

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Komunikace mezi občany a veřejnou správou

Nela Modráčková

Bakalářská práce

2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nela Modráčková**
Osobní číslo: **E17056**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa: Veřejná ekonomika**
Téma práce: **Komunikace mezi občany a veřejnou správou**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě teoretické základny a poznatků z praxe analyzovat problematiku komunikace mezi občany a zvolenou organizací veřejné správy. V kontextu moderních metod řízení kvality ve veřejné správě vyhodnotit silné a slabé stránky a následně navrhnout možná zlepšení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů týkajících se zkoumané oblasti.
- Charakteristika metod řízení kvality ve veřejné správě a komunikace mezi veřejností a úřady.
- Analýza komunikace mezi občany a zvolenou organizací veřejné správy.
- Vyhodnocení provedené analýzy a návrh možných zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FORET, M., *Komunikace s veřejností*, Brno: Masarykova univerzita, 1994, ISBN 80-210-1034-7.
HEGER, V. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, *Žurnalistika a komunikace*. 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.
HENDRYCH, D. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-561-0.
SVOBODA, I. *Základy správního práva a veřejné správy*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-8707-176-2.
Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jan Fuka, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd
Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Parcubicích dne 2. září 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 5. 2020

Nela Modráčková

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Janu Fukovi, Ph.D. za odborný dohled nad zpracováním práce a cenné rady. Dále bych ráda poděkovala tajemnici Městského úřadu Hlinsko Mgr. Martě Novákové za její ochotu podílet se na výzkumu. Další dík patří určitě všem osobám, které byly ochotné vyplnit dotazník sloužící k získání dat pro empirickou část této práce. A v neposlední řadě si poděkování zaslouží také má rodina, která mi byla při studiu i zpracování práce oporou.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá komunikací mezi občany a veřejnou správou se zaměřením na město Hlinsko v kontextu metod řízení kvality. Po úvodu následuje definování hlavních pojmů týkajících se problematiky komunikace mezi občany a veřejnou správou a současných moderních metod řízení kvality ve veřejné správě. Empirická část zahrnuje provedené dotazníkové šetření mezi občany a rozhovor s vedením Městského úřadu Hlinsko. Následuje zhodnocení současné úrovně komunikace mezi Městským úřadem Hlinsko a občany a formulace doporučení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

komunikace, veřejná správa, občané, moderní metody řízení kvality, Hlinsko

TITLE

Communication between citizens and public administration

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with communication between citizens and public administration with the main focus on Hlinsko town in a context of method leading quality. The introduction is followed by the definition of main key terms related to the issue of communication between citizens and public administration and current modern methods of quality management in public administration. The empirical part includes a questionnaire survey among citizens and an interview with the management of the Municipal Office of Hlinsko. This is followed by an evaluation of the level of contemporary communication between Hlinsko Municipal Office and citizens and formulation of recommendations for improvement.

KEYWORDS

communication, public administration, citizens, modern methods of the quality management, Hlinsko

OBSAH

ÚVOD	11
1 VEŘEJNÁ SPRÁVA A KOMUNIKACE	12
1.1 Veřejná správa.....	12
1.1.1 Charakteristika veřejné správy a její členění	12
1.1.2 Státní správa.....	13
1.1.3 Samospráva	14
1.2 Občan	15
1.3 Komunikace	16
1.3.1 Komunikační proces	17
1.3.2 Druhy komunikace.....	17
2 KOMUNIKACE A ŘÍZENÍ KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	19
2.1 Komunikace mezi občany a veřejnou správou.....	19
2.1.1 Povinná a nepovinná komunikace	20
2.1.2 Jednostranná a oboustranná komunikace.....	20
2.1.3 Možnosti komunikace mezi úřady a občany.....	21
2.2 Kvalita veřejné správy.....	21
2.3 Řízení kvality ve veřejné správě	22
2.4 Moderní metody a nástroje řízení kvality ve veřejné správě ČR.....	23
2.4.1 Benchmarking	23
2.4.2 BSC – Balanced Scorecard	24
2.4.3 EFQM – Excellence Model	25
2.4.4 CAF – Common Assesment Framework	26
2.4.5 Normy ISO.....	27
2.4.6 Místní agenda 21 (MA21).....	28
2.4.7 Zdravé město.....	28

2.4.8	Shrnutí metod kvality ve vztahu ke komunikaci	29
3	MĚSTO HLINSKO	31
3.1	Organizační struktura města.....	31
3.2	Komunikační kanály města Hlinska.....	33
4	KOMUNIKACE MEZI OBČANY A MĚSTSKÝM ÚŘADEM HLINSKO	37
4.1	Vymezení cílů	37
4.2	Metody sběru dat.....	37
4.3	Charakteristika výzkumného souboru a průběhu výzkumného šetření.....	38
4.4	Výsledky empirického šetření a jejich interpretace	39
4.4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	39
4.4.2	Vyhodnocení rozhovoru	44
4.4.3	Porovnání názoru občanů a zástupce města.....	45
4.5	Diskuse a doporučení	46
	ZÁVĚR	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
	PŘÍLOHY	56

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Schéma veřejné správy	13
Obrázek 2: Schéma procesu komunikace.....	17
Obrázek 3: Model dělat správné věci správně	22
Obrázek 4: Metoda BSC pro organizace veřejného sektoru	24
Obrázek 5: Zobrazení modelu excelence EFQM	25
Obrázek 6: Zobrazení modelu CAF	26
Obrázek 7: Preference oblastí informací o aktuálním dění a činnostech ve městě Hlinsku ...	40
Obrázek 8: Zdroje získávání informací o aktuálním dění a činnostech ve městě Hlinsku	41
Obrázek 9: Dostatečnost informací o aktuálním dění a činnostech ve městě Hlinsku	41
Obrázek 10: Preferovaný způsob komunikace s MěÚ Hlinsko	42
Obrázek 11: Četnost komunikace s MěÚ Hlinsko	42
Obrázek 12: Největší problém v komunikaci mezi občany a MěÚ Hlinsko.....	43

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled komunikačních kanálů města Hlinska	33
Tabulka 2: Porovnání názoru občanů a zástupce města	46

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

%	znak procent
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
b.r.	bez roku
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assesment Framework
č.	číslo
čl.	článek
ČR	Česká republika
EFQM	Excellence model
ISO	International Organization for Standardization
KIS	kabelový informační servis
LZPS	Listina základních práv a svobod
MA21	Místní agenda 21
MěÚ	městský úřad
MS	Microsoft
např.	například
ORP	obec s rozšířenou působností
PČR	Policie České republiky
PDCA	plan-do-check-act
POÚ	obec s pověřeným obecním úřadem
Sb.	Sbírka zákonů
SMS	short message service
STK	Stanice Technické Kontroly
tj.	to je, to jest
tzv.	takzvaný, takzvaně
ÚSC	územní samosprávný celek

ÚVOD

Komunikace mezi občany a veřejnou správou představuje velmi důležitou roli v životě každého jedince. Každý jednatel je totiž součástí společnosti, ve kterém se musí naučit žít a ve kterém musí dodržovat určitá pravidla. A právě z toho důvodu se všichni dříve nebo později setkají se situací, kdy budou muset, případně budou chtít, komunikovat s úřady, a to ať už za účelem získávání různých nezbytných informací, nebo z nutné potřeby řešit nějaký problém. Nejblíže občanům je především veřejná správa na místní úrovni. Je proto velmi důležité, aby zejména obce věnovaly této problematice dostatečnou pozornost, byly voleny vhodné komunikační prostředky, prostřednictvím kterých se svými občany komunikují a bylo pracováno na budování vzájemně otevřených komunikačních vztahů s občany a jejich aktivním zapojování do řízení místních záležitostí vedoucích ke zlepšování života v dané obci.

Bakalářská práce obsahuje rešeršní část a na ni navazující empirický výzkum. Každá z těchto částí je členěna do dvou kapitol. V prvních dvou kapitolách jsou nastíněny základní pojmy týkající se zkoumané problematiky. V kapitole první je charakterizována veřejná správa a její členění na státní správu a samosprávu. V následující podkapitole je vymezen občan a jeho role ve vztazích k veřejné správě. Další podkapitola je věnována komunikaci v obecné rovině, tedy jejímu procesu a základním druhům. Kapitola druhá se nejprve soustředí na komunikaci mezi veřejnou správou a občany a její členění z několika hledisek. Poté následují podkapitoly zaměřené na kvalitu veřejné správy a její řízení. Navazuje charakteristika moderních metod a nástrojů řízení kvality využívaných ve veřejné správě, které jsou následně stručně popsány. Třetí kapitola je věnována zvolené organizaci veřejné správy, konkrétně místní samosprávě města Hlinska. Nejprve je uvedena charakteristika města a další část představuje náhled na komunikaci ve městě Hlinsku. Cílem práce je prostřednictvím teoretické základny a dotazníkového šetření mezi občany a rozhovoru se zástupcem Městského úřadu Hlinsko (dále jen MěÚ) zjistit, jak obě strany vnímají vzájemnou komunikaci a na základě teoretické základny a získaných výsledků z obou šetření vyhodnotit silné a slabé stránky komunikace mezi občany a MěÚ Hlinsko a navrhnout možná zlepšení.

1 VEŘEJNÁ SPRÁVA A KOMUNIKACE

Úvodní kapitola je zaměřena na problematiku komunikace mezi občany a veřejnou správou v obecné rovině. Jsou zde definovány základní pojmy stěžejní pro pochopení dalšího textu.

1.1 Veřejná správa

Negativně je možné vyjádřit veřejnou správu jako tu činnost státu, která není zákonodárstvím ani soudnictvím. Jednotnou (pozitivní) definici veřejné správy lze hledat jen velmi těžko, neboť zákonná definice pro tento pojem chybí. V první řadě je nutné veřejnou správu odlišovat od správy soukromé. Soukromá se vyznačuje správou soukromých záležitostí, je vykonávána v soukromém zájmu, soukromými osobami, které sledují vlastní cíle na základě své vůle. Kdežto veřejná správa je chápána jako správa záležitostí veřejných, ve veřejném zájmu, realizovaná subjekty na základě právem uložené povinnosti (Hendrych, 2014; Průcha, 2014). V kontextu nutno doplnit, že veřejný zájem je neurčitý právní pojem, což znamená, že jeho obsah není právně výslovně vymezen. Sládeček (2013, s. 154) říká, že „*neurčitý právní pojem tak odpovídá určité množině předmětů, podmínek či situací, a způsobuje tak jeho nejistý obsah.*“ Veřejný zájem lze chápat jako zájem převažující části určité populace. Veřejnými záležitostmi jsou pak označovány právě ty, které jsou v obecném zájmu celé společnosti (Pomahač, 2011).

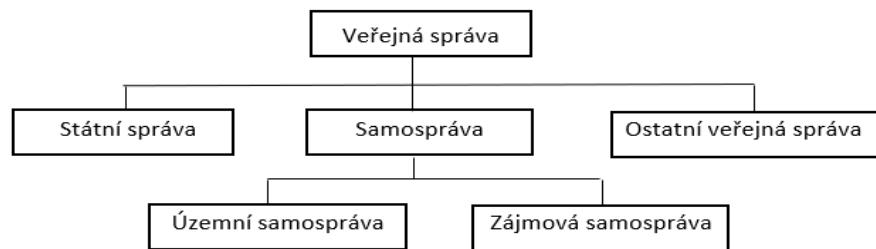
Průcha (2014, s. 9) uvádí následující definici: „*Veřejnou správou se ve společnosti zorganizované ve stát velmi obecně řečeno rozumí správa veřejných záležitostí, realizovaná jako projev výkonné moci ve státě.*“ Podle Lochmannové (2017) je veřejná správa chápána jako soubor správních činností a úřadů, organizačních jednotek a osob, které jsou reprezentanty veřejných zájmů, realizují veřejnou politiku na úrovni ústřední, regionální a místní.

1.1.1 Charakteristika veřejné správy a její členění

„*Veřejnou správou je tedy realizace moci výkonné, samosprávy a jiné správy.*“ (Kindl et al., 2006, s. 30). Lze na ni nahlížet ze dvou úhlů, a to z materiálního (funkčního) a formálního (organizačního). V pojetí formálním je veřejná správa chápána jako orgány veřejné správy/správní orgány, kdežto v materiálním jako výkon veřejné správy, podzákonné a nařizovací činnosti těchto orgánů (Svoboda, 2008; Průcha, 2014).

Dále se veřejná správa člení na státní správu a samosprávu. V některých publikacích je navíc připojována tzv. ostatní (zbytková) veřejná správa. Ostatní (zbytkovou) veřejnou správou jsou dle Sládečka (2009, s. 288-289) „*nesamosprávné instituce, které plní veřejné úkoly*“. Jsou to například Česká národní banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna či Česká televize.

Pro lepší znázornění veřejné správy je na obrázku uvedeno její schéma.



Obrázek 1: Schéma veřejné správy

Zdroj: vlastní zpracování dle (Provazníková, 2015, s. 12)

1.1.2 Státní správa

Jednou z forem činností státu je státní správa, která představuje realizaci výkonné moci státu. Zahrnuje prvky řízení spolu s prvky regulace a je mocensko-ochrannou a organizující činností státu výkonného, podzákonného a nařizovacího charakteru. Ve státní správě je uplatňován princip hierarchie – nadřízenosti a podřízenosti (Svoboda, 2008).

Státní správu lze, na základě subjektů, které ji vykonávají, dělit takto:

a) **Státní správa přímá**, která je prováděna správními úřady čili přímými orgány státu. Mohou jimi být například:

- ministerstva, v jejichž čele stojí člen vlády;
- jiné ústřední správní úřady (např. Český statistický úřad, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Český báňský úřad atd.);
- správní úřady s celostátní působností podřízené ministerstvům (např. Česká obchodní inspekce, Česká inspekce životního prostředí, Česká správa sociálního zabezpečení atd.);
- veřejné sbory (PČR, Správa požární ochrany) (Hendrych, 2014; Průcha, 2014).

b) **Státní správa nepřímá**, která je vykonávána v přenesené působnosti veřejnoprávními korporacemi, jimiž jsou kraje a obce nebo jinými osobami (fyzická osoba či právnická osoba, např. STK či lesní stráž), kterým stát na základě zákona delegoval její výkon (Sládeček, 2013).

1.1.3 Samospráva

„Samosprávu je možno definovat jako veřejnou správu vykonávanou jinou institucí než státem, která je relativně samostatná a nezávislá na státu. Tedy platí, že může existovat stát bez samosprávy, samospráva bez státu však nikoli.“ (Lochmannová, 2017, s. 30).

U samosprávy, na rozdíl od státní správy, není uplatňována hierarchie (Svoboda, 2008). Provazníková (2015) zdůrazňuje fakt, že samospráva představuje projev decentralizace, tj. delegování určité části výkonu veřejné správy subjektům, které se odlišují od státu, např. obcím či krajům. Vztah mezi státní správou a samosprávou je charakterizován tím, že při výkonu samosprávy není její nositel přímo podřízen státní správě, která ho může pouze dozorovat.

Územní samospráva

V Ústavě České republiky v hlavě sedmé, čl. 99, je stanoveno členění České republiky na základní územní samosprávné celky a vyšší územní samosprávné celky, souhrnně nazývané municipality. Nižší jsou tvořeny obcemi, vyšší představují kraje. Každá obec vždy náleží právě do jednoho kraje. Ústava je dále vymezuje takto: *„Územní samosprávné celky jsou územními společenstvími občanů, která mají právo na samosprávu.“* (Česko, 1993).

a) Obec

Obec je veřejnoprávní korporace a představuje základní jednotku administrativního členění České republiky. Pojem obec upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), kde je obec vymezena takto: *„Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce.“* Podle zmíněného zákona v ČR rozlišujeme pět typů obcí: obec, městys, město, statutární město, hlavní město Praha. Obce, městysy i města (dále společně jen „obce“) jsou samostatně spravovány zastupitelstvem obce a mají zřízeny orgány jako starosta obce, obecní úřad a rada obce (Provazníková, 2015).

Z výše uvedené definice vyplývá, že všechny obce vykonávají územní samosprávu jakožto projev decentralizace. Obce je možné dále dělit dle rozsahu výkonu přenesené působnosti. Tedy podle toho, jak velká agenda státní správy na ně byla státem delegována, jakožto projev dekoncentrace. V tomto případě rozlišujeme: obce I. typu – obce se základní působností, obce II. typu – obce s pověřeným obecním úřadem (POÚ), obce III. typu – obce s rozšířenou působností (ORP). Základní rozsah výkonu přenesené působnosti zahrnuje např. evidenci obyvatel, POÚ může vydávat např. stavební povolení a obecní úřad ORP má oprávnění vydávat občanské průkazy a cestovní pasy (Ministerstvo vnitra, 2018).

b) Kraj

Zřízení krajů v ČR blíže vymezuje Ústavní zákon č. 347/1997 Sb. - Ústavní zákon o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky a zákon č. 129/2000 Sb., o krajích. Česká republika je členěna do 14 krajů, což jsou územní společenství občanů, která mají právo na samosprávu a dále jsou veřejnoprávními korporacemi mající vlastní majetek a příjmy, se kterými hospodaří. Vykonávají samostatnou působnost i přenesenou působnost. Jejich orgány tvoří zastupitelstvo, rada, hejtman, náměstek/náměstci hejtmána a krajský úřad (Provazníková, 2015).

Zájmová samospráva

Ústavní vymezení pro zájmovou samosprávu, někdy též nazývanou profesní samospráva, na rozdíl od samosprávy územní nalézt nelze. Samospráva zájmová představuje seskupení osob či subjektů, které spojují určité společné zájmy (Káňa, 2007). Sem se řadí například Česká lékařská komora, Česká advokátní komora apod. Zvláštní postavení má samospráva vysokých škol, která je vymezena zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

1.2 Občan

V úvodu této podkapitoly je nutno poznamenat, že zcela jednotná definice, případně Ústavní vymezení pojmu občan, není v zákoně lehce dohledatelné, a to ani přes to, že právě Ústava ČR již v Preambuli uvádí „*My, občané České republiky*“ a dále zmiňuje slovo „občan“ v celém svém rozsahu mnohokrát. Nicméně je to vztah fyzické osoby a státu. Každý člověk je občan určitého státu, kraje, obce (Česko, 1993).

Občan státu

Nabýváním a pozbýváním státního občanství se zabývá zákon č. 186/2013 Sb., o státním občanství České republiky. Nabýt státního občanství ČR je možné sedmi způsoby: narozením, určením otcovství, osvojením, nalezením na území České republiky, udělením, prohlášením, v souvislosti se svěřením do ústavní, pěstounské či jiné formy náhradní péče (Česko, 2013). Ze získání občanství státu plynou práva a povinnosti vůči dané zemi. Ústava deklaruje například právo občanů volit a být volen (Česko, 1993). Dalším takovým právem je bezesporu právo na pobyt a volný pohyb na daném území. Naproti tomu povinností každého občana je dodržovat právní řád státu.

Občan kraje a obce

Jak bylo již řečeno, Česká republika je členěna do 14 krajů, které mají, stejně jako obce, své občany. Občané kraje jsou definováni v § 12 zákona č. 129/2000 Sb., o krajích takto: „*Občanem kraje je fyzická osoba, která je státním občanem České republiky a je přihlášena k trvalému pobytu v některé obci nebo na území vojenského újezdu v územním obvodu kraje.*“ Podle § 16 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích se občanem obce rozumí: „*Fyzická osoba, která je státním občanem České republiky a je v obci hlášena k trvalému pobytu.*“ Práva a povinnosti občanů obce, kteří dosáhli věku 18 let, jsou v tomto zákonu uvedeny v § 16 odstavci druhém. Každý občan má například právo volit a být volen do zastupitelstva, vyjadřovat se na zasedání zastupitelstva, podávat orgánům kraje/obce návrhy či připomínky atd. Kompletní znění lze dohledat ve výše uvedených zákonech (Česko, 2000a; Česko, 2000b).

Role občana

Ve vztazích s organizacemi veřejné správy občan vystupuje v několika různých prolínajících se a doplňujících se rolích. Z těchto rolí vyplývají rozdílná očekávání občanů, se kterými musí pracovníci veřejné správy počítat. Role občana lze rozlišit takto:

- **zákazník** – hlavní potřebou občana jakožto zákazníka je uspokojování svých potřeb, což se dá považovat za zásadní účel existence institucí veřejné správy;
- **plátce daní/vlastník** – stát vybírá od občanů finanční prostředky prostřednictvím daní a ty poté určitým způsobem investuje – občan jako plátce daní chce co nejméně investovat, ale s co největším užitekem;
- **osoba nadaná právy** – typický pohled na občana z hlediska české státovědy jako na osoby nadané právy a formálně rovné ostatním občanům;
- **partner veřejné správy** – je nezbytné, aby veřejná správa chápala občana jako partnera a občan s veřejnou správou aktivně participoval – podílel se na rozhodování o věcech veřejných (Špaček, 2016).

1.3 Komunikace

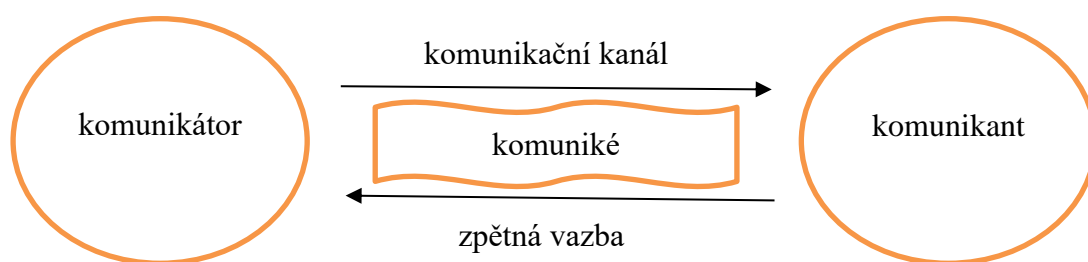
Samotné slovo komunikace může mít více významů. Ve slovníku se lze dočíst, že komunikace může znamenat spojení, přenos, sdělování či výměnu informací. Samotný výraz „komunikace“ pochází z latinského slova *communicare*, které je možno vykládat několika různými překlady, konkrétně jako sdělení, sdílení, spojování, společnou účast či společně něco sdílet (Foret, 1994; Vybíral, 2009).

Většina lidí si uvědomuje, že komunikace v dnešním pojetí znamená více než pouhé mluvení. Zahrnuje neverbální projevy, naslouchání, čtení, psaní, telefonování, mlčení. Je to schopnost jedince navázat kontakt s jiným a dorozumět se. Jinými slovy komunikace znamená proces interakce, kdy si lidé předávají svoje myšlenky, pocity, názory (Adair, 2004).

Komunikace není zcela bezúčelná, plní především pět hlavních funkcí: informování (předat informaci), instruování (poskytování „návodu“), přesvědčování (aby adresát získal určitý názor), vyjednávání, domluva (řešit a vyřešit, dospět ke shodě) či pobavení – rozveselit sebe nebo někoho jiného (Vybíral, 2009).

1.3.1 Komunikační proces

Při komunikaci probíhá oboustranné sdělování informací, při kterém se střídá role komunikátora (ten, kdo vysílá zprávu) a komunikanta (ten, kdo ji přijímá). Zároveň do procesu vstupují i další proměnné: komuniké (vyslaná zpráva), komunikační jazyk, komunikační kanál (cesta, kterou je zpráva posílána), zpětná vazba (reakce na přijatou zprávu), kontext (situace, ve které komunikace probíhá) a komunikační prostředí (Strnadová, 2011).



Obrázek 2: Schéma procesu komunikace

Zdroj: vlastní zpracování dle (Strnadová, 2011, s. 32)

1.3.2 Druhy komunikace

Jak již vyplývá z výše uvedeného, komunikuje každý, z čehož vyplývá existence mnoha forem komunikace. Jedno z členění je na intrapersonální (komunikace jednoho člověka neboli vnitřní monolog), interpersonální (výměna informací mezi dvěma lidmi, za možnosti přítomnosti dalších lidí, při které je velký prostor na zpětnou vazbu), skupinovou (komunikace mezi skupinou lidí, tedy více lidmi než pouze dvěma, které mají potřebu něco sdělit) a masovou (předávání sdělení velkému počtu osob, nejznámějšími a nejvyužívanějšími prostředky této komunikace jsou noviny, televize a internet). Dalším dělením by mohlo být dělení na verbální, neverbální komunikaci a komunikaci činem (Strnadová, 2011).

Verbální komunikace

Verbální projev je vyjádřením myšlenek pomocí slov, řeči, a to prostřednictvím jazyka. Může probíhat dvěma způsoby – ústně nebo písemnou formou. Při ústní (mluvené, zvukové) komunikaci, hraje důležitou roli lidský hlas, který plní funkci nositele verbální mluvené komunikace. Do mluvených projevů patří například rozhovory, pohovory, jakékoliv ústně uskutečňované předávání informací mezi dvěma či více účastníky. Písemná forma komunikace probíhá zpravidla textovou formou, tedy prostřednictvím písemného textu, a to mezi pisatelem a čtenářem. Takováto výměna informací, pocitů, myšlenek, je komunikací zprostředkovanou, neboť neprobíhá zcela přímo mezi účastníky. Je to tedy komunikace prostřednictvím knih, novin, časopisů, různých zpráv (SMS zprávy, e-maily či výroční zprávy), billboardů apod. Může mít tištěnou i elektronickou formu (Mikuláščík, 2010; Janoušek, 2015).

Neverbální komunikace

Kromě předávání si informací pomocí slov, řeči, ať už v psané či mluvené formě, každý jedinec také komunikuje tzv. neverbálně neboli mimoslovně. Tato forma komunikace hraje v životě člověka velmi zásadní roli, protože ji využívá již od svého narození. Neverbální komunikací jsou sdělovány emoce, postoje, hodnocení. Tato složka je mnohdy v komunikaci využívána neuvědoměle. Jako základní projevy neverbální komunikace jsou označovány následující: paralingvistika (hlasový projev při verbální komunikaci), mimika (výrazy tváře), gestika (posunky a pohyby rukou, hlavy, nohou), posturika (držení těla, postoj), kinezika (spontánní pohyby různých částí těla), pohledy neboli vizika, proxemika (vzdálenost mezi komunikujícími), haptika (doteky), image (úprava zevnějšku) a prostředí, ve kterém komunikace probíhá (Mikuláščík, 2010; Strnadová, 2011).

2 KOMUNIKACE A ŘÍZENÍ KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Výběr komunikace, interakce s občany není zcela libovolný, je ovlivňován různými skutečnostmi (chování občanského společenství či závislost na různých cílech veřejné správy). Kvalitní vzájemná komunikace mezi organizacemi veřejné správy a občany je nezbytností pro dobré fungování občanské společnosti jako takové. Zejména na místní úrovni hraje komunikace velmi zásadní roli a její úroveň bezpochyby ovlivňuje spokojenost občanů. Je proto velmi důležité, aby byla věnována dostatečná pozornost kvalitě komunikace, především komunikačním procesům, voleny vhodné formy komunikace, komunikační kanály, poskytován dostatek informací a byl kladen důraz také na zpětnou vazbu.

2.1 Komunikace mezi občany a veřejnou správou

V této části týkající se komunikace mezi občany a veřejnou správou následuje vymezení vztahů mezi úřady a občany, dále dělení na dvě roviny komunikace (povinnou a nepovinnou), vymezení oboustranné a jednostranné komunikace a shrnutí možností komunikace mezi úřadem a občany. Dále jsou vysvětleny pojmy kvalita a řízení kvality ve veřejné správě a popsány jednotlivé moderní metody a nástroje, které se k řízení využívají.

Komunikace ve veřejné správě by měla vést především k tomu, aby všichni občané měli zaručen dobrý přístup ke kvalitním informacím, věděli, na jaké služby mají ze strany veřejné správy nárok, kde a jakým způsobem mohou získat právě to, co potřebují, a to co možná nejpřívětivějším způsobem pro občany. Pro efektivní fungování veřejné správy na místní úrovni je také zapotřebí neustálý dialog, tedy i aktivní zapojování občanů do veřejného dění, což může být problematické. Občané mohou například jevit nezájem o participaci či může docházet k tomu, že se budou zapojovat pouze pro prosazení svého vlastního zájmu (Vacík, Šašek, 2010).

Mezi úřady a občany je rozlišováno několik typů vzájemného působení. Vždy by se však úředník měl chovat přívětivě, jednat nestranně a dodržovat stanovené právní předpisy. U každého typu interakce se nějakým způsobem odlišuje chování úředníků i občanů v závislosti na jejich cílech. Jako jedny ze základních typů interakce je možno uvést tyto tři: direktivní, servisní a asociační. V rámci direktivního působení je rozložení moci mezi účastníky komunikace nerovnoměrné, v podřízeném a závislém stavu je v tomto případě občan. Princip je založen především na upevňování pořádku ve společnosti a následné sociální kontrole.

Komunikace zde tedy slouží především k udávání pokynů a instrukcí občanům. Základem pro servisní interakci je působení nabídky a poptávky. Vztah mezi občanem a úřadem se přizpůsobuje zjištěným informacím a je zapotřebí existence informačního systému, který zajišťuje potřebné informace a monitoruje situaci mezi občany. V rámci asociační interakce mají občané větší svobodu svých přání a zájmů, které jsou do značné míry uspokojovány. Vztah mezi občany a úředníky je otevřený, úředníci by měli sloužit potřebám a zájmům občanů. Předpokládá se vznik aktivních skupin, které budou přesvědčeny k prosazování svých zájmů (Rektořík, Šelešovský, 2002; Navrátilová, 2019).

2.1.1 Povinná a nepovinná komunikace

V případě komunikace mezi občany a veřejnou správou jsou rozlišovány dva druhy komunikace z hlediska dobrovolnosti: komunikace povinná – nutná a komunikace nepovinná.

Na základě zákonů, vyhlášek či norem je v určitých případech komunikace ať už ze strany občana nebo ze strany úřadu, povinná. Lze sem řadit například právo občanů na získávání informací od úřadů, tedy z toho plynoucí povinnost úřadů poskytovat a zveřejňovat některé informace (na základě zákona č. 106/1999 Sb.), které mají k dispozici. Například každá obec má zákonnou povinnost vést úřední desku a zajistit i dálkový přístup k těmto informacím, tedy zřídit úřední desku i elektronicky. Nepovinná komunikace vychází z tradic, zvyklostí, kultury, respektuje místní specifika a reaguje na aktuální konkrétní problémy. Není stanovena zákonem, staví pouze na skutečnosti, že občané či úřady komunikovat chtějí. Mezi komunikační kanály využívané na místní úrovni, které jsou nepovinné, by bylo možné zařadit například místní obecní televizi, noviny, rozhlas či využívání sociálních sítí (Heger, 2012; Komunikující město, 2019).

2.1.2 Jednostranná a oboustranná komunikace

Rozlišuje se, zda komunikace probíhá pouze jedním směrem nebo je oboustranná. O jednostrannou komunikaci se jedná v případě, kdy obec komunikuje pouze vůči občanům, případně občané vůči obci. Municipality mohou v tomto případě z komunikačních nástrojů využít úřední desku (i elektronickou), webové stránky, podatelnu (i elektronickou), místní televizi, noviny vydávané obcí, rozhlas apod. Komunikace oboustranná probíhá mezi oběma aktéry. Lze ji uskutečňovat při osobním kontaktu občana s úředníky, zastupiteli, prostřednictvím telefonního rozhovoru, pomocí elektronické komunikace (e-mail), přes sociální sítě, s využitím datových schránek (Komunikující město, 2019; Navrátilová, 2019).

2.1.3 Možnosti komunikace mezi úřady a občany

Veřejná správa, tedy její úřady vykonávající ať už státní správu nebo samosprávu, jsou reprezentovány zaměstnanci úřadů – úředníky. Úředníci mohou s občany komunikovat hned několika různými způsoby. Zvláště v dnešní době technologií existuje nepřehledné množství prostředků, kterými lze komunikaci uskutečňovat a celý proces zjednodušovat a vylepšovat. Níže je uveden výčet několika možností, jak lze komunikovat mezi municipalitami a občany.

Osobně – osobní kontakt s úředníky či zastupiteli na úřadu při vyřizování různých záležitostí, na jednání zastupitelstva, setkání mezi zastupiteli a občany na nejrůznějších akcích apod.

Komunikovat lze také **zprostředkovaně**, a to telefonicky (volání, SMS), písemně (např. dopisy, žádosti, formuláře, ankety, dotazníky), prostřednictvím internetu (např. webové stránky, e-mail, sociální sítě, diskusní fóra, ankety, dotazníky), mobilních aplikací, televize (místní kabelová televize), novin (např. tištěný měsíčník, týdeník), úřední desky (i elektronické), prostřednictvím místního rozhlasu (Heger 2012).

Kromě zákonné povinnosti obcí vést úřední desku, webové stránky a zpřístupňovat některé informace dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, záleží pouze na jejich uvážení, pro jaké další formy komunikace se rozhodnou. Nicméně je v podstatě nezbytné volit kombinaci možností, neboť komunikovat s občany pouze v omezené míře by nebylo ve vyspělé společnosti pro dobré fungování veřejné správy žádoucí. Každý občan preferuje jiný druh komunikace. Někomu vyhovuje osobní kontakt, jiný upřednostňuje komunikaci neosobní.

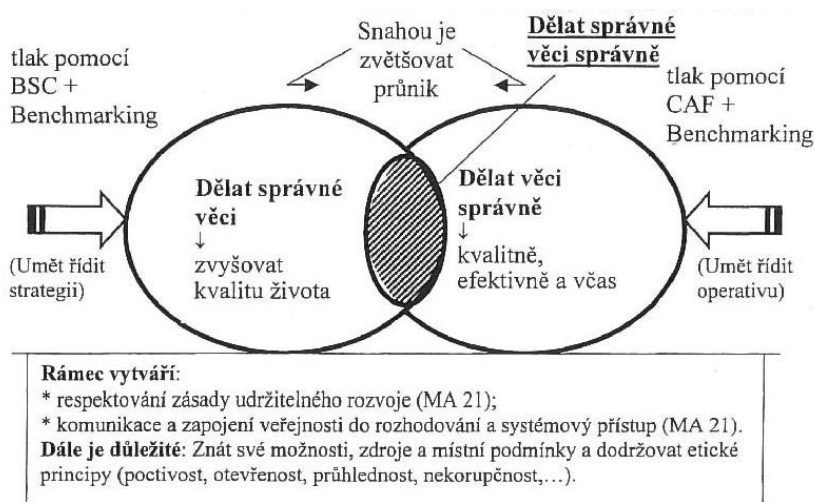
2.2 Kvalita veřejné správy

Kvalita veřejné správy a její řízení souvisí s kvalitní komunikací v rovině mezi úřady a občany, neboť pokud nebude dosahovat určitých kvalit řízení v dané organizaci veřejné správy, ani následná komunikace s občany nemůže být kvalitní. Kvalitní proces komunikace s občany či zákazníky přispívá obecně ke kvalitě veřejné správy a k jejím následným úspěchům. Mnoho problémů, které pak vzniknou na jakékoliv úrovni, lze vysledovat zpět právě ke špatné komunikaci (Česká společnost pro jakost, 2009).

Kvalita veřejné správy bývá nejčastěji definována takto: „*kvalita ve veřejné správě je vyjádřena mírou naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo požadavků občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji*“, kde:

- zákazníci očekávají vyřízení jejich požadavku rychle a v požadovaném standardu;
- občané očekávají zvyšování kvality života v jejich obci či regionu;
- veřejné služby jsou poskytovány ve veřejném zájmu;
- oprávněnost či neoprávněnost požadavků zákazníků je dána zákony nebo standardy;
- oprávněnost či neoprávněnost požadavků občanů na zkvalitňování života je limitována finančními a dalšími zdroji, zákony a zásadami udržitelného rozvoje (Brůna a kol., 2005).

Cílem veřejné správy je zvyšování kvality života občanů a zkvalitňování veřejných služeb poskytovaných úřady. S kvalitou ve veřejné správě se pojí snaha organizací veřejné správy „dělat správné věci správně“. Dělat správné věci vedoucí ke zvyšování kvality života občanů a dělat věci správně, tedy především kvalitně, efektivně a včas (Honus, 2004).



Obrázek 3: Model dělat správné věci správně

Zdroj: Honus, 2004, s. 54

2.3 Řízení kvality ve veřejné správě

S rostoucím tlakem na zvyšování kvality výkonu veřejné správy, větší transparentnost, zkvalitňování poskytovaných služeb a přibližování veřejné správy občanům kvalitním poskytováním informací a větším zapojováním do veřejného dění, se v posledních letech setkáváme s trendem aplikování metod řízení kvality, které byly původně vyvinuty pro sektor soukromý (Brůna a kol., 2005).

V České republice podporuje zavádění metod kvality – nástrojů řízení kvality ve veřejné správě Ministerstvo vnitra, a to prostřednictvím metodického vedení, koordinace a oceňování těch, kteří se kvalitou začali zabývat nebo se jí již systematicky věnují. Rozsah aktivit, které jsou podporovány, je dán Strategickým rámcem rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020, konkrétně cílem 1.3 – Rozšíření metod kvality ve veřejné správě.

Ministerstvo vnitra realizuje aktivity spojené s řízením kvality v územních samosprávných celcích. Například organizuje konference kvality ve veřejné správě, pořádá soutěže na podporu kvality ve veřejné správě, jako např. Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě nebo soutěž Přívětivý úřad, zpracovává metodické doporučení k řízení kvality, zajišťuje základní informační podporu, podporuje vzdělávání zaměstnanců veřejné správy v oblasti kvality apod. (Ministerstvo vnitra, 2018).

2.4 Moderní metody a nástroje řízení kvality ve veřejné správě ČR

V této kapitole je uveden přehled metod a nástrojů řízení kvality přispívajících ke zkvalitnění výkonu organizace. V případě veřejné správy v České republice jsou nejčastěji využívány tyto metody: Benchmarking, BSC (Balanced Scorecard), EFQM (Excellence model), CAF (Common Assesment Framework), normy ISO, Místní agenda 21 či projekt Zdravé město. Všechny tyto metody či nástroje jsou založeny na principu dobrovolnosti, jednotlivé organizace tak nemají povinnost je využívat. Užívání je však žádoucí, neboť mají za cíl zvyšovat kvalitu a zlepšovat jejich fungování obecně – jak interně, tak vůči jejich okolí, tedy vůči ostatním organizacím i občanům. Každá instituce veřejné správy má možnost volby, kterou metodu a nástroje či jejich kombinaci využije (Ministerstvo vnitra, 2018).

Níže jsou uvedeny základní charakteristiky jednotlivých nástrojů a metod kvality ve veřejné správě, a to s důrazem na oblast komunikace.

2.4.1 Benchmarking

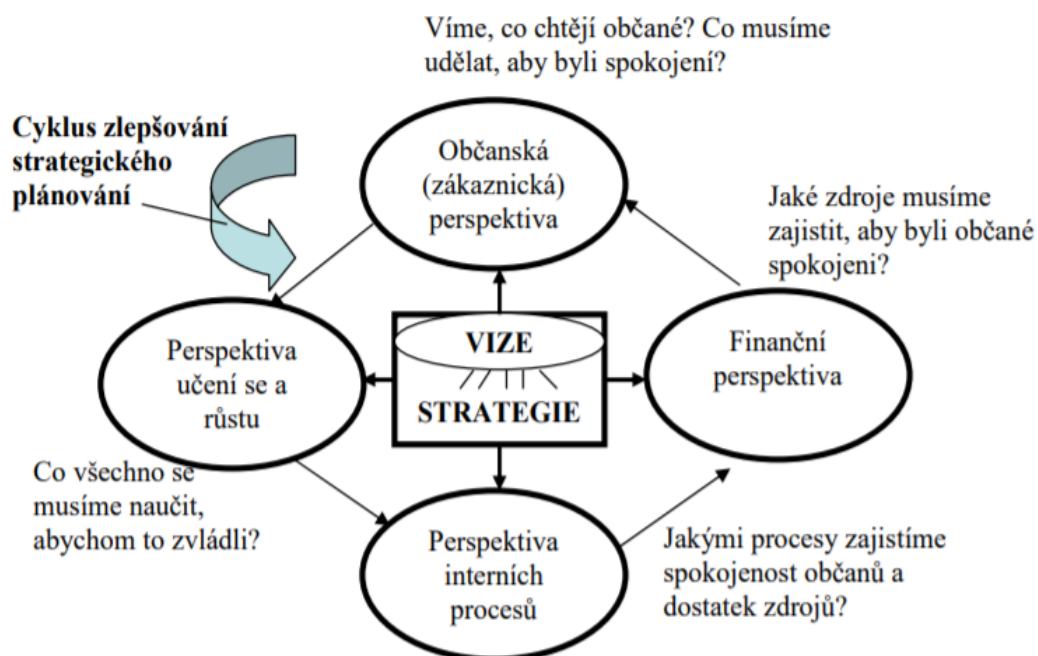
Tento nástroj staví na měření výkonů organizace pomocí přesně určených výkonových ukazatelů a jejich následném porovnávání s ostatními srovnatelnými organizacemi za účelem hledání „nejlepší praxe“ a vzájemného učení se od ostatních. Díky tomu si mohou organizace uvědomit své silné a slabé stránky a na základě toho hledat nejlepší postupy, jak dosahovat cílů organizace. Mezi porovnávané ukazatele se řadí mimo jiné spokojenost veřejnosti se službami, chování úředníků, dostupnost služeb, délka potřebná k vyřízení určitých věcí na úřadě apod.

Účinnost benchmarkingu se zvyšuje kombinací s dalšími metodami kvality, které mu často poskytují základ, například metoda sebehodnocení CAF (Honus, 2004; Provazníková, 2015).

Metodu benchmarking mohou instituce veřejné správy aplikovat i na oblast vzájemné komunikace s občany. Konkrétně tak, že se dohodnou minimálně dva srovnatelné subjekty, které se na základě určených ukazatelů budou navzájem inspirovat a také se systematicky porovnávat právě v činnostech souvisejících s komunikací s občany, hledat nejlepší způsoby, praktiky, které vedou k největší efektivitě, kvalitě, a tedy ke spokojenosti obou stran, jak občanů, tak dané organizace veřejné správy (Široký a kol., 2006)

2.4.2 BSC – Balanced Scorecard

BSC také nazýváno jako Metoda vyvážených ukazatelů je systémem řízení a měření výkonů organizace. Představuje jeden z nejkompexnějších manažerských přístupů. Základem je právě vyvážený systém ukazatelů v organizaci, které jsou vzájemně provázány. Tato metoda se zaměřuje na strategické, ale i operativní řízení a je to tedy ucelený systém pro plánování a řízení. BSC pracuje se čtyřmi perspektivami, které je nutné vyvážit, jak je znázorněno na následujícím obrázku (Půček, 2004; Provazníková, 2015).



Obrázek 4: Metoda BSC pro organizace veřejného sektoru

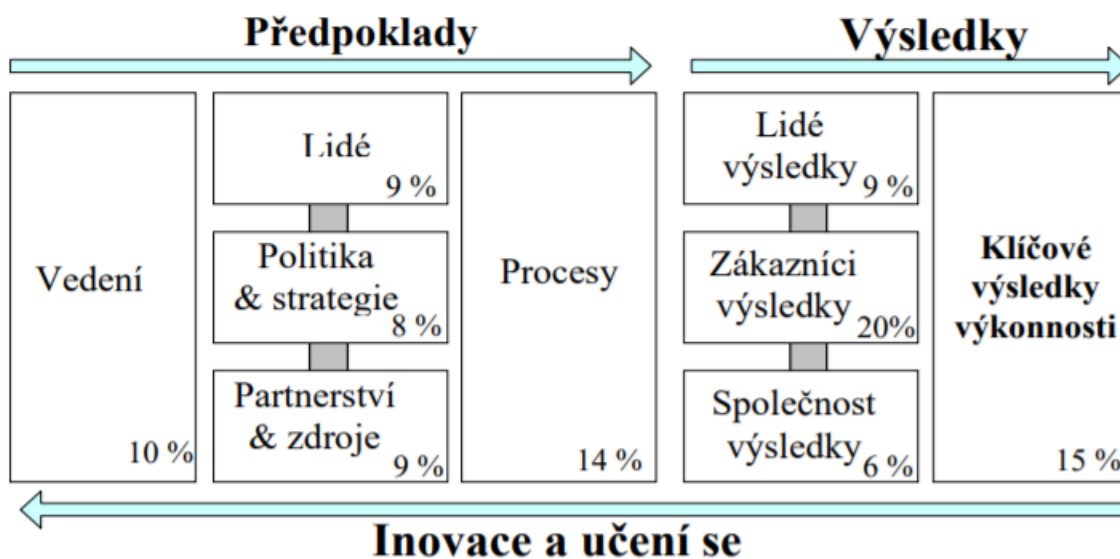
Zdroj: Široký a kol., 2006, s. 30

Při aplikaci BSC je důležité jednoznačně vymezit veřejné služby, tedy charakterizovat je pomocí jejich znaků. Za zkoumaný znak služeb se označuje například dostupnost, rychlost vyřízení či komunikace, tedy schopnost dané organizace poskytovat informace a naslouchat občanům a vyjasnění podmínek dialogu. Jedním ze zkoumaných ukazatelů je potom např. spokojenost občanů měřená pomocí indikátoru spokojenosti občanů (Hušek a kol., 2007).

Jak již bylo řečeno, metoda BSC se soustředí na 4 perspektivy. Pro téma této práce, tedy komunikaci veřejné správy s občany, je však bezesporu nejdůležitější sledování zejména perspektivy občanské. Z obrázku je patrné, že pro daný subjekt veřejné správy, tedy například obec, je nezbytné vědět, kdo jsou její občané či zákazníci, jaké mají preference, co očekávají, což je nutné průběžně zjišťovat, vyhodnocovat a hledat řešení vedoucí ke zlepšení.

2.4.3 EFQM – Excellence Model

EFQM nazývaný také model dokonalosti byl vytvořen Evropskou nadací pro řízení kvality. Tento model je založen na systému sebehodnocení, díky kterému lze určit organizaci, která dosahuje nejlepších výsledků a označit ji za „model dokonalosti“. Tyto výsledky se potom využijí pro srovnávání s ostatními organizacemi. Základem je zde devět kritérií, kterými lze ukázat, jak výsledky odpovídají předpokladům dané organizace. Od modelu CAF, uváděného v následující subkapitole, se EFQM liší především tím, že hodnocení je prováděno autorizovanými hodnotiteli, není bezplatné a kritéria mají různou váhu (Ministerstvo vnitra, 2018).



Obrázek 5: Zobrazení modelu excelence EFQM

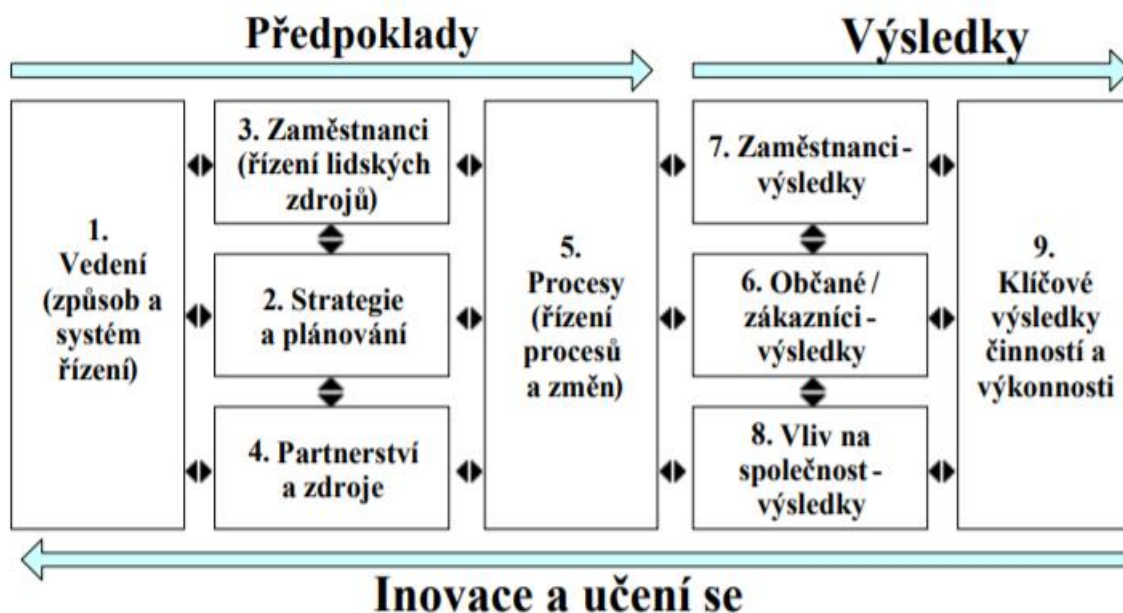
Zdroj: Široký a kol., 2006, s. 27

Vztah metody EFQM ke kvalitě komunikace je obdobný jako u modelu CAF, popsaného níže.

2.4.4 CAF – Common Assesment Framework

CAF neboli Společný hodnotící rámec volně vychází z modelu EFQM, je určen pro organizace veřejného sektoru a představuje model sebehodnocení organizace soustředící se na 9 oblastí, přičemž každá má několik subkritérií, kterých je celkem 28 a zhruba 250 dílčích otázek. Je zde 5 kritérií „předpokladů“, ty určují, co organizace dělá a jak dosahuje svých výsledků, další 4 kritéria „výsledků“ pak měří právě dosahované výsledky organizace. Slouží především k rozpoznání silných a slabých stránek organizace. Výsledky u kritérií 6 až 9 pak mohou sloužit jako podklad pro benchmarking. Pro následující roky je schválena nová verze CAF 2020, avšak na přípravě nové metodiky se dle Ministerstva vnitra teprve pracuje, a proto informace vycházejí ze stávající verze CAF 2013 (Taraba a kol., 2014).

Sebehodnocení v dané instituci mohou, na rozdíl od EFQM, provádět vlastní zaměstnanci – tzv. CAF tým složený ze zaměstnanců z různých úrovní a oblastí řízení organizace. Výhodou tohoto nástroje je volná dostupnost a fakt, že za jeho využití se neplatí žádné poplatky (Kajml, Vrabková, 2013; Fišerová, 2020).



Obrázek 6: Zobrazení modelu CAF

Zdroj: Široký a kol., 2006, s. 25

Z hlediska oblasti externí komunikace veřejné správy (např. municipalit), především komunikace a budování vzájemně pozitivních vztahů s občany, je významné kritérium 6. Občané/zákazníci, které pomocí subkritérií a jednotlivých ukazatelů pomáhá organizaci sledovat právě výsledky v oblasti vztahů s občany a zákazníky. Například subkritérium 4.2 je pak zásadní pro zjištění toho, co organizace dělá pro rozvíjení a uplatňování partnerství s občany. Sledování ostatních kritérií je však obecně pro neustálé zlepšování výkonu organizace nezbytné. A to především proto, že kvalitní řízení je neodmyslitelný základ pro kvalitní komunikaci jak uvnitř úřadu, tak vně vůči občanům a ostatní veřejnosti. Subkritérium 2.1 říká, že je zásadní shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran a také systematická analýza zpětné vazby (Kajml, Vrabková, 2013; Taraba a kol., 2014). Totéž je platné pro využití výše uvedeného modelu EFQM.

2.4.5 Normy ISO

Standardy ISO vydává Mezinárodní organizace pro standardizaci ISO a zaměřují se na vnitřní procesy v organizaci a aktivity vedoucí k dosahování cílů. Zjednodušeně řečeno je to systém kontrol a prevencí. V současnosti existuje a je využíváno několik desítek systémových norem ISO. V prostředí ČR jsou nejčastěji využívány normy ISO 9001 - Systém managementu kvality a ISO 14001 - Systém environmentálního managementu. Tyto normy se zabývají vnitřní organizací, nikoliv výsledky daných činností – jsou orientovány na vnitřní procesy vedoucí k výstupům, tedy produktům či službám (Brůna, 2005; ISO.CZ, 2015). ISO 9001 se zaměřuje na zavádění a trvalé zlepšování systému managementu organizace, který má schopnost trvale poskytovat služby v souladu s příslušnými požadavky zákazníků a zvyšovat tak jejich spokojenost. Zavedený systém pak organizaci pomáhá v neustálém zlepšování svých činností, nutí ji svou práci řídit a zlepšovat. ISO 9001 představuje ucelený souhrn požadavků. Organizace musí mít například určeny zainteresované strany, vizi, cíle, jednotlivé procesy a také získávat zpětnou vazbu. Řízení se zakládá na modelu PDCA (plánuj, dělej, kontroluj, jednej). Veškeré činnosti či procesy v organizaci jsou tedy naplánovány, zrealizovány, změřeny a výsledky zhodnoceny pro možné přijetí změn (Ministerstvo vnitra, 2014; ISO.CZ, 2015).

Normy ISO jsou obsáhlé. Jejich správné aplikování však vede ke zlepšování procesů uvnitř organizace, což má poté vliv na jejich působení vůči okolí (Brůna, 2005).

2.4.6 Místní agenda 21 (MA21)

Místní Agenda 21 vychází z mezinárodního dokumentu Agenda 21, který představuje globální strategický a akční plán, stanovující konkrétní postupy směřující k udržitelnému rozvoji. Do Místní agendy 21 se mohou zapojit obce, kraje, regiony, místní akční skupiny a další organizace. MA21 se zaměřuje jak dovnitř organizace, tak zejména navenek, a to na veřejnost, občany i na ostatní organizace. Hlavními cíli je zlepšování kvality veřejné správy, konkrétně zkvalitňování a zefektivňování poskytovaných služeb, strategického řízení, zapojování veřejnosti a budování místního partnerství, a to vše s důrazem na udržitelný rozvoj na místní/regionální úrovni s přihlédnutím na konkrétní aspekty (Místní agenda 21, 2016).

MA21 je dobře měřitelná a lze ji vyhodnocovat díky souboru kritérií. Existuje pět kategorií (zájemci, A-D, kde A je nejvyšší, D nejnižší), přičemž každá má vlastní kritéria a měřitelné ukazatele hodnocení kvality procesů a výstupů. Zapojené organizace dokládají míru naplnění kritérií každoročně a podle toho jsou zařazeni do určité kategorie. Místní agenda se zaměřuje na 10 témat: správa věcí veřejných a územní rozvoj, životní prostředí, doprava a mobilita, udržitelná spotřeba a výroba, zdraví, místní ekonomika a podnikání, vzdělávání a výchova, kultura a volný čas, sociální prostředí a globální odpovědnost (Místní agenda 21, 2016).

V případě zapojení do MA21 se municipality systematicky snaží budovat sounáležitost občanů s obcí/krajem. Je zde snaha ve velké míře aktivně zapojovat občany do veřejného dění prostřednictvím nejrůznějších akcí. Kupříkladu „10 problémů města“, kde mají občané možnost sdělit, které problémy města se jim jeví jako důležité. Následně jsou projednány a řešeny například v rámci „kulatých stolů“. Dále je možné zapojit občany do spolurozhodování o rozpočtu prostřednictvím „participativního rozpočtu“ apod. Těmito akcemi je občanům dána větší možnost rozhodování o městě, ve kterém žijí, jeho dalším rozvoji a je zde kladen velký důraz na budování vzájemně otevřených komunikačních vztahů (Trunečková, 2019).

2.4.7 Zdravé město

Projekt Zdravé město představuje podporu zdraví a kvality života v krajích a obcích. Základem je systematická podpora udržitelného rozvoje a zdraví a řešení problémů Místní agendy 21. Municipality zapojující se do tohoto projektu jsou členy Národní sítě zdravých měst ČR. Hlavním přínosem Národní sítě je podpora v oblasti strategického plánování a rozvoje municipalit či pomoc při zaopatřování zdrojů prostřednictvím dotací či grantů. „Zdravá města“ většinou zapojují zásady trvale udržitelného rozvoje do strategických plánů (Brůna, 2005).

Pod záštitou projektu Zdravé město pořádají municipality množství nejrůznějších akcí (např. „Den Země“, „Dny zdraví“, „Dny bez aut“ aj.), především na podporu zdraví občanů a obecně zvyšování kvality života. Díky těmto akcím se zvyšuje zájem občanů o veřejné dění v obci či kraji a často mají občané také možnost setkat se zde s představiteli obce či kraje a neformálně s nimi diskutovat (Trunečková, 2019).

2.4.8 Shrnutí metod kvality ve vztahu ke komunikaci

Všechny výše uvedené metody a nástroje pro řízení kvality mají stejný hlavní cíl, a to zvýšení kvality dané instituce. Získávání a vyhodnocování informací o své organizaci, porovnávání s jinými srovnatelnými organizacemi či standardy a poté zavádění efektivnějších a účinnějších postupů a pravidel pro kvalitní fungování organizace (Brůna, 2005).

Z výše uvedeného popisu jednotlivých metod s ohledem na oblast možností komunikace vyplývají dílčí závěry:

MA21

Zásadním způsobem je komunikace prohlubována zejména nástroji využívanými v rámci MA21, především výše uváděnými akcemi, které je však možné aplikovat i bez zapojení do MA21. Jedná se například o kulaté stoly, 10 problémů města, participativní rozpočet apod. Díky těm se výrazně rozvíjí pozitivní vztah občanů k jejich obci, která je pořádá zejména za účelem podpory aktivní diskuse, vyslechnutí přání, požadavků a návrhů občanů ke zkvalitnění života v dané obci.

Zdravé město

V rámci projektu Zdravé město jsou zásadními nástroji pro oblast komunikace především nejrůznější akce, které podporují zvyšování zájmu občanů o místo, kde žijí. Existují akce jako Den Země, Dny bez aut, Dny zdraví a další.

Benchmarking

Efektivní se ukazuje také využívání benchmarkingu zaměřeného na komunikaci, kdy se obce navzájem zajímají, jak k této oblasti přistupují jiné obce a následně mohou aplikovat to, co se již jinde osvědčilo. Vhodné je také čerpání inspirace zveřejňovanými příklady dobré praxe týkajícími se komunikace, ať už v rámci MA21, Národní sítě Zdravých měst či různých soutěží pořádaných Ministerstvem vnitra (Trunečková, 2019).

BSC

V rámci metody BSC je pro zkvalitňování oblasti komunikace důležité zejména přesné vyjasnění potřeb a očekávání občanů, což lze zjistit například dotazníkovým šetřením, rozhovory či anketami. Posléze je nutné vyhodnotit, co je potřeba pro jejich uspokojení zajistit (finanční zdroje, personální kapacity aj.) a aplikovat to do praxe (Hušek a kol., 2007).

EFQM a CAF

Získávání zpětné vazby od občanů, ať už prostřednictvím dotazníků, rozhovorů či anket, je využíváno také v rámci metod EFQM a CAF, a to například při zjišťování vnímání občanů v rámci kritéria č. 6 „Občané/zákazníci“, což je spolu s měřením interních ukazatelů v oblasti komunikace, jako např. počtu evidovaných stížností či přijatých podnětů od občanů, nezbytné pro následné zlepšování této oblasti. Metodiky CAF i EFQM lze také využít jako samotné nástroje pro zjištění aktuální situace v organizaci prostřednictvím jednotlivých otázek z metodiky věnujících se právě oblasti komunikace (Kajml, Vrabková, 2013; Fišerová, 2020).

ISO

Certifikát je organizaci udělen pouze v případě plnění všech požadavků normy. Je nezbytné mít stanoveny cíle, správně nastaveny procesy a znát rizika. Důležité je také sledovat a vyhodnocovat probíhající procesy a získávat zpětnou vazbu od zainteresovaných stran. Na jednotlivé procesy z oblasti komunikace je možné zavést cyklus PDCA, který je v rámci ISO 9001 využíván (Ministerstvo vnitra, 2014).

3 MĚSTO HLINSKO

Název obce Hlinsko pochází od slova hlína, jelikož se zde nacházela ložiska kvalitní hrnčířské hlíny, což umožnilo rozvoj hrnčířství v této oblasti již v 11. století. První historické zmínky o Hlinsku pocházejí z první poloviny 14. století. Město leží na rozhraní dvou chráněných krajinných oblastí – Žďárské vrchy a Železné hory, ve výšce 590 metrů nad mořem a je součástí Pardubického kraje a okresu Chrudim. V současnosti zde žije dle Českého statistického úřadu 9 584 obyvatel. Hlinsko je obcí III. typu – obec s rozšířenou působností (ORP); vykonává samostatnou působnost a část státní správy v přenesené působnosti. Má 6 částí, konkrétně Blatno, Čertovina, Hlinsko, Chlum, Kouty a Srní. Tvoří správní obvod zahrnující 22 obcí (příloha B), který má celkem 20 902 obyvatel (Městský úřad Hlinsko, b.r.(a)).

3.1 Organizační struktura města

Schéma organizační struktury města Hlinska je součástí práce jako příloha A. Město Hlinsko je samostatně spravováno zastupitelstvem města, dále je zde rada města, starosta, místostarosta a je zřízena i funkce tajemníka. Zastupitelstvo má dva výbory, rada zřídila dvě komise a také zde působí občanské komise. Město založilo i několik příspěvkových organizací. Tajemník má na starost odbor kancelář tajemníka a 7 dalších odborů. Jednotlivým orgánům města se dále stručně věnuje následující text.

Zastupitelstvo města a rada města

O zastupitelstvu pojednává zákon č. 128/2000 Sb., o obcích § 67 - § 98. Je složeno ze zastupitelů, kteří jsou voleni občany města ve volbách. Zastupitelstvo města se schází veřejně dle potřeby, nejméně jednou za 3 měsíce, zasedání svolává zpravidla starosta. Zápis z jednání je přístupný na úřadu k nahlédnutí. Zastupitelstvo rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti města, například o programu rozvoje města, schvaluje rozpočet, závěrečný účet, vydává obecně závazné vyhlášky či vyhlašuje místní referendum.

Na základě § 99 - § 102 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích se rada města schází dle potřeby, schůze jsou neveřejné. O jednání je sepsán zápis, který je uložen na MěÚ k nahlédnutí zastupitelstvu. V souladu se zákonem o obcích rada města připravuje návrhy pro jednání zastupitelstva a zabezpečuje přijatá usnesení. Rada například zabezpečuje hospodaření města, vydává nařízení, kontroluje plnění úkolů svěřené MěÚ a komisím v oblasti samostatné působnosti či schvaluje organizační řád MěÚ apod.

Starosta a místostarosta města

Starosta města Hlinska je členem zastupitelstva i rady města a zastupuje město navenek. V souladu s § 103 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích jmenuje a odvolává tajemníka MěÚ, a to se souhlasem ředitele krajského úřadu, a také stanovuje jeho plat. Svolává a zpravidla řídí zasedání zastupitelstva a jednání rady a poté podepisuje vzniklé zápisy. Na základě zákona o obcích starosta podepisuje právní předpisy města či rozhoduje o záležitostech v samostatné působnosti, které mu svěří rada. Starosta města je odpovědný za informování veřejnosti o činnosti.

Místostarosta města je volen zastupitelstvem města z řad jeho členů a je také členem rady města. V souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích zastupuje starostu města v době jeho nepřítomnosti. Spolu s ním podepisuje právní předpisy obce.

Městský úřad Hlinsko

V čele MěÚ Hlinsko stojí starosta města, dále jej tvoří tajemník a zaměstnanci MěÚ. MěÚ Hlinsko vykonává úkoly v samostatné působnosti i v působnosti přenesené ve správním obvodu určeném prováděcím předpisem, a to v rozsahu jemu svěřeném zvláštními zákony. Plní úkoly svěřené zastupitelstvem či radou města, pomáhá s výkonem činností výborů a komisí a rozhoduje v případech stanovených zákonem (Městský úřad Hlinsko, b.r.(a)).

a) Tajemník městského úřadu

Hlinsko jakožto ORP má dle § 110 zákona č. 128/2000 sb., o obcích zřízenou funkci tajemníka MěÚ. Tajemník MěÚ se účastní zasedání zastupitelstva a schůzí rady a má poradní hlas. Na základě zákona o obcích plní například úkoly, které mu svěřilo zastupitelstvo, rada nebo starosta, stanovuje všem zaměstnancům MěÚ platy podle zvláštních právních předpisů či vydává spisový, skartační a pracovní řád MěÚ a další vnitřní směrnice.

b) Zaměstnanci úřadu zařazení do městského úřadu

Ne všichni zaměstnanci zařazení do MěÚ jsou úředníci. Úředníkem je dle § 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků takový zaměstnanec města, který plní úkoly v samostatné nebo přenesené působnosti města podle zvláštních právních předpisů. Všichni zaměstnanci zařazení do MěÚ Hlinsko jsou personálně podřízeni tajemníkovi a musí kromě povinností vyplývajících ze zákona o úřednících ÚSC (např. dodržování právních předpisů, slušné vystupování, nestranné rozhodování apod.) dodržovat Etický kodex MěÚ Hlinsko. MěÚ Hlinsko má asi 100 zaměstnanců (Tříška, 2018; Pospíšilová, 2019).

c) Odbory městského úřadu

MěÚ Hlinsko je rozmístěn do více budov, ve kterých se nachází celkem 8 odborů a městská policie. Přehled jednotlivých odborů je uveden v organizační struktuře (příloha A). Odbory jsou řízeny vedoucími odborů, případně vedoucími jednotlivých úseků. Konkrétní náplň činnosti všech odborů je možné zjistit například na webových stránkách Města Hlinska (Městský úřad Hlinsko, b.r.(a)).

3.2 Komunikační kanály města Hlinska

Informace dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím se, jak již bylo zmíněno v přechozí kapitole, poskytují na základě žádosti nebo zveřejněním. MěÚ Hlinsko poskytuje tyto informace zveřejněním na úřední desce, na elektronické úřední desce, na internetových stránkách a dále v úředních hodinách na jednotlivých odborech MěÚ Hlinsko. Pro podání žádosti o informace lze využít formulář zveřejněný na internetových stránkách města. Další informace mohou občané či ostatní veřejnost získávat při osobních schůzkách se zaměstnanci úřadu či zastupiteli města, prostřednictvím Hlineckých novin, místní kabelové televize KIS, případně pomocí aplikace Mobilní rozhlas. MěÚ však nemá zpracovanou komunikační strategii či jiný dokument upravující tuto oblast ani systematicky nesleduje a nehodnotí jednotlivé procesy v rámci komunikace s občany (Pospíšilová, 2019).

Dle informací získaných z webových stránek města, na základě rozhovoru s tajemnicí MěÚ Hlinsko a sekretářkou tajemnice MěÚ Hlinsko lze uvést, že jsou ve městě Hlinsku pro komunikaci s veřejností využívány níže uvedené komunikační kanály. Jejich dělení dle výše uvedených teoretických východisek ilustruje následující tabulka č. 1.

Tabulka 1: Přehled komunikačních kanálů města Hlinska

KOMUNIKAČNÍ KANÁL	DRUH KOMUNIKACE	TYP INTERAKCE MEZI OBČANY A VEŘEJNOU SPRÁVOU	TYP KOMUNIKAČNÍHO KANÁLU
Osobní schůzka	interpersonální	servisní	oboustranný
Osobní setkání na zasedání	skupinová	asociační	oboustranný

Úřední deska (i elektronická)	masová	direktivní	jednostranný
Podatelna (i elektronická)	interpersonální	servisní	jednostranný
Webové stránky města	masová	servisní	oboustranný
Datové schránky	interpersonální	asociační	oboustranný
Hlínecké noviny	masová	servisní	jednostranný
Místní kabelová televize	masová	servisní	jednostranný
Mobilní rozhlas	masová	servisní	oboustranný
Turistické informační centrum	interpersonální	servisní	oboustranný

Zdroj: vlastní zpracování dle výše uvedených teoretických podkladů

Osobní schůzka

I v této době, kdy technologie hrají velmi zásadní roli, je osobní kontakt neodmyslitelnou formou komunikace umožňující bezprostřední zpětnou vazbu. Každý občan může v případě, že potřebuje vyřídit určitý požadavek či pokud chce získat určité informace osobně, navštívit příslušný odbor MěÚ v úředních hodinách, případně si s kompetentním zaměstnancem domluvit schůzku i mimo úřední hodiny. MěÚ Hlinsko umožňuje občanům možnost objednání se na úřad v předstihu online prostřednictvím webových stránek města, díky čemuž odpadá nepříjemné čekání (Pospíšilová, 2019).

Osobní setkání na zasedání zastupitelstva

Další možností, jak se mohou občané osobně setkat s představiteli města, je zasedání zastupitelstva města, které je veřejné a koná se nejméně jednou za 3 měsíce. Každý občan města má v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích a jednacím řádem právo vyjadřovat svá stanoviska k projednávaným věcem, k návrhu rozpočtu města a k závěrečnému účtu města. Může klást dotazy i podávat připomínky (Pospíšilová, 2019).

Úřední deska a elektronická úřední deska

V souladu s § 26 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád je MěÚ Hlinsko povinen zřídit úřední desku, a to i elektronicky. Elektronická úřední deska umožňuje dálkový přístup ke všem informacím zveřejněným na úřední desce. Obě spravuje odbor kanceláře tajemníka a jsou na nich zveřejňovány veřejné vyhlášky, výzvy či zakázky, výběrová řízení, opatření obecné povahy, veřejnoprávní smlouvy a jiná oznámení (Městský úřad Hlinsko, b.r.(b)).

Podatelna a elektronická podatelna

Centrální podatelna MěÚ Hlinsko je zajišťována odborem kancelář tajemníka a přijímá žádosti, stížnosti občanů a další podání v analogové i digitální podobě, případně dokumenty vytvořené z podání nebo podnětu učiněného ústně (Městský úřad Hlinsko, b.r.(c)).

Webové stránky města

Webové stránky města jsou dostupné na adrese www.hlinsko.cz. Je zde zveřejňováno množství různých informací týkajících se (nejen) města. Web je členěn na kategorie úřad, město, občan, turista, firmy a fotogalerie. Nalezneme zde povinně zveřejňované informace, zajímavosti i užitečné odkazy (Městský úřad Hlinsko, b.r.(a)).

Datové schránky

Na základě zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů mají občané možnost prostřednictvím datových schránek zasílat dokumenty v elektronické podobě orgánům veřejné moci a také je tímto způsobem od nich přijímat. MěÚ Hlinsko má datovou schránku zřízenou ze zákona, občané si ji mohou založit dobrovolně. Tato forma nahrazuje doručování v listinné podobě s cílem zefektivnit, zrychlit a zlevnit komunikaci. Výhodou je šetření finančních prostředků a umožnění komunikace kdykoliv, odkudkoliv. Ve prospěch datových schránek hovoří i rychlost (Datové schránky, b.r.).

Hlinecké noviny

Město Hlinsko vydává již od roku 1999 měsíčník s názvem Hlinecké noviny, který je vydáván v nákladu 5 500 ks v barevném provedení a doručován do domácností města Hlinska, včetně místních částí. Elektronická verze novin je dostupná na webových stránkách města. Občané zde naleznou informace o aktuálním dění, zájmových sdruženích, sportu, akcích škol a dalších příspěvkových organizací města, o činnosti zastupitelstva či MěÚ Hlinsko, včetně informací o rozpočtu či dotacích (Městský úřad Hlinsko, b.r.(d)).

Místní kabelová televize

Místní kabelový informační servis neboli KIS informuje občany města o aktuálních událostech v Hlinsku a okolí. Domácnosti napojené na kabelovou televizi mohou KIS sledovat prostřednictvím televize, pro ostatní je vysílání dostupné na adrese www.ahp.cz. Zpravodajství je členěno do 9 rubrik, a to týdenní souhrny, radnice, podnikání, krimi, školství, kultura, tradice, sport a různé. Občané zde najdou reportáže ze zasedání zastupitelstva města, rozhovory se starostou a dalšími představiteli města, reportáže o připravovaných, probíhajících, dokončených investicích, akcích apod. (AHP video, 2012).

Mobilní rozhlas

Od roku 2017 Město Hlinsko zavedlo službu pro občany, a to Mobilní rozhlas. Po registraci mohou občané zdarma dostávat informace o dění ve městě prostřednictvím SMS zpráv, e-mailů či přímo v aplikaci Mobilní rozhlas, kterou si mohou zdarma stáhnout do svých telefonů. K nalezení tam jsou informace z radnice, změny úředních hodin některých odborů, plánované odstávky energie, informace o kulturních či sportovních akcích apod. Aplikace skýtá množství dalších funkcí jako například možnost pořádání anket pro občany, zasílání podnětů občany či hlášení závad na veřejném majetku aj. (Městský úřad Hlinsko, b.r.(e)).

Turistické informační centrum (TIC)

V Hlinsku je také Turistické informační centrum, kde jsou turistům i občanům osobně, telefonicky i elektronicky poskytovány informace o zajímavých místech v Hlinsku i okolí, o možnosti ubytování, restauracích, dopravě, kulturních a sportovních akcích, které se konají v Hlinsku či okolí, o místních službách, obchodech, různých organizacích apod. TIC se nachází v historickém centru města na Betlémě (Městský úřad Hlinsko, b.r.(f)).

4 KOMUNIKACE MEZI OBČANY A MĚSTSKÝM ÚŘADEM HLINSKO

4.1 Vymezení cílů

Cílem empirického výzkumu je analyzovat problematiku komunikace mezi občany a veřejnou správou se zaměřením na město Hlinsko. Zjistit, jaké komunikační kanály jsou ve městě Hlinsku využívány, zda jsou považovány za dostatečné a jestli se občané zajímají o dění ve městě a činnost orgánů města Hlinska či nikoli. Dílčím cílem je zjistit, jak na komunikaci s občany nahlíží zástupci MěÚ Hlinsko a co dělají pro její zkvalitňování. Na základě získaných výsledků poté vyhodnotit silné a slabé stránky a v kontextu moderních metod řízení kvality ve veřejné správě navrhnout případná zlepšení.

4.2 Metody sběru dat

Pro sběr primárních dat bylo jednak zvoleno dotazníkové šetření mezi občany zjišťující jejich názory a postoj ke komunikaci s orgány města Hlinska, způsob nahlížení na toto téma ze strany vedení města byl zjišťován prostřednictvím rozhovoru s tajemnicí MěÚ Hlinsko.

Dotazník

Pro sběr primárních dat byl zvolen kvantitativní výzkum metodou dotazníkového šetření mezi občany správního obvodu Hlinsko s cílem zjistit názor občanů na téma komunikace s orgány města Hlinska. Tato metoda byla zvolena proto, že umožňuje získat informace, které nejsou jiným způsobem dostupné a také pro možnost oslovit velký počet respondentů a je finančně a časově poměrně nenáročná. Dotazník je podle Pelikána (2007) nejběžněji používanou kvantitativní výzkumnou technikou vůbec. Základním cílem dotazníkového šetření je zjištění primárních informací a dat o respondentovi a jeho názorech či postojích k danému problému. Odpovědi respondentů na celkem 18 uzavřených, případně polouzavřených otázek, byly zaznamenávány písemně do dotazníku. Dotazník je přílohou C této práce.

Polostrukturovaný rozhovor

Jako druhá metoda pro získání dat, která nejsou jiným způsobem dostupná, byl zvolen kvalitativní výzkum, konkrétně polostrukturovaný rozhovor. Cílem bylo zjistit názor a postoj vedení města ke komunikaci s občany. Polostrukturovaný rozhovor je ústní forma dotazování.

Představuje kompromis mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem. Tazatel má předem připravené otázky, kterých se drží, ale v průběhu rozhovoru reaguje i na podněty přicházející od respondenta (Skutil a kol., 2011).

Pro realizaci rozhovoru byla oslovena paní tajemnice MěÚ Hlinsko Mgr. Marta Nováková, jakožto kompetentní osoba, která disponuje potřebnými informacemi o daném výzkumném problému. Bylo jí položeno 14 předem připravených otázek týkajících se komunikace MěÚ Hlinsko s občany. Přepis rozhovoru je přílohou E této práce.

4.3 Charakteristika výzkumného souboru a průběhu výzkumného šetření

Před samotným výzkumným šetřením byly stanoveny cíle a prostudována odborná literatura a další dostupné zdroje informací pro seznámení se s problematikou. Poté byl osloven MěÚ Hlinsko a domluvena schůzka s paní tajemnicí MěÚ Hlinsko za účelem realizace rozhovoru. Následovalo vypracování dotazníku a sestavení otázek pro rozhovor. Následně byl dotazník otestován na vzorku 10 lidí. Poté již následovalo samotné dotazníkové šetření, které proběhlo v únoru a březnu 2020. Dotazník pro občany byl k dispozici jak v papírové, tak v elektronické podobě. Rozhovor s tajemnicí MěÚ Hlinsko byl uskutečněn 2. března 2020.

Výzkumný vzorek

„Základní soubor je množina všech prvků, patřících do okruhu osob nebo jevů, které mají být zkoumány v daném výzkumu“ (Pelikán, 2007, s. 47). Ze základního souboru, tedy všech občanů města Hlinska a obcí spadajících do správního obvodu Hlinsko, byl vybrán náhodný výzkumný vzorek 111 občanů města Hlinska a obcí spadajících do správního obvodu Hlinsko. Dotazník vyplnilo celkem 51 mužů (tj. 46 %) a 60 žen (tj. 54 %). Nejpočetnější zastoupení respondentů bylo ve věkové kategorii 27 – 45 let (34, tj. 31 %), dále v kategorii 46 – 60 let (30, tj. 27 %). Ve věkové kategorii nad 60 let bylo zastoupeno 26 respondentů (tj. 23 %) a respondentů ve věku 15 – 26 let bylo 21 (tj. 19 %). Nejvíce respondentů uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské (60, tj. 54 %). Vyučen/a uvedlo 31 respondentů (tj. 28 %), vysokoškolské 13 respondentů (tj. 12 %) a základní vzdělání uvedlo 7 respondentů (tj. 6 %). Výše zmíněné informace jsou graficky znázorněny v příloze D.

4.4 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace

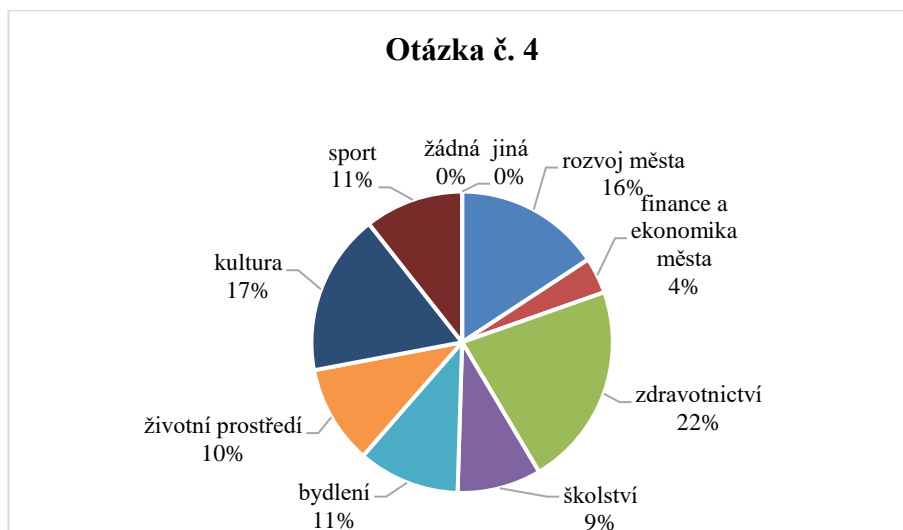
V této kapitole jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření a rozhovoru. Následně jsou tyto výsledky komparovány. Na základě této komparace jsou navržena možná řešení pro zlepšení komunikace mezi občany a MěÚ Hlinsko v kontextu moderních metod řízení kvality ve veřejné správě a zjištěných informací.

4.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Na tomto místě jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření. Získaná data byla zpracována v programu MS Excel a výsledky promítnuty do grafů. V textu jsou uvedeny vybrané grafy, ostatní jsou pro ilustraci k nahlédnutí v příloze D.

V úvodu dotazníku bylo od respondentů nejprve zjišťováno, zda jsou vhodnými kandidáty pro tento konkrétní výzkum, tedy zda trvale žijí v Hlinsku či v obci, která spadá do správního obvodu města Hlinska. Všichni respondenti (111, tj. 100 %) odpověděli „ano“, což znamená, že všechny odpovědi splňovaly požadavky šetření. Následně byly respondentům pokládány otázky, které již přímo vedly k získání potřebných dat.

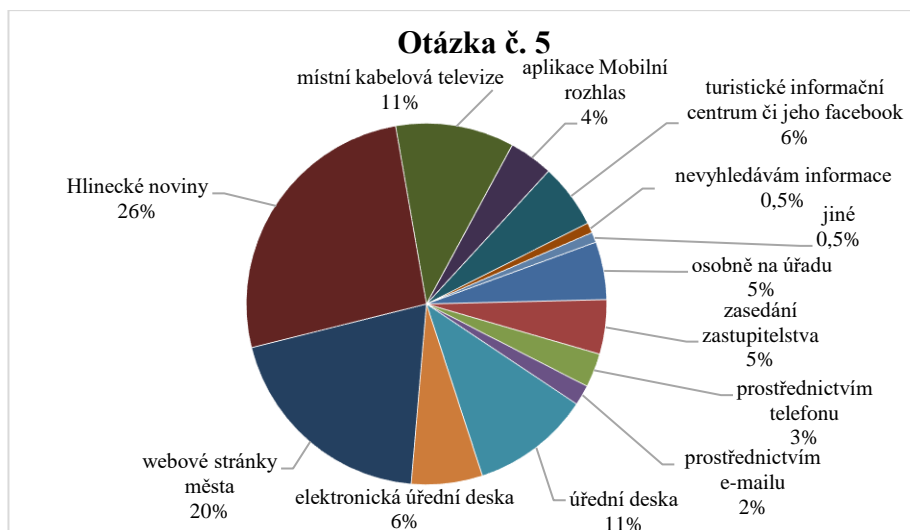
První otázkou bylo zjišťováno, zda se občané informují o činnosti města Hlinska, a to ať už o jeho rozpočtu, plánovaných projektech či budoucích investicích. Z odpovědí vyplynulo, že většina občanů zájem o činnost města projevuje. Kladně odpovědělo 75 respondentů, záporně potom 36 respondentů. O aktuální dění ve městě týkající se kultury, sportu či zdravotnictví se pak zajímá drtivá většina, tj. 102 respondentů. Mezi nejdůležitější oblasti informací o aktuálním dění a činnostech ve městě patří oblast zdravotnictví, kterou uvedlo 68 respondentů. Druhé místo obsadila kultura s 54 responzemi a třetí rozvoj města (49 responzí). Nejmenší zájem respondenti jeví o oblast financí a ekonomiku města. Přehled je ilustrován grafem na obrázku č. 7.



Obrázek 7: Preference oblastí informací o aktuálním dění a činnostech ve městě Hlinsku

Zdroj: vlastní zpracování

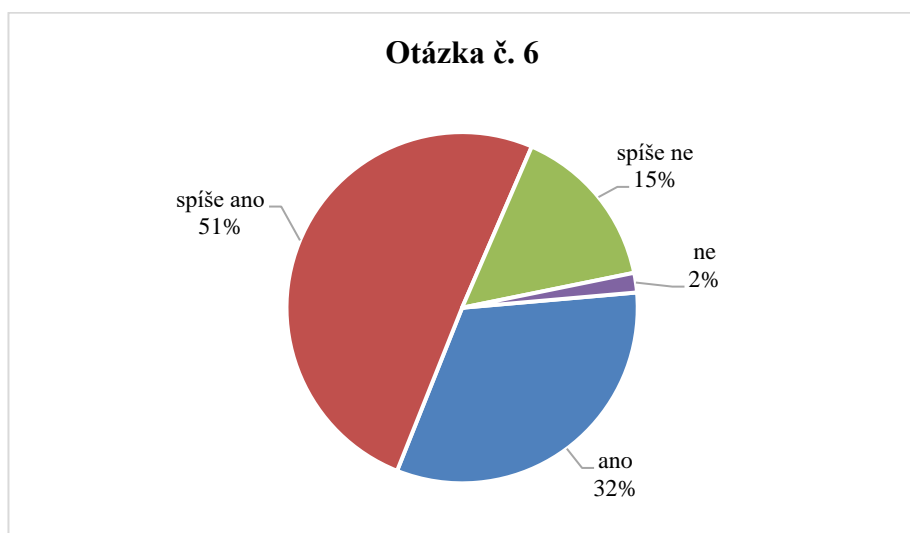
Další otázka směřovala ke zjištění toho, jaké zdroje občané využívají k získávání informací o činnostech města. V této otázce mohli respondenti vybrat více odpovědí, maximálně však 5. Z dotazníku vyplynulo, že nejvíce občané využívají k získávání informací z jimi preferovaných oblastí Hlinecké noviny (86 responzí), dále webové stránky města (65 responzí), 33 respondentů zvolilo odpověď „úřední deska“ a stejné množství responzí měla odpověď „místní kabelová televize“. Nejméně respondentů získává informace prostřednictvím telefonu (10 responzí) a e-mailu (6 responzí) a pouze 2 respondenti označili odpověď „nevyhledávám informace“ a 2 respondenti odpověď „jiné“. U odpovědi „jiné“ v jednom případě respondent uvedl „internetové stránky dalších stran“ a ve druhém „od přátel“. Procentuální vyjádření jednotlivých odpovědí je uvedeno v následujícím grafu na obrázku č. 8.



Obrázek 8: Zdroje získávání informací o aktuálním dění a činnostech ve městě Hlinsku

Zdroj: vlastní zpracování

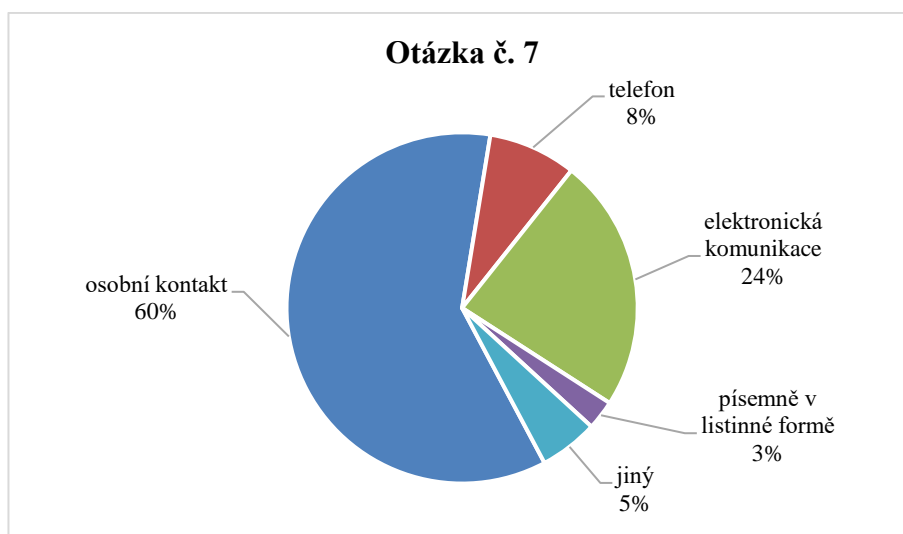
Následující otázky dotazníku se zaměřovaly na činnost a komunikaci MěÚ. Respondentům byla položena otázka, zda se cítí ze strany MěÚ Hlinsko dostatečně informováni. Převážná většina (92 respondentů) má pocit, že získává od MěÚ Hlinsko dostatečné množství informací o aktuálním dění a činnostech ve městě, o čemž svědčí jejich odpovědi („ano“, „spíše ano“) ilustrované na obrázku č. 9. Nedostatečně informováno („spíše ne“, „ne“) se cítí 19 respondentů.



Obrázek 9: Dostatečnost informací o aktuálním dění a činnostech ve městě Hlinsku

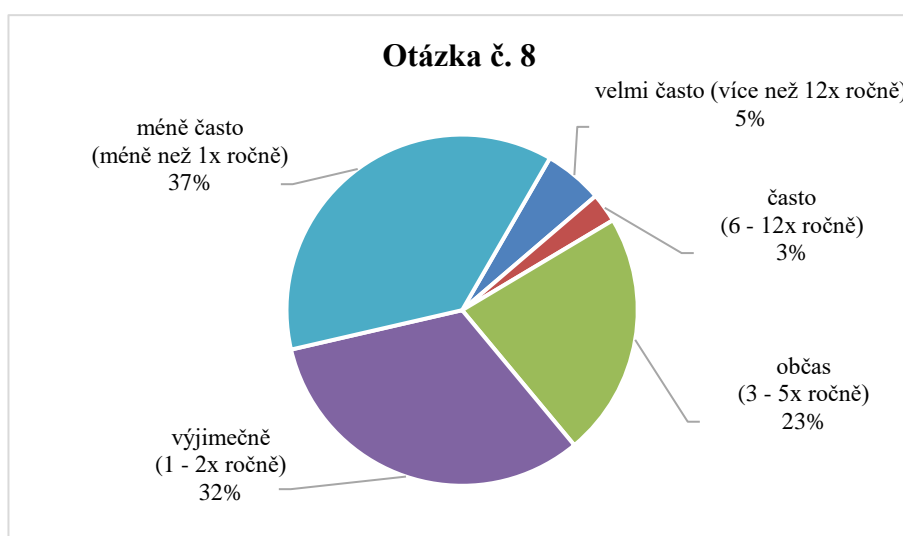
Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče komunikace s úřadem, respondenti nejvíce preferují osobní kontakt (67 respondentů). Zhruba čtvrtina účastníků výzkumu (26) pak upřednostňuje komunikaci elektronickou. Nejméně respondentů pak volilo možnost komunikace přes telefon (9 respondentů) a písemně v listinné formě (3 respondenti). Dalších 6 respondentů uvedlo „jiným způsobem“ (nicméně nedokázali specifikovat jakým). Ohledně četnosti komunikace s úřadem byly odpovědi poměrně různorodé. Přesto však více než polovina respondentů (77, tj. 69 %) komunikuje s MěÚ Hlinsko pouze maximálně 2x ročně. Odpovědi jsou přehledně uvedeny v následujících dvou grafech, tedy na obrázcích č. 10 a č. 11.



Obrázek 10: Preferovaný způsob komunikace s MěÚ Hlinsko

Zdroj: vlastní zpracování



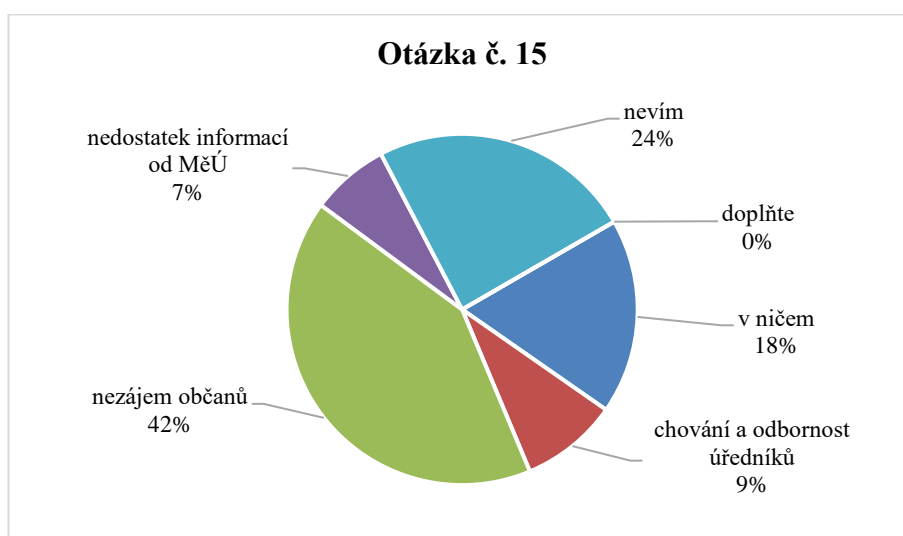
Obrázek 11: Četnost komunikace s MěÚ Hlinsko

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zjišťováno, zda mají občané zájem spolupodílet se na zlepšování kvality života na místní úrovni, tedy ve městě Hlinsku. Respondenti ve většině případů nezaznamenali, že by ve městě někdy proběhla otevřená debata zástupců města s občany (konkrétně 54 respondentů uvedlo „ne“ a 26 responzí získala odpověď „nevím“). Ze zhruba čtvrtiny dotazovaných (31), kteří takovou akci zaznamenali, se zúčastnila přibližně polovina, přesněji 17 respondentů. Aktivně se do debaty zapojilo pouze 5 respondentů, tedy pouze 5 % z celkového výzkumného vzorku. Více než polovina dotazovaných (71) potom uvedla, že by měla v budoucnu zájem se do otevřených debat zapojit, většina z nich (60) však pouze ve věcech, o které se aktivně zajímá.

Ve vztahu k úředníkům MěÚ Hlinsko převládá pozitivní postoj. Většina respondentů (93) má pocit, že úředníci jsou připraveni k řešení jejich problémů a zodpovídání otázek. Úředníci mají také dle většiny dotazovaných (96) příjemné vystupování a působí reprezentativně.

Jako největší problém v komunikaci s úřady vnímají dotazovaní především nezájem občanů o dění ve městě a neochotu se více podílet na řízení města (46 responzí). Žádné výhrady nemělo 20 respondentů a 27 responzí získala odpověď „nevím“. Odpovědi znázorňuje obrázek č. 12.



Obrázek 12: Největší problém v komunikaci mezi občany a MěÚ Hlinsko

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí dotazníkového šetření

Většina občanů (92 %) projevuje zájem o činnost města Hlinska, zejména o kulturu, sport, zdravotnictví, rozvoj. Informace poskytuje MěÚ Hlinsko občanům v dostatečném množství. Občané je získávají z Hlineckých novin, webových stránek, úřední desky, kabelové televize.

Nejvíce je preferován osobní kontakt s úředníky, zhruba ve čtvrtině případů kontakt elektronický. Kontakt s MěÚ probíhá u většiny respondentů maximálně dvakrát ročně. Ve většině případů dotazovaní nezaznamenali, že by proběhla ve městě nějaká otevřená debata zástupců města s občany. Z těch, kteří takovou debatu zaznamenali, se jí však zúčastnila zhruba polovina. Více než polovina dotazovaných by však o takové debaty a možnost zapojení se do nich zájem měla. Co se připravenosti úředníků týče, respondenti si myslí, že jsou úředníci připraveni pro řešení jejich problémů a mají příjemné a reprezentativní vystupování. Za největší problém je považován nezájem občanů o dění ve městě.

4.4.2 Vyhodnocení rozhovoru

Z rozhovoru bylo zjištěno, že dle názoru tajemnice MěÚ Hlinsko je ve městě využíváno dostatečně velké množství nejrůznějších komunikačních kanálů. Vzhledem k tomu, že MěÚ nezaznamenal žádné negativní ohlasy, považuje tajemnice MěÚ Hlinsko informovanost občanů ze strany Města Hlinska za dostatečnou. Za nejvyužívanější komunikační kanály tajemnice MěÚ Hlinsko považuje kromě osobního kontaktu také Hlinecké noviny, webové stránky, místní kabelovou televizi a za nejúčinnější formu komunikaci osobní.

Občané se také v případě zájmu dle slov tajemnice MěÚ Hlinsko *„mohou zúčastnit veřejných zasedání zastupitelstva či různých neformálních setkávání na nejrůznějších kulturních a společenských akcích ve městě,“* kde mohou také získávat informace od zástupců města a sdělovat jim naopak své návrhy, podněty. Bylo uvedeno, že nedokáže posoudit dostatečnost zájmu občanů o dění ve městě, avšak v jedné z následujících otázek se tajemnice MěÚ Hlinsko přiklání spíše k názoru, že zájem občanů je malý. MěÚ Hlinsko průběžně pracuje na zkvalitňování komunikace také tím, že se inspiruje *„příklady dobré praxe“* ostatních úřadů. *„Porovnávání s jinými městy je prováděno, ale neděje se systematicky,“* uvedla tajemnice MěÚ Hlinsko. K uváděným moderním metodám řízení kvality (CAF, benchmarking, MA21 apod.) je vedením města zaujímán negativní postoj. *„V současnosti nevyužíváme žádné z těchto metod, neboť jsme toho názoru, že nemají příliš praktický dopad a spatřujeme v nich spíše další zátěž pro pracovníky úřadu.“*

Za největší nedostatek v rámci komunikace s občany je tajemnicí MěÚ Hlinsko považován zejména *„nezájem občanů a nedostatek volných kapacit na MěÚ Hlinsko, kdy úřad nemá vlastního pracovníka pro vztahy s veřejností.“* Silnou stránku komunikace naopak tajemnice MěÚ Hlinsko spatřuje především ve využívání velkého množství různých komunikačních kanálů a v odbornosti zaměstnanců, kteří jsou průběžně vzděláváni.

Město se systematicky snaží zkvalitňovat předávání informací občanům zejména zkvalitňováním jejich dostupnosti a jejich množstvím. Zástupci města mají vytvořeny představy o budoucím zlepšování komunikace s občany, což bylo stvrzeno následujícími slovy tajemnice MěÚ Hlinsko: „*Prostor pro zlepšování vidíme v zacílení odpovídajících informací na konkrétní skupiny obyvatel.*“ Nebrání se také většímu zapojování občanů do rozhodování o chodu města kupříkladu prostřednictvím participativního rozpočtování (Nováková, 2020).

4.4.3 Porovnání názoru občanů a zástupce města

Názory občanů i zástupce města se v otázce komunikace ve městě Hlinsku ve velké míře shodují. Tajemnice MěÚ Hlinsko uvedla, že se občané nejvíce zajímají o informace z oblasti kultury, sportu, zdravotnictví a plánovaných investic, což se potvrdilo i dotazníkovým šetřením, kdy občané na prvním místě volili zdravotnictví, na druhém kulturu, na třetím rozvoj města a v těsném závěsu sport a další oblasti. K získávání informací týkajících se veřejného dění a činností ve městě občané nejčastěji využívají Hlinecké noviny, webové stránky města, místní kabelovou televizi a úřední desku, což bylo označeno za nejvyužívanější zdroje pro získávání informací i tajemnicí MěÚ Hlinsko. Nejběžnější a nejúčinnější formou komunikace pro řešení konkrétních problémů je podle obou tázaných stran komunikace osobní.

Většina občanů, stejně jako tajemnice MěÚ Hlinsko zastává názor, že informovanost občanů ze strany města je dostatečná. K rozdílným názorům dochází v otázce setkávání zástupců města s občany, kde tajemnice MěÚ Hlinsko uvedla, že jsou takovéto akce pořádány, avšak z dotazníkového šetření vyplývá, že převážná většina občanů o těchto akcích neví. Za největší problém obě strany shodně považují zejména nezájem občanů o zapojení se do řešení otázek týkajících se fungování města. V otázce spokojenosti občanů s úředníky byly zaznamenány převážně pozitivní odpovědi, tajemnice MěÚ Hlinsko tuto oblast také nepovažuje za problémovou, pouze uvádí, že MěÚ Hlinsko nemá dostatečné kapacity. Porovnání názoru obou dotázaných stran je znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 2: Porovnání názoru občanů a zástupce města

	Občané	MěÚ Hlinsko
SHODA	<ul style="list-style-type: none"> - zájem je o informace z oblasti zdravotnictví, kultury, rozvoje města, plánovaných investic, sportu - k získávání informací jsou nejvíce využívány Hlinecké noviny, webové stránky města, místní kabelová televize, úřední deska - nejčastěji volená forma komunikace je osobní kontakt - informovanost občanů ze strany města je dostatečná - největším problémem je nezájem občanů o zapojení se do řešení otázek týkajících se fungování města 	
NESHODA	<ul style="list-style-type: none"> - občané nezaznamenali pořádání otevřených debat se zástupci města - připravenost úředníků MěÚ Hlinsko 	<ul style="list-style-type: none"> - město Hlinsko organizuje otevřené debaty zástupců města s občany - nedostatečné kapacity na MěÚ Hlinsko

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Diskuse a doporučení

V rámci empirického výzkumu bylo zjištěno, že komunikace mezi MěÚ Hlinsko a občany má své charakteristické rysy, které jsou níže diskutovány a jsou také navržena doporučení pro zlepšení. Na základě teorie v oblasti metod kvality a jejich možností v oblasti komunikace se nabízejí nástroje, jak zlepšit jednotlivé druhy komunikace mezi občany a veřejnou správou, konkrétně na místní úrovni. Tyto nástroje jsou popsány ve shrnutí v podkapitole 2.4.8.

Silné a slabé stránky

Na základě empirického výzkumu lze zmínit několik silných a slabých stránek komunikace mezi občany a MěÚ Hlinsko. Za silnou stránku lze označit informovanost občanů ze strany města, ať už o veřejném dění nebo o činnostech orgánů města, což uvedla většina respondentů i tajemnice MěÚ Hlinsko. Tento výsledek není překvapivý vzhledem k tomu, že město využívá několik různých komunikačních kanálů (kapitola 3). Právě užívání velkého množství komunikačních kanálů lze taktéž považovat za silnou stránku, ačkoli je zde stále prostor pro zavedení dalších možností komunikace. Další silnou stránkou je kladný názor obou dotázaných stran na zaměstnance MěÚ, jejich odbornost i příjemné vystupování.

Naopak slabou stránkou se ukázalo zapojování občanů do rozhodování o rozvoji města a jejich aktivní komunikace vůči městu. Pouze velmi malá část respondentů se aktivně zapojuje a účastní diskusí se zástupci města, které jsou pořádány většinou pouze pro vybrané skupiny obyvatel a řeší omezený okruh problémů. Většina respondentů projevila zájem participovat, nikdy však nezaznamenala informaci o pořádání těchto akcí. Slabou stránkou je, že MěÚ Hlinsko v současné době neprovádí žádné průzkumy zjišťující potřeby občanů a nemá ani pracovníka, který by se problematice komunikace s občany systematicky věnoval. Nejsou zde zavedeny žádné z metod řízení kvality a vedení města k nim zaujímá negativní postoj, což vyplývá z výše uvedeného vyhodnocení rozhovoru s tajemnicí MěÚ Hlinsko. Úřad nemá vypracovanou komunikační strategii a ani systematicky nesleduje procesy týkající se komunikace s občany.

Doporučení

Přesto, že respondenti pozitivně hodnotí odbornost a příjemné vystupování úředníků, je určité vhodné nadále pracovat na jejich vzdělávání i na vylepšování interních procesů ovlivňujících komunikaci, a to například na základě porovnávání s jinými úřady, tedy v rámci již praktikovaného „neformálního“ benchmarkingu s jinými městy v oblasti komunikace.

Město by jednoznačně mělo zapracovat na propagaci a zpřístupnění diskusí se zastupiteli města pro větší okruh lidí, a to prostřednictvím všech dostupných komunikačních kanálů. Vzhledem ke zjištění, která se týkají možnosti pořádání veřejných schůzí pro občany v rámci Místní agendy 21 a Zdravého města (2.4.6, 2.4.7), by bylo vhodné zvážit zavedení alespoň některého z těchto nástrojů, které posilují vzájemné vztahy. Například tedy „10 problémů města“, kdy se mohou zapojit všichni občané. V tomto ohledu již vedení města uvažuje o zavedení participativního rozpočtu.

Ze zjištění v teoretické části práce vyplývá, že pro dobré fungování vzájemných komunikačních vztahů je nezbytné především dobře znát své občany. V rámci BSC (perspektivy občanské, 2.4.2) či EFQM a CAF (2.4.3, 2.4.4) je pro řízení komunikace s občany využíváno kromě interních ukazatelů (např. počet stížností na komunikaci úředníků apod.) především takových nástrojů, jako jsou dotazníková šetření, případně ankety či rozhovory s občany, zjišťující jednak jejich spokojenost se současným stavem, tak i jejich potřeby, preference a případné návrhy ke zlepšení života v dané obci. Po zjištění těchto konkrétních informací od občanů je pro úřad snadnější tuto oblast řídit, soustředit se na vhodné komunikační kanály a vést oblast komunikace k neustálému zlepšování.

Vzhledem k tomu, že v posledním desetiletí dochází k významnému rozvoji elektronických způsobů komunikace, bylo by vhodné, aby se i město Hlinsko více zpřístupnilo dnešní mladé generaci. Ta totiž v této době pro veškerou komunikaci hojně využívá sociální sítě, které Hlinsko bohužel nevyužívá. Jednou z možností by bylo například založení oficiálních stránek města na Facebooku, Twitteru či Instagramu. Město Hlinsko využívá poměrně krátce také aplikaci Mobilní rozhlas, která má množství různých funkcí. Mnoho občanů však tento komunikační kanál nezná či ho nevyužívá. MěÚ by tedy mohl více propagovat aplikaci Mobilní rozhlas a rozšířit ji například o možnost zasílání podnětů občanů, hlášení závad apod. Touto cestou by mohly být uskutečňovány také různé ankety pro veřejnost, které by mohly u občanů podpořit zájem o veřejné dění v Hlinsku.

Závěrem lze občanům doporučit více se zajímat o chod města, a především se aktivně zapojovat do veřejného dění a řešení problémů týkajících se rozvoje a obecného fungování jejich města.

ZÁVĚR

Cílem této práce s názvem Komunikace mezi občany a veřejnou správou bylo analyzovat komunikaci mezi občany a vybranou organizací veřejné správy, vyhodnotit její silné a slabé stránky a následně navrhnout možná doporučení ke zlepšení.

Teoretická základna práce je členěna na 2 kapitoly a několik podkapitol, které byly věnovány objasnění základních pojmů týkajících se zkoumané oblasti. V první kapitole byly vysvětleny pojmy jako veřejná správa, její další dělení na státní správu a především samosprávu, na kterou byla zaměřena praktická část práce. Poté byl v jedné z podkapitol definován občan a dále komunikace v obecné rovině. Následovala kapitola zaměřená na komunikaci a řízení kvality ve veřejné správě, kde byly popsány vybrané metody a nástroje řízení kvality ve veřejné správě. Dále bylo představeno město Hlinsko, na které se zaměřovala empirická část práce, a jeho komunikační kanály. Čtvrtá kapitola se věnovala analýze komunikace mezi občany a orgány města Hlinska. Pro získání primárních dat pro empirickou část práce bylo uskutečněno dotazníkové šetření mezi občany a také rozhovor s tajemnicí MěÚ Hlinsko. Dotazník byl vyplněn celkem 111 respondenty, výsledky jednotlivých odpovědí byly převedeny do grafů a následně vyhodnoceny. Z šetření vyplynulo, že je na MěÚ Hlinsko využíváno velké množství komunikačních kanálů. Občané z velké míry vnímají komunikaci ze strany MěÚ Hlinsko jako dostatečnou, avšak nemají velký zájem se sami zapojovat, participovat na správě města. Výsledky dotazníkového šetření poté byly porovnány s informacemi získanými z rozhovoru s tajemnicí MěÚ Hlinsko.

Názory obou dotazovaných stran se ve velké míře shodovaly, rozcházely se pouze v otázce aktivního zapojování obyvatel. Byly určeny silné a slabé stránky a následně navrhuta možná řešení pro zlepšení. Mezi silné stránky patří zejména využívání množství komunikačních kanálů, dostatečná informovanost občanů, odbornost a příjemné vystupování úředníků MěÚ Hlinsko. Slabé stránky jsou spatřovány v nedostatečném zapojování se občanů do rozhodování o rozvoji města a zároveň také v tom, že MěÚ potřeby svých občanů nijak nezjišťuje. Z těchto důvodů je třeba vylepšovat procesy ovlivňující komunikaci, propagovat a zpřístupňovat většímu okruhu lidí diskuse se zástupci města, poznávat své občany, vědět, jaké jsou jejich potřeby a zaměřit se na mladší generaci se zapojením sociálních sítí. Je možné konstatovat, že cíl bakalářské práce byl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AHP. *AHP video: Kabelový informační servis (KIS Hlinsko)* [online]. Hlinsko, 2012 [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: <http://www.ahp.cz/>.

BRŮNA, Miroslav a kolektiv. *Veřejná správa v České republice*. Druhé rozšířené vydání. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, úsek veřejné správy, 2005.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Veřejná správa* [online]. Praha: omegadesign, 2009 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: https://www.csq.cz/verejna-sprava/?fbclid=IwAR2cB0B3AfWz1ZthMI0E1-4hSziNVZ8_DjiWVknsey8Y6gaWgQDaCY7F4d8/.

ČESKO. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. ze dne 16. prosince 1992, Ústava České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 10. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1>.

ČESKO. Zákon č. 106/1999 Sb. ze dne 11. 5. 1999, o svobodném přístupu k informacím. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 20. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-106>

ČESKO. Zákon č. 128/2000 Sb. ze dne 12. 4. 2000, o obcích (obecní zřízení). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000a, částka 40. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>.

ČESKO. Zákon č. 129/2000 Sb. ze dne 12. 4. 2000, o krajích (krajské zřízení). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000b, částka 36. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-129>.

ČESKO. Zákon č. 186/2013 Sb. ze dne 11. 6. 2013, o státním občanství České republiky a o změně některých zákonů (zákon o státním občanství České republiky). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2013, částka 3. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-186>.

ČESKO. Zákon č. 300/2008 Sb. ze dne 17. 7. 2008, o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 12. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-300>.

ČESKO. Zákon č. 312/2002 Sb. ze dne 13. 6. 2002, o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 10. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>.

ČESKO. Zákon č. 500/2004 Sb. ze dne 24. 6. 2004, správní řád. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 13. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-500>.

DATOVÉ SCHRÁNKY, b.r. *Výhody datových schránek* [online]. [cit. 2020-01-08]. Dostupné z: <https://www.datoveschranky.info/o-datovych-schrankach/vyhody-datovych-schranek/>.

FIŠEROVÁ, Danuše. *Osobní rozhovor s kontaktní pracovnící modelu CAF*. Hlinsko, 20. 4. 2020

FORET, Miroslav. *Komunikace s veřejností*. Brno: Masarykova univerzita, 1994. ISBN 80-210-1034-7.

HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-561-0.

HONUS, Rostislav a kolektiv. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, Úsek veřejné správy, Odbor modernizace veřejné správy, 2004. ISBN 80-239-3933-5.

HUŠEK, Zdeněk a kolektiv. *Manuál zavádění BSC kraje Vysočina*. 2007. MEPCO.

ISO. *ISO.CZ* [online]. 2015 [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/>.

JANOŮŠEK, Jaromír. *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4295-3.

KAJML, Pavel a Iveta VRABKOVÁ. *Společný hodnoticí rámec: zlepšování organizací veřejného sektoru prostřednictvím sebehodnocení: CAF 2013*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02-02472-9.

KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy: [vybrané kapitoly veřejné správy pro studium žáků středních škol a maturitní témata k ústní maturitní zkoušce z předmětu Veřejná správa]*. 2., dopl., přeprac. vyd. Ostrava: Montanex, 2007. ISBN 978-80-7225-244-2.

KINDL, Milan. *Základy správního práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-7380-011-X.

Komunikující město [online]. Brno: Mezinárodní institut marketingu, komunikace a podnikání, 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <http://www.komunikujici-mesto.cz/>.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media, 2017. ISBN 978-80-7402-295-1.

MĚSTSKÝ ÚŘAD HLINSKO, b.r.(a). *Oficiální internetové stránky města Hlinska* [online]. Hlinsko [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <http://www.hlinsko.cz/>.

MĚSTSKÝ ÚŘAD HLINSKO, b.r.(b). Elektronická úřední deska. *Oficiální internetové stránky města Hlinska* [online]. Hlinsko [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <http://www.hlinsko.cz/mestsky-urad/el-uredni-deska/>.

MĚSTSKÝ ÚŘAD HLINSKO, b.r.(c). Podatelna. *Oficiální internetové stránky města Hlinska* [online]. Hlinsko [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <http://www.hlinsko.cz/mestsky-urad/podatelna/>.

MĚSTSKÝ ÚŘAD HLINSKO, b.r.(d). Hlinecké noviny. *Oficiální internetové stránky města Hlinska* [online]. Hlinsko [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: <http://www.hlinsko.cz/mesto/hlinecke-noviny/>.

MĚSTSKÝ ÚŘAD HLINSKO, b.r.(e). Mobilní rozhlas: Naše město zavádí Mobilní rozhlas. *Oficiální internetové stránky města Hlinska* [online]. Hlinsko [cit. 2020-01-10]. Dostupné z: <http://www.hlinsko.cz/mestsky-urad/aktuality?id=1883/>.

MĚSTSKÝ ÚŘAD HLINSKO, b.r.(f) Turistické informační centrum. *Oficiální internetové stránky města Hlinska* [online]. Hlinsko [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: <http://www.hlinsko.cz/mesto/cestovni-ruch-turistika-pamatky/informacni-centrum/>.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2.*, dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

MINISTERSTVO VNITRA. *Kvalita ve veřejné správě: Systémové přístupy dle koncepce ISO* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, 2014 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/iso/>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávních celcích*. Praha: Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, 2017.

MINISTERSTVO VNITRA. *Veřejná správa v České republice v roce 2017: účelová publikace*. Praha: Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, 2018. ISBN 978-80-87544-80-8.

MIŠOVIČ, Ján. *Komunikace ve společnosti*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-545-6.

MÍSTNÍ AGENDA 21. *Kvalita ve veřejné správě* [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/mistni-agenda-21/>.

NAVRÁTILOVÁ, Pavla. *Informační kanály obcí*: Bakalářská práce. Pardubice, 2019.

NOVÁKOVÁ, Marta. Osobní rozhovor s tajemnicí Městského úřadu Hlinsko. Hlinsko, 2. 3. 2020

PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-71-84569-0.

POMAHAČ, Richard. *Základy teorie veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-330-8.

POSPÍŠILOVÁ, Soňa. Osobní rozhovor s asistentkou tajemnice Městského úřadu Hlinsko. Hlinsko, 9. 12. 2019.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5608-0.

PRŮCHA, Petr. *Veřejná správa a správní právo*. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 2014. ISBN 978-80-86775-29-6.

PŮČEK, Milan. Vsetín vyzkoušel metodu BSC, která mu přináší užitek. *Moderní obec* [online]. Profi Press, 2004 [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/vsetin-vyzkoušel-metodu-bsc-ktera-mu-prinasi-uzitek/>.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

REKTOŘÍK, Jaroslav a Jan ŠELEŠOVSKÝ. *Jak řídit kraj, město, obec: rukověť územní samosprávy*. 4. díl, Strategie komunikace řízení. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2957-9.

SKUTIL, Martin. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-778-7.

SLÁDEČEK, Vladimír. *Obecné správní právo*. Vyd. 2., aktualiz. a přeprac. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-382-9.

SLÁDEČEK, Vladimír. *Obecné správní právo*. 3., aktualiz. a upr. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-002-8.

STRNADOVÁ, Věra. *Interpersonální komunikace: monografie*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-157-0.

SVOBODA, Ivo. *Základy správního práva a veřejné správy*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-76-2.

ŠIROKÝ, Jan a kolektiv. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. ISBN 80-239-7326-6.

ŠPAČEK, David. *Public management: v teorii a praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-621-0.

TARABA, Jan. *Zvyšování kvality úřadů pomocí sebehodnocení: model CAF pro úřady územních samosprávných celků*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality (NIS-PK), 2014. ISBN 978-80-02-02511-5.

TRUNEČKOVÁ, Šárka. Osobní rozhovor s koordinátorkou programu Zdravé město a MA21. Chrudim, 27. 3. 2019.

TŘÍSKA, Tomáš. *Metodické doporučení k činnosti územních samosprávných celků*. Praha: Ministerstvo vnitra, odbor veřejné správy, dozoru a kontroly, 2018. ISBN 978-80-87544-82-2.

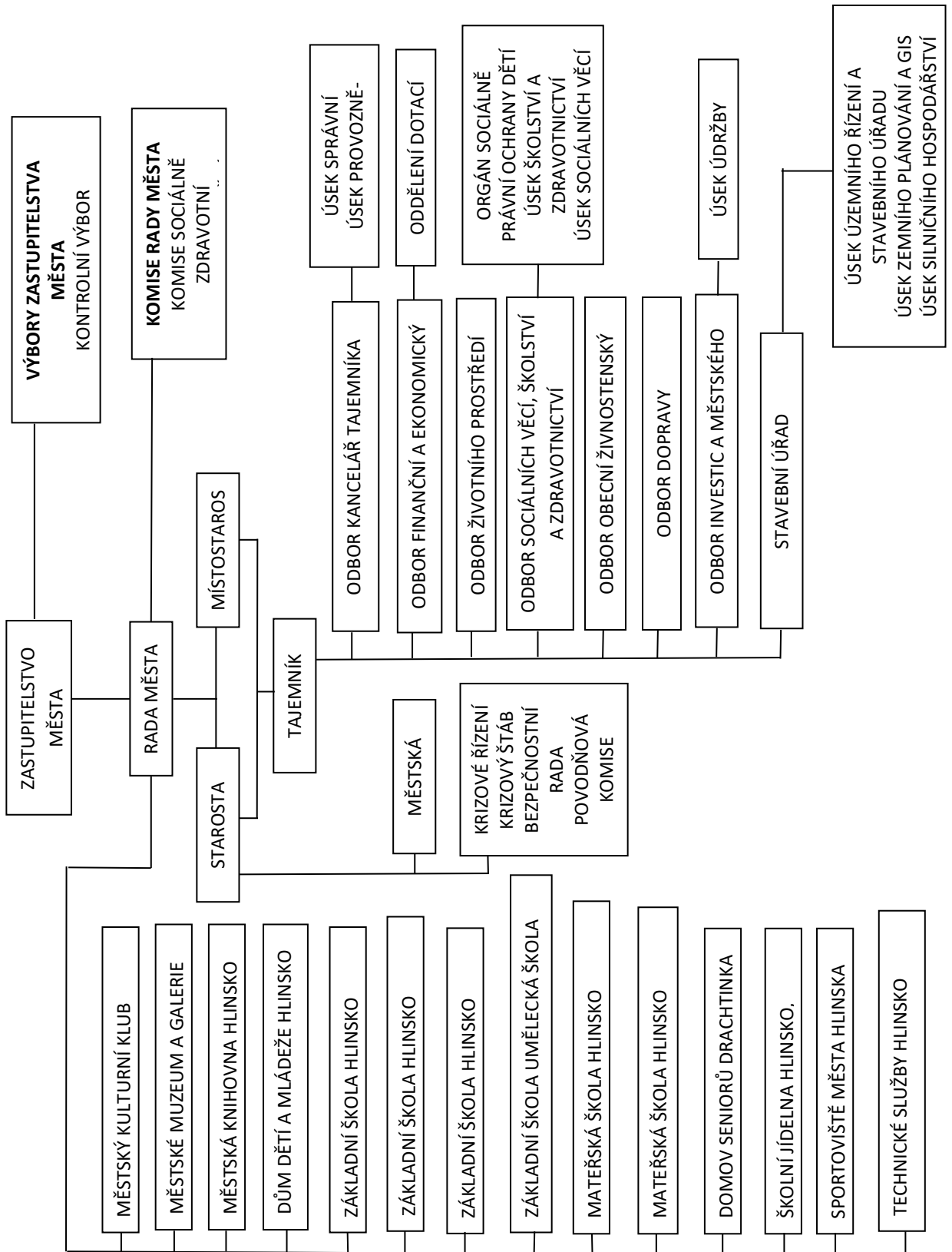
VACÍK, Emil a Pavel ŠAŠEK. *Úloha kvality v řízení výkonnosti v organizacích veřejné správy*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-970-8.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

PŘÍLOHY

Příloha A <i>Organizační struktura města Hlinska</i>	57
Příloha B <i>Seznam obcí správního obvodu Hlinsko</i>	58
Příloha C <i>Dotazník</i>	59
Příloha D <i>Grafy ilustrující odpovědi v dotazníku</i>	61
Příloha E <i>Rozhovor s tajemnicí MěÚ Hlinsko ze dne 2. 3. 2020</i>	70

Příloha A Organizační struktura města Hlinska



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha B *Seznam obcí správního obvodu Hlinsko*

Obec	Starosta	Kontakt	Sídlo
Dědová	Josef Nekvinda	607078287	Dědová 38, 539 01 Hlinsko
Hamry	Petr Stejskal	777915969	Hamry 121, 539 01 Hlinsko
Hlinsko	Miroslav Krčil, DiS.	469315312	Poděbradovo nám. 1, 539 01 Hlinsko
Holetín	Jan Břeň	720956663	Horní Holetín 105, 539 71 Holetín
Jeníkov	Tomáš Černý	602615287	Jeníkov 7, 539 01 Hlinsko
Kameničky	Ing. Robert Adámek	469318131	Kameničky 149, 539 41 Kameničky
Kladno	Jaroslav Drahoš	725073548	Kladno, 539 01 Hlinsko
Krouna	Mgr. Petr Schmied	605294759	Krouna 218, 539 43 Krouna
Miřetice	Jaroslav Chour	724180900	Miřetice 66, 539 55 Miřetice
Otradov	Josef Bureš	603569376	Otradov 112, 539 43 Krouna
Pokřikov	Jiří Kadidlo	727813451	Pokřikov 93, 539 01 Hlinsko
Raná	Irena Hanusová	733308515	Raná 16, 539 72 Raná
Studnice	Ondřej Dopita	733742080	Studnice 108, 539 01 Hlinsko
Svratouch	Jiří Socha	777939176	Svratouch 290, 539 42 Svratouch
Tisovec	Mgr. Jaroslava Matrasová	602936472	Dřeveš 19, 539 73 Skuteč
Trhová Kamenice	Ing. Iva Dostálová	608811823	Raisovo nám. 4, 539 52 Trhová Kamenice
Včelákov	Jan Pejcha	724182115	Včelákov 81, 539 57 Včelákov
Vítanov	Ing. František Navrátil	469311661	Vítanov 126, 539 01 Hlinsko
Vojtěchov	Jaroslav Kyncl	724179936	Vojtěchov 120, 539 01 Hlinsko
Vortová	Lukáš Pešek	602979714	Vortová 95, 539 61 Vortová
Všeradov	JUDr. Luboš Mikeška	602303772	Všeradov 39, 539 01 Hlinsko
Vysočina	Tomáš Dubský	602149095	Dřevíkov 55, 539 01 Hlinsko

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha C *Dotazník*

Dobrý den, jmenuji se Nela Modráčková a v rámci svého studia Veřejné ekonomiky a správy na Univerzitě Pardubice jsem se rozhodla zpracovat bakalářskou práci na téma Komunikace mezi občany a veřejnou správou se zaměřením na město Hlinsko. Chtěla bych Vás touto cestou poprosit o vyplnění krátkého dotazníku určeného pro získání dat k empirické části méjí bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní a informace z něj budou sloužit pouze k účelům této práce. Pokud není uvedeno jinak, zakroužkujte jednu možnost, případně doplňte.

1. Žijete trvale v Hlinsku, případně v obci spadající do správního obvodu Hlinsko?

a) ano b) ne

2. Zjišťujete někdy informace o činnosti města Hlinska? (například informace o rozpočtu města, plánovaných projektech či budoucích investicích)

a) ano b) ne

3. Zjišťujete někdy informace o jiném dění ve městě? (například o kultuře, sportu, zdravotnictví apod.)

a) ano b) ne

4. Jaká oblast informací o aktuálním dění a činnostech ve městě Hlinsko je pro Vás nejdůležitější? Označte maximálně 3 možnosti.

a) rozvoj města b) finance a ekonomika města c) zdravotnictví d) školství
e) bydlení f) životní prostředí g) kultura h) sport
i) žádná j) jiná – doplňte

5. Ze kterých zdrojů výše uvedené informace získáváte? Označte maximálně 5 možností.

a) osobně na úřadu b) zasedání zastupitelstva c) prostřednictvím telefonu
d) prostřednictvím emailu e) úřední deska f) elektronická úřední deska
g) webové stránky města h) Hlinecké noviny i) místní kabelová televize
j) aplikace Mobilní rozhlas k) turistické informační centrum či jeho facebook
l) nevyhledávám informace m) jiné – doplňte

6. Myslíte si, že Vás město Hlinsko dostatečně informuje o aktuálním dění a činnostech ve městě?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

7. Jaký preferujete způsob komunikace s Městským úřadem Hlinsko?

a) osobní kontakt b) telefon c) elektronická komunikace d) písemně v listinné formě
e) jiný – doplňte

8. Jak často komunikujete s Městským úřadem Hlinsko?

- a) velmi často (více než 12x ročně) b) často (6 – 12x ročně) c) občas (3 – 5x ročně)
d) výjimečně (1 – 2x ročně) e) méně často (méně než 1x ročně)

9. Zaznamenal/a jste někdy akci pořádanou městem Hlinskem, kde proběhla otevřená debata zástupců města s občany? (kromě zastupitelstva)

- a) ano (uveďte název) b) ne c) nevím

10. Zúčastnil/a jste se takovéto akce?

- a) ano b) ne

11. Zapojil/a jste se na takovéto akci aktivně do debaty?

- a) ano b) ne

12. Máte zájem se v budoucnu více zapojovat do otevřených debat pořádaných městem Hlinskem se zástupci města?

- a) ano b) pouze ve věcech, které mě zajímají c) ne

13. Myslíte si, že jsou úředníci Městského úřadu Hlinsko dostatečně připraveni pro řešení Vašich problémů a zodpovídání Vašich otázek?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

14. Působí na Vás úředníci Městského úřadu Hlinsko reprezentativně a je jejich vystupování příjemné?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

15. V čem spatřujete největší problém v komunikaci mezi občany a Městským úřadem Hlinsko?

- a) v ničem b) chování a odbornost úředníků c) nezájem občanů
d) nedostatek informací od MěÚ e) nevím f) jiné – doplňte

Pohlaví

- a) muž b) žena

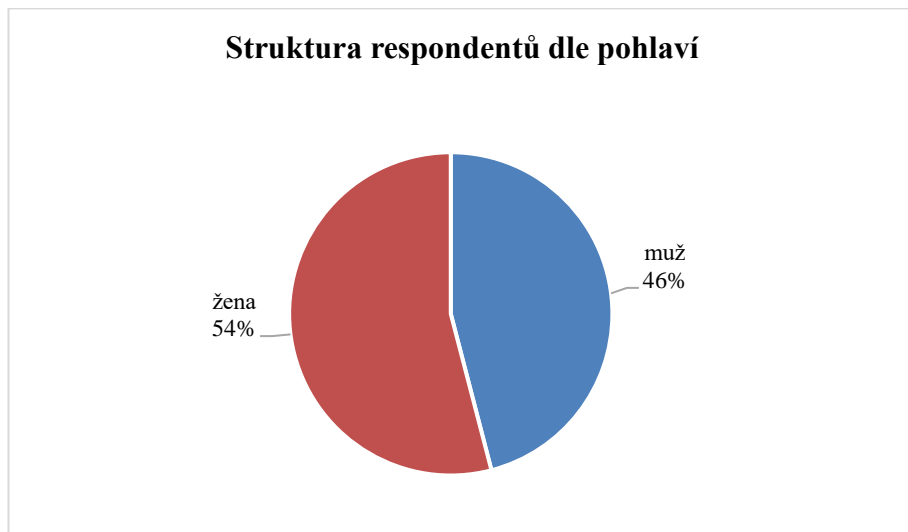
Věk

- a) 15-26 let b) 27-45 let c) 46-60 let d) nad 60 let

Nejvyšší dosažené vzdělání

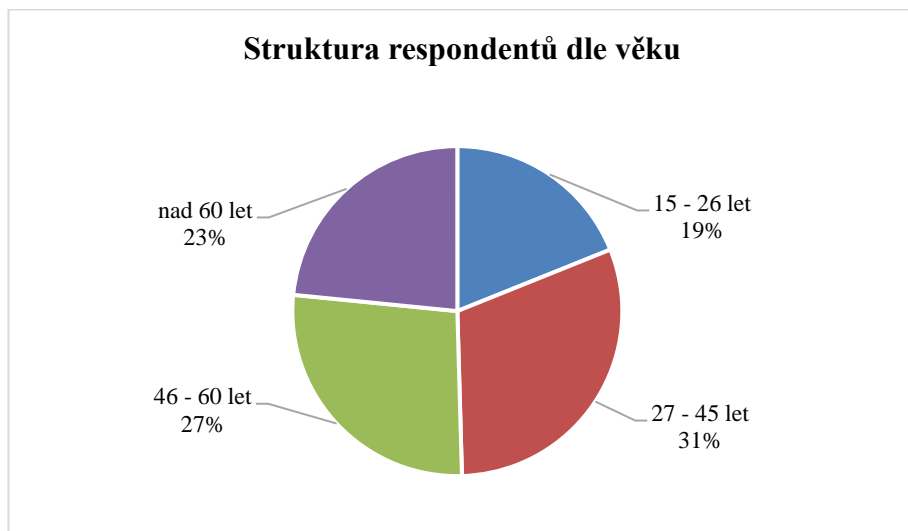
- a) základní b) vyučen/a c) středoškolské d) vysokoškolské

Děkuji za spolupráci



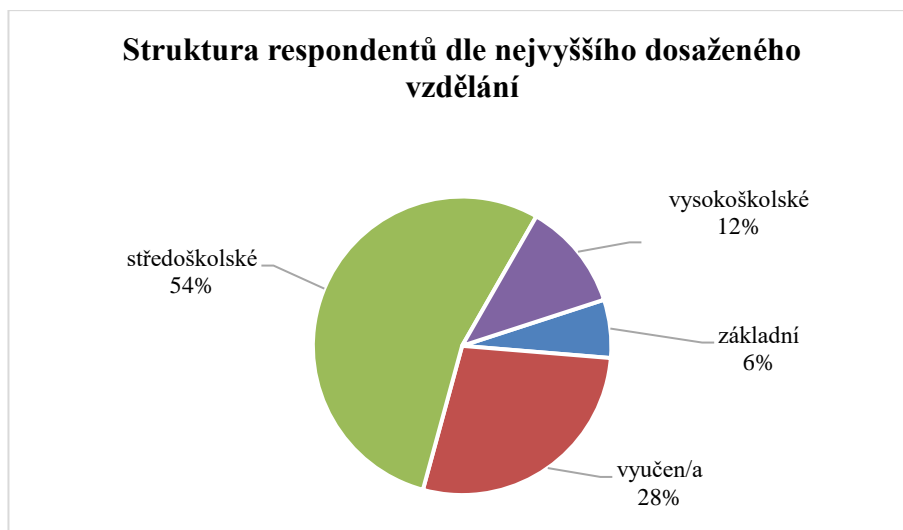
Obrázek 1: Struktura respondentů dle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování



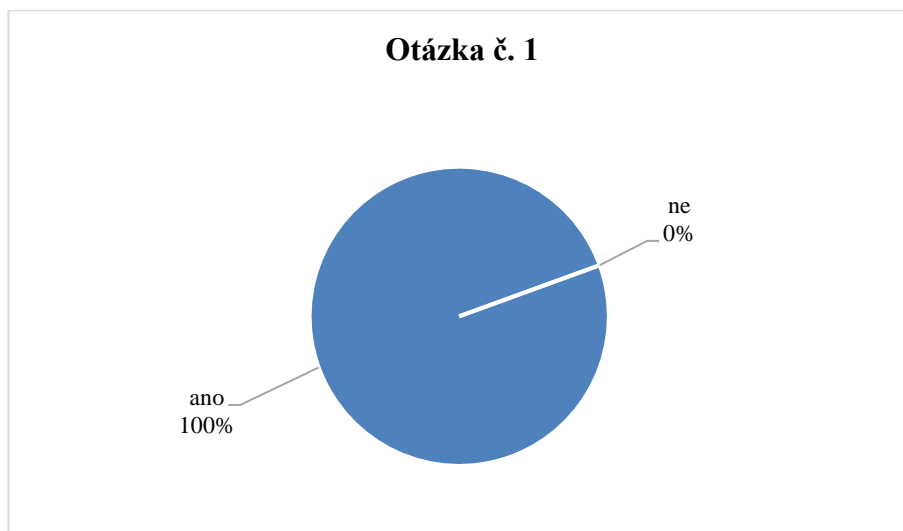
Obrázek 2: Struktura respondentů dle věku

Zdroj: vlastní zpracování



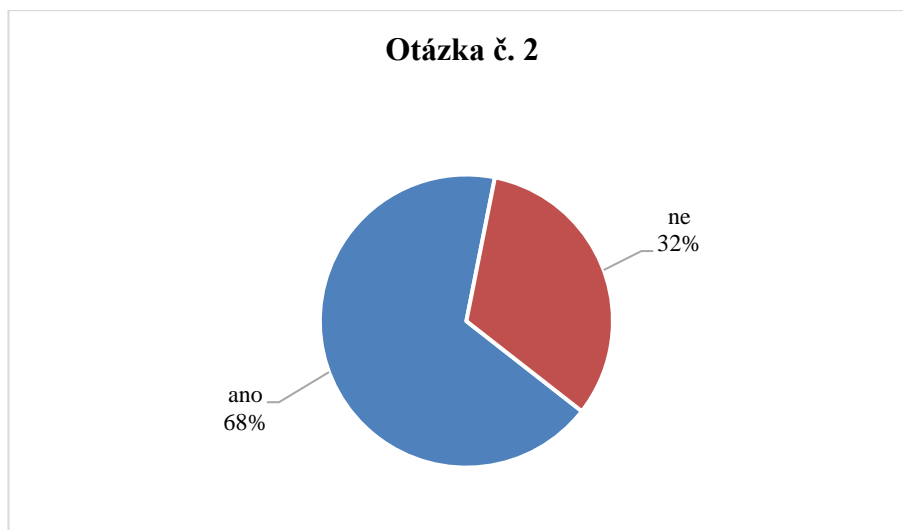
Obrázek 3: Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování



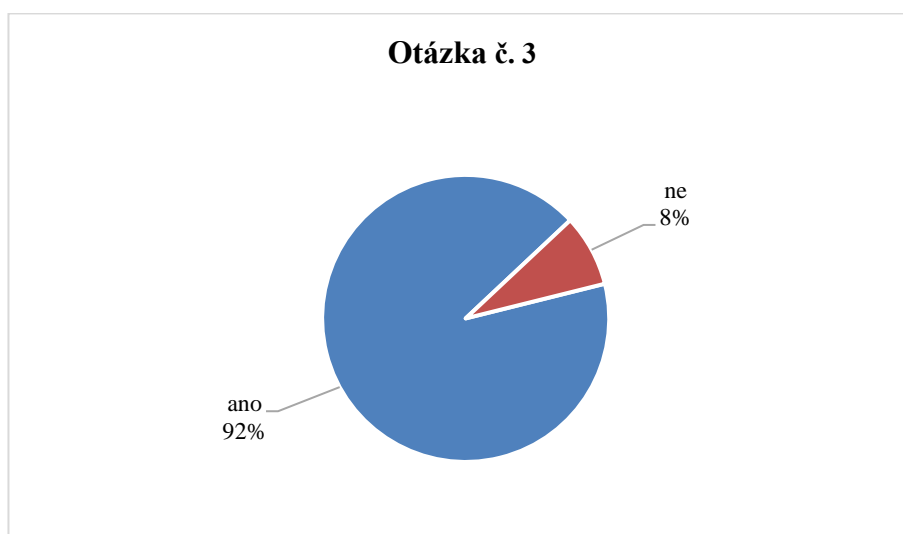
Obrázek 4: Žijete trvale v Hlinsku, případně v obci spadající do správního obvodu Hlinsko?

Zdroj: vlastní zpracování



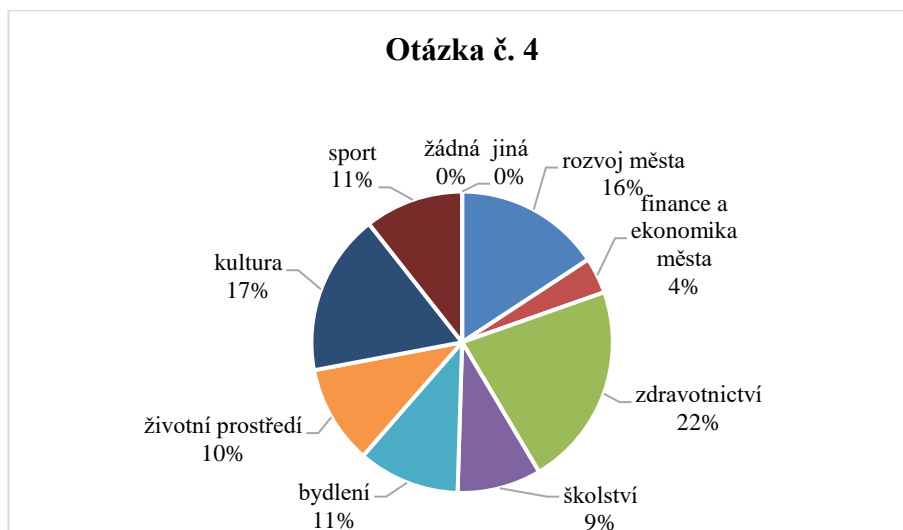
Obrázek 5: Zjišťujete někdy informace o činnosti města Hlinska?

Zdroj: vlastní zpracování



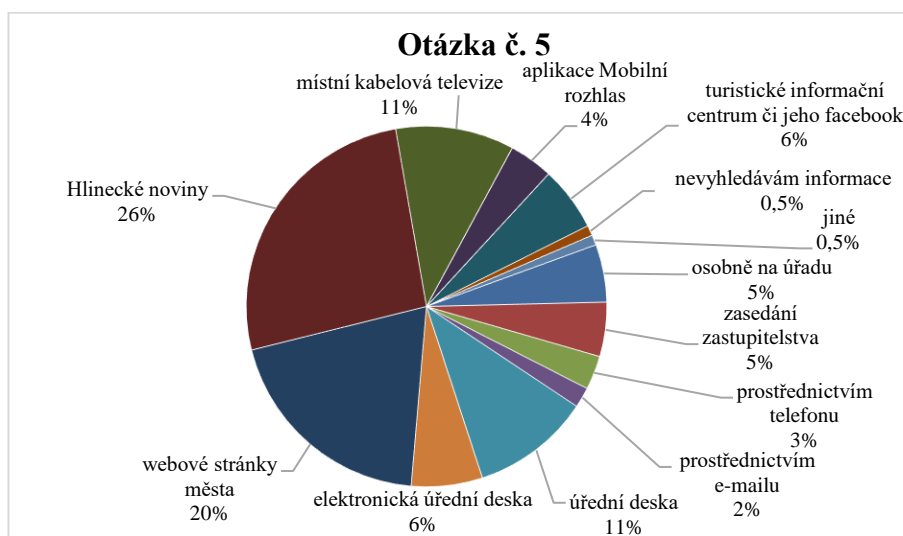
Obrázek 6: Zjišťujete někdy informace o jiném dění ve městě?

Zdroj: vlastní zpracování



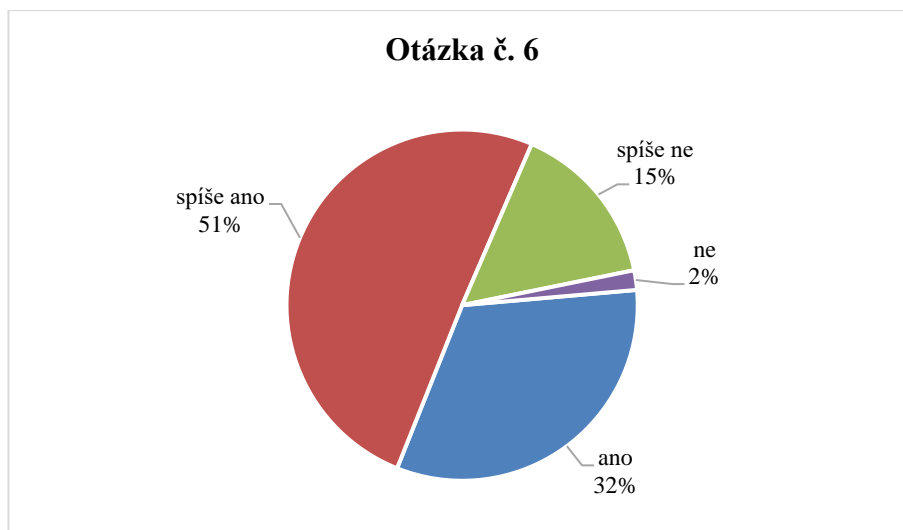
Obrázek 7: Jaká oblast informací o aktuálním dění a činnostech ve městě Hlinsko je pro Vás nejdůležitější?

Zdroj: vlastní zpracování



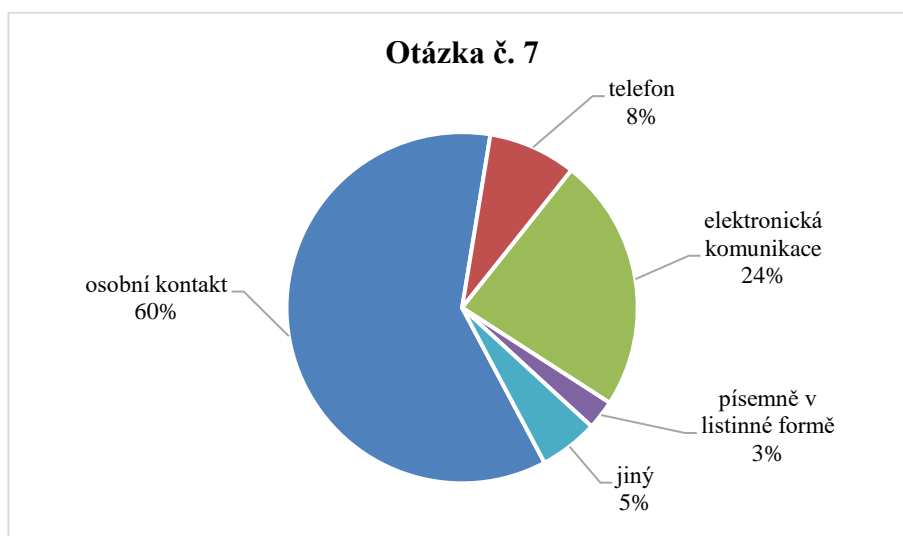
Obrázek 8: Ze kterých zdrojů výše uvedené informace získáváte?

Zdroj: vlastní zpracování



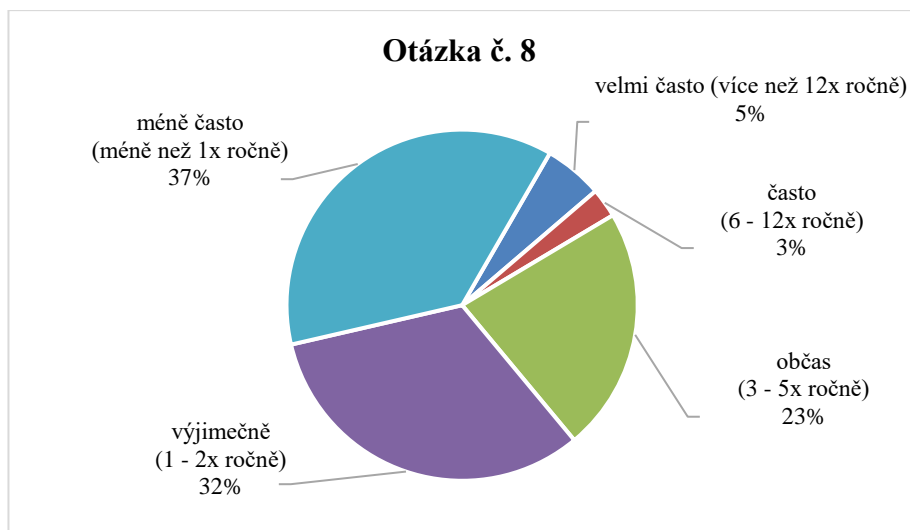
Obrázek 9: Myslíte si, že Vás město Hlinsko dostatečně informuje o aktuálním dění a činnostech ve městě?

Zdroj: vlastní zpracování



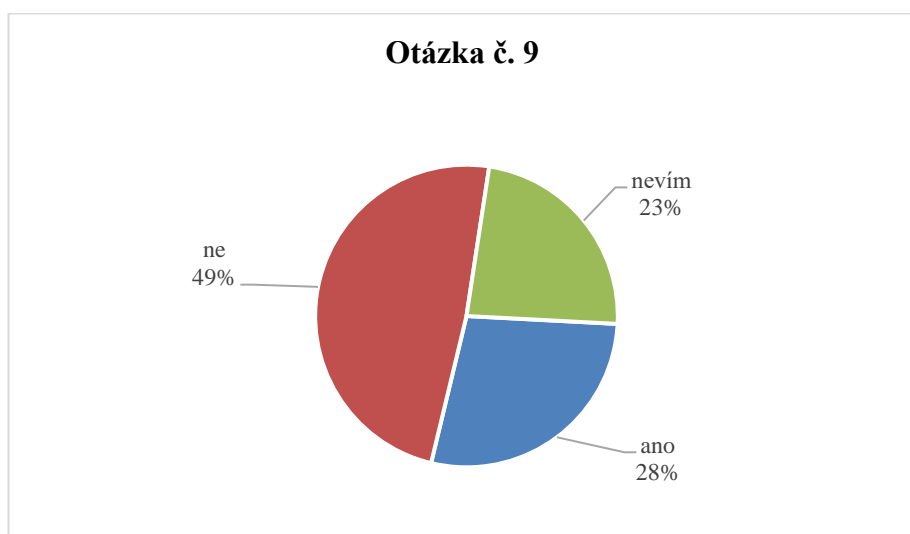
Obrázek 10: Jaký preferujete způsob komunikace s Městským úřadem Hlinsko?

Zdroj: vlastní zpracování



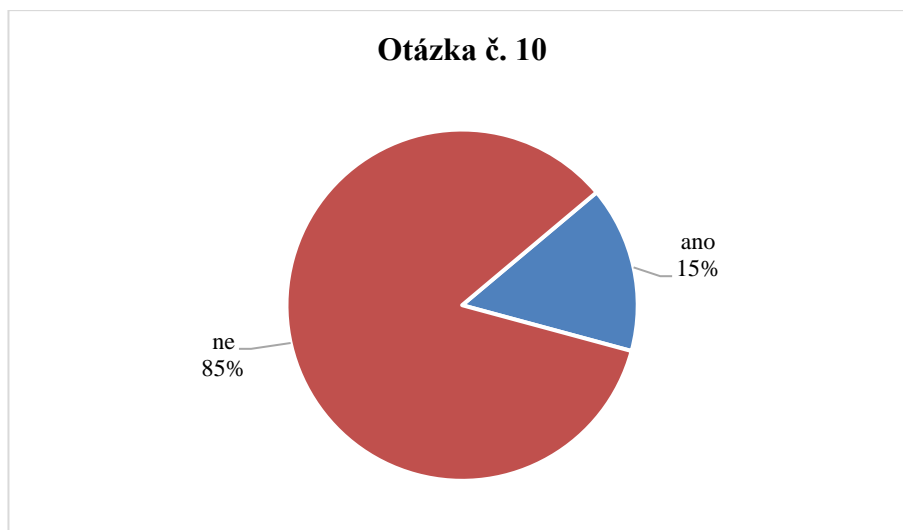
Obrázek 11: Jak často komunikujete s Městským úřadem Hlinsko?

Zdroj: vlastní zpracování



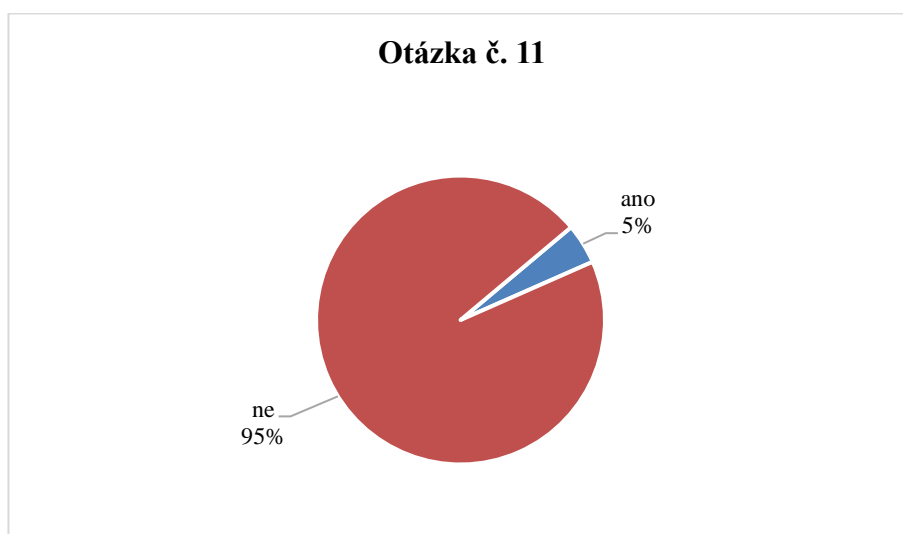
Obrázek 12: Zaznamenal/a jste někdy akci pořádanou městem Hlinskem, kde proběhla otevřená debata zástupců města s občany?

Zdroj: vlastní zpracování



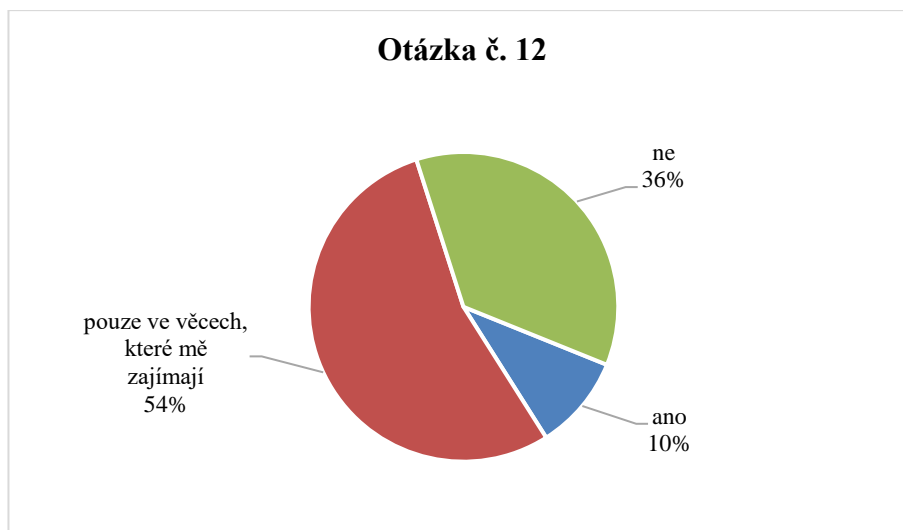
Obrázek 13: Zúčastnil/a jste se takovéto akce?

Zdroj: vlastní zpracování



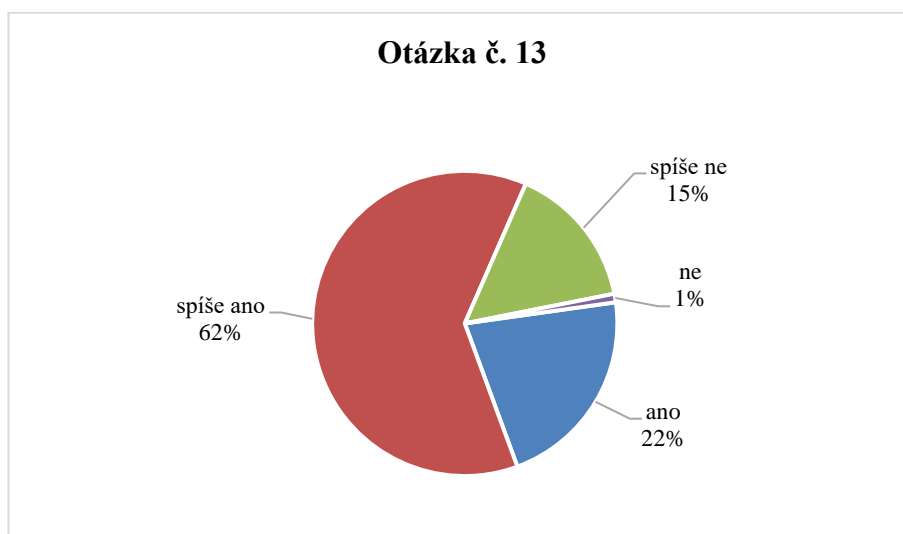
Obrázek 14: Zapojl/a jste se na takovéto akci aktivně do debaty?

Zdroj: vlastní zpracování



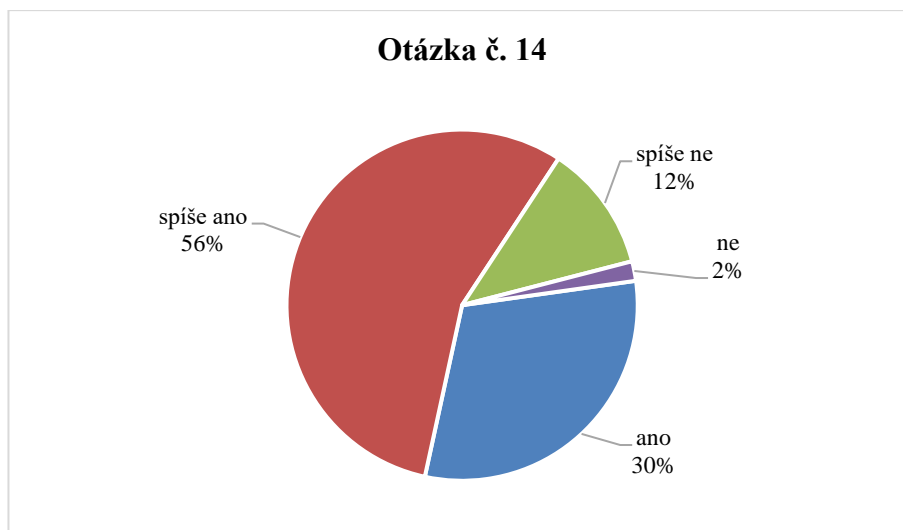
Obrázek 15: Máte zájem se v budoucnu více zapojovat do otevřených debat pořádaných městem Hlinskem se zástupci města?

Zdroj: vlastní zpracování



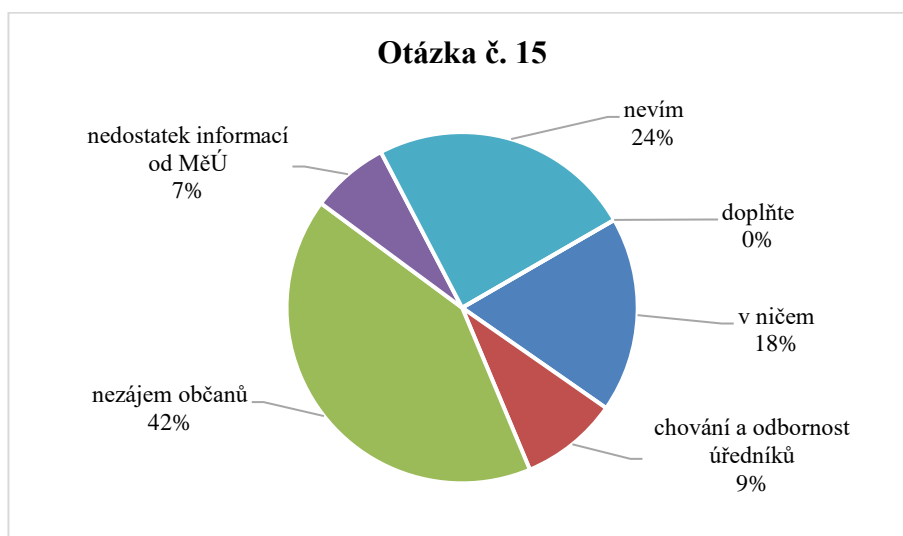
Obrázek 16: Myslíte si, že jsou úředníci Městského úřadu Hlinsko dostatečně připraveni pro řešení Vašich problémů a zodpovídání Vašich otázek?

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 17: Působí na Vás úředníci Městského úřadu Hlinsko reprezentativně a je jejich vystupování příjemné?

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 18: V čem spatřujete největší problém v komunikaci mezi občany a Městským úřadem Hlinsko?

Zdroj: vlastní zpracování

1. Jakými komunikačními kanály mají občané možnost získávat aktuální informace o dění ve městě od městského úřadu?

„Občané mají možnost získávat aktuální informace o dění ve městě z několika různých zdrojů. Město vydává například Hlinecké noviny a dále je využívána místní kabelová televize KIS, samozřejmě webové stránky města, úřední deska, elektronická úřední deska, poměrně nově také aplikace Mobilní rozhlas, pomocí které jsou občanům také rozesílány e-maily či SMS o důležitých událostech apod. Občané také mohou získávat informace v Turistickém informačním centru či s konkrétními dotazy navštívit úřad osobně, případně se ptát telefonicky, elektronicky či písemně. A dále se mohou zúčastnit veřejných zasedání zastupitelstva či různých neformálních setkávání na nejrůznějších kulturních a společenských akcích ve městě.“

2. Považujete informovanost občanů ze strany města Hlinska za dostatečnou?

„Ano – v současné době nemáme informace, že by byla nedostatečná nebo že by byla kritizována.“

3. Které formy komunikace jsou podle Vás nejvyužívanější a které nejúčinnější?

„Nejvyužívanější k získávání informací jsou pravděpodobně Hlinecké noviny, webové stránky města a místní kabelová televize KIS. Běžné problémy se pak nejčastěji řeší osobně, případně telefonem či elektronicky. Osobní forma komunikace je nejúčinnější, protože je menší pravděpodobnost, že dojde k případným nedorozuměním a je možná okamžitá zpětná vazba a rychlé řešení daných otázek. Nevýhodou osobního kontaktu je však fakt, že se musí občan fyzicky dostavit na úřad, z toho důvodu někteří volí spíše telefonický či elektronický kontakt.“

4. Pořádá město Hlinsko nějaké akce, kde se mohou občané aktivně zapojit do řešení věcí týkajících se fungování města?

„Ano, setkávání zástupců města s občany místních částí města (Blatno, Čertovina, Chlum, Kouty a Srní) a s obyvateli sídliště. Ohledně některých větších investičních akcí se také konají veřejná projednávání. Starosta se také například pravidelně setkává se zástupci sdružení vlastníků bytových jednotek.“

5. Vnímáte zájem občanů o dění ve městě jako dostatečný?

„Nedokážu posoudit, dnes jsou lidé obecně více lhostejní k veřejnému dění. Kdo ale zájem má, podle mého názoru, má možnost získat informace o všem podstatném a může se i aktivně zapojit.“

6. O jaké oblasti veřejného dění v Hlinsku podle Vás mají občané největší zájem?

„Kultura, sport, zdravotnictví, plánované investice.“

7. Uskutečňujete průzkumy veřejného mínění?

„Uskutečňovaly se, ale nebylo to ze strany občanů příliš využíváno. Nyní tedy nejsou uskutečňovány. Se zavedením aplikace Mobilní rozhlas se však zjednoduší možnost vytváření různých anket apod.“

8. Porovnáváte činnosti MěÚ Hlinsko, z hlediska komunikace vůči občanům, s fungováním jiných úřadů v této oblasti?

„Ano, zveřejněnými „dobrymi praxemi“ z této oblasti se inspirujeme. Porovnávání s jinými městy je prováděno, ale neděje se systematicky. Účastním se například porad tajemníků v rámci kraje, kde se setkáváme se zástupci města Přelouč, Polička atd.“

9. Využíváte některé z metod a nástrojů řízení kvality jako jsou například Místní agenda 21, Zdravé město, benchmarking, CAF, BSC či EFQM?

„V minulosti bylo město zapojeno do Místní agendy 21 a projektu Zdravé město – o tyto agendy se na částečný úvazek staral jeden pracovník. Nepozorovali jsme však téměř žádné praktické dopady do života ve městě ani posun ve směru zkvalitnění komunikace. V současnosti nevyužíváme žádné z těchto metod, neboť jsme toho názoru, že nemají příliš praktický dopad a spatřujeme v nich spíše další zátěž pro pracovníky úřadu. Například u MA21 je vhodné, aby se minimálně jeden zaměstnanec věnoval pouze této agendě, a to si v současné době nemůžeme personálně dovolit.“

10. V čem spatřujete slabé stránky komunikace mezi MěÚ Hlinsko a občany?

„Nezájem občanů a nedostatek volných kapacit na MěÚ Hlinsko (úřad nemá vlastního pracovníka pro vztahy s veřejností). Přijmout na tuto agendu nového zaměstnance, např. na částečný úvazek, by bylo poměrně finančně nákladné.“

11. V čem spatřujete silné stránky komunikace mezi MěÚ Hlinsko a občany?

„Využíváme téměř všechny dostupné způsoby komunikace. Domníváme se, že jsou dostatečné. Mimo jiné je zde také například 15 občanských komisí, s těmi také aktivně komunikujeme – jsou to, dá se říct, prostředníci mezi zástupci města a občany (v občanských komisích jsou zástupci občanů z jednotlivých městských částí a volebních okrsků).“

12. Co město Hlinsko dělá pro zkvalitňování komunikace s občany?

„Především zkvalitňujeme stávající způsoby komunikace například z pohledu množství informací nebo rychlosti jejich předání veřejnosti. V tomto směru využíváme kromě klasických informačních kanálů například také Mobilní rozhlas, což považujeme za velmi dobrou věc.“

13. Máte v plánu nějakým způsobem zlepšit komunikaci mezi MěÚ a občany? Odůvodněte.

„Prostor pro zlepšování vidíme v zacílení odpovídajících informací na konkrétní skupiny obyvatel – senioři, mládež apod. Chceme častěji uskutečňovat například návštěvy domova seniorů, klubu seniorů, na mládež zacílit prostřednictvím větší spolupráce se školami. Také máme v plánu zavést sociální síť, jako například oficiální facebook města Hlinska.“

14. Chcete do budoucna nějakým způsobem více zapojovat občany do rozhodování o chodu města? Odůvodněte.

„Budou-li k dispozici vhodné formy, ano. Podle našeho názoru se nabízí například možnost realizace participativního rozpočtu. Již dnes je v Hlinsku ovšem poměrně široký prostor pro zapojení názorů občanů do rozhodovacího procesu díky pravidelným setkáním na zasedání zastupitelstva nebo při různých setkáváních s občany.“