 1948.

MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace - Denis McQuail*. Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-574-5.

MICHALÍK, David. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-32-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi - 2., doplněné a přepracované vydání*. Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

MOUCHA, Ivan. *Česká ministerstva objevují sociální síť | NEWTON Media* [online]. 2016 [cit. 28.03.2022]. Dostupné z: <https://www.newtonmedia.cz/ceska-ministerstva-objevuji-socialni-site/>

MÜLLER, B. Karel, Šárka LABOUTKOVÁ a Petr VYMĚTAL. *Lobbing v moderních demokraciích*. Grada Publishing, 2010.

NADER SHEYKH AL ESLAMI KANDLOUSI, ANEES JANEE ALI a ANAHITA ABDOLLAHI. Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of*

Business and Management. roč. Vol. 5, č. No. 10. DOI: 10.5539

PATRIK, Janda. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 978-80-247-6186-2.

PELSMACKER, Patrick De, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 978-80-247-0254-4.

PETR, Karliček Miroslav, Král. *Marketingová komunikace*. Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

PRŮCHA, Petr. *Veřejná správa a samospráva*. Praha: Vysoká Škola Aplikovaného Práva, 2004. ISBN 80-86775-03-08.

S.R.O, TOVARNA CZ. BĚLOHLÁVEK, František: Organizační chování. In: [cit. 01.03.2022]. Dostupné z: <https://search.mlp.cz/cz/titul/organizacni-chovani/56945/>

STÁTNÍ POZEMKOVÝ ÚŘAD. *Manuál vizuálního stylu, Grafický manuál Státního pozemkového úřadu* [online]. Dostupné z: <https://www.spucr.cz/tiskovy-servis/loga-ke-stazeni>

STÁTNÍ POZEMKOVÝ ÚŘAD. *Směrnice – SM 04/2019 – Komunikační strategie Státního pozemkového úřadu, změna č. 3 (5.2.2021)*

STÁTNÍ POZEMKOVÝ ÚŘAD. *Zpráva do PŮŘ - Statistické přehledy sociálních sítí - 2.pol 2021..* Státní pozemkový úřad.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně, 2., aktualizované a doplněné vydání*. 2. aktualizované a doplněné vydání. vyd. Grada Publishing, a.s., 2009.

ŠINDLER, Petr. *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Grada Publishing, 2003.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketingová komunikace ve veřejné správě* [online]. Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko-správní fakulta, . Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/35183/SkarabelovaS_Marketingova%20komunikace_VS_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y

TILLEY, Elspeth. *Media Relations*. . 2005

VACÍK, Emil a Pavel ŠAŠEK. *Úloha kvality v řízení výkonnosti v organizacích veřejné správy..* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-7043-970-8.

VĚRČÁK, Vladimír, Jana GIRGAŠOVÁ a Renata LIŠKAŘOVÁ. *Media Relations není manipulace*. Ekopress, 2004.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace* [online] [cit. 08.01.2022]. Dostupné z: <https://www.martinus.cz/?uItem=63541>

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-6742-0.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie I.* [online]. Portál, 1998 [cit. 23.03.2022]. ISBN 80-7178-269-6. Dostupné z: <https://www.cbdb.cz/kniha-86678-aplikovana-socialni-psychologie-i-aplikovana-socialni-psychologie-i>

7 tipů pro úspěšný nábor na sociální síti LinkedIn – RECRU [online] [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://www.recruhr.com/cs/7-tipu-pro-uspesny-nabor-na-socialni-siti-linkedin/>

Co to je Firemní kultura (a jak ji vybudovat od základů) [online]. 2022 [cit. 26.03.2022]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/co-to-je-firemni-kultura/>

communication noun - Definition, pictures, pronunciation and usage notes | Oxford Advanced Learner's Dictionary at OxfordLearnersDictionaries.com. In: [cit. 22.03.2022]. Dostupné z: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/communication?q=communication>

CzechTourism představuje novou kampaň: Česko - země příběhů. [online]. 2013 [cit. 23.01.2022]. Dostupné z: <https://markething.cz/czechtourism-laka-na-pribehy-novou-kampani>

Část 1 : Zákon o svobodném přístupu k informacím – 106/1999 Sb. | *Zákony.centrum.cz*. In: [cit. 24.03.2022]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-svobodnem-pristupu-k-informacim/cast-1>

ČSÚ: Sociální síť používá v Česku téměř 5 milionu lidí. In: *MediaGuru.cz* [online] [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/11/csu-socialni-site-pouziva-v-cesku-temer-5-milionu-lidi/>

Definition of PUBLIC RELATIONS. In: [cit. 12.03.2022]. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/public+relations>

Dočekal: Tištěné tiskové zprávy vymírají | *MediaGuru*. In: [cit. 12.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2016/04/docekal-tistene-tiskove-zpravy-vymiraji/>

Externí komunikace | Význam | Marketingový slovník | idealab.cz [online] [cit. 02.03.2022]. Dostupné z: <https://idealab.cz/slovník/externi-komunikace/>

Facebook: users by age and gender 2021. In: *Statista* [online] [cit. 28.03.2022]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/376128/facebook-global-user-age-distribution/>

Government affairs – Marketing Journal. In: *www.focus-age.cz* [online] [cit. 14.03.2022]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/formy-PR/government-affairs__s316x544.html

How to write a killer social media press release (+ examples) | *PR Academy*. In: *Prezly.com* [online] [cit. 12.03.2022]. Dostupné z: <https://www.prezly.com/academy/what-is-a-social-media-press-release-and-why-should-you-use-it>

Interní komunikace je nutnost! - Kovařiková Jarka Booktook.cz [online] [cit. 02.03.2022]. Dostupné z: <https://www.booktook.cz/p/interni-komunikace-je-nutnost/>

Kampaň Česko – země příběhů zvýšila zájem o cestování po Česku. In: *CELYOTURISMU.CZ* [online]. 3. 12. 2014 [cit. 23.01.2022]. Dostupné z: <https://celyoturismu.cz/kampan-cesko-zeme-pribehu-zvysila-zajem-o-cestovani-po-cesku/>

KOMUNIKACE ORGANIZACÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY (ANALÝZA DAT) OBCE, MĚSTSKÉ ČÁSTI PRAHY A ÚSTŘEDNÍ ORGÁNY STÁTNÍ SPRÁVY [online]. Ministerstvo vnitra, 2021. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/SCRIPT/ViewFile.aspx?docid=22342061>

Komunikace v pandemii. V Česku vede Microsoft Teams, ve světě uspěl kontroverzní Zoom | Byznys. In: *Lidovky.cz* [online]. 16. 4. 2021 [cit. 12.03.2022]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/vitezove-pandemie-v-cesku-vede-microsoft-teams-ve-svete-zvitezil-kontroverzni-zoom.A210416_175820_in_ekonomika_lros

Koncepce Klienty orientovaná veřejná správa 2030 - Ministerstvo vnitra České republiky. In: [cit. 14.03.2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

Logo je obličej vaší značky. Co promyslet, než začnete hledat grafika? In: *Forbes* [online]. 2. 10. 2018 [cit. 28.03.2022]. Dostupné z: <https://forbes.cz/logo-je-oblicej-vasi-znacky-co-promyslet-nez-zacnete-hledat-grafika/>

O soutěži | Soutěž o nejlepší realizované společné zařízení. In: [cit. 28.03.2022]. Dostupné z: <https://soutezzk.spucr.cz/>

O SPÚ | Státní pozemkový úřad. In: [cit. 26.03.2022]. Dostupné z: <https://www.spucr.cz/statni-pozemkovy-urad>

Odborný článek: Úvod do problematiky sociálních sítí. In: [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/o/g/15075/UVOD-DO-PROBLEMATIKY-SOCIALNICH-SITI.html>

OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward | en | OECD. In: [cit. 14.03.2022]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/open-government/oecd-report-on-public-communication-22f8031c-en.htm>

Policie na sociálních sítích: Důležité informace i satira. In: *Radio Wave* [online]. 10. 4. 2014 [cit. 26.03.2022]. Dostupné z: <https://wave.rozhlas.cz/policie-na-socialnich-sitich-dulezite-informace-i-satira-5209506>

PR ve státní správě. In: *Monitora.cz* [online]. 14. 1. 2020 [cit. 14.03.2022]. Dostupné z: <https://monitora.cz/znalosti/pr-ve-statni-sprave/>

Reklamní výdaje ministerstev letos vzrostly | Byznys. In: *Lidovky.cz* [online]. 18. 12. 2009 [cit. 14.03.2022]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/reklamni-vydaje-ministerstev-letos-vzrostly.A091217_164003_in-media_jar

Slovník mediální komunikace (Ukázka, strana 99) by Kosmas-CZ - Issuu. In: [cit. 08.01.2022]. Dostupné z: https://issuu.com/kosmas-cz/docs/167856_99

Státní pozemkový úřad České republiky: Přehled | LinkedIn. In: [cit. 28.03.2022]. Dostupné

z: <https://www.linkedin.com/company/spucr/>

Tisková zpráva | Význam | Definice | Marketingový slovník [online] [cit. 12.03.2022].
Dostupné z: <https://idealab.cz/slovník/tiskova-zprava/>

Tiskový servis | Státní pozemkový úřad. In: [cit. 31.03.2022]. Dostupné
z: <https://www.spucr.cz/tiskovy-servis>

Ústava České republiky. In: [cit. 26.03.2022]. Dostupné
z: <https://www.psp.cz/docs/laws/constitution.html>

Vláda schválila rozpočet na letošní rok se schodkem 280 miliard korun — ČT24 — Česká
televize. In: [cit. 24.03.2022]. Dostupné z: [https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3439840-
schazi-se-tripartita-projednavat-bude-navrh-statniho-rozpocetu](https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3439840-schazi-se-tripartita-projednavat-bude-navrh-statniho-rozpocetu)

Vnitřní předpisy ve zkratce - Ministerstvo vnitra České republiky. In: [cit. 18.03.2022].
Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vnitri-predpisy-ve-zkratce.aspx>

What Is a Communication Strategy? (With Definition and Template). In: *Indeed Career
Guide* [online] [cit. 16.03.2022]. Dostupné z: [https://www.indeed.com/career-
advice/career-development/communication-strategy-template](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/communication-strategy-template)

XXII. Konference pozemkových úprav 12. - 13. 4. 2022 | Státní pozemkový úřad. In:
[cit. 28.03.2022]. Dostupné z: [https://www.spucr.cz/akce/xxii-konference-pozemkovych-
uprav-12-13-4-2022.html](https://www.spucr.cz/akce/xxii-konference-pozemkovych-uprav-12-13-4-2022.html)

Žít krajinou. In: [cit. 28.03.2022]. Dostupné z: <https://zitkrajinou.spucr.cz/>

Seznam použitých zkratk

AVE – Advertising Value Equivalency

BPEJ – bonitovaná půdně ekologická jednotka

COVID – coronavirus disease

ČÚZK – Český úřad zeměměřický a katastrální

MS – Microsoft

PEST – Political, Economical, Social and Technological

PGRLF – Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond

PR – public relations

PÚŘ – porada ústředního ředitele (Státního pozemkového úřadu)

SPÚ – Státní pozemkový úřad

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

SZIF – Státní zemědělský intervenční fond

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Seznam obrázků



Obrázek 1 - logo SPÚ

Seznam tabulek

	01/2022			02/2022			03/2022			
plán výzkumu										
formulace otázek										
sběr dat										
analýza dat										
vyhodnocení										

Tabulka 1 - časový harmonogram výzkumu

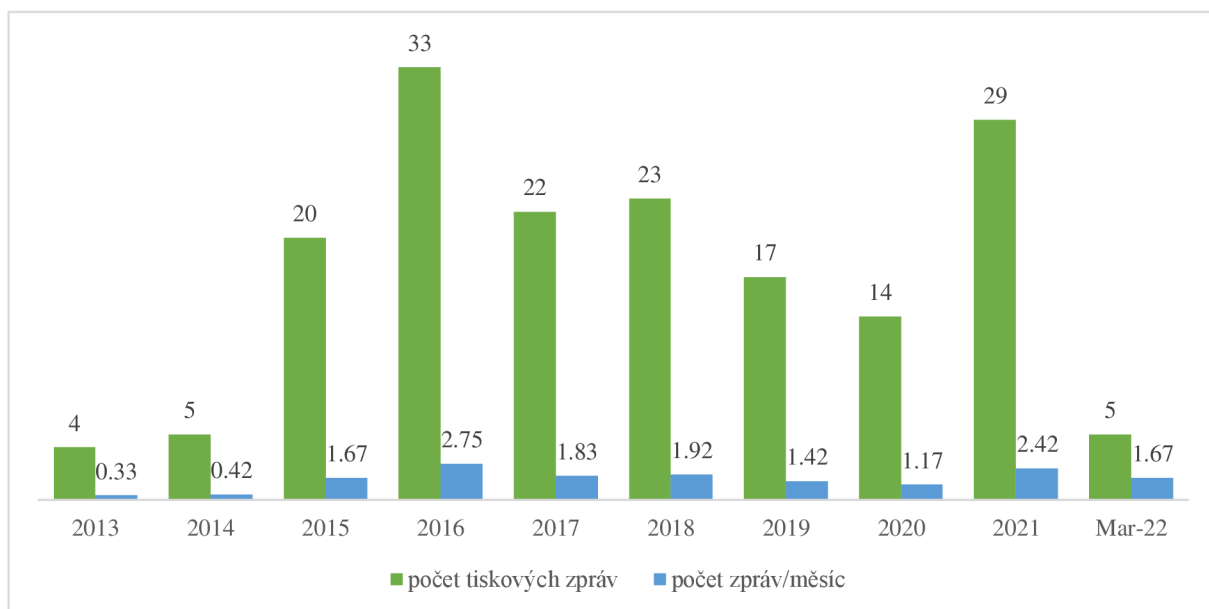
	Zadáváte/jsou vám zadávány úkoly také do Úkolovníku na SharePointu?	
Považujete za dostatečný výstup z porady zápis vytvořený přímo v SharePointu nebo využíváte ještě jiné podpůrné nástroje (např. zápis v Excelu)?	Ne	Ano
Ano, SharePoint je dostačující.	74	143
Ne, využívám ještě jiných nástrojů.	123	105

Tabulka 2 - vztah mezi vnímáním zápisu ze SharePointu jako dostatečného výstupu z porady a evidencí úkolů v Úkolovníku

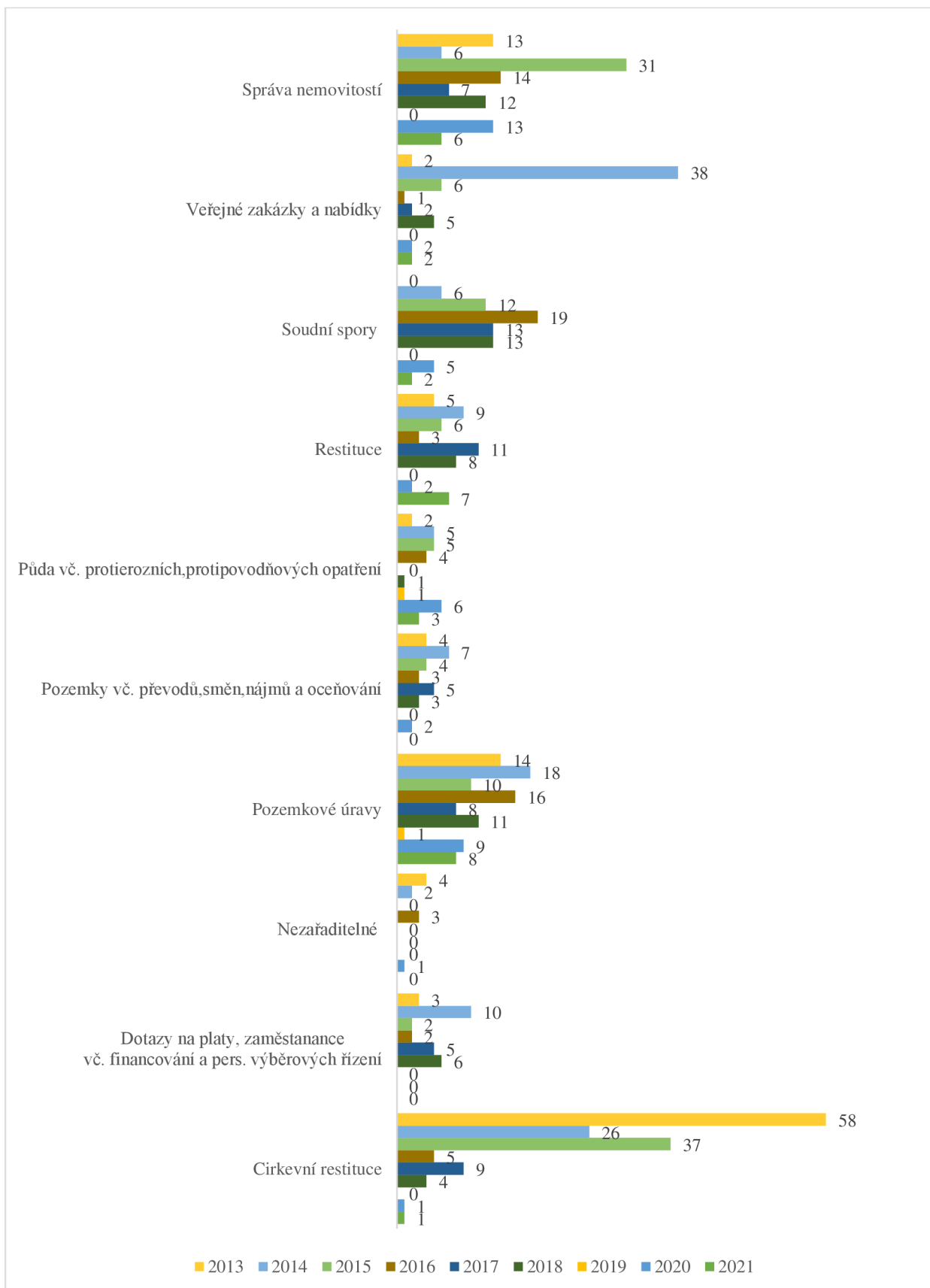
	Řekli byste, že je činnost SPÚ prezentována dostatečně?	
Byli byste ochotni více se podílet na prezentaci Vaší práce?	Ne	Ano
Ne	147	185
Ano	84	64

Tabulka 3 - vztah mezi názorem na prezentaci SPÚ a ochotou se na této prezentaci podílet

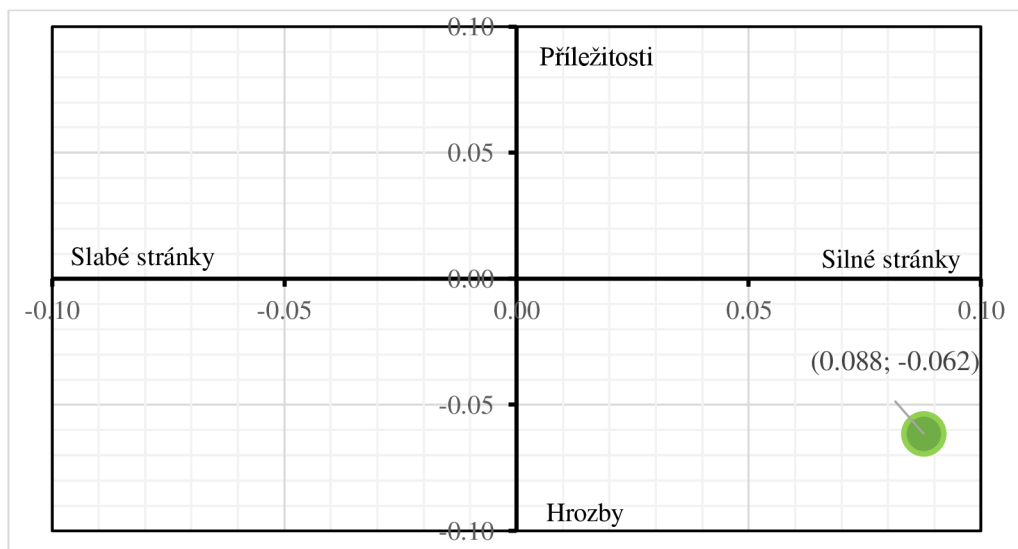
Seznam grafů



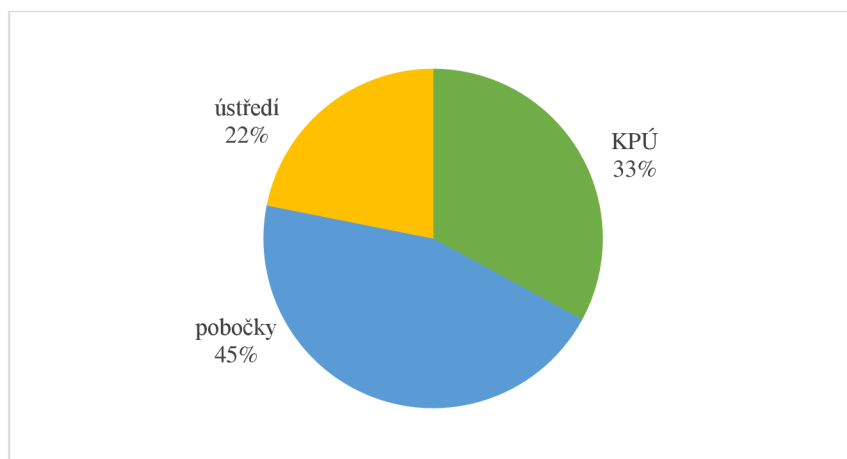
Graf 1 - vývoj počtu tiskových zpráv vydaných SPÚ v období 2013–2022 (březen)



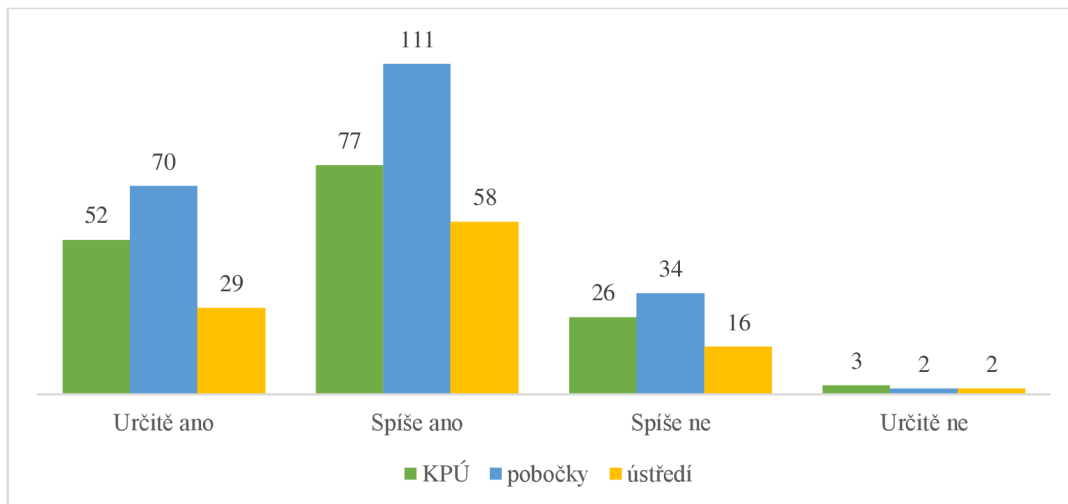
Graf 2 - vývoj počtu novinářských dotazů v období 2013 – 2021 dle témat



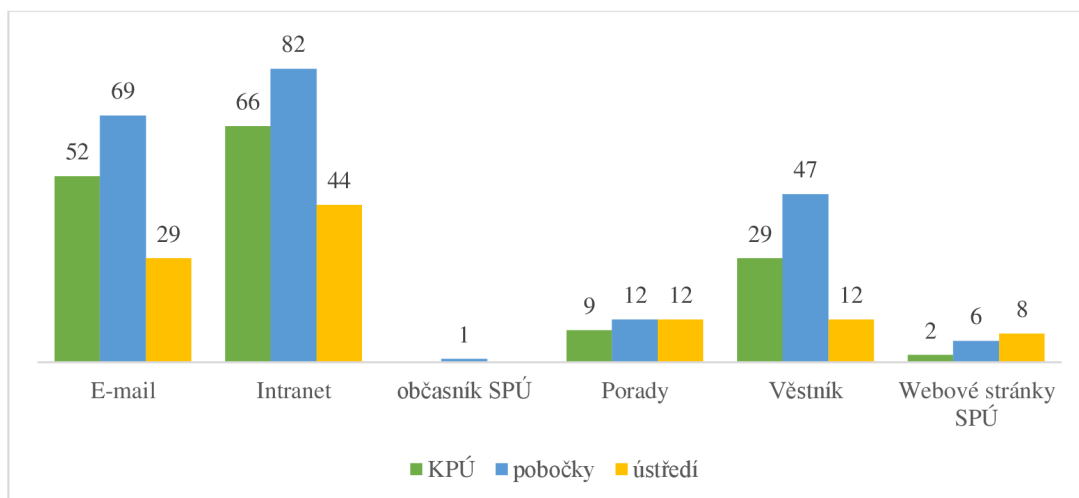
Graf 3 - znázornění souhrnné analýzy komunikace SPÚ



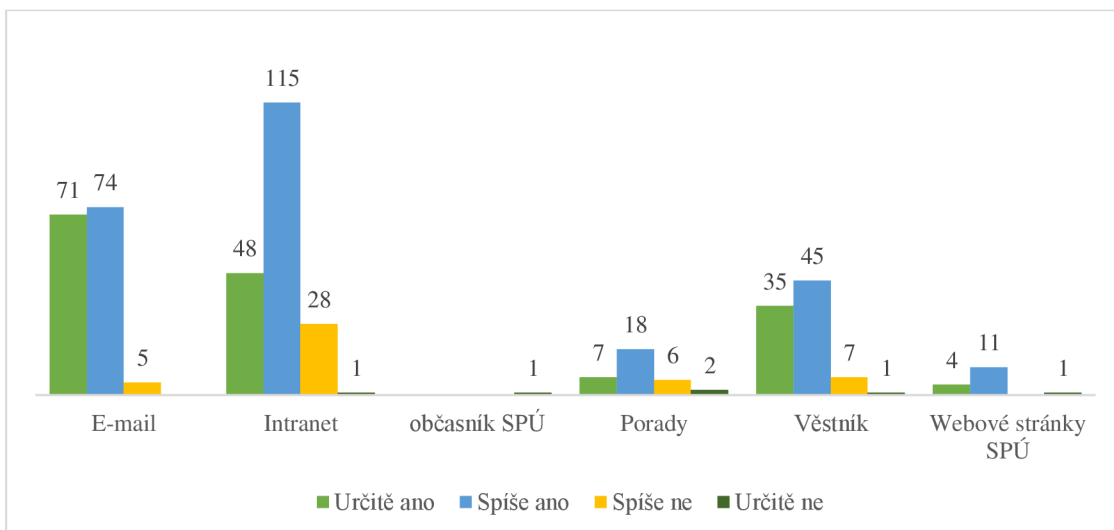
Graf 4 - segmentace respondentů dle organizačních útvarů SPÚ



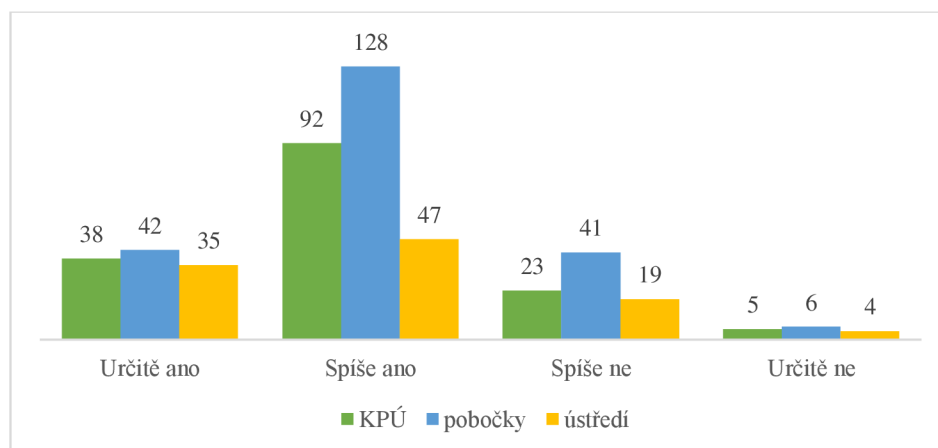
Graf 5 - informovanost zaměstnanců o dění v rámci Státního pozemkového úřadu



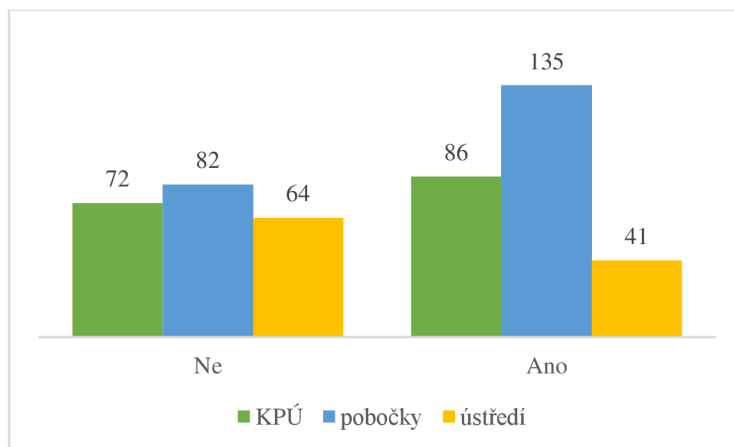
Graf 6 - nejvhodnější kanál pro obecnou informovanost zaměstnanců SPÚ



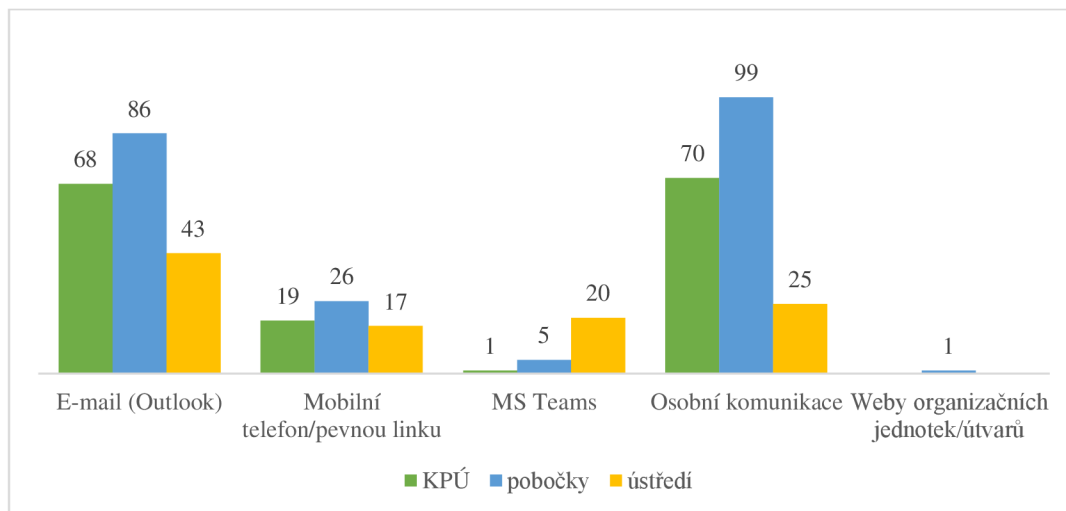
Graf 7 - do jaké míry představují kanály kvalitní zdroje informací



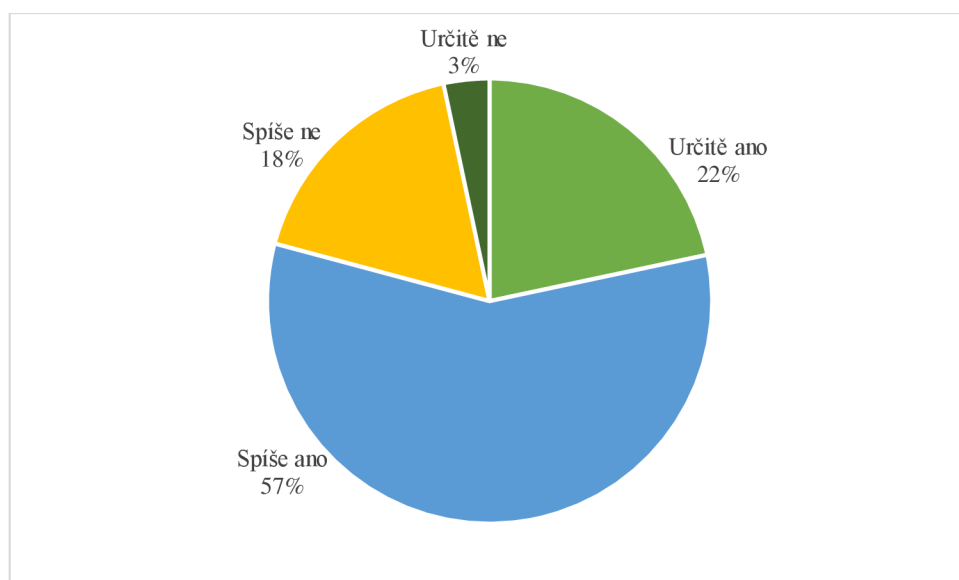
Graf 8 - sdílení klíčových informací pro řádný výkon práce zaměstnanců SPÚ



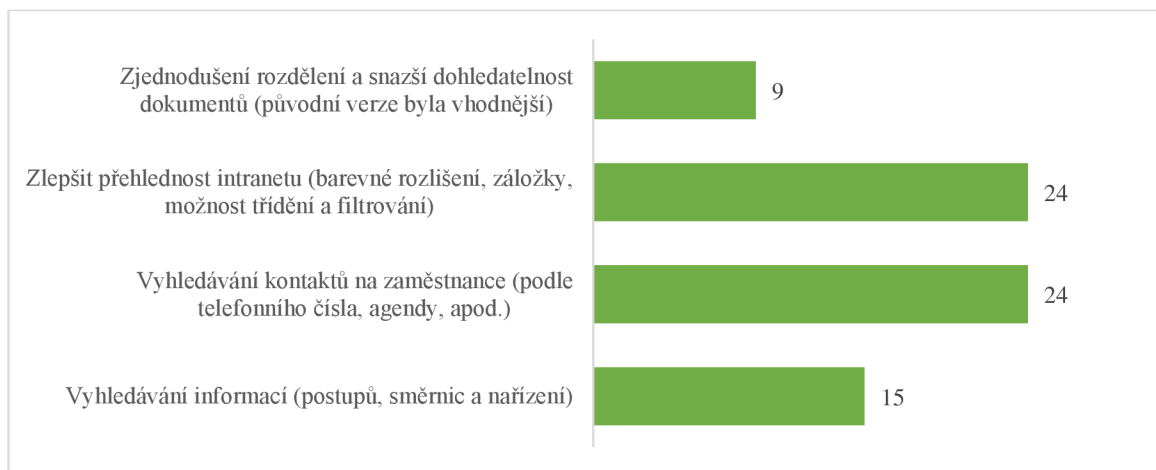
Graf 9 - přehlcenost zaměstnanců množstvím sdílených informací



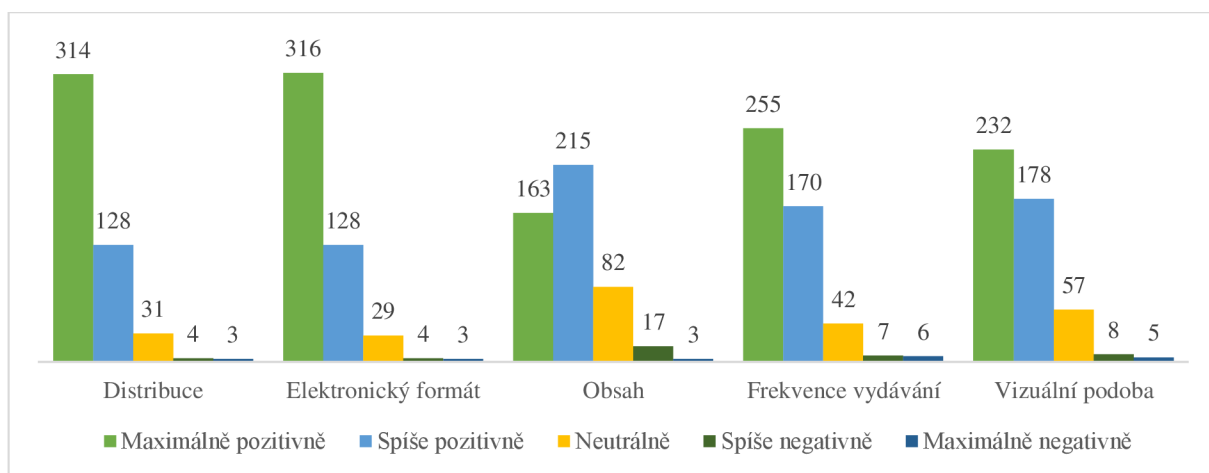
Graf 10 - kanály nejčastěji využívané pro běžnou komunikaci v rámci útvarů SPÚ



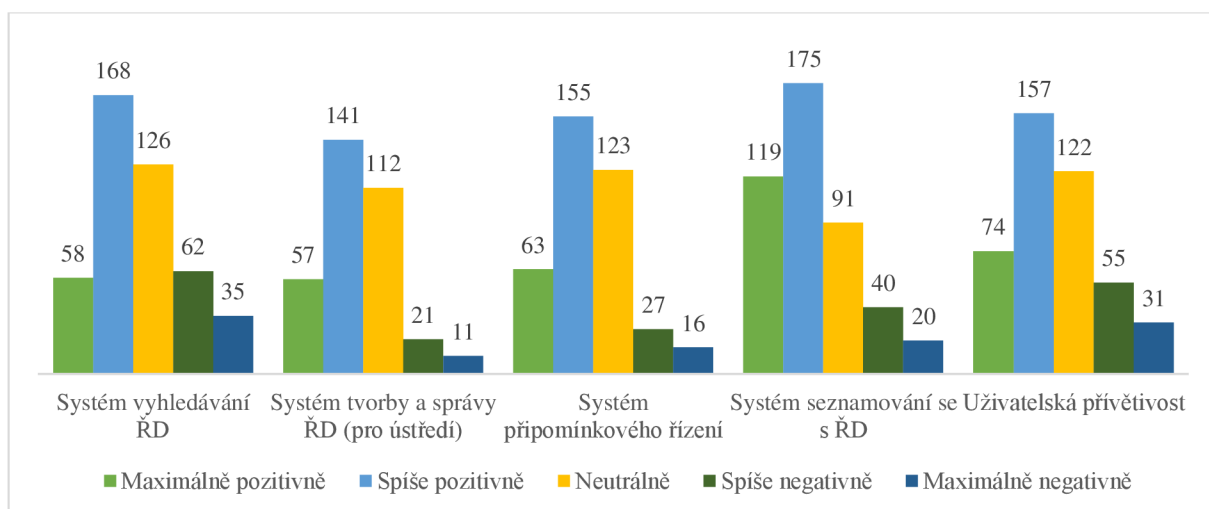
Graf 11 - do jaké míry zaměstnancům vyhovuje uspořádání a nastavení obsahu intranetu SPÚ



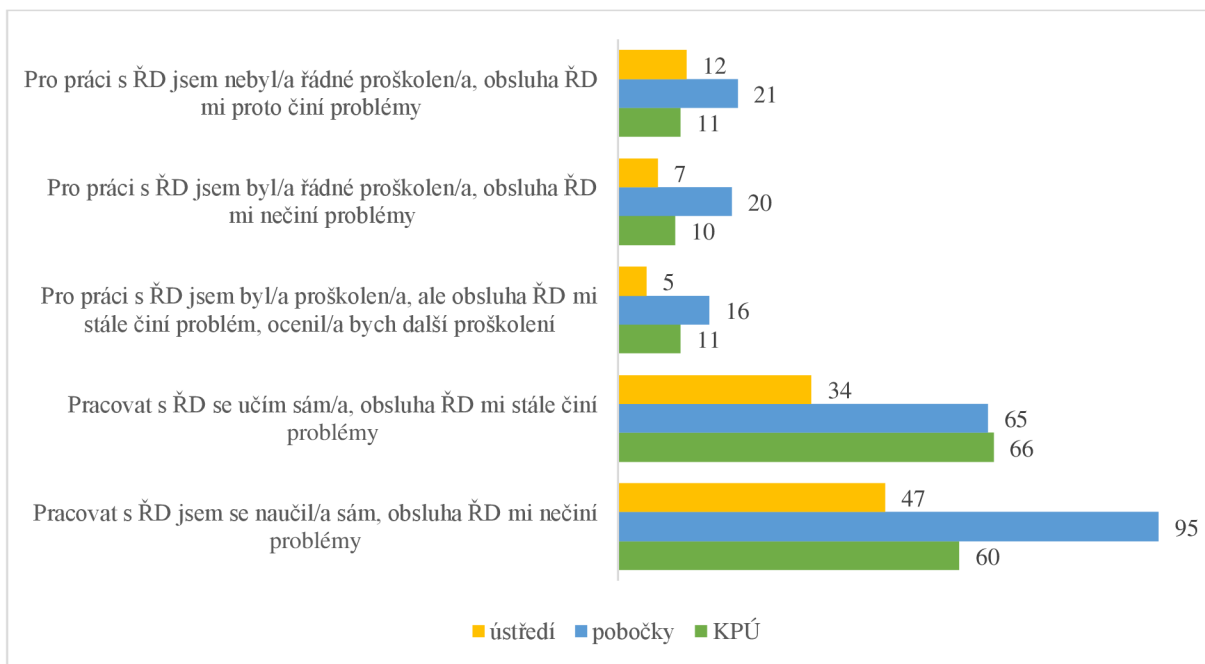
Graf 12 - návrhy zaměstnanců na změny intranetu



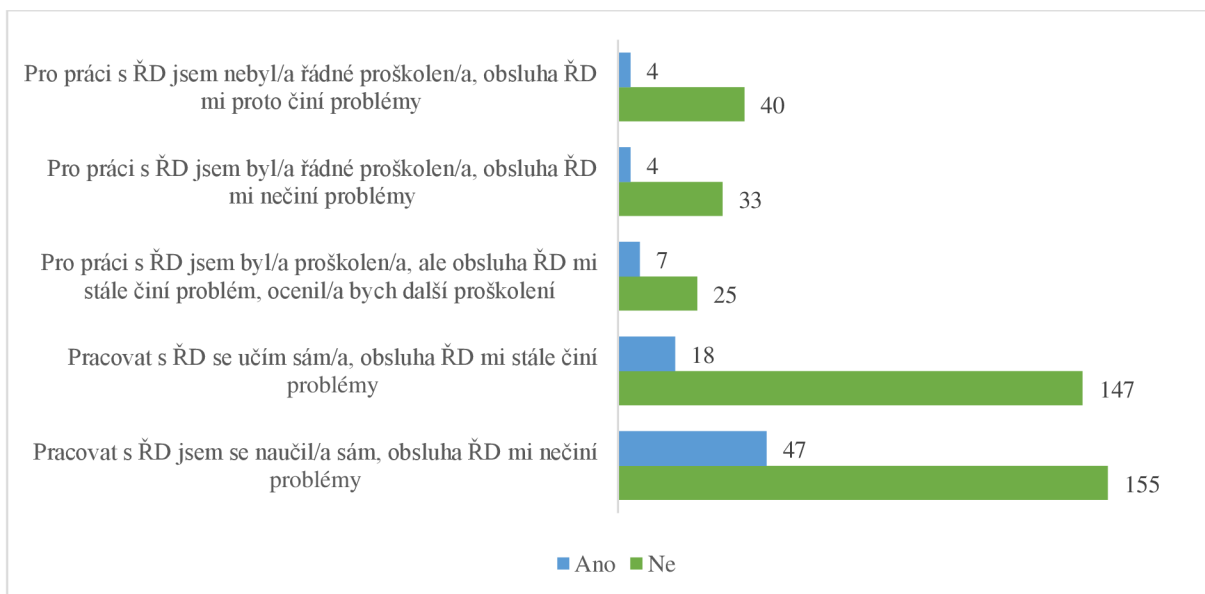
Graf 13 - hodnocení dílčích aspektů Věstníku



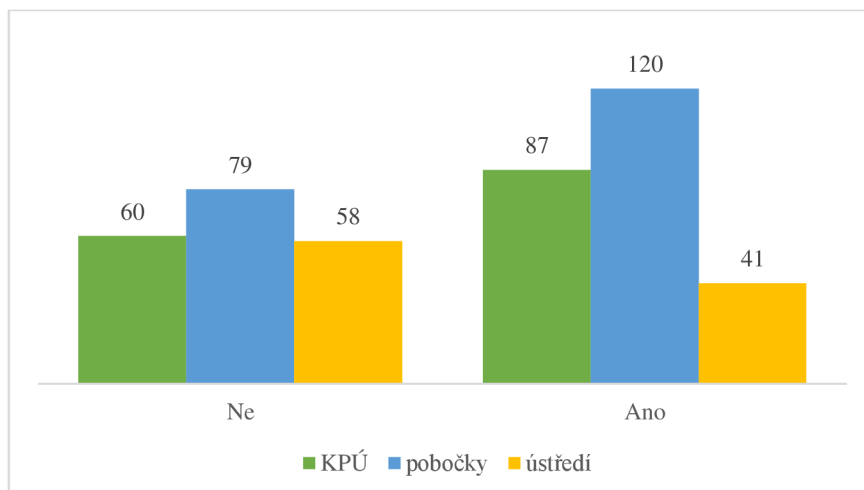
Graf 14 - hodnocení dílčích aspektů aplikace Řídicí dokumentace



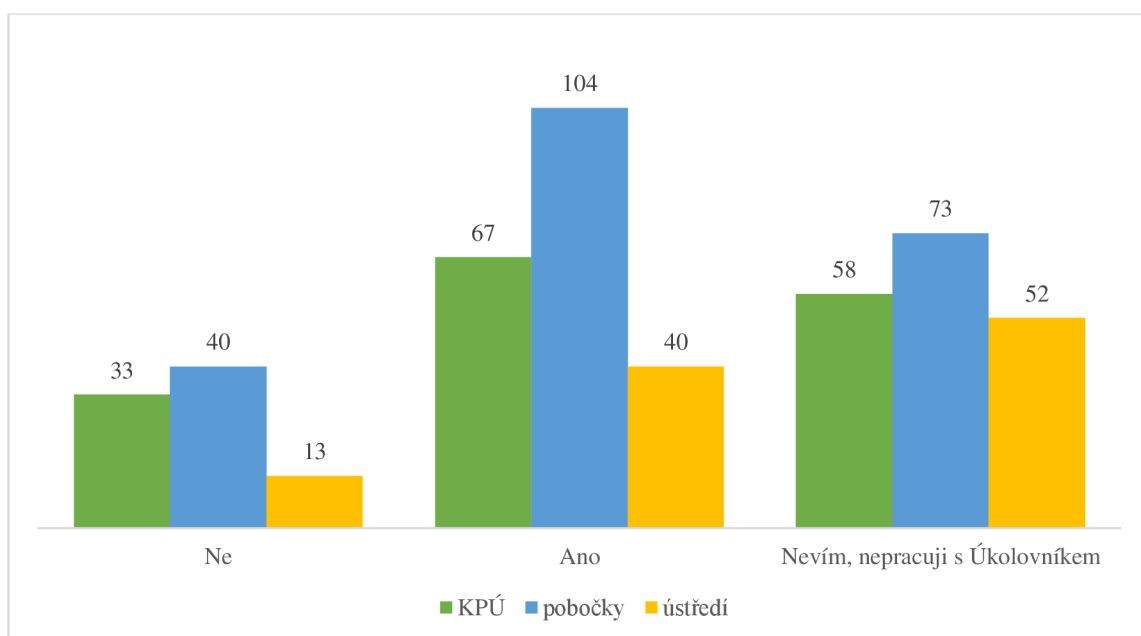
Graf 15 - míra problematickosti práce s aplikací ŘD napříč útvary SPÚ



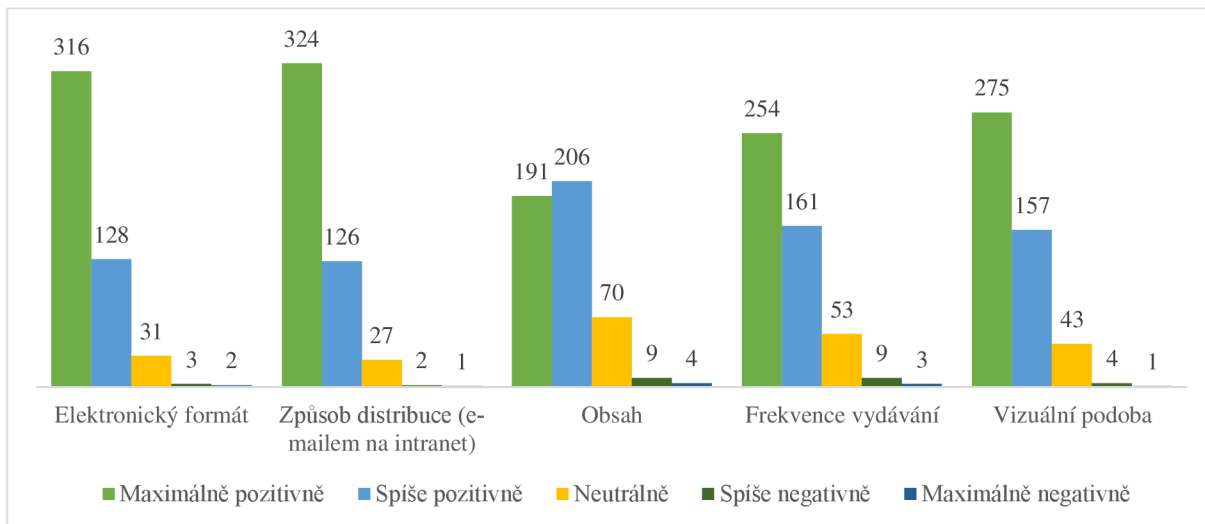
Graf 16 - míra problematickosti práce s aplikací ŘD mezi představenými (ano) a nepředstavenými pracovníky (ne)



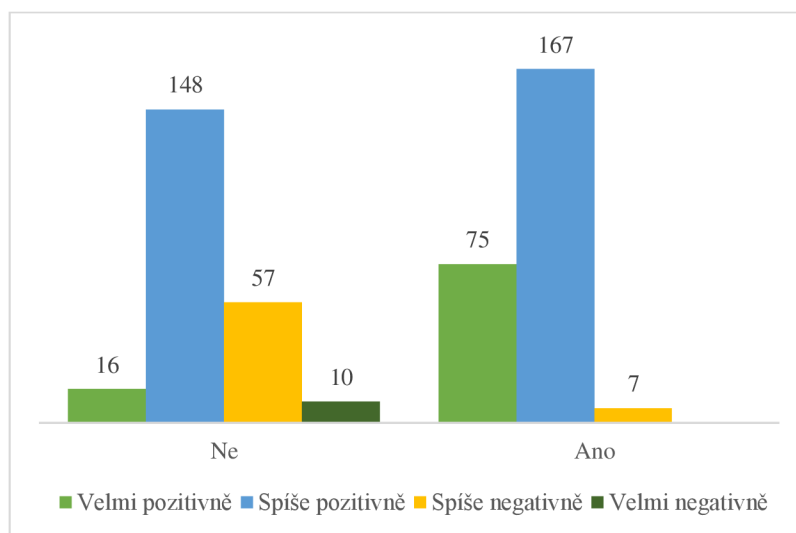
Graf 17 - zadávání úkolů do Úkolovníku



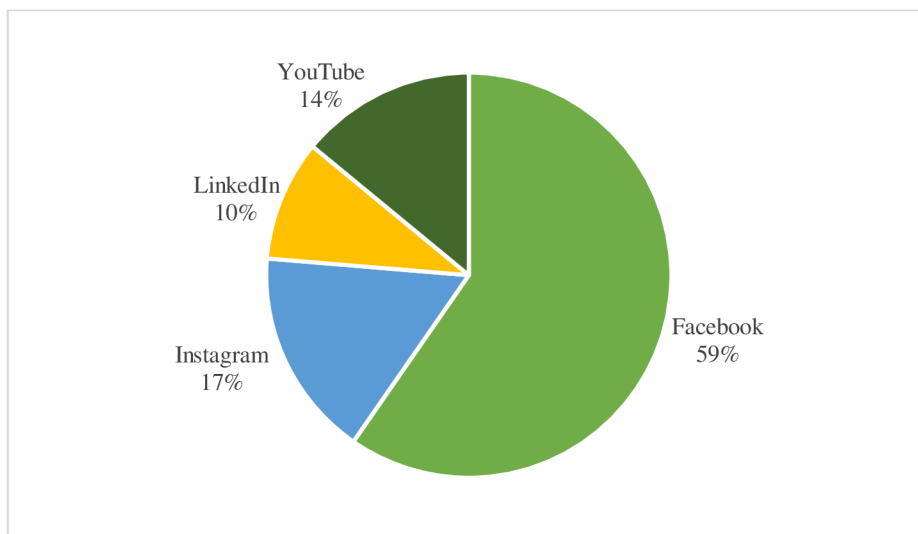
Graf 18 - hodnocení Úkolovníku jakožto vhodného nástroje k zadávání úkolů



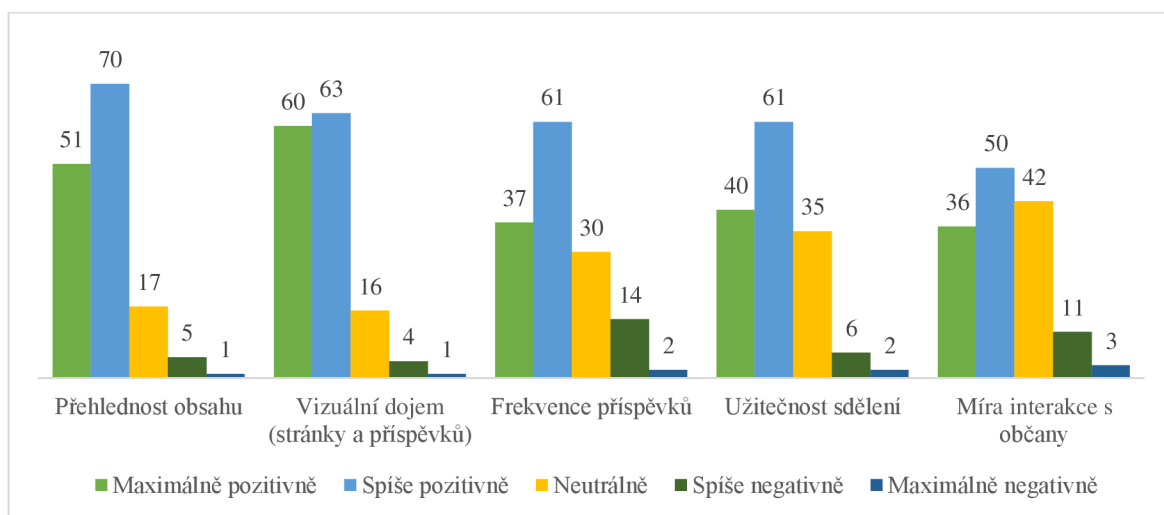
Graf 19 - hodnocení dílčích aspektů zaměstnaneckého newsletteru



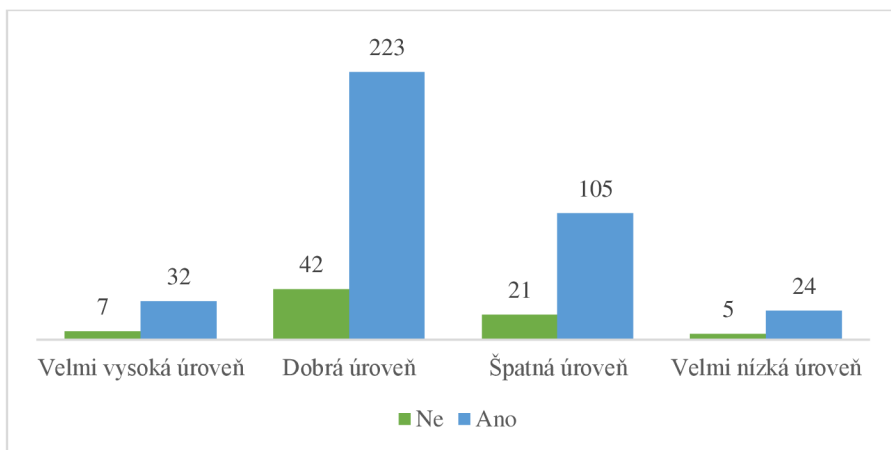
Graf 20 - vztah mezi vnímáním prezentace SPÚ a dostatečností komunikace



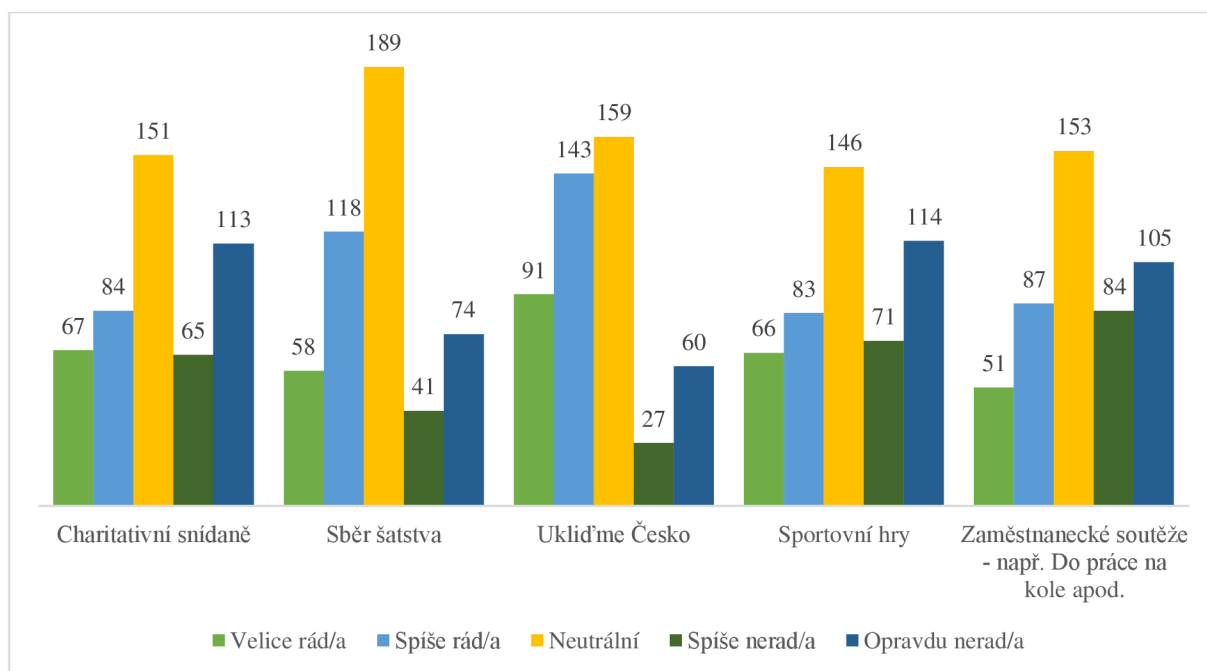
Graf 21 - sledovanost profilů SPÚ na sociálních sítích



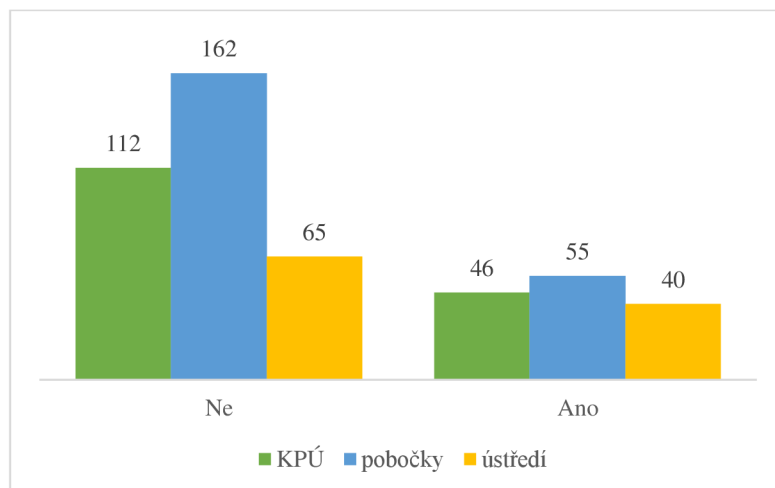
Graf 22 - hodnocení dílčích aspektů profilu SPÚ na Facebooku podle zaměstnanců



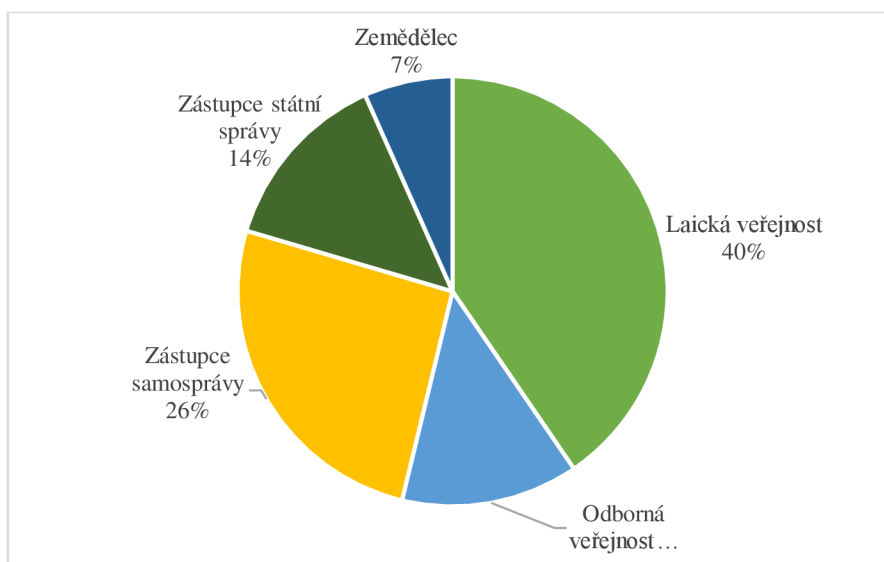
Graf 23 - vztah mezi vnímáním potřeby budovat kulturu a jejím hodnocením v SPÚ



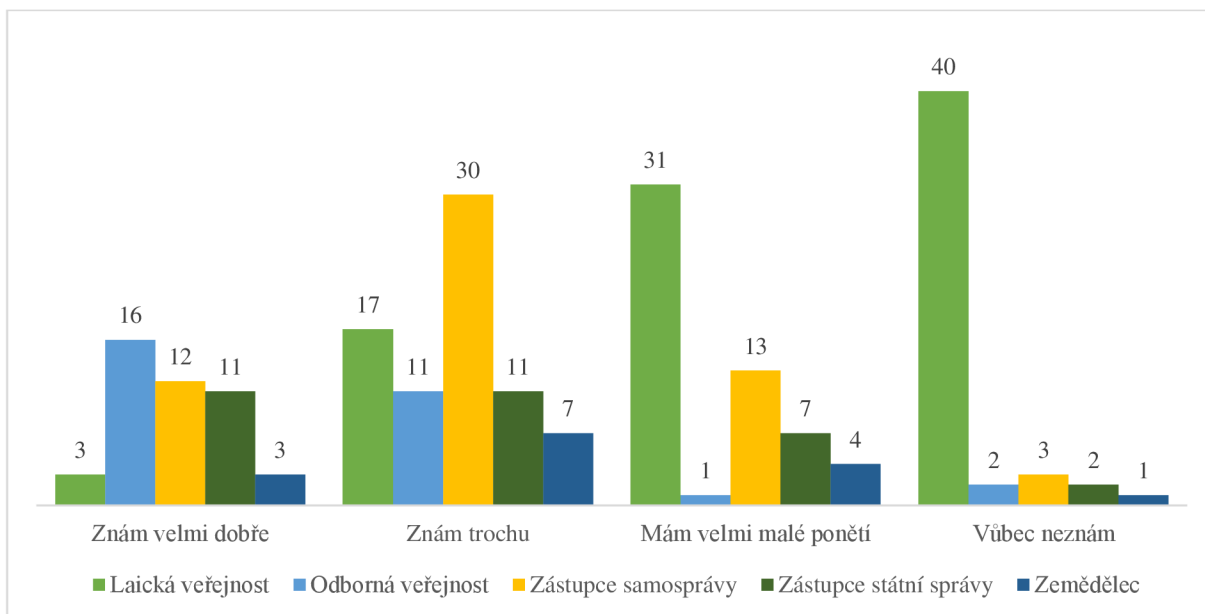
Graf 24 - ochota účastnit se akcí, které SPÚ pořádá



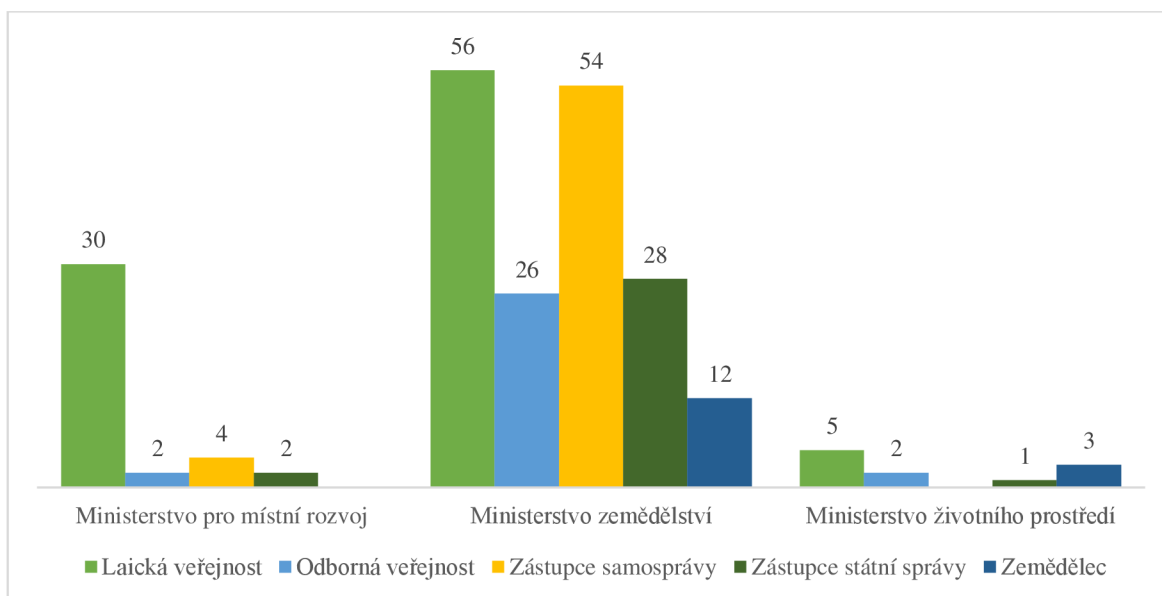
Graf 25 - (ne)zájem o akce podobného charakteru napříč útvary SPÚ



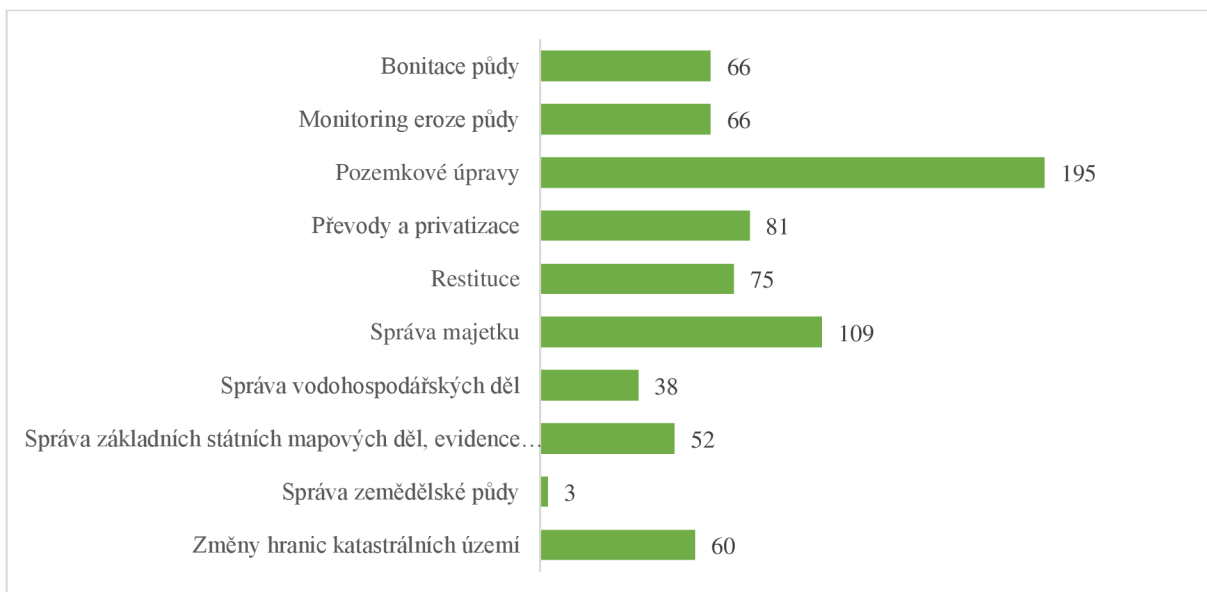
Graf 26 – zastoupení cílových skupin komunikace SPÚ



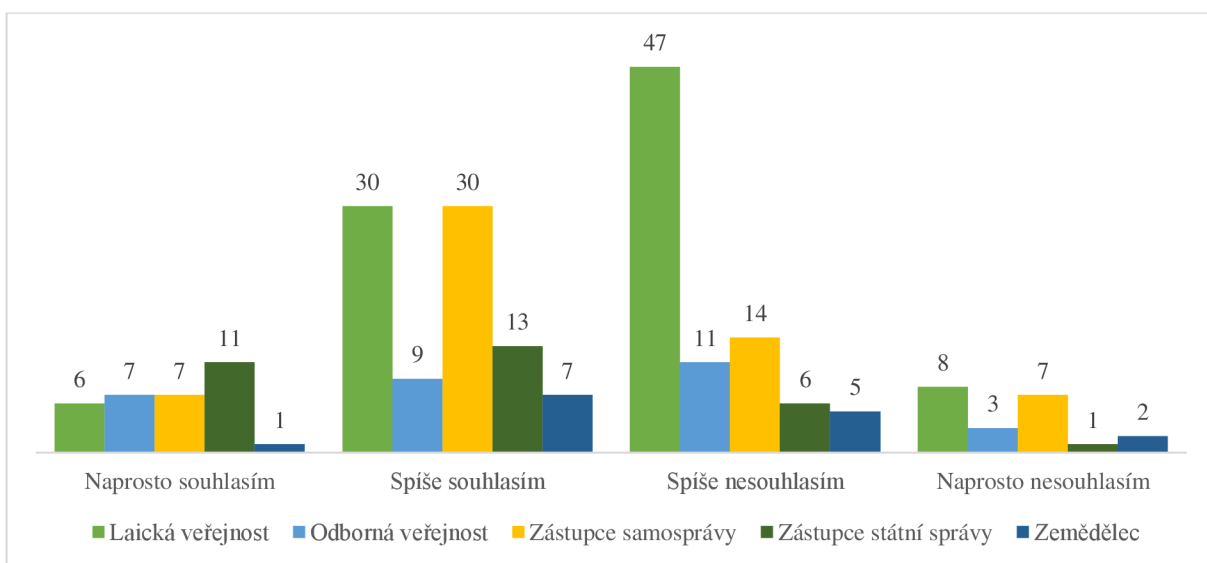
Graf 27 - povědomí o SPÚ napříč cílovými skupinami



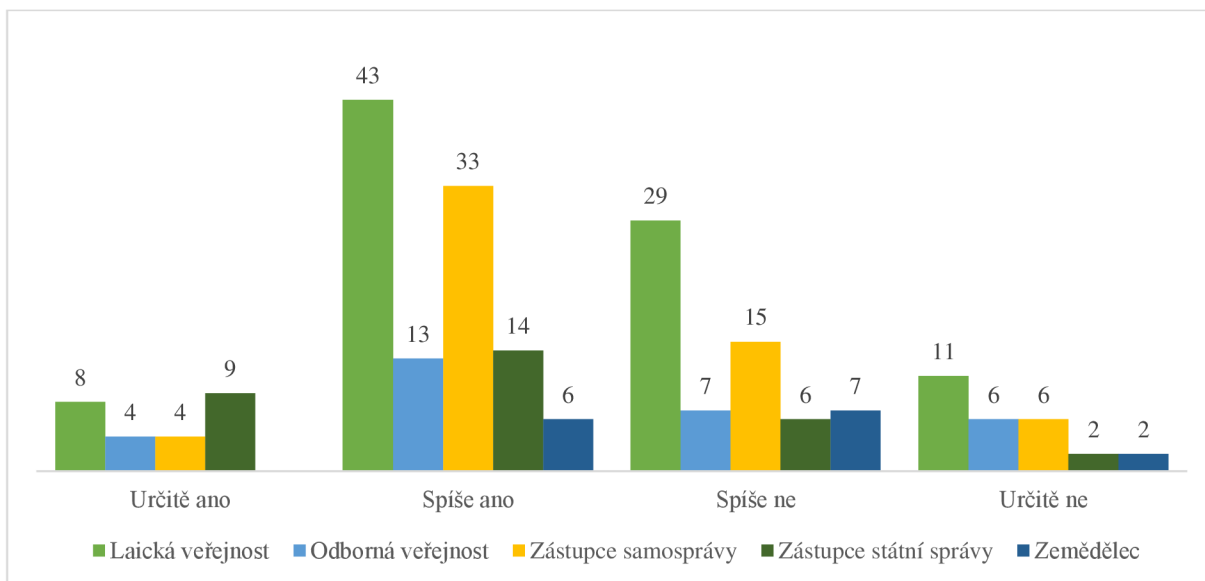
Graf 28 - znalost zřizovatele SPÚ – orgánu státní správy



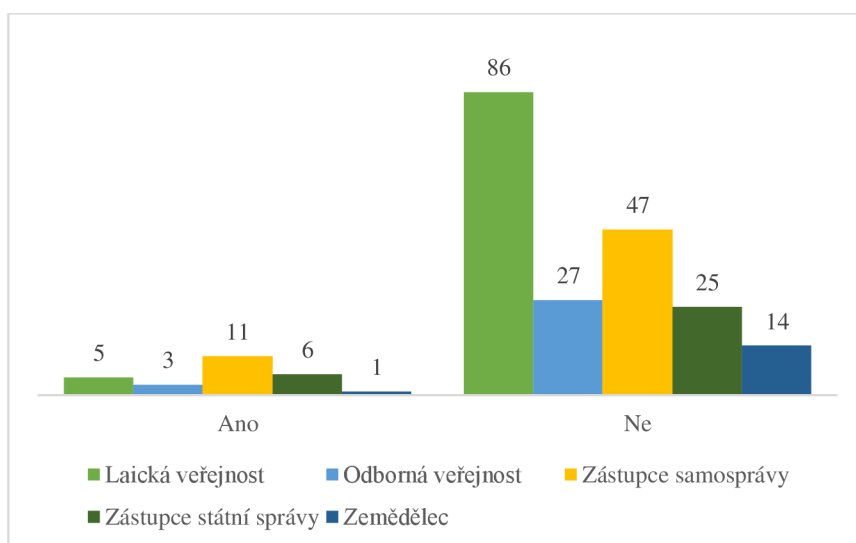
Graf 29 – oblasti/činnosti, se kterými si respondenti SPÚ nejvíce spojují



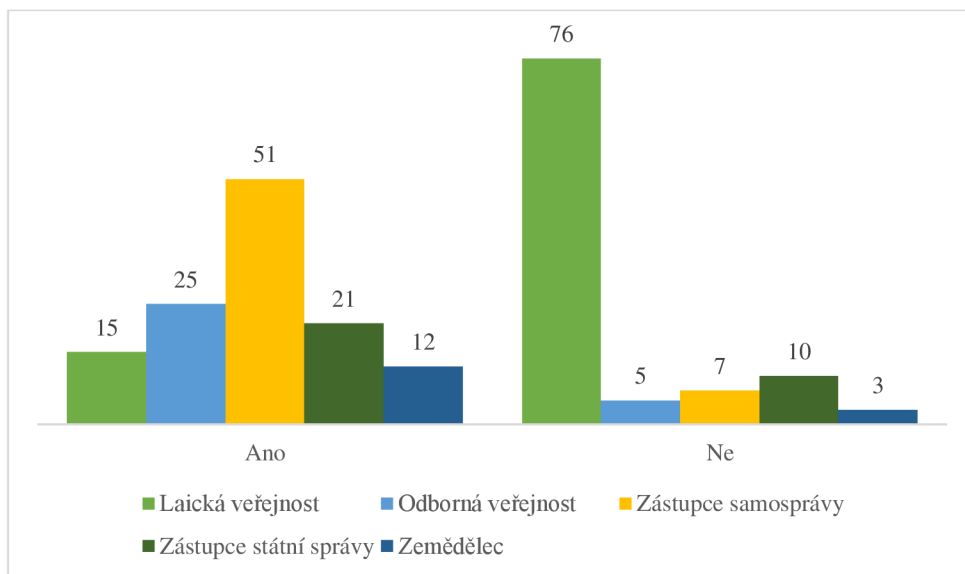
Graf 30 - (ne)souhlas respondentů s faktem, zda je SPÚ otevřený a proklientsky zaměřený úřad komunikující srozumitelně a transparentně



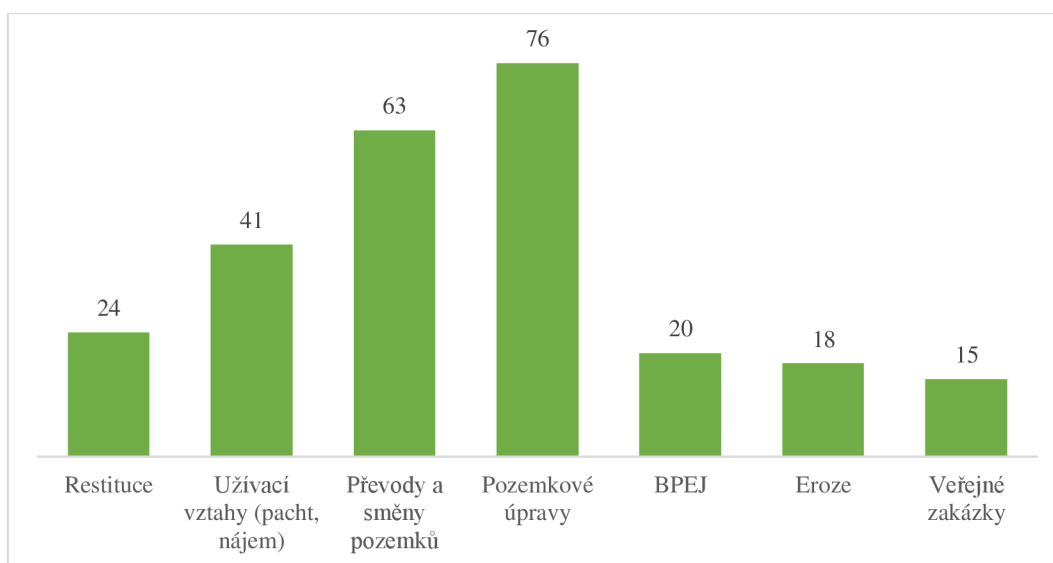
Graf 31 - názor respondentů na úspěšnost prezentace činnosti a výsledků SPÚ směrem k veřejnosti



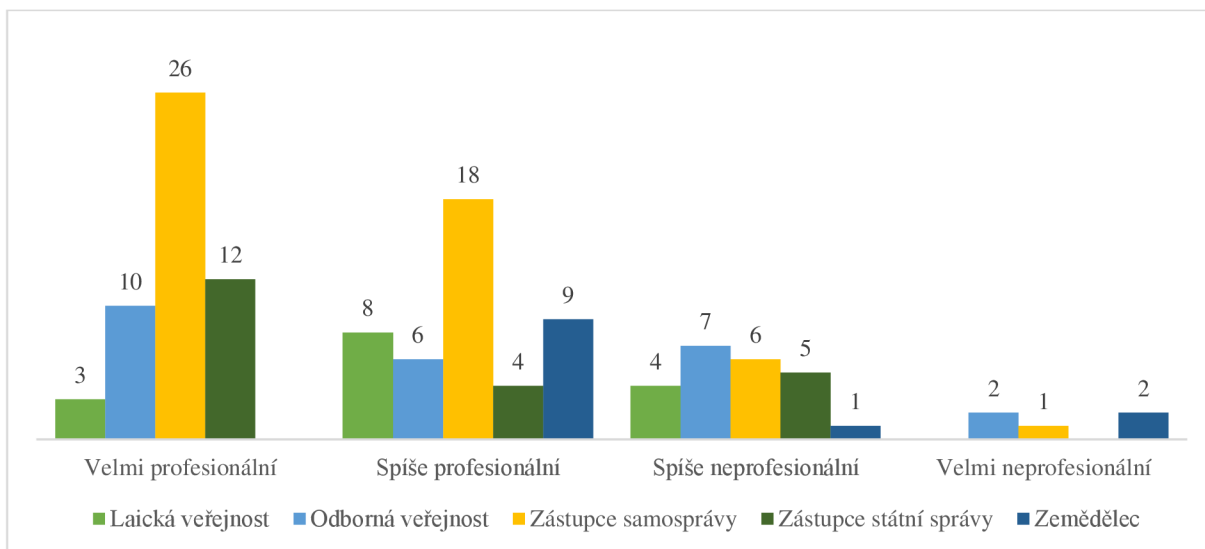
Graf 32 - názor, zda je činnost SPÚ dostatečně prezentována v masmédiích



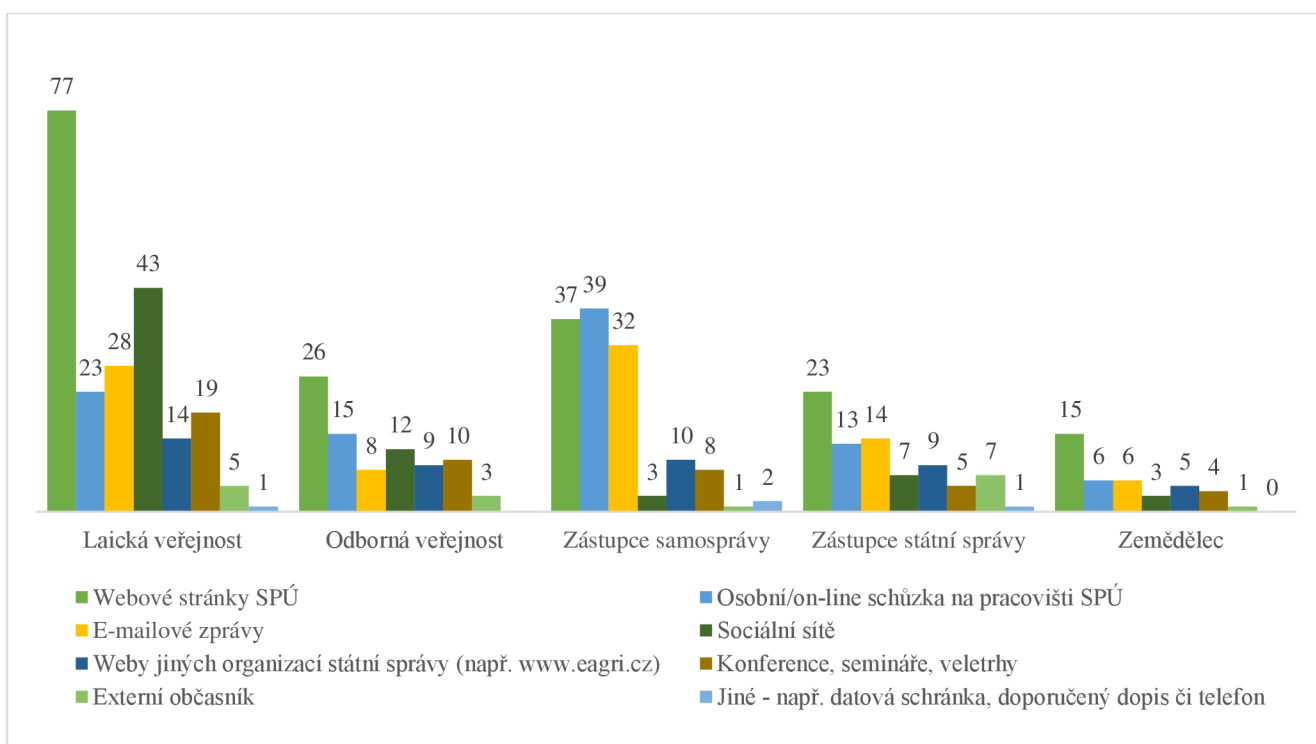
Graf 33 - osobní zkušenost respondentů s SPÚ



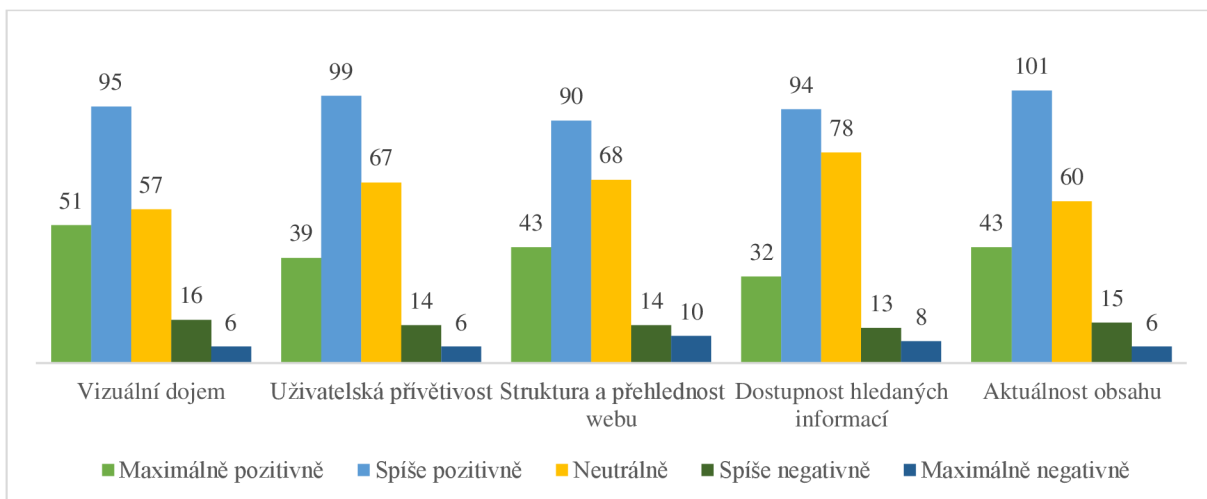
Graf 34 - nejčastější témata v souvislosti s osobním kontaktem s SPÚ



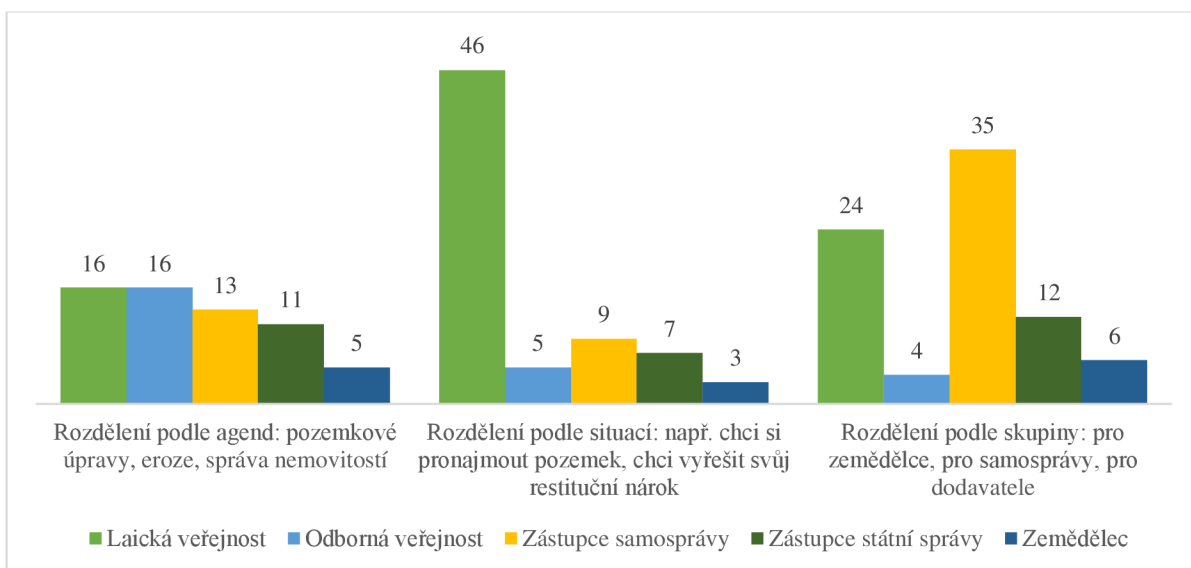
Graf 35 - hodnocení profesionality komunikace SPÚ směrem k cílovým skupinám



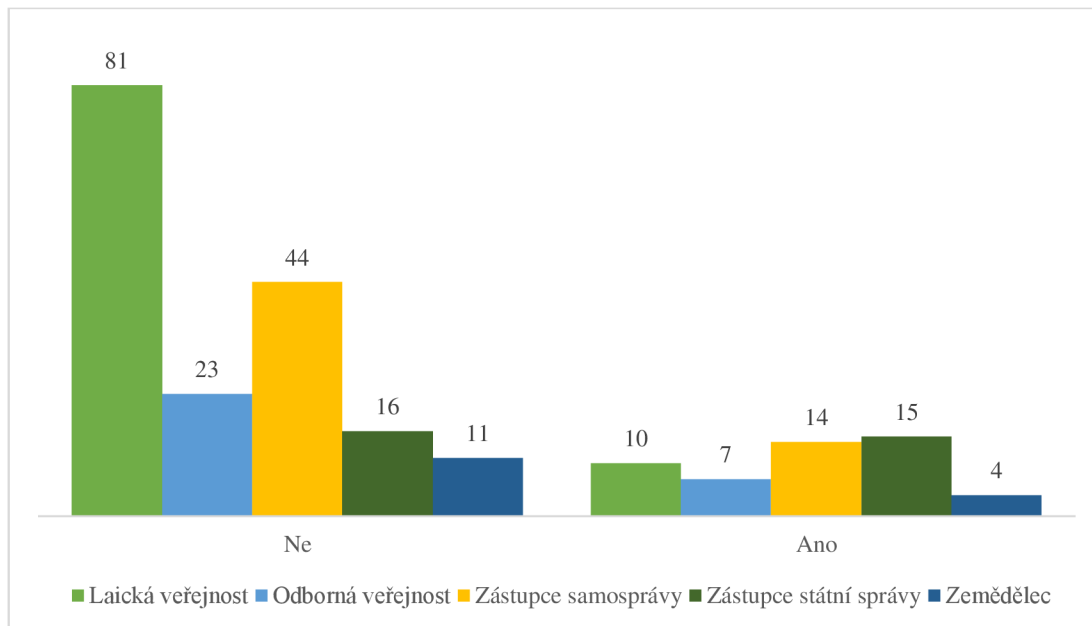
Graf 36 - nejvhodnější prostředky pro předávání informací pro dané cílové skupiny



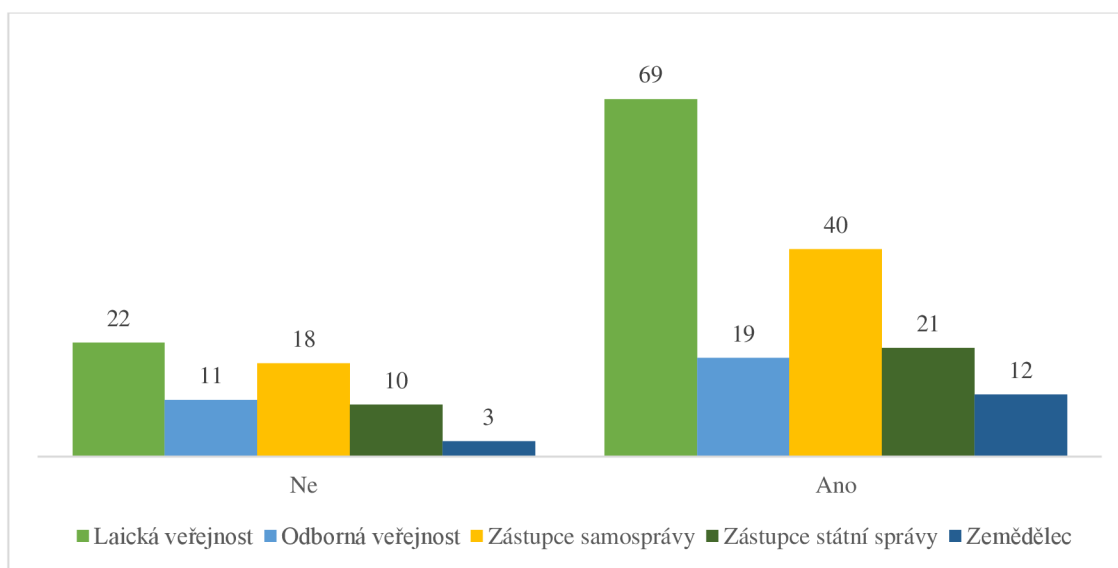
Graf 37 - hodnocení dílčích aspektů webu SPÚ



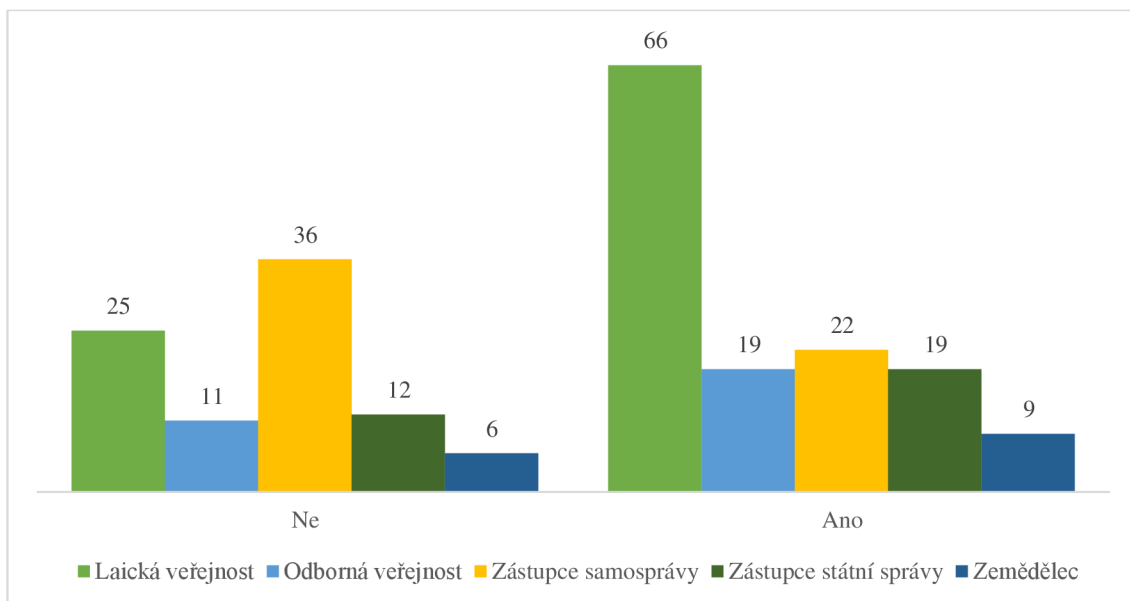
Graf 38 - preference členění webu SPÚ podle cílových skupin



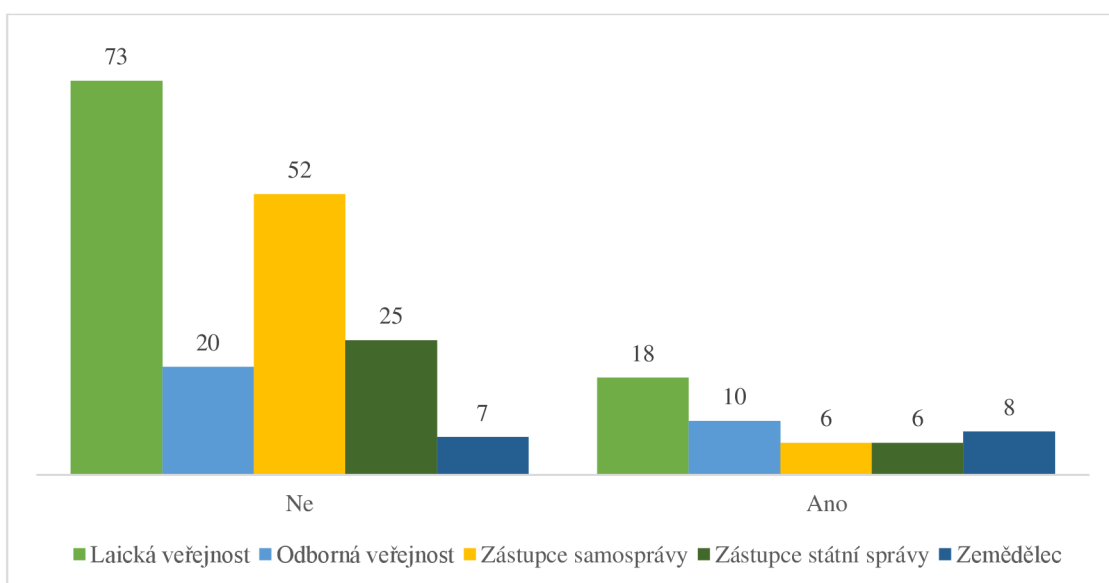
Graf 39 - povědomí o možnosti sjednání on-line schůzky přes web SPÚ



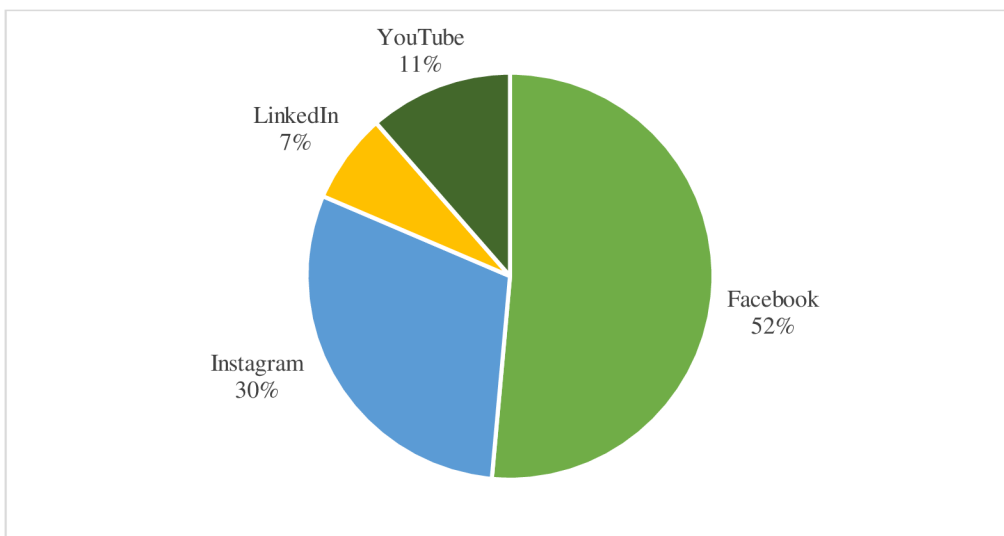
Graf 40 - zájem o edukativní videa (např. k pachtům či prodeji pozemků)



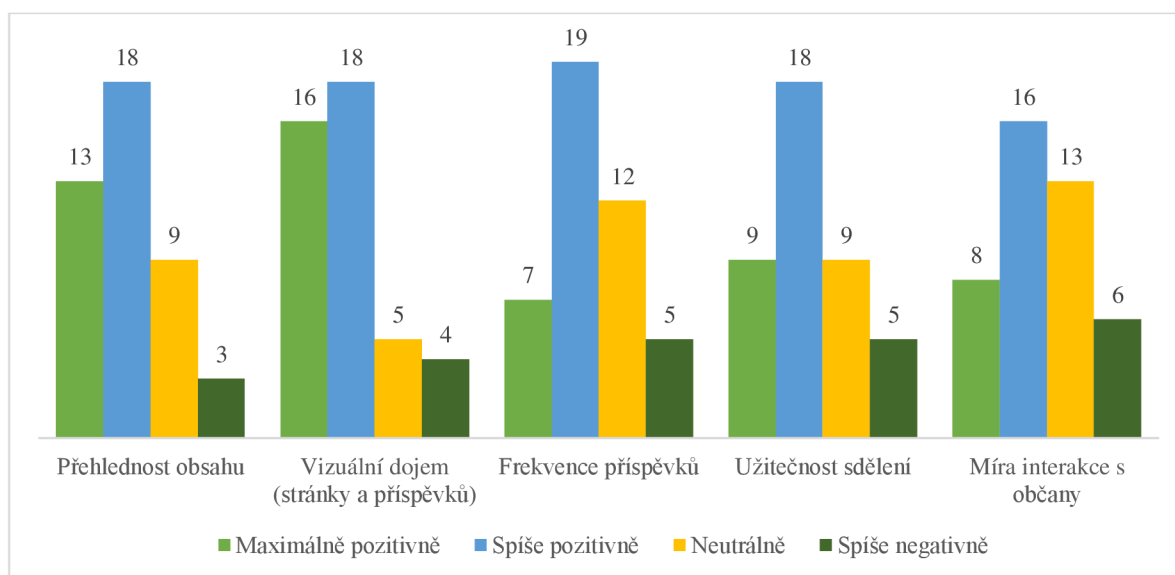
Graf 41 - důležitost profilů SPÚ na sociálních sítích



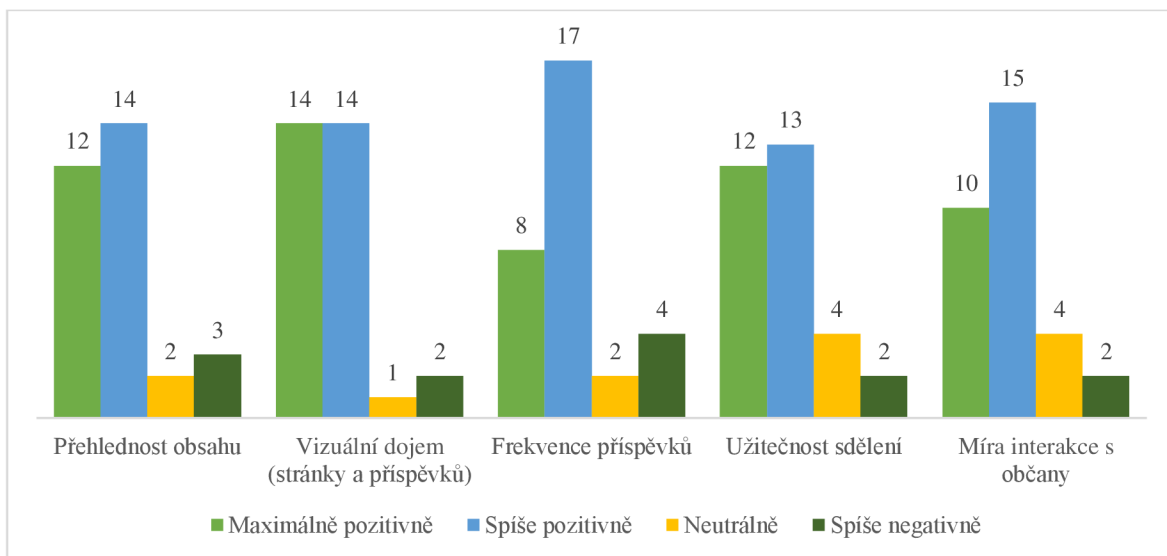
Graf 42 - sledovanost profilů SPÚ na sociálních sítích



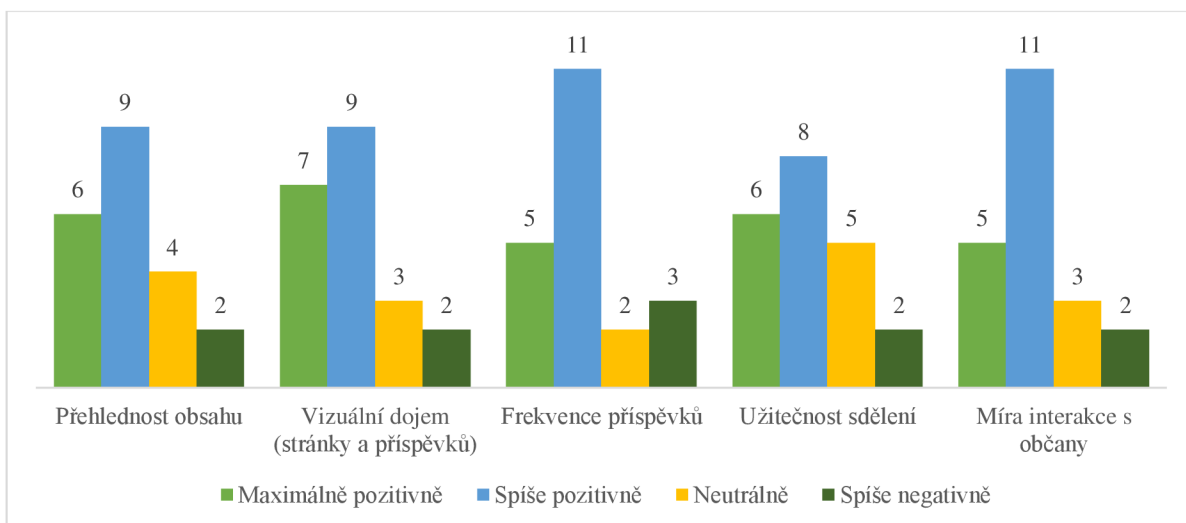
Graf 43 - sociální sítě SPÚ podle sledovanosti respondenty



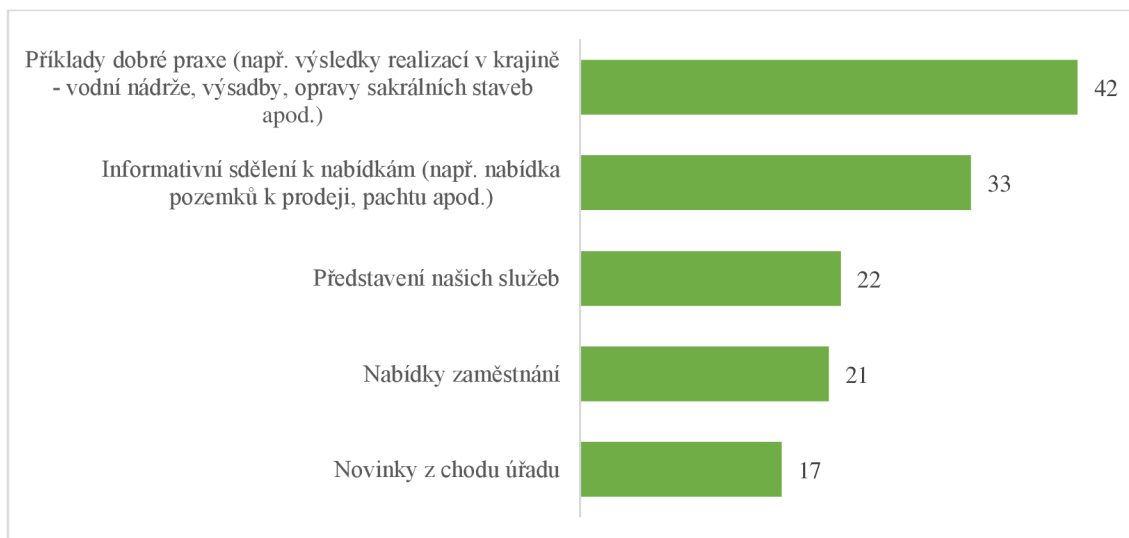
Graf 44 - hodnocení dílčích aspektů profilu SPÚ na Facebooku



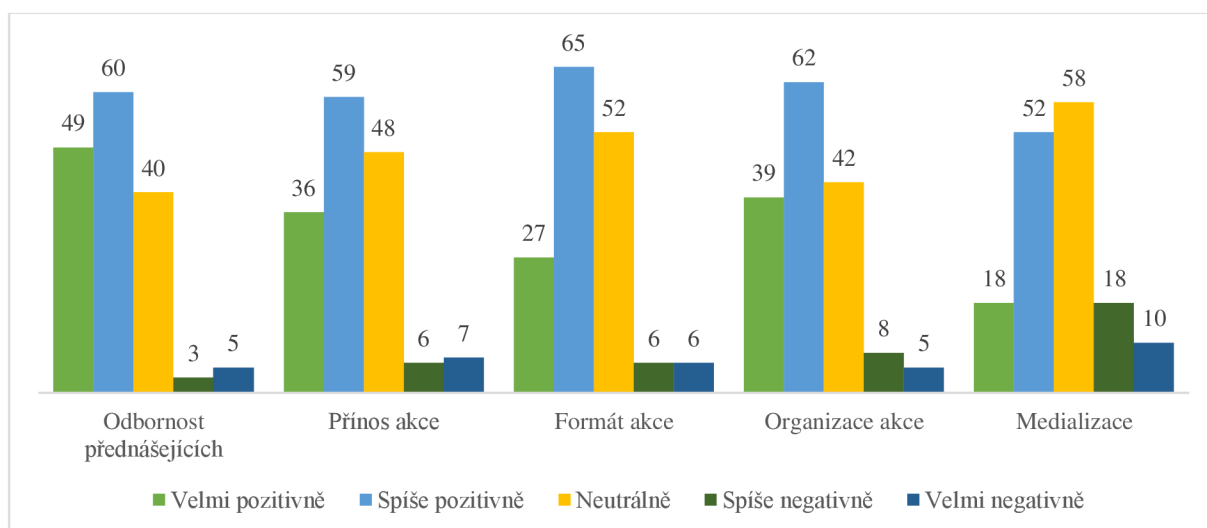
Graf 45 - hodnocení dílčích aspektů profilu SPÚ na Instagramu



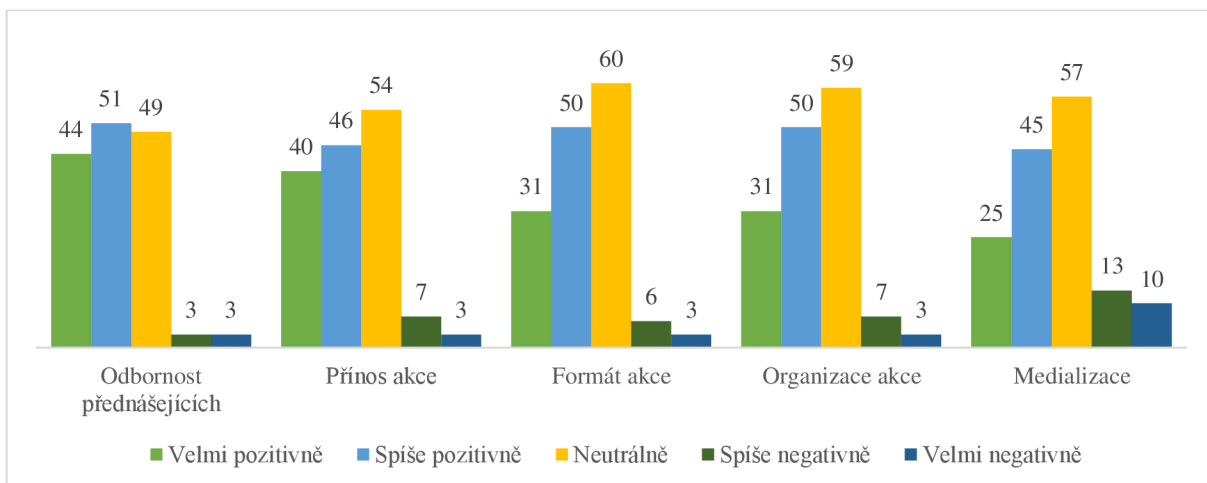
Graf 46 - hodnocení dílčích aspektů profilu SPÚ na LinkedInu



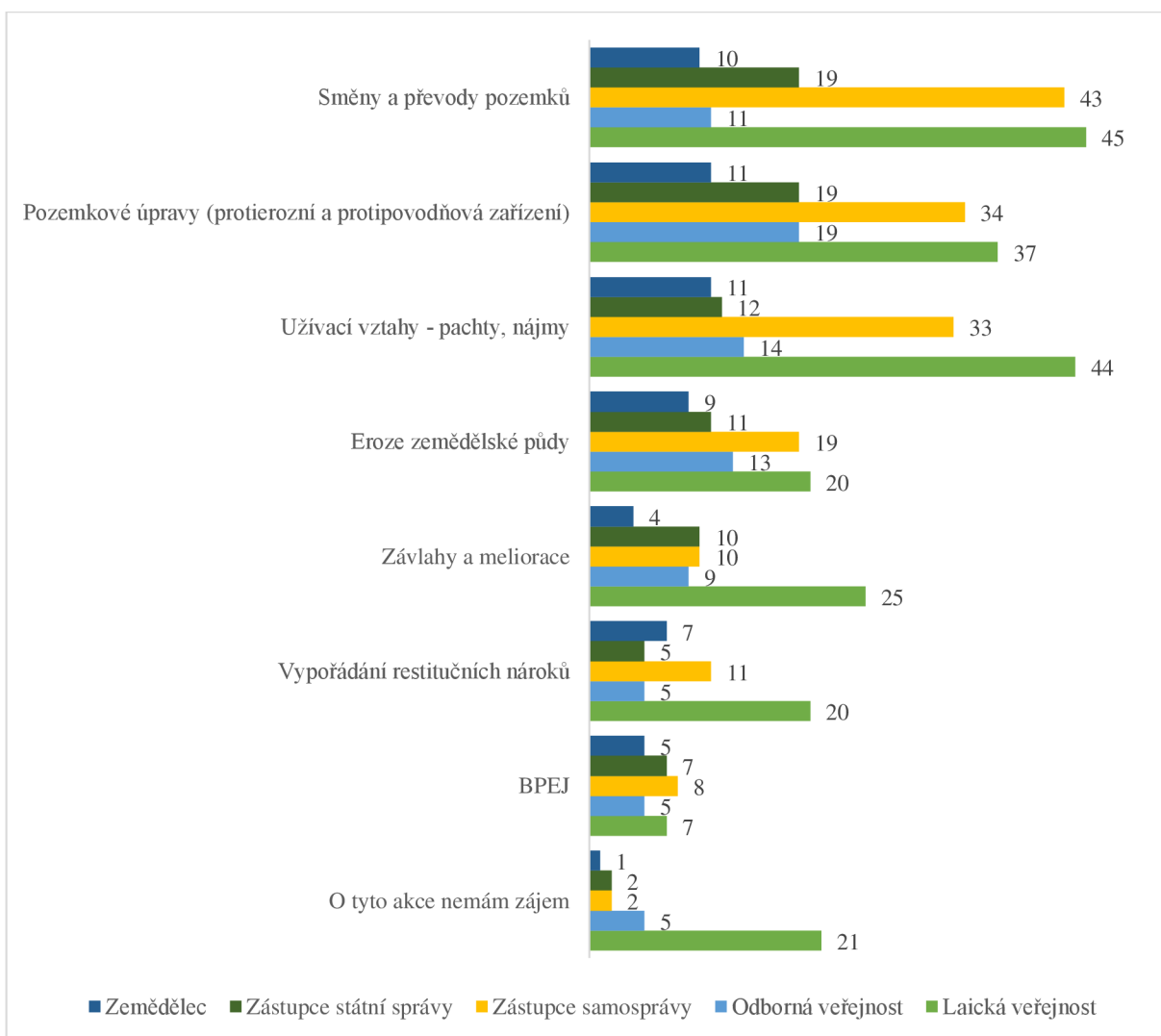
Graf 47 - zájem respondentů o vybrané příspěvky na sociálních sítích



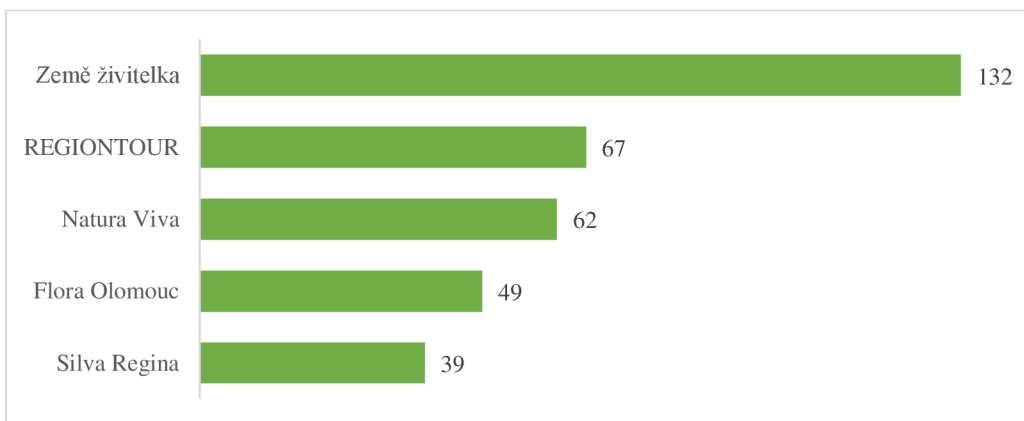
Graf 48 - hodnocení dílčích aspektů Konference pozemkových úprav



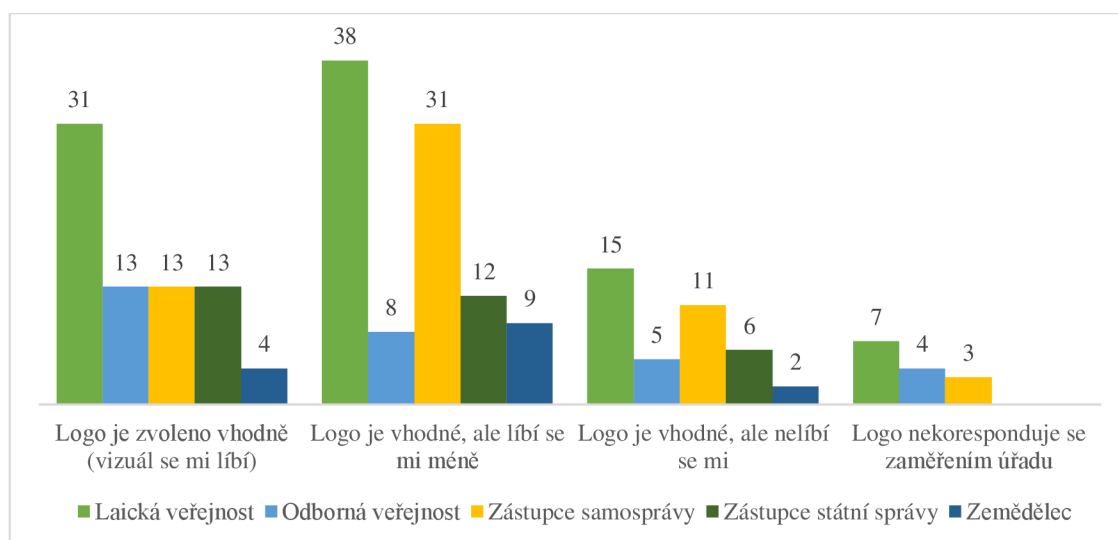
Graf 49 - hodnocení dílčích aspektů soutěže Žít krajinou



Graf 50 - preference témat odborných seminářů dle cílových skupin



Graf 51 - veletrhy, kterých by se SPÚ měl dle respondentů účastnit



Graf 52 - hodnocení loga SPÚ

Přílohy

Příloha 1 – Dotazník v rámci interní komunikace Státního pozemkového úřadu

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci při ověřování Metodiky zavádění řízení kvality na SPÚ v oblasti interní a externí komunikace.

Vaše odpovědi pomohou zhodnotit nastavená pravidla v rámci komunikační strategie a ověřit efektivitu využívaných nástrojů.

Dotazník rovněž poslouží jako podklad empirické části mé diplomové práce. Nejzazší termín pro vyplnění dotazníku je 10. 3. 2022.

Všechny odpovědi jsou plně anonymní.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Tereza Kopecká, KÚŘ

1. Myslíte si, že jste dostatečně informovaní o dění v rámci Státního pozemkového úřadu (např. o plánovaných akcích, úspěších úřadu, ocenění, směřování úřadu, apod.)?

Určitě ano 1 2 3 4 Určitě ne

2. Který kanál pro obecnou informovanost zaměstnanců SPÚ považujete za nejvhodnější?

- a) Webové stránky SPÚ
- b) Intranet
- c) E-mail
- d) Věstník
- e) Porady
- f) Jiné

3. Představuje pro Vás výše zvolený kanál v aktuálním formátu kvalitní zdroj informací? (kanál je přehledný, snadno dostupný a obsahuje všechny důležité informace)

Určitě ano 1 2 3 4 Určitě ne

4. Pokud výše zvolený kanál pro Vás v aktuální podobě není primárním zdrojem informací, z jakého kanálu nejčastěji čerpáte?

- a) Webové stránky SPÚ
- b) Sociální sítě
- c) Intranet
- d) E-mail
- e) Věstník
- f) Porady
- g) Jiné

5. Myslíte si, že jsou s Vámi sdíleny veškeré klíčové informace pro řádný výkon Vaší práce?

Určitě ano 1 2 3 4 Určitě ne

6. Jsou tyto informace sdíleny včas?

- a) Ano
- b) Ne

7. Důležité informace se k Vám dostávají převážně z:

- a) Oficiálních zdrojů (z porad, věstníkem, e-mailem)
- b) Neoficiálních zdrojů (od kolegů, nepodložené informace z doslechu)

8. Který kanál využíváte nejčastěji pro běžnou komunikaci v rámci svého útvaru?

- a) MS Teams
- b) E-mail (Outlook)
- c) Mobilní telefon/pevnou linku
- d) Weby organizačních jednotek/útvárů
- e) Osobní komunikaci

f) Jiné

9. Vyhovuje Vám uspořádání a nastavení obsahu intranetu SPÚ?

Určitě ano 1 2 3 4 Určitě ne

10. Je něco, co byste případně změnili? Pokud ano, stručně popište.

11. Vyhovuje Vám předávání nejdůležitějších informací z odborných útvarů přes Věstník?

Určitě ano 1 2 3 4 Určitě ne

12. Jak hodnotíte jednotlivé oblasti Věstníku? (1 - maximálně pozitivně, 5 - maximálně negativně)

- a) Distribuce
- b) Elektronický formát
- c) Obsah
- d) Frekvence vydávání
- e) Vizuální podoba

13. Máte-li k Věstníku nějaké připomínky či návrhy na zlepšení, můžete je uvést zde:

14. Jste představený zaměstnanec (vedoucí/ředitel)?

- a) Ano
- b) Ne

15. Pokud ano, pořádáte pravidelně na svém úseku porady?

- a) Ano
- b) Ne

16. Pokud nejste představený zaměstnanec, probíhají na Vašem úseku pravidelně porady?

- a) Ano
- b) Ne

17. Jsou z Vašich porad pravidelně vyhotovovány zápisy včetně zadání úkolů?

a) Ano

b) Ne

18. Považujete za dostatečný výstup z porady zápis vytvořený přímo v SharePointu nebo využíváte ještě jiné podpůrné nástroje (např. zápis v Excelu)?

a) Ano, SharePoint je dostačující.

b) Ne, využívám ještě jiných nástrojů.

19. Zadáváte/Jsou vám zadávány úkoly také do Úkolovníku na SharePointu?

a) Ano

b) Ne

20. Považujete Úkolovník na SharePointu jako vhodný, přehledný systém pro zadávání, evidenci a kontrolu plnění úkolů?

a) Ano

b) Ne

c) Nevím, nepracuji s Úkolovníkem

21. Pokud jste odpověděli ne či nepracujete s Úkolovníkem, uveďte ve zkratce proč?

22. Máte-li k Úkolovníku nějaké připomínky či návrhy na zlepšení, můžete je uvést zde:

23. Jak hodnotíte jednotlivé oblasti aplikace Řídící dokumentace? (1 - maximálně pozitivně, 5 - maximálně negativně)

a) Systém vyhledávání ŘD

b) Systém tvorby a správy ŘD (pro ústředí)

c) Systém připomínkového řízení

d) Systém seznamování se s ŘD

e) Uživatelská přívětivost

24. Které tvrzení podle Vás nejlépe vypovídá o řídicí dokumentaci (ŘD)?

- a) Pracovat s ŘD jsem se naučil/a sám, obsluha ŘD mi nečiní problémy
- b) Pracovat s ŘD se učím sám/a, obsluha ŘD mi stále činí problémy
- c) Pro práci s ŘD jsem byl/a řádně proškolen/a, obsluha ŘD mi nečiní problémy
- d) Pro práci s ŘD jsem byl/a proškolen/a, ale obsluha ŘD mi stále činí problém, ocenil/a bych další proškolení
- e) Pro práci s ŘD jsem nebyl/a řádně proškolen/a, obsluha ŘD mi proto činí problémy

25. Máte-li k aplikaci Řídicí dokumentace nějaké připomínky či návrhy na zlepšení, můžete je uvést zde:

26. Jak hodnotíte jednotlivé oblasti zaměstnaneckého newsletteru/občasníku? (1 - maximálně pozitivně, 5 - maximálně negativně)

- a) Elektronický formát
- b) Způsob distribuce (e-mailem na intranet)
- c) Obsah
- d) Frekvence vydávání
- e) Vizuální podoba

27. Co byste na newsletteru případně změnili?

28. Myslíte si, že některé informace/sdělení/úkoly Vám jsou předávány duplicitně?

- a) Ano
- b) Ne

29. Pokud ano, o jaké informace/sdělení/úkoly se jedná?

30. Cítíte se být přehlceni množstvím informací, které jsou s vámi sdíleny?

- a) Ano
- b) Ne

31. Ocenili byste častější (pravidelnější) osobní návštěvy vedení na krajských pozemkových úřadech a pobočkách?

- a) Ano, toto bych ocenil/a
- b) Ne, současný stav je dostačující.

32. Jak vnímáte obecně prezentaci a komunikaci SPÚ s veřejností?

Velmi pozitivně 1 2 3 4 Velmi negativně

33. Myslíte, že je ve Vašem zájmu, aby byla činnost SPÚ prezentována veřejnosti prostřednictvím následujících komunikačních kanálů? (1 - určitě souhlasím, 5 - určitě nesouhlasím)

- a) sociální sítě
- b) masmédia
- c) zpravodaje
- d) konference, veletrhy

34. Řekli byste, že je činnost SPÚ prezentována dostatečně?

- a) Ano
- b) Ne

35. Který z prostředků komunikace s veřejností považujete pro SPÚ za prioritní? (tzn. měl by být rozvíjen a podporován)

- a) Webové stránky
- b) Sociální sítě
- c) Workshopy
- d) Odborné semináře a konference
- e) Veletrhy, výstavy
- f) Komunikace prostřednictvím masmédií - televize, tisk, rádio
- g) Jiné

36. Byli byste ochotni více se podílet na prezentaci Vaší práce? (např. rozhovorem do občasníku, sdílení jednoho pracovního dne z terénu s veřejností apod.)

- a) Ano

b) Ne

37. Považujete za důležité, aby Státní pozemkový úřad měl svůj profil na sociálních sítích a tím interaktivně komunikoval s občany?

a) Ano

b) Ne

38. Sledujete profil/y SPÚ na sociálních sítích?

a) Ano

b) Ne

39. Na jakých sociálních sítích SPÚ sledujete?

a) Facebook

b) Instagram

c) LinkedIn

d) YouTube

40. Jak hodnotíte jednotlivé oblasti profilu SPÚ na Facebooku? (1 - maximálně pozitivně, 5 - maximálně negativně)

a) Přehlednost obsahu

b) Vizuální dojem (stránky a příspěvků)

c) Frekvence příspěvků

d) Užitečnost sdělení

e) Míra interakce s občany

41. Jak hodnotíte jednotlivé oblasti profilu SPÚ na Instagramu? (1 - maximálně pozitivně, 5 - maximálně negativně)

a) Přehlednost obsahu

b) Vizuální dojem (stránky a příspěvků)

c) Frekvence příspěvků

d) Užitečnost sdělení

e) Míra interakce s občany

42. Jak hodnotíte jednotlivé oblasti profilu SPÚ na LinkedInu? (1 - maximálně pozitivně, 5 - maximálně negativně)

- a) Přehlednost obsahu
- b) Vizuální dojem (stránky a příspěvků)
- c) Frekvence příspěvků
- d) Užitečnost sdělení
- e) Míra interakce s občany

Kultura úřadu (obdoba firemní kultury) je definována jako soubor sdílených hodnot, norem, přesvědčení a postojů, které formují chování a způsoby vykonávání práce. Patří do ní pracovní prostředí, pracovní klima, proces komunikace se zaměstnanci, neformální aktivity či způsoby oblékání. Je tvořena jak vedením, tak každým jednotlivým zaměstnancem.

43. Vnímáte potřebu budovat kulturu mezi zaměstnanci (obdoba firemní kultury)?

- a) Ano
- b) Ne

44. Jak hodnotíte úroveň této kultury na SPÚ?

Velmi pozitivně 1 2 3 4 Velmi negativně

45. Účastníte se rádi následujících akcí pro zaměstnance, které SPÚ pořádá nebo se do nich zapojuje? (1 - velice rád/a, 5 - opravdu nerad/a)

- a) Charitativní snídane
- b) Sběr šatstva
- c) Uklidme Česko
- d) Sportovní hry
- e) Zaměstnanecké soutěže - např. Do práce na kole apod.

46. Uvítali byste více akcí podobného typu?

- a) Ano
- b) Ne

47. Pokud ano, jakých konkrétně?

48. Máte jakékoliv konkrétní návrhy na zlepšení komunikace? Pokud ano, prosím vypište.

49. Jste zaměstnancem:

- a) ústředí
- b) KPÚ
- c) pobočky

Příloha 2 – Dotazník v rámci externí komunikace Státního pozemkového úřadu

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci při ověřování Metodiky zavádění řízení kvality na Státním pozemkovém úřadě (dále jen SPÚ).

Vaše odpovědi nám pomohou zhodnotit nastavená pravidla v rámci komunikační strategie a ověřit efektivitu využívaných komunikačních nástrojů.

Dotazník rovněž poslouží jako podklad empirické části mé diplomové práce.

Nejzazší termín pro vyplnění dotazníku je 18. 3. 2022.

Všechny odpovědi jsou plně anonymní.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Tereza Kopecká

t.kopecka@spucr.cz

1. Do jaké míry znáte činnost Státního pozemkového úřadu (dále jen SPÚ)?

Velmi dobře znám 1 2 3 4 Vůbec neznám

2. Víte, který ústřední orgán státní správy je zřizovatelem Státního pozemkového úřadu?

- a) Ministerstvo životního prostředí
- b) Ministerstvo zemědělství
- c) Ministerstvo pro místní rozvoj

3. S jakou agendou (příp. agendami) si SPÚ nejvíce spojujete?

- a) Správa majetku
- b) Převody a privatizace
- c) Restituce
- d) Pozemkové úpravy
- e) Bonitace půdy

- f) Monitoring eroze půdy
- g) Správa vodohospodářských děl
- h) Správa základních státních mapových děl, evidence parcel, staveb, LV apod.
- i) Změny hranic katastrálních území
- j) Jiné

4. Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením: "SPÚ je otevřený a proklientsky zaměřený úřad, který komunikuje srozumitelně a transparentně."

Naprostou souhlasím 1 2 3 4 Naprostou
nesouhlasím

5. Myslíte si, že je činnost SPÚ dostatečně prezentována v masmédiích (TV, tisk, rádio)?

- a) Ano
- b) Ne

6. Máte osobní zkušenost s SPÚ?

- a) Ano
- b) Ne

7. Jaké agendy (příp. jakých agend) se Vaše zkušenost s SPÚ týkala?

- a) Restitucí
- b) Uživacích vztahů (pachtu, nájmu)
- c) Převodů a směn pozemků
- d) Pozemkových úprav
- e) BPEJ
- f) Eroze
- g) Veřejných zakázek
- h) Jiné

8. Jak hodnotíte komunikaci Státního pozemkového úřadu směrem k Vám či Vaší instituci?

Velmi profesionální 1 2 3 4 Neprofesionální

9. Byla komunikace srozumitelná a vše Vám bylo řádně vysvětleno?

- a) Ano
- b) Ne

10. Považujete za důležité, aby Státní pozemkový úřad měl svůj profil na sociálních sítích a tím interaktivně komunikoval s občany?

- a) Ano
- b) Ne

11. Sledujete profil/y SPÚ na sociálních sítích?

- a) Ano
- b) Ne

12. Na jakých sociálních sítích SPÚ sledujete?

- a) Facebook
- b) Instagram
- c) LinkedIn
- d) YouTube

13. Jak hodnotíte jednotlivé oblasti profilu SPÚ na Facebooku? (1 - maximálně pozitivně, 5 - maximálně negativně)

- a) Přehlednost obsahu
- b) Vizuální dojem (stránky a příspěvků)
- c) Frekvence příspěvků
- d) Užitečnost sdělení
- e) Míra interakce s občany

14. Jak hodnotíte jednotlivé oblasti profilu SPÚ na Instagramu? (1 - maximálně pozitivně, 5 - maximálně negativně)

- a) Přehlednost obsahu
- b) Vizuální dojem (stránky a příspěvků)
- c) Frekvence příspěvků

- d) Užitečnost sdělení
- e) Míra interakce s občany

15. Jak hodnotíte jednotlivé oblasti profilu SPÚ na LinkedInu? (1 - maximálně pozitivně, 5 - maximálně negativně)

- a) Přehlednost obsahu
- b) Vizuální dojem (stránky a příspěvků)
- c) Frekvence příspěvků
- d) Užitečnost sdělení
- e) Míra interakce s občany

16. O jaký typ příspěvků na profilech sociálních sítí SPÚ máte největší zájem?

- a) Příklady dobré praxe (např. výsledky realizací v krajině - vodní nádrže, výsadby, opravy sakrálních staveb apod.)
- b) Informativní sdělení k nabídkám (např. nabídka pozemků k prodeji, pachtu apod.)
- c) Nabídky zaměstnání
- d) Novinky z chodu úřadu
- e) Představení našich služeb
- f) Jiné

17. Který kanál (příp. které kanály) pro předávání informací z SPÚ směrem k Vám považujete za nejvhodnější?

- a) Webové stránky SPÚ
- b) Weby jiných organizací státní správy (např. www.eagri.cz)
- c) Externí občasník
- d) Osobní/on-line schůzka na pracovišti SPÚ
- e) Konference, semináře, veletrhy
- f) Sociální sítě
- g) E-mailové zprávy
- h) Jiné

18. Jak hodnotíte jednotlivé oblasti webových stránek SPÚ viz www.spucr.cz? (1 - maximálně pozitivně, 5 - maximálně negativně)

- a) Vizuální dojem
- b) Uživatelská přívětivost
- c) Struktura a přehlednost webu
- d) Dostupnost hledaných informací
- e) Aktuálnost obsahu

19. Jaké členění webu www.spucr.cz by pro Vás bylo optimální?

- a) Rozdělení podle situací: např. chci si pronajmout pozemek, chci vyřešit svůj restituční nárok
- b) Rozdělení podle skupiny: pro zemědělce, pro samosprávy, pro dodavatele
- c) Rozdělení podle agend: pozemkové úpravy, eroze, správa nemovitostí

20. Věděli jste, že si na našem webu www.spucr.cz můžete zarezervovat on-line či off-line schůzku na kterémkoli pracovišti?

- a) Ano
- b) Ne

21. Pokud ano, vyhovuje Vám nastavený rezervační systém?

- a) Ano
- b) Ne

22. Znáte web www.zitkrajinou.cz?

- a) Ano
- b) Ne

V minulosti jsme vytvořili video "Jak si zažádat o pozemkové úpravy?" (přiložen odkaz na video)

23. Měli byste zájem o podobná videa např. k pachtům či prodeji pozemků?

- a) Ano
- b) Ne

24. Jak hodnotíte jednotlivé aspekty Konference pozemkových úprav, kterou SPÚ pravidelně pořádá? (1 - velmi pozitivně, 5 - velmi negativně)

- a) Odbornost přednášejících
- b) Přínos akce
- c) Formát akce
- d) Organizaci
- e) Medializaci

25. Jak hodnotíte jednotlivé aspekty soutěže Žít krajinou, kterou SPÚ pravidelně pořádá? (1 - velmi pozitivně, 5 - velmi negativně)

- a) Odbornost přednášejících
- b) Přínos akce
- c) Formát akce
- d) Organizaci
- e) Medializaci

26. Rádi bychom organizovali víc odborných seminářů a přednášek o tom, jak může SPÚ pomáhat obcím a občanům. O jaká témata byste měli zájem?

- a) Eroze zemědělské půdy
- b) Uživací vztahy - pachtý, nájmy
- c) Směny a převody pozemků
- d) Vypořádání restitučních nároků
- e) BPEJ
- f) Pozemkové úpravy (protierozní a protipovodňová zařízení)
- g) Závlahy a meliorace
 - tyto akce nemám zájem
- h) Jiné

27. Kterých veletrhů by se podle Vás měl Státní pozemkový úřad aktivně účastnit?

- a) Země živitelka
- b) REGIONTOUR
- c) Silva Regina
- d) Natura Viva

- e) Flora Olomouc
- f) Jiné

Logo SPÚ (přiložen obrázek loga)

28. Jak vnímáte logo Státního pozemkového úřadu a jeho grafickou adekvátnost vzhledem k organizačnímu a věcnému zařazení?

Logo je zvoleno vhodně (vizuál se mi líbí) 1 2 3 4 Logo nekoresponduje se zaměřením úřadu

29. Myslíte si, že je SPÚ úspěšný v prezentaci své činnosti a výsledků práce směrem k veřejnosti?

Naprosto souhlasím 1 2 3 4 Naprosto
nesouhlasím

30. Do které níže uvedené skupiny patříte?

- a) Zemědělec
- b) Zástupce státní správy
- c) Zástupce samosprávy
- d) Odborná veřejnost
- e) Laická veřejnost

31. Máte-li nějaké návrhy na zlepšení komunikace SPÚ, můžete je uvést zde: