

Marketingová komunikace Krajského úřadu Zlínského kraje

Bc. Monika Hýblová

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika Hýblová**
Osobní číslo: **M13573**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt marketingové komunikace Krajského úřadu
Zlínského kraje**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky v oblasti marketingové komunikace.

II. Praktická část

- Popište a zanalyzujte současnou úroveň marketingové komunikace Krajského úřadu Zlínského kraje.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt marketingové komunikace.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

FILL, Chris. Marketing communications: interactivity, communities and content. 5th ed. Harlow: Prentice Hall, 2009, 958 s. ISBN 978-0-273-71722-5.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., ISBN 978-80-247-3622-8.

SMITH, Paul a Ze ZOOK. Marketing communications: integrating offline and online with social media. 5th ed. London: Kogan Page, 2011, 483 s. ISBN 978-0-7494-6193-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kacr, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

24.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na marketingovou komunikaci, která je zaměřena zejména na možné budoucí zaměstnance. Současný stav je analyzován pomocí SWOT analýzy, polostrukturovaného rozhovoru a komunikačního mixu. Z výsledků analýzy vychází projekt, jehož cílem je komplexně zlepšit marketingovou komunikaci směrem k veřejnosti, kde je potenciál budoucích zaměstnanců.

Klíčová slova: Marketingová komunikace, krajský úřad, SWOT analýza, komunikační mix, polostrukturovaný rozhovor, uchazeč o práci, nákladová analýza, riziková analýza.

ABSTRACT

The Master's Thesis is focused on marketing communication which is focused especially on possible future employees. The current situation is analyzed using SWOT analysis, semi-structured interview and communication mix. The project is based on the results of the analysis and its aim is to comprehensively improve the marketing communication towards public, where the potential of future employees lies.

Keywords: Marketing Communication, Region Office, SWOT Analysis, Communication Mix, Semi-structured Interview Job Applicant, Cost Analysis, Risk Analysis.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu docentu Josefu Kacrovi, za jeho cenné rady a odborný dohled při zpracování práce. Další poděkování patří paní Ing. Radce Chudárkové za umožnění zpracování práce a výbornou spolupráci.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KOMUNIKACE.....	13
1.1 PODOBY KOMUNIKACE	13
1.2 ÚSPĚŠNOST KOMUNIKACE.....	15
1.3 PROSTŘEDKY KOMUNIKACE.....	16
2 MODERNÍ TRENDY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	17
2.1 GUERILLA MARKETING	17
2.2 DIGITÁLNÍ MARKETING.....	18
2.3 VIRÁLNÍ MARKETING.....	22
2.4 EVENT MARKETING	24
2.5 PRODUCT PLACEMENT	24
2.5.1 Filmový marketing	26
3 KOMUNIKAČNÍ MIX	27
3.1 OSOBNÍ PRODEJ	27
3.2 REKLAMA	27
3.3 PODPORA PRODEJE	27
3.4 PŘÍMÝ MARKETING.....	27
3.5 PUBLIC RELATIONS.....	28
3.6 VELETRHY A VÝSTAVY	28
4 SWOT ANALÝZA	29
4.1 SILNÉ STRÁNKY.....	29
4.2 SLABÉ STRÁNKY.....	29
4.3 PŘÍLEŽITOSTI	29
4.4 HROZBY.....	29
4.5 PROVEDENÍ SWOT ANALÝZY	30
5 VERBÁLNÍ TECHNIKY	31
5.1 ÚVODNÍ VÝKLAD.....	31
5.2 INTROSPEKCE.....	31
5.3 NESTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	31
5.4 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	32
5.5 POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
6 ZLÍNSKÝ KRAJ.....	36
6.1 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	36
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚŘADU	37
6.2.1 Činnosti odborů úřadu	37
6.3 ORGANIZAČNÍ KULTURA.....	39
7 ANALÝZA KOMUNIKAČNÍHO MIXU.....	43

7.1	PŘÍMÝ MARKETING.....	44
7.1.1	Okno do kraje	45
7.2	INTERNETOVÁ KOMUNIKACE	46
7.2.1	Stránky Zlínského kraje	46
7.2.2	Ostatní stránky.....	47
7.3	KOMUNIKACE NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH	48
7.3.1	Facebook.....	48
7.3.2	Youtube.....	50
7.4	EVENT MARKETING	50
8	ANALÝZA POMOCÍ POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU.....	52
9	SWOT ANALÝZA	55
10	PROJEKT ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	59
10.1	STRUČNÝ POPIS PROJEKTU A JEHO ETAP.....	59
10.1.1	1. fáze.....	59
10.1.2	2. fáze.....	60
10.1.3	3. fáze.....	61
10.1.4	4. fáze.....	62
10.1.5	5. fáze.....	63
10.2	MANAGEMENT PROJEKTU	63
10.2.1	1. fáze.....	63
10.2.2	2. fáze.....	65
10.2.3	3. fáze.....	66
10.2.4	4. fáze.....	68
10.2.5	5. fáze.....	69
10.3	TECHNICKÉ ŘEŠENÍ PROJEKTU.....	70
10.3.1	1. fáze.....	70
10.3.2	2. fáze.....	70
10.3.3	3. fáze.....	71
10.3.4	4. fáze.....	71
10.3.5	5. fáze.....	72
10.4	ZAJIŠTĚNÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU	72
10.5	HARMONOGRAM PROJEKTU	72
10.5.1	Stanovení kritické cesty	75
10.6	NÁKLADY PROJEKTU	75
10.6.1	Náklady v 1. fázi.....	75
10.6.2	Náklady ve 2. fázi.....	76
10.6.3	Náklady ve 3. fázi.....	78
10.6.4	Náklady ve 4. fázi.....	78
10.6.5	Náklady v 5. fázi.....	78
10.7	ŘÍZENÍ RIZIK	78
10.7.1	Rizika v 1. fázi projektu.....	79
10.7.2	Rizika v 2. fázi.....	80
10.7.3	Rizika 3. fáze.....	82
10.7.4	Rizika ve 4. fázi.....	83
10.7.5	Rizika v 5. fázi.....	84

10.8 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	85
ZÁVĚR	86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	90
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	91
SEZNAM TABULEK	92
SEZNAM PŘÍLOH	94

ÚVOD

Marketingová komunikace je stále důležitější, nebo může být pro organizaci, která ji dobře zvládá, silnou výhodou. Může lépe oslovovat své zákazníky, obchodní partnery i zaměstnance, informovat je o současném dění i dalších důležitých informacích. Tyto informace mohou naopak při nedobře vedené komunikaci těmto potřebným osobám chybět. I přesto, že se tento problém zdá banální, není jeho tematika úplně snadná a navíc i je mnohdy podceňovaná a přehlížená.

I z těchto důvodů pro mne bylo výzvou zpracovat toto téma navíc v relativně netradičním sektoru veřejné správy, kde je navíc všechno upraveno legislativou, například i nutná délka zveřejnění inzerátu na nové pracovní místo a mnohé další. Tím je problematika ještě složitější. Navíc z velké části se celý problém pohybuje v oblasti moderních technologií a internetu, kde jsem si již mnoho věcí prakticky vyzkoušela, včetně komunikace s veřejností prostřednictvím těchto nových komunikačních kanálů, které se ovšem čím dál častěji stávají běžnou součástí našeho každodenního pracovního i soukromého života.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je zpracování projektu na zdokonalení marketingové komunikace Krajského úřadu Zlínského kraje pomocí analýzy současného stavu. To jak komunikuje s veřejností a zejména jak komunikuje se svými možnými budoucími zaměstnanci a uchazeči o zaměstnání. Analýza bude provedena pomocí komunikačního mixu, polostrukturovaného rozhovoru a shrnuta do matematického modelu SWOT analýzy s rozdělením na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Z výsledků matematického modelu SWOT analýzy bude vycházet projekt možného zlepšení marketingové komunikace Krajského úřadu Zlínského kraje. Tento projekt bude poté podroben nákladové a rizikové analýze.

Projekt je potřebný kvůli tomu, že se v současnosti ukazuje jako velmi důležité najít správné, kvalifikované a loajální zaměstnance, což není ve veřejném sektoru vůbec jednoduché, který mezi obyvateli nemá valnou pověst, zejména díky mnohdy špatným zkušenostem z pozice klienta. Proto je nutné občanům přiblížit i dění na Krajském úřadu, aby měli přehled, co se zde děje, proč je Krajský úřad důležitý a i to, že zde pracují lidé jako oni.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

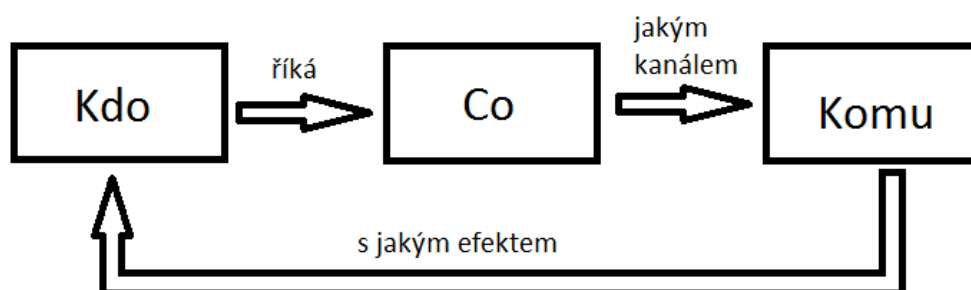
Komunikace je důležitou součástí našeho každodenního života. Má však velmi mnoho podob a je potřeba se podívat až na počátek teorie komunikace.

Lineární, sekvenční výklad komunikačního procesu nedokáže přesně zahrnout všechny formy komunikace. Opravdu, je pravděpodobné, že není jediný model, nebo rámec, který je zcela uspokojivý a schopný pokrýt všechny formy komunikace. Nicméně, existují dva konkrétní vlivy na komunikační proces, které je třeba zvážit. Za prvé, média slouží k předávání informací, a za druhé, vliv lidí na komunikační proces. (FILL, 2009, s. 47-50)

1.1 Podoby komunikace

Velmi často se setkáme s tím, že je komunikace omezena pouze na informace. Předmětem komunikace může být lidský i přírodní, verbální i neverbální, hmotný i duchovní výtvar prezentovaný osobou nebo institucí a vnímaný druhou stranou. A právě prezentace jedné strany a následná reakce druhé strany je považována za komunikaci. (DEVITO, 2008, s. 28-36; FORET, 2003, s. 3-10)

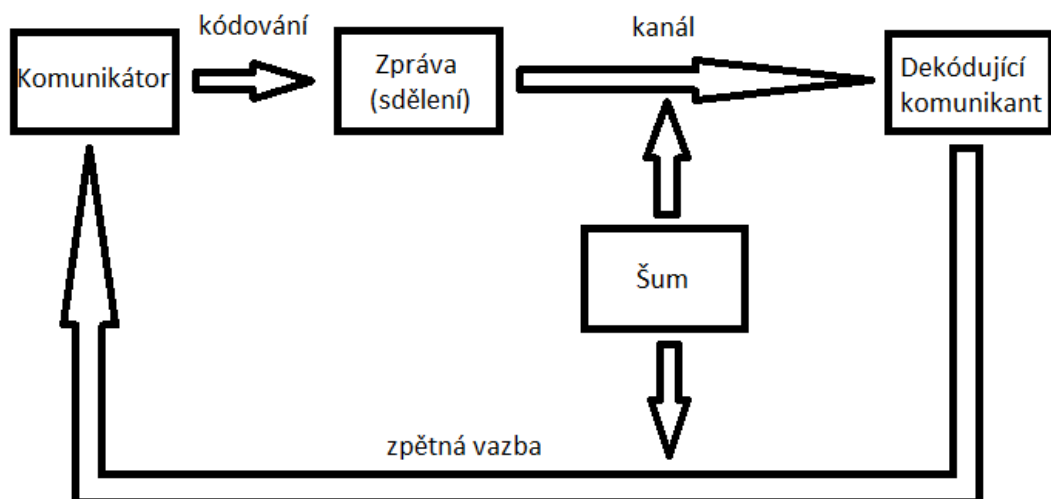
Komunikace byla doceněna zejména po druhé světové válce. Ať už díky historkám o komunikaci v extrémních podmínkách války nebo díky novému kybernetickému pohledu. To všechno přispělo k rozvoji informační a výpočetní elektrotechniky. V 50. letech minulého století se začal spojovat termín komunikace s řízením. Například americký matematik, Norbert Wiener, zastává názor, že někoho řídit neznámá nic jiného, než s ním komunikovat. Ve stejné době je H. D. Lasswellem popsán proces komunikace. (DEVITO, 2008, s. 28-36; FORET, 2003, s. 3-10)



Obrázek 1 Model komunikace (FORET, 2003)

Krátce poté na svět přichází nejrozšířenější model procesu komunikace založený na matematické teorii komunikace od Shannona a Weavera. Tato teorie dělí komunikaci na sedm základních pilířů:

- komunikátor, který představuje toho, kdo má důvod ke komunikaci neboli producenta,
- kódování je převod předmětu komunikace do souborů prvků, symbolů nebo tvarů,
- zpráva neboli sdělení, což je výsledek procesu kódování, v marketingu tím rozumíme naši nabídku nebo produkt,
- kanál, jinými slovy prostředek komunikace, čímž rozumíme nosiče zprávy, distributora,
- komunikant, což je příjemce zprávy, který jí musí nejen přijmout, ale i posléze dekódovat, v podstatě se jedná o myšlenkové pochody, kterými si adresát interpretuje obsah celé zprávy,
- zpětná vazba od příjemce zprávy, který umožňuje oboustrannou komunikaci,
- šum, což jsou faktory, které mění podobu, obsah nebo schopnost pochopit komunikovanou zprávu.



Obrázek 2 Rozšířený model komunikace (FORET, 2003)

Oba modely pojetí komunikace jsou si velmi podobné, druhý model v podstatě rozšiřuje předcházející přidáním kódování, dekódování a šumu. (DEVITO, 2008, s. 28-36; FORET, 2003, s. 3-10)

1.2 Úspěšnost komunikace

Za úspěšnou komunikaci se považuje taková, která při minimálních výdajích dosáhne maximálních cílů. Je přitom nutné sledovat tato hlediska:

- důvěryhodnost, neboť komunikace se dá stavět pouze na vzájemné důvěře a znalosti jeden druhého,
- výběr vhodného prostředí a času,
- pochopitelnost a významnost obsahu, čímž je míněno to, že co je sdělováno, musí mít význam pro obě strany, jak pro komunikátora, tak pro příjemce zprávy,
- jasnost, přičemž je důležité používat jednoduchá a známá slova a symboly, pokud je použito složitějších stanovisek, je lépe je formulovat do krátkých a jednoduchých sloganů, které jsou i přesto názorné, jednoduchost je podstatná i pro putování informace, přičemž by se mělo dodržet pravidlo jednoho hovořícího,
- soustavnost značí nekončící proces nutný pro dosažení cíle, jeho neustálé opakování a rozvoj
- osvědčené kanály, kterými je myšleno využívání úspěšných a důvěryhodných způsobů komunikace, k nimž má příjemce vytvořenou kladnou vazbu, využití nových kanálů je podstatně komplikovanější a přináší nejistý výsledek, neopomenutelné je, že využití rozličných kanálů přináší jiné výsledky, přičemž pro dosažení příjemce se považuje za vhodné využití několika rozličných kanálů,
- znalost adresáta usnadňující komunikaci, neboť příjemce při vhodně zvolené komunikaci nemusí vyvinout mimořádné úsilí, navíc jsme ji tak schopni připravit, realizovat a dosáhnout stanovených cílů.

Aktuálním problémem v oblasti komunikace je potřebná důvěra, která trápí nejen oblast podnikatelských aktivit, politických jednání, ale celkově jakéhokoliv jednání. Kvůli nesprávnosti a neúplnosti právních předpisů, nepovinnému členství v hospodářských komorách a podobných profesních sdruženích lidé nevěří písemným natož ústním ujednáním. Pomalu se proto stávají vyhledávanými vlastnostmi partnerů serióznost a důvěryhodnost na úkor nepoctivých praktik. (FORET, 2003, s. 3-10)

1.3 Prostředky komunikace

I přes veliký pokrok v oblasti informačních technologií je pořád za nejdůvěryhodnější a nejúčinnější považována komunikace tváří v tvář. Při takovéto komunikaci totiž nevnímáme pouze obsah sdělovaných slov, ale i prvky neverbální komunikace jako je postoj, oblečení, prostředí, mimika, gestikulace nebo i čichové vjemy. Působí tedy na více smyslů najednou, čímž udává komplexnější obraz a přidává mnohdy důležité drobné detaily. Důležitá je například při prvním setkání, kdy můžeme získat i okamžitou zpětnou vazbu a komunikačního partnera lépe poznat, pochopit jeho stanoviska a objevit nové pohledy nápomocné k nalezení inovativního řešení. Problémem je náročnost uskutečnění takového setkání, neboť se lidé musí potkat na stejném místě a ve stejném čase. Příjemnou obměnou setkání doma nebo v kanceláři je osobní setkání na nějaké kulturní nebo společenské události. (FORET, 2003, s. 3-10)

Problém s nutností setkání na jednom místě řeší velmi populární telefonování. Díky rozšíření mobilních telefonů je možné volat téměř odkudkoliv. Omezujícím prvkem je ovšem absence vizuálního kontaktu. Tento nedostatek měly vyřešit videohovory, které se zatím moc neujaly. Navíc pokud člověka dlouho neznáme, nemáme podle hlasu jistotu, že hovoříme s tím, s kým si myslíme. Kromě toho si nemůžeme být jisti, zda volaného nevyrušujeme, nebo zda nám hovor přijme. (FORET, 2003, s. 3-10)

Starou a téměř neměnnou podobu má komunikace ve formě dopisu. S tím, jak neustále rostou ceny poštovních služeb a je kladen tlak na rychlost sdělení, je forma dopisu čím dál méně používaná. Dodává ovšem sdělení patřičnou důležitost a vážnost, neboť obsahuje jak oslovení, tak i vlastnoruční podpis odesílatele. (FORET, 2003, s. 3-10)

Mezi novější formy komunikace řadíme telegraf, fax, email a krátké textové zprávy. Díky využívání počítačů mají oproti dopisům tak velmi potřebnou rychlost doručení. Ovšem ztrácí se zde osobní prvek předávané zprávy. Dalším negativem je možné nenavázání spojení v případě faxu nebo emailu. U emailu hrozí i velký šum v případě špatně doručených obrázků. (FORET, 2003, s. 3-10)

Současným elektronickým komunikačním přístrojům lze ke kladům přičíst zejména zrychlení přenosu informací, zpřesnění a možnost ověření informací a možnost interaktivní komunikace. (FORET, 2003, s. 3-10)

2 MODERNÍ TRENDY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

V současné době stále více roste zájem o moderní způsoby marketingové komunikace, neboť průzkumy stále více potvrzují, že lidé jsou klasických forem přesyceni. Například to můžeme doložit výzkumy, které říkají, že více než polovina Evropanů si myslí, že většina reklam není pravdivá. (BAČUVČÍK, 2011, s. 12-15; FREY, 2005, s. 29-32; FREY, 2008, s. 43-52)

Díky tomu stále roste efektivita webu, emailů i mobilního marketingu. Ze začátku k nim sice byla většina firem skeptická, ovšem v dalších letech rostly výdaje na tyto moderní trendy, přičemž se očekává další růst těchto nákladů. (BAČUVČÍK, 2011, s. 12-15; COOPER, 1999, s. 115-118) FREY, 2005, s. 29-32; FREY, 2008, s. 43-52)

Mnoho společností stále ve svých kampaních spoléhá na direct mail, ale výdaje na internet jsou hned na dalším místě. Zhruba polovina společností používá bannery nebo vyhledávací marketingové taktiky jako součást propagace svých výrobků a služeb. Očekává se pokles účinku tradičních médií, jako jsou televize, rádio, print a direct mail. Televize se ovšem stále považuje za nejúčinnější pro vytvoření povědomí o značce. (BAČUVČÍK, 2011, s. 12-15; FREY, 2005, s. 29-32; FREY, 2008, s. 43-52)

2.1 Guerilla marketing

Guerilla marketing vděčí za svůj vznik zejména tvrdému boji a rostoucí síle konkurence. Poprvé se začíná objevovat již v šedesátých letech minulého století, ovšem od té doby se výrazně proměnil. Mezi jeho základní kameny patří nízké náklady a blízkost hranice legality. (FREY, 2005, s. 29-32; FREY, 2008, s. 43-52)

Poprvé se ho snažil definovat Jay Conrad Levinson až v 80. letech jako nekonvenční marketingovou kampaň s účelem dosažení maximálního efektu s minimem zdrojů.

Při použití guerilla marketingu je potřeba zohlednit několik faktorů, například vhodnost pro určitý segment nebo vztah marketéra k alternativním médiím. Guerilla marketing se často váže na ambientní akce, čímž se rozumí použití netradičních médií v místech, kde se vyskytuje cílová skupina a kterou je těžké zasáhnout tradiční formou marketingu. (FREY, 2005, s. 29-32; FREY, 2008, s. 43-52)

Technika, která je součástí guerilla marketingu je ambush marketing. Jedná se vlastně o parazitování na aktivitách konkurence. Mnohdy je spojena s kulturní nebo sportovní akcí,

která je bedlivě sledována veřejností i médii. Často se používá také termín buzz, který představuje rozruch okolo výrobku nebo značky. Guerilla PR představuje falešné reakce čtenářů k získání vlastního PR. Jinou obměnou je výstup s logem firmy v živém televizním vysílání nebo agresivní cenová politika včetně její komunikace. (FREY, 2005, s. 29-32; FREY, 2008, s. 43-52)

Jako nejosvědčenější způsob provedení guerilla marketingu se uvádí působení na překvapivém místě, jeho přesně zaměřené a následné stáhnutí se. Pro snadnější pochopení je využíváno virálního marketingu jako jsou například fotografie nebo videa z takové akce nebo montáže se stejným nosným tématem, jako měla celá akce. (FREY, 2005, s. 29-32; FREY, 2008, s. 43-52)

Guerilla marketing je často využíván jako výraznější street akce nebo jako reakce na finančně náročnou akci silnějšího konkurenta, kde chceme vyvolat zájem médií nebo podnitit virový efekt. Před započítáním takové akce je ovšem nutné pořádně analyzovat situaci, aby byl výsledek totožný s očekávaným efektem. (FREY, 2005, s. 29-32; FREY, 2008, s. 43-52)

2.2 Digitální marketing

Sociální média plní základní lidskou potřebu: komunikovat. Jsme sociální tvorové. Rádi vzájemně komunikujeme. Sociální média nám to usnadňují tím, že nám pomáhají snadněji komunikovat, s více lidmi, kdykoliv chceme. To je důvod, proč sociální sítě jako MySpace, Facebook, YouTube a blogy jsou tak úspěšné. Sociální média jsou obrovským trendem, protože jednoduše umožňují zákazníkům komunikovat mezi sebou a organizacím komunikovat se zákazníky. (SMITH, 2011, s. 10-13)

Digitálním marketingem rozumíme veškerou marketingovou komunikaci, která používá digitální technologie, nejen internetovou komunikaci. Tato oblast se velmi rychle vyvíjí. Tento rozvoj a důležitost digitálního marketingu je podpořen i růstem počtu uživatelů těchto technologií. Podle statistik InternetWorldStats v roce 2013 se již v té době pohybovalo na internetu:

- 2,4 miliardy – počet uživatelů internetu celosvětově
- 1,1 miliardy – počet uživatelů internetu v Asii (z toho 565 milionů jen v Číně)
- 519 milionů – počet uživatelů internetu v Evropě
- 274 milionů – počet uživatelů internetu v Severní Americe

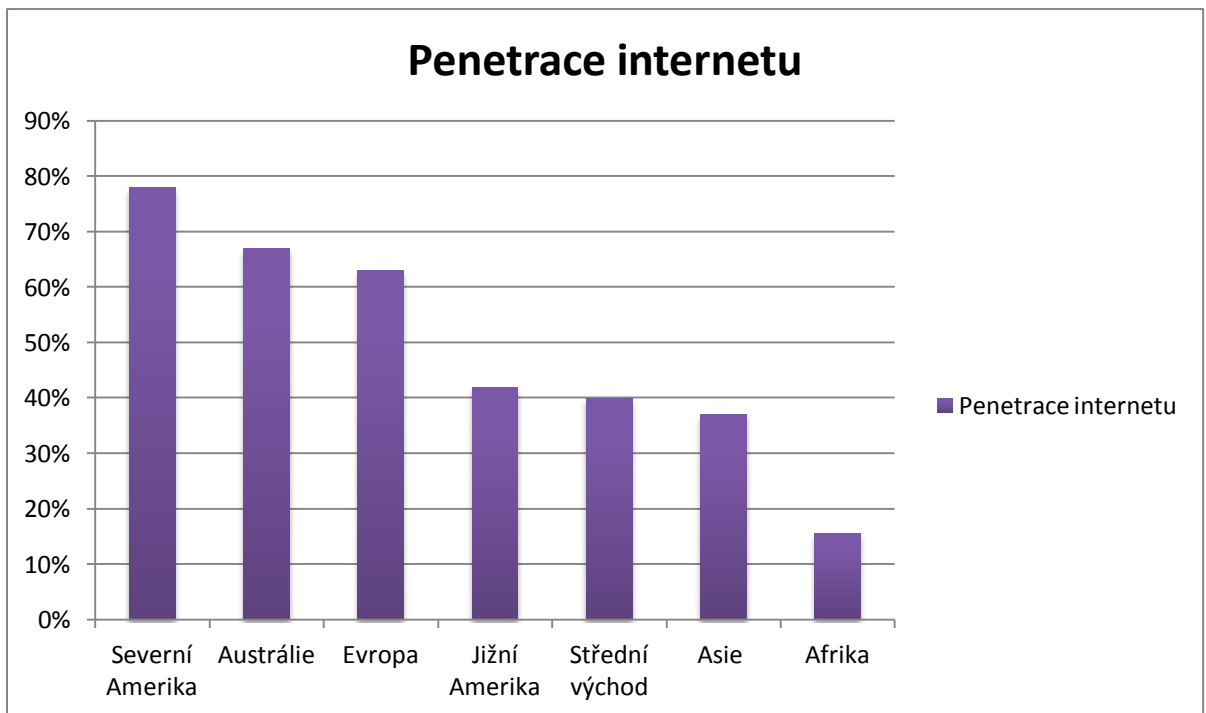
- 255 milionů – počet uživatelů internetu v Jižní Americe
- 167 milionů – počet uživatelů internetu v Africe
- 90 milionů – počet uživatelů internetu na Blízkém východě
- 24,3 milionů – počet uživatelů internetu v Austrálii a Oceánii
- 6,5 milionu – počet uživatelů internetu v ČR (ČIČÁK, 2013)



Graf 1 Procentuální rozložení uživatelů internetu (vlastní zpracování, dle ČIČÁK, 2013)

Tento výsledek je dán z velké části i tím, že Asie je nejlidnatějším kontinentem, proto je číslo počtu uživatelů velmi vysoké, zejména pokud se poté podíváme na procentuální penetraci internetu. (ČIČÁK, 2013)

Internet využívá čím dál více lidí. V nejnávštěvnějších částech světa, jako je Evropa, Austrálie a Severní Amerika, ho používá více než 60 % obyvatel. Na druhou stranu velmi málo je pořád ještě rozšířen v Africe, zejména v nejnávštěvnějších zemích. Díky tomu ho zde používá asi jen 15% obyvatelstva. (ČIČÁK, 2013)



Graf 2 Penetrace internetu dle kontinentu (vlastní zpracování, dle ČIČÁK, 2013)

S růstem počtu uživatelů internetu a rozšířením internetu mezi co nejvíce lidí, roste i počet emailových adres, které uživatelé mají. Historie emailové pošty je stará jako samotný internet. I proto se předpokládalo, že s nástupem chatů a messengerů se email stane minulostí. Dnes díky mobilním telefonům a internetu je stále populárnější kontrolovat emaily zejména prostřednictvím těchto služeb, zejména díky snadné dosažitelnosti. (ČIČÁK, 2013)

- 2,2 miliardy – počet uživatelů e-mailu celosvětově
- 144 miliard – celkový počet e-mailů odeslaných celosvětově každý den
- 425 milionů – počet aktivních uživatelů Gmailu – nejpoužívanějšího poskytovatele mailových služeb
- 7 milionů – počet aktivních e-mailových schránek na největším českém freemailu Seznamu

- 15 tisíc – počet nových emailových schránek zaregistrovaných na Seznamu každý den
- 68,8 % - podíl e-mailů ze všech odeslaných, které jsou považovány za spam
- 50,76 % - podíl emailů v rámci spamu, který tvoří e-maily s farmaceutickou tematikou
- 0,22 % - podíl emailů ze všech odeslaných, které jsou považovány za phishing
- 35,6 % - podíl nejpoužívanějšího poštovního klienta, kterým je Mail for iOS (ČIČÁK, 2013)

V posledních letech se na internetu objevil nový fenomén – sociální sítě. V poslední době rostl jak počet sociálních sítí, tak počet jejich uživatelů. Nárůst dokládají například tato čísla.

- Facebook
 - 1 miliarda – počet aktivních uživatelů sociální sítě
 - 584 milionů – počet uživatelů, kteří se k síti připojují každý den
 - 604 milionů – počet uživatelů, kteří používají jeho mobilní služby alespoň jednou měsíčně
 - 7 PB (petabytů) – celková velikost fotografií nahraných na Facebook za 1 měsíc
 - 300 milionů – počet nově nahraných fotografií na Facebook za 1 den
 - 5 miliard – celkový počet fotografií nahraných na Instagram od jeho spuštění do září 2012
 - 58 – počet fotografií nahraných každou sekundou na Instagram
 - 47 % - podíl žen
 - 40,5 roku – průměrný věk uživatele
 - 2,7 miliardy – počet denně udělených „liků“
 - 38 dolarů – cena za akcii Facebooku při jeho uvedení na burzu
 - 26,6 dolarů – cena za akcii Facebooku na konci roku 2012
- Twitter
 - 200 milionů – počet aktivních uživatelů (připojují se alespoň 1 za měsíc)
 - 163 miliard – počet tweetů napsaných od spuštění služby
 - 175 milionů – průměrný počet tweetnutí každý den
 - 9,66 milionu – počet tweetů v průběhu zahajovacího ceremoniálu londýnské olympiády

- 819 tisíc – počet retweetů zprávičky „Four more years“ od Baracka Obamy (absolutní rekord)
- 327,452 – počet tweetů za minutu ve chvíli, kdy byl Barack Obama znovu zvolen (absolutní rekord)
- 37,3 – průměrný věk uživatele
- 307 – počet tweetů průměrného uživatele
- 51 – počet followerů průměrného uživatele
- 123 - počet hlav států, které zde mají svůj účet
- Ostatní služby
 - 135 milionů – počet aktivních uživatelů Google+
 - 5 miliard – počet použití tlačítka +1 denně (Google+)
 - 187 milionů – počet aktivních uživatelů LinkedIn
 - 44,2 – průměrný věk uživatele LinkedIn (ČIČÁK, 2013)

On-line marketing se používá pro dva základní cíle. Je to podpora značky, pro kterou se používá zejména bannerová reklama, mikrostránky, virová kampaň, on-line PR, tvorba komunit a věrnostní programy. Druhým je cílení na výkon komunikace prostřednictvím search engine marketingu, affiliate marketingu a e-mailové kampaně. Úspěšnějším způsobem jsou méně agresivní formy, které nemají negativní efekt na zákazníka. Přesnější zacílení a možnost větší interaktivita umožňuje je umožněna pomocí preferencí, geografie, větší interakce s uživatelem přes napojení na externí databáze, sběr dat a platbu za klik nebo prodej. (FREY, 2005, s. 33-36; FREY, 2008, s. 52-62)

Na internetu roste role designu oproti tištěným dokumentům. Důraz není kladen pouze na estetickou stránku ale i na přehlednost a funkcionalitu. (FREY, 2005, s. 33-36; FREY, 2008, s. 52-62)

2.3 Virální marketing

Jedná se o přístup, který podněcuje on-line uživatele k dalšímu předání marketingového sdělení. Je potřebné ovšem vytvořit vhodný objekt, který by k takovému chování vybízel, proto by měl být vtipný, obsahovat nadsázku nebo originální nápad. Další nutnou vlastností pro úspěch je jednoduchý způsob sdílení s dalšími uživateli, vychází z běžné motivace a chování, nabízí produkt nebo službu zdarma, na stávajících komunikačních sítích s využitím dalších zdrojů pro sdílení. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74; KOTLER, 2007, s. 589-591; PATALAS, 2009, s. 146-149)

Dobrym zakladem viralniho marketingu je i fakt, ze lide velmi casto a radi preposilaji takove zpravy svym znamym prostrednictvim e-mailu. V USA statistiky ukazaly, ze minimalne jednou za tyden takove e-maily posila vice nez 60 % respondentu, причемz cela ctvrtina tak cini denně. S rozšířením sociálních sítí a zjednodušením takového přeposílání více lidem, je účinek virálního marketingu ještě silnější. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

Jeho vznik je datován do roku 1998 a je spojen se službou Hotmail, kdy se vkládaly propagační aktivní odkazy do e-mailů. Ukázalo se to jako snadný a levný způsob komunikace, navíc bez náročné přípravy. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

Virální marketing může mít dvě podoby, aktivní a pasivní. Pasivní spočívá v dobrém slově zákazníka sděleném dál, bez snahy ovlivnit jeho chování. Aktivní se oproti tomu snaží ovlivnit chování zákazníka, zvýšit prodej nebo povědomí o značce prostřednictvím virové zprávy, která natolik zaujme, že je samovolně šířena dál, причемz ve správném prostředí její šíření roste exponenciálně. Pro správné fungování virální kampaně je potřeba dodržet zajímavý, neobvyklý a kreativní obsah s dobrým zpracováním v dobře širitelném formátu, umístit ho do prostředí internetu. Po takovéto kampani se provede vyhodnocení a porovnání s předpokládanou reakcí poprávky po výrobku nebo službě. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

Při využití e-mailů pro šíření virové zprávy se první zprávy s tímto obsahem zasílají lidem, od kterých máme opt-in souhlas k zasílání pošty. Přitom v samotné zprávě nemusí být virální obrázek nebo video přímo vloženo, postačí, když e-mail obsahuje odkaz na webovou stránku, kde ho již zákazník nalezne. Tato podoba se nazývá e-mailová výzva. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

Problematické v oblasti virálního marketingu jsou zejména oblasti legality a nemožnosti zastavení šíření. V oblasti práva je nutné sledovat aktuální právní úpravy zasílání zpráv e-mailem, umísťování odkazů a další související oblasti. Virový marketing zde naráží na svého velkého nepřítele – SPAM, což je nevyžádaná elektronická pošta. Nemožnost zastavení šíření představuje to, že pokud je kampaň spuštěna a sdílena mezi lidmi, je nemožné ji dostat pod kontrolu. Nelze stáhnout nebo upravit. Také je problematické slibování odměny pro všechny, neboť při nedodržení je efekt velmi negativní a při dobrém rozšíření a snaze slib dodržet narazíme na velkou finanční náročnost. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

Celkově lze zhodnotit, že mezi výhody virálního marketingu patří zejména nízké náklady a rychlá realizace. Jeho nevýhodou je oproti tomu nemožnost nebo pouze velmi omezená možnost šíření. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

2.4 Event marketing

Event marketing není úplně nový, ovšem v poslední době zaznamenává velmi rychlý vývoj. Využívá se pro zvýšení loajality zaměstnanců a dodavatelů nebo jako PR pro značku.

Při pořádání takových akcí je nutné zvážit využití různých lákadel a rekvizit. Pak se může totiž stát, že se účastníci přijdou podívat právě jen kvůli těmto lákadlům bez zájmu o značku nebo kategorii výrobků. Ovšem zástupný zájem účastníků je dobrý, může pomoci prodat více výrobků. Mnohdy se volba rekvizit přirovnává k volbě reklamního média. Pro zvolení rekvizit je potřeba poznání cílového trhu, publika i renomé rekvizity, aby došlo ke vzájemné podpoře. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

Trendem event marketingu je začleňování nových komunikačních technologií, díky kterým se akce stávají ještě více interaktivní. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

2.5 Product placement

Snaha začlenit výrobky nebo služby do děje filmů a seriálů vidíme již nějakou dobu. Je to netradiční a méně agresivní forma působení na sledujícího. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

Product placement je možné definovat jako placené umístění produktu nebo služby do děje filmu nebo seriálu. V tu chvíli jej používají známí herci a mohou pozitivně poukázat na vlastnosti výrobku nebo služby. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

Po několika neúspěšných pokusech nastal zlom až v roce 1982 ve filmu E. T. Mimosmšťan. Zde se objevily bonbony značky Reese's, které měl právě hlavní hrdina moc rád. Po uvedení filmu se jejich prodej zvýšil o více než 60 %. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

Taková forma oslovení zákazníka má velkou výhodu v možnosti zacílení na přesně danou skupinu. Pro větší efekt je možné kampaň podpořit ještě tradičními způsoby propagace a PR. Navíc lze také zakoupit licenci a použít do této kampaně slogan, postavy a prostředí z filmu nebo seriálu. Tento postup je bohužel velmi nákladný, i když se najdou i

společnosti, které jsou za určitých podmínek ochotny prodat licenci levněji s tím, že úspory půjdou do kampaně. Ve chvíli, kdy je film nebo seriál uveden, stává se známým i díky kampani k filmu nebo seriálu. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

Product placement není doménou pouze televize a plátna kin. Vidět ho je možné i v počítačových hrách. Například firma Sony nabízela možnost umístit produkt do svých her. Mnohdy to navíc vítají i samotní hráči. Uvedení reálných výrobků totiž dotváří dokonalou iluzi reality. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

Pokud chceme výrobek prezentovat a propagovat pomocí product placementu, je potřebné zvážit některá fakta. Je nutné zjistit vhodnost zakomponování do děje, důkladně si prostudovat scénář, který by měl představit tvůrce. Poté je potřeba zjistit možnost ukázání funkcí nebo vysoké kvality výrobku. Za zhodnocení stojí i zapamatovatelnost situace, se kterou je výrobek asociován. Vhodné je i domluvit možnost použití záběrů s propagovaným výrobkem nebo službou pro vytvoření filmu o filmu, který je před premiérou uváděn v televizi, uvedení na propagačních fotografiích v časopisech, na internetových stránkách filmu nebo na obalu DVD. Důležité je i zajistit odhad, kolik diváků film nebo seriál uvidí. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

Výhodou product placementu jsou nižší náklady ve srovnání s klasickou kampaní a možnost propojení filmové kampaně s vlastní. Nevýhodou může být to, že výrobek je prezentován i v době, kdy už je zastaralý, neboť jej nelze z filmu odstranit. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

V České republice je product placement zákony upravený od 1. června 2010, kdy je možné umístit za úplatu do děje výrobek nebo službu. Výjimku tvoří dětské a zpravodajské pořady, nesmí jít ani o tabákové výrobky a léky na předpis. V podstatě se legalizovalo již to, co nějakou dobu fungovalo, například ve formě hlášky ve filmu, komentování produktu nebo rovnou písnička o něm. Příkladem může být filmová pohádka „Ať žijí duchové“, kde se zmiňuje Francovka nebo se zpívá o Pribináčku. Ze zavedení product placementu měli diváci mnohdy strach, ovšem jeho začátky byly opravdu velmi komické. Velmi dobře si ho všimli diváci seriálu „Ordinace v růžové zahradě“, kde proběhla nejdříve velmi agresivně doporučená zmínka o síti prodejen nábytku a nakonec tento seriál dostal od Rady pro rozhlasové a televizní vysílání pokutu za přehnanou propagaci výrobku Prostenal. Bohužel i v dnešní době se setkáme s tím, kdy jsou produkty a služby nevhodně a násilně zařazeny do děje, přestože sám zákon zakazuje nepatřičné zdůrazňování. V zahraničí je zpracování

mnohem citlivější, například takového Jamese Bonda si neumíme představit bez Aston Martinu. I díky mnohdy necitlivému začlenění v českých filmech a seriálech je udělováno ocenění Zlatá pecka, které se snaží vyzdvihnout správně a vhodně provedený product placement (AMLEROVÁ, 2012)

2.5.1 Filmový marketing

Díky kvalitnímu filmu může být oslovena cílovou skupinu. Pro filmový marketing hovoří například i to, že zákazníka oslovíme pomocí emocí se zaměřením na cílovou skupinu nebo spojení se známou osobností. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

Produkt a službu lze nenásilně začlenit do děje filmu, aniž by ji nenarušoval. Je možné výrobek umístit nejen vizuálně, ale zmínit se o něm i slovně. Následně je na základě licence možné umístit například hlášku nebo postavu přímo na obal výrobku nebo využít filmový soundtrack v reklamě. (FREY, 2005, s. 39-44; FREY, 2008, s. 57-74)

3 KOMUNIKAČNÍ MIX

Komunikační mix spadá do systému marketingového mixu. Sám má další části: osobní a neosobní formy komunikace. Osobní formu komunikace představuje osobní prodej, neosobní formu reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Kombinaci obou forem spojují veletrhy a výstavy. Každý způsob má přitom svou funkci a vzájemně se doplňují. (PŘIKRYLOVÁ, 2010, s. 41-45)

3.1 Osobní prodej

Osobní prodej je prezentace výrobku nebo služby, která probíhá během osobní komunikace mezi prodávajícím a kupujícím. Cílem této prezentace je nejen prodej výrobku nebo služby, ale i vytváření dlouhodobých vztahů a posílení image firmy i výrobku. Velkou výhodou v sobě skrývá i možnost zpětné vazby. (PŘIKRYLOVÁ, 2010, s. 41-45)

3.2 Reklama

Patří mezi neosobní formy komunikace. Je to placený způsob komunikace využívající různá média. Zadavatelem je podnikatelský subjekt, nezisková organizace či jiný subjekt identifikovatelný v reklamním sdělení, který chce přesvědčit cílovou skupinu. Reklama je chápána jako stimul ke koupi nebo k představení firemní filosofie. Médii, kde je možné reklamu vidět, jsou tiskoviny, prodejní literatura, inzeráty, rozhlas, televize, časopisy a billboardy. (COOPER, 1999, s. 115-118; KOTLER, 2007, s. 594; PŘIKRYLOVÁ, 2010, s. 41-45)

3.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje symbolizuje krátkodobý stimul s cílem zvýšit prodej prostřednictvím poskytnutí krátkodobých výhod. Může mít podobu cenového zvýhodnění, slevových kuponů, soutěží, ochutnávek nebo vzorků zdarma. Podpora prodeje je většinou kombinována i s jinou formou reklamy. (PŘIKRYLOVÁ, 2010, s. 41-45)

3.4 Přímý marketing

Původně představoval zasílání zboží od výrobce spotřebiteli. Nyní ho chápeme jako veškeré tržní aktivity sloužící k přímému kontaktu s vybranou cílovou skupinou. Toto přesné zacílení je jeho velkou výhodou. (PŘIKRYLOVÁ, 2010, s. 41-45, VAŠTÍKOVÁ, 2014, 126-135)

3.5 Public relations

Public relations, zkráceně PR, zahrnuje komunikaci a budování vztahů uvnitř i vně organizace, což zahrnuje zákazníky, dodavatele, akcionáře, současné i bývalé zaměstnance, vládní orgány, obecnou veřejnost a média. Velmi podstatnou částí PR je publicita, což je v podstatě neosobní stimulace po výrobku nebo službě, kdy se v médiích umístí významná zpráva nebo se jim dostane příznivé prezentace, přičemž je jasné, že financování nepochází od subjektu. Tím, že subjekt nemůže ovlivnit pozitivnost nebo negativnost těchto ohlasů, těší se velké důvěryhodnosti a spolehlivosti. (PŘIKRYLOVÁ, 2010, s. 41-45, VAŠTIKOVÁ, 2014, 126-135)

3.6 Veletrhy a výstavy

Veletrhy a výstavy spojují osobní i neosobní komunikaci. Propojuje se zde podpora prodeje, osobní prodej a PR. (PŘIKRYLOVÁ, 2010, s. 41-45)

4 SWOT ANALÝZA

Cílem SWOT je identifikovat specifická silná a slabá místa a možnost vyrovnání se se změnami. Je potřeba podpořit silné stránky, bojovat proti slabým a připravovat se na případné hrozby. Díky tomuto přístupu je možné dosáhnout konkurenční výhody. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy, oproti tomu příležitosti a hrozby ovlivňuje vnější prostředí. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 103-104; KOZEL, 2006, s. 37-41, SEDLÁČKOVÁ, 2006, s. 91-94)

4.1 Silné stránky

Za silnou stránku se označuje faktor, díky kterému má organizace silnou pozici na trhu. Lze ji použít jako konkurenční výhodu. Posoudí se zde podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti i potenciál (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 155-162)

4.2 Slabé stránky

Dá se říci, že jsou opakem silných stránek, ukazují na nedostatečnou úroveň některých faktorů, což může být příčinou nedostatečně efektivního fungování. (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 155-162)

4.3 Příležitosti

Jsou možností k růstu a zlepšení, ovšem proto, aby je podnik mohl využít, musí je nejdříve identifikovat a využít. (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 155-162)

4.4 Hrozby

Představuje nepříznivou situaci znamenající překážky pro činnost a mají vnější charakter. Jsou různě vážné, mohou znamenat menší komplikace i hrozbu úpadku.

U mikroprostředí je analýza zaměřena například na faktory, jako jsou zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence nebo veřejnost. Oproti tomu u makroprostředí se věnuje politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní i technologické situaci. (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 155-162)

4.5 Provedení SWOT analýzy

Po sepsání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, je rozdělíme do čtyř kvadrantů, které podle těchto ukazatelů ponese jméno. Pro zhodnocení síly a vážnosti jednotlivých faktorů je započítán vliv silných a slabých stránek na příležitosti a hrozby. V případě silných stránek nás zajímají nejsilnější stránky a u slabých ty nejvíce zaostávající. Stejný postup se provede u zhodnocení příležitostí a hrozeb. Na nejhorší hrozby je potom možné být připraven, stejně tak jako na možné příležitosti. (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 155-162; KOZEL, 2006, s. 37-41)

5 VERBÁLNÍ TECHNIKY

Na základě verbálních technik je pořízen buď písemný záznam, nebo audio záznam. Potom jsou podrobeny analýze a vypsány jednotlivé poznatky. (KOZEL, 2006, s. 189-191)

V rámci verbálních technik se rozlišují dva druhy technik. Buď techniky založené na rozhovoru, nebo observační techniky. (REICHEL, 2009, s. 99-100)

Během rozhovoru jsou získávány znalosti od experta i mimo jeho záměrné aktivity, neboť jsou zaměřeny na reálné problémy. Může být veden několika způsoby. (KOZEL, 2006, s. 189-191)

5.1 Úvodní výklad

Slouží jako úvod k dané problematice. Má rovněž i psychologický význam, expert se uvolní, protože je v oboru, který je mu důvěrně znám. Ten by při svém projevu neměl být přerušován častými dotazy. Rizikem u úvodu je, že expert může mít pocit, že už jeho role v projektu skončila. (KOZEL, 2006, s. 189-191)

5.2 Introspekce

Lze ji ve zkratce popsat jako myšlení nahlas. Expert verbalizuje své myšlenkové pochody i chování při řešení hypotetického problému. Často je součástí nestrukturovaného rozhovoru. Je nutné přitom sledovat i drobné nejasnosti a upřesnit je dotazy. Na závěr jsou jednotlivé kroky pojmenovány podle vlastních termínů. Tento postup je vhodný pro získání běžné orientace při řešení problémů. Nesmí být opomenuto to, že postup se v případě reálného problému se může lišit. (HENDL, 2005, s. 164-180)

5.3 Nestrukturovaný rozhovor

Nestrukturovaný rozhovor se v mnohém neliší od běžné odborné konverzace. Po obecnějším úvodu následuje série otázek, které se týkají určitého tématu. Rozhovor končí krátkým připomenutím zkoumané tematiky. Jeho použití je vhodné zejména v počáteční fázi. Získají se tím znalosti doménové, více než znalosti související s tématem. (KOZEL, 2006, s. 189-191, HENDL, 2005, s. 164-180)

Mimo označení nestrukturovaný se můžeme setkat i s označeními neformální, volný, hloubkový, nestandardizovaný a etnografický. Při dotazování je zde značná míra volnosti, neboť otázky jsou vytvářeny na základě odpovědí odborníka. Na tazatele jsou přitom

kladeny relativně velké nároky. Musí vnímat a zohlednit rozdíly i změny situace. Důležité jsou vlastnosti jako důvěryhodnost, vstřícnost a empatie. O úspěchu a neúspěchu rozhoduje schopnost tazatele generovat správné otázky v souvislosti s vývojem rozhovoru, čímž se tazatel do značné míry podílí na podobě rozhovoru. (WILDEMUTH, 2009, s. 222-231)

Výhodou je konvenční povaha s možností zohlednění rozdílů a změny situace. Vliv tazatele je zde silnější než u strukturovaného nebo polostrukturovaného rozhovoru. Z tohoto důvodu může být tento typ delší než více strukturované druhy. Dochází k hloubkovému prozkoumání tématu. Nevýhodou je časová náročnost, nutnost získání důvěry respondenta, neboť tato metoda výzkumu není anonymní. Časově náročné není jen získání informací, ale také setřídění a analýza textu. (WILDEMUTH, 2009, s. 222-231)

5.4 Strukturovaný rozhovor

Má pevnou agendu s cílenými dotazy. Je využíván pro získání detailního pohledu na určitou část problému. Stylem se může podobat až výsledku, reakce přichází na každou informaci, je žádáno dalšího vysvětlení, odůvodnění nebo praktického příkladu. Proto jsou výsledky strukturovaného rozhovoru přesnější a úplnější než u nestrukturovaného rozhovoru. Jeho nevýhodou je větší náročnost na motivaci experta a na znalosti tazatele. (HENDL, 2005, s. 164-180)

5.5 Polostrukturovaný rozhovor

Představuje mezistupeň mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem. Je zde předem daný soubor témat a volně přidružených otázek, ale jejich pořadí, výběr slov a formulace mohou být měněny. Je zde možnost i vynechat nevhodné otázky a přidat doplňující nové. Polostrukturovaný rozhovor je flexibilnější a volnější než strukturovaný, ovšem organizovanější a systematictější než nestrukturovaný. (WILDEMUTH, 2009, s. 222-231)

Při využití této metody je potřeba vytvořit návod k rozhovoru, vést rozhovor, zaznamenávat data a poté je vyhodnotit. (WILDEMUTH, 2009, s. 222-231)

Při tvorbě návodu je prvotním úkolem určení podstaty a cíle studie i nastínění hlavních témat. Jedná se v podstatě o seznam okruhů a otázek. Je poté pouze na tazatele jak striktně se jich bude držet a jak moc bude pátrat v odpovědích. Tazatel má také možnost měnit pořadí a formulaci otázek na základě zjištěných odpovědí. Předem je stanoveno pořadí

hlavních témat a pořadí každé základní otázky, které musí být zodpovězeny. Když je návod dokončen, je vhodné vzít do úvahy vhodnost vůči kategorii respondentů. (WILDEMUTH, 2009, s. 222-231)

U otázek jsou rozlišovány čtyři základní typy otázek, které by měly být v návodu sepsány. Prvním typem jsou základní otázky, které směřují k ústřednímu tématu výzkumu. Mohou být položeny naráz, nebo se objevovat v průběhu celého rozhovoru. Všechny mají ovšem stejnou funkci, pomoci získat klíčové informace potřebné pro výzkum. Dalším typem jsou dodatečné otázky, které jsou rovnocenné se základními otázkami. Mohou to být například alternativy pro vyjádření základních otázek, pokud jim dotazovaný nepochopil. Využívány jsou pro kontrolu reliability odpovědí a k posouzení možnosti nedorozumění kvůli špatné formulaci. Jednorázové otázky slouží k budování vztahu na začátku rozhovoru. Jejich smysl je v nastavení tempa nebo ke změně tématu v průběhu, přičemž tyto otázky nejsou rozhodující pro sběr informací, ale jsou nutné pro navázání vztahu mezi tazatelem a respondentem, čímž mohou ovlivnit celkový úspěch. Posledním typem jsou zkoumavé otázky neboli sondy. Jejich úkolem je přimět dotazovaného rozpracovat své odpovědi. Mohou to být otázky na více informací nebo na vysvětlení. (WILDEMUTH, 2009, s. 222-231)

Naopak jsou stanoveny i tři druhy otázek, které jsou problémové a neměly by se v rozhovoru objevit. Jsou to otázky způsobující rozčilení nebo jakoukoliv nepřiměřenou emoční reakci, i když otázka nebyla myšlena jako útočná. I nevhodná formulace může narušit rozhovor. Další jsou dvouhlavňové otázky, které vyžadují odpověď zahrnující více témat. Dotazovaný z toho může být v rozpacích a cítit se zmatený, což může udělat analýzu podstatně obtížnější. Posledním typem problémových otázek jsou složité otázky. Je proto vhodné volit krátké, stručné a cílené otázky, před zdlouhavými a komplikovanými souvětími. Před samotným rozhovorem je vhodné otázky otestovat, nejlépe na lidech, kteří rozumí danému tématu a poté na lidech, kteří spadají do skupiny potenciálních respondentů. Na základě jejich připomínek by se měl rozhovor ještě upravit a vylepšit. (WILDEMUTH, 2009, s. 222-231)

Před rozhovorem, když už je vypracovaný návod, je nutné ještě dohodnout místo a čas. Ještě před začátkem je vhodné mít i připravené nahrávací zařízení. Když je vše na svém místě, může rozhovor začít. Na začátku je úvod, kdy tazatel představí sebe i cíle studie. Popíše způsoby zajištění anonymity a vyptá se na možnost nahrávání. Dotazovaný má také možnost se ptát na otázky o studii. Poté následuje rozebrání, kdy je budován vztah mezi

respondentem a tazatelem. Je například vhodné zeptat se na prostředí, kde se rozhovor odehrává. Po něm přijde na řadu samotný rozhovor, kdy se tazatel na základě návodu začíná ptát. Následuje fáze zchladnutí, kdy se rozhovor chýlí ke konci a směřuje do neformální roviny. Na konci v uzavření nesmí tazatel zapomenout poděkovat a rozloučit se. (WILDEMUTH, 2009, s. 222-231)

Po rozhovoru nastává fáze, kdy je záznam převeden do textové podoby. Pro usnadnění se nepřevádí celý text, ale pouze části, zbytek je uchován v podobě nahrávky a poznámek. V případě potřeby je tak jakákoliv část dohledatelná a je možné s ní dále pracovat. (WILDEMUTH, 2009, s. 222-231)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ZLÍNSKÝ KRAJ

Zlínský kraj je jeden ze 14 samosprávných krajů, které působí na našem území a tvoří ho původní okresy Kroměříž, Vsetín, Uherské Hradiště a Zlín. Zaujímá pouze 5 % plochy území naší republiky, neboť má rozlohu pouze 3 963 km², což ho řadí velikostně až jako čtvrtý nejmenší. (Zlínský kraj, 2014)

Tento kraj nalezneme ve východní části střední Moravy a sousedí svou východní částí se státní hranicí Slovenské republiky. Mimoto sousedí s krajem Jihomoravským, Olomouckým a Moravskoslezským. Co se týká terénu, kraj má kopcovitý charakter a členitý terén. Z přírodních zajímavostí se zde pyšní zejména dvěma krajinnými oblastmi, Beskydami a Bílými Karpaty, přičemž nejdůležitější řekou je řeka Morava. Skoro padesát procent Zlínského kraje zabírá zemědělská půda a dalších 40 % půda lesní.

V otázce obyvatelstva zde žije skoro šest procent celkového počtu obyvatel celé republiky, což je asi 590 000. Hustota zalidnění je nad republikovým průměrem a spolu s celorepublikovým trendem zde přibývá lidí v poproduktivním věku. Tito lidé žijí v 27 obcích a třiceti městech. (Zlínský kraj, 2014)

Z turistických zajímavostí jsou nejvíce vyhledávány kulturní, přírodní a historické památky. Nalezneme zde hory, architekturu, lázně, vinařskou oblast, církevní památky, historické stavby i baťovskými unikátní architekturu a ráz měst. Originalitu zvyšuje střet Hané, Slovácka a Valašska. (Zlínský kraj, 2014)

6.1 Představení organizace

Hlavní orgány každého kraje jsou hejtman, rada, zastupitelstvo a krajský úřad. Nejinak tomu je v případě Zlínského kraje. Vznik krajských úřadů je datován od 1. ledna 2000, kdy se území České republiky rozdělilo do 14 krajů a zaniklo původní rozdělení na 76 okresů. Aktivity kraje zahrnují nejen starost o občany Zlínského kraje, ale také organizace zřizované krajem, které mají různou oblast působení. Krajský úřad v rámci své samostatné působnosti plní úkoly uložené radou a zastupitelstvem, které volí občané kraje. Úřad je možné rozdělit na 16 odborů, 45 oddělení, útvar interního auditu a Krajský živnostenský úřad. Díky takového široké struktuře je úřad schopný specializovat se na velké množství aktivit a mohou zde pracovat odborníci z různých oborů lidské činnosti. (ČESKO, 2000)

Krajský úřad podle zákona 129/2000 Sb. § 66 plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zastupitelstvem a radou a napomáhá činnosti výborů a komisí. Rada může ukládat

úkoly krajskému úřadu jen v rozsahu své působnosti svěřené jí zákonem. Krajský úřad rozhoduje v samostatné působnosti v případech stanovených tímto zákonem nebo zvláštním zákonem. (ČESKO, 2000)

Postavení a působnost úřadu je stanovena v organizačním řádu, který je v souladu s § 69 odst. 2 písm. f) zákona č. 129/2000 Sb., o krajích ve znění pozdějších předpisů:

Úřad je orgánem Zlínského kraje, postavení a působnost úřadu upravuje zákon o krajích a zvláštní zákony.

V samostatné působnosti plní úřad úkoly uložené Zastupitelstvem Zlínského kraje, Radou Zlínského kraje a hejtmanem Zlínského kraje; napomáhá činnosti výborů zastupitelstva a komisí rady. Provádí řízení o právech a povinnostech fyzických a právnických osob ve věcech svěřených v samostatné působnosti k rozhodování orgánům kraje.

V přenesené působnosti plní úřad úkoly svěřené kraji ve státní správě, s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu, radě nebo zvláštnímu orgánu kraje. (ČESKO, 2000)

6.2 Organizační struktura úřadu

Úřad tvoří ředitel úřadu a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. Úřad se člení na odbory a další útvary. Ty se mohou vnitřně členit na nižší organizační stupně – oddělení, viz Příloha I. Úřad zřizuje na základě zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, Útvar interního auditu, funkčně nezávislý a organizačně oddělený od řídicích výkonných struktur, podřízený přímo řediteli úřadu. Ředitel úřadu jmenuje podle § 71 zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů, bezpečnostního ředitele, který je při zajišťování a plnění stanovených povinností podřízen přímo řediteli úřadu. (ČESKO, 2000; Zlínský kraj, 2014)

6.2.1 Činnosti odborů úřadu

Odbory v obecné úpravě zajišťují zejména přípravu a zabezpečení materiálů pro zasedání rady a zastupitelstva. Pomáhají výborům zastupitelstva a komisím rady, také informují členy rady a zastupitelstva. Přípravují podklady pro projednání žádostí občanů zastupitelstvem nebo radou. Taktéž zpracovávají návrh vnitřních norem a dalších právních

předpisů kraje, podávají návrh na úpravy právních předpisů kraje a kontrolují dodržování vnitřních norem. Zjišťují problémy a podávají podnět příslušným orgánům státní správy k jejich řešení v podobně zobecněných informací. Vyřizují stížnosti, oznámení, podněty a petice spadající do jejich odboru. Ochraňují svěřený majetek a materiálně-technické prostředky a pomůcky. Také spolupracují při inventarizaci majetku. Dodržují ochranu údajů, které podléhají povinnosti mlčenlivosti, taktéž i dalších informací v rámci působnosti odboru podle zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů. Poskytují informaci na základě žádosti v rámci své působnosti dle platných právních předpisů. Zadávají veřejné zakázky samostatně nebo ve spolupráci s odborem investic transparentním a nediskriminačním způsobem podle zákona č. 137/2006 Sb. o zadávání veřejných zakázek. Podílejí se na přípravě podkladů pro koncepční dokumenty kraje a podílí se na přípravě a realizaci strategických rozvojových a dalších projektů Zlínského kraje. Do zpracovávaných statistik shromažďují údaje. V případě mimořádných a krizových situací se podílejí na řešení. Zveřejňují informace na intranetu úřadu a webových stránkách kraje. Vyřizují provozní, ekonomické, personální a mzdovou agendu v rámci působnosti odboru. V rámci specifických činností odboru vydávají výkladová stanoviska k metodikám. Zpracovávají speciální metodiky ve vztahu k majetku kraje, jenž má odbor ve své správě. (ČESKO, 2000; Zlínský kraj, 2014)

V oblasti přenesené působnosti spadá do věcné příslušnosti odboru provádění kontrol výkonu přenesené působnosti svěřené orgánům obcí včetně kontrol plnění uložených opatření a zajišťování jejich metodického vedení. Mohou zrušit usnesení, rozhodnutí a jiná opatření orgánu obce vydané v přenesené působnosti v případech, když jsou tato opatření v rozporu se zákony, jinými právními předpisy nebo v jejich mezích též s usnesením vlády nebo směrnici ústředních správních orgánů v případech, nezjedná-li nápravu orgán, který toto opatření vydal. Přezkoumává usnesení, rozhodnutí, platební výměry, exekuční příkazy a jiná opatření orgánů obcí vydaných v přenesené působnosti cestou řádných nebo mimořádných opravných prostředků. Podle správního řádu prošetřují postup obecních úřadů při šetření stížnosti a provádí další procesní úkony. Zastupují úřad v řízení před soudem ve věcech týkajících se agendy zajištěné odborem. (ČESKO, 2000; Zlínský kraj, 2014)

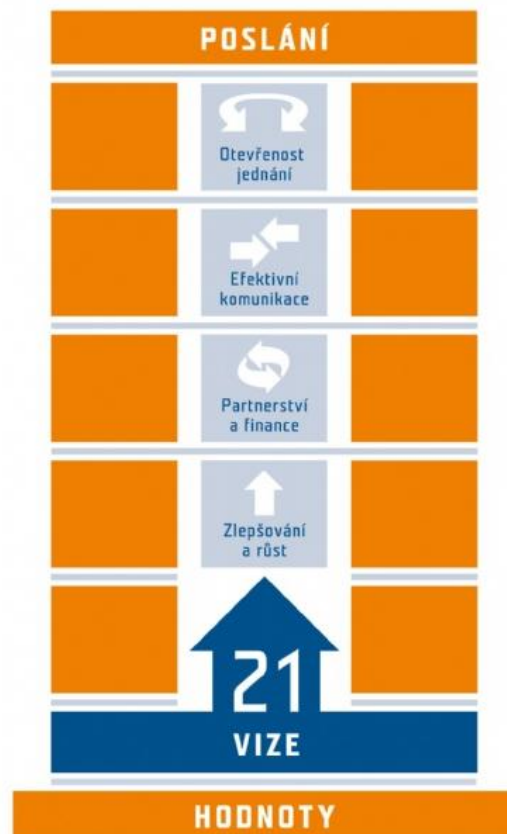
V oblasti ekonomické a veřejné podpory a kontroly připravují odbory podklady pro sestavení rozpočtu kraje a rozpočtového výhledu a vyhodnocení hospodaření dle pokynů

příslušného oddělení odboru ekonomického. Při sestavování střednědobého a dlouhodobého plánu reprodukce majetku kraje připravují a předávají podklady pro zpracování. Vykonávají správu rozpočtu kraje v rámci příslušného ORJ. Zpracovávají a včasně předávají podklady a informace pro účely stanovení a přiznání daně z přidané hodnoty, daně z nemovitostí a případně daně z převodu nemovitostí ekonomickému odboru. Podílejí se na správě a evidenci pohledávek a závazků vzniklých při výkonu svěřené samostatné a přenesené působnosti. S odborem strategického rozvoje kraje připravují a realizují podporu z rozpočtu kraje. Vyhodnotí finanční podporu v oblasti veřejné podpory a podpor de minimis v materiálech předkládaných do orgánů kraje. Spravují registr žadatelů a příjemců finanční podpory z prostředků kraje. Vykonávají kontrolní a metodické činnosti, plní povinnosti podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů, a zvláštních předpisů. (Zlínský kraj, 2014)

Ve vztahu k organizacím kraje má každý věcně příslušný odbor povinnost plnit úkoly související s jejich zřizováním a samostatnou činností, taktéž je odborně vést a metodicky usměrňovat. Musí dodržovat pokyny ekonomického odboru v oblasti řízení, rozpočtu, financování a hospodaření příspěvkových organizací a kontrolovat jejich činnost v rozsahu působnosti odboru. Povinností je také vedení evidence organizací kraje a jejich kontaktních údajů v aktuální podobě. Nutné je také plnit úkoly uložené zastupitelstvem nebo radou kraje a vnitřními normami. Rovněž vedou evidenci finančního majetku, jako jsou akcie a podíly v organizacích kraje. (ČESKO, 2000; Zlínský kraj, 2014)

6.3 Organizační kultura

Organizační kultura (někdy označována jako firemní nebo podniková) je často vnímána jako soubor hodnot, norem a vzorců chování a jednání, jež jsou pro organizaci dominantní. Silná kultura se projevuje stabilitou a jednotou celého systému a vysokou důvěrou a motivací zaměstnanců. (Interní dokumenty KÚZK, 2012; Zlínský kraj, 2014)



Obrázek 3 Vize a poslání KÚZK (Zlínský kraj, 2014)

Hlavními pilíři firemní kultury jsou poslání, vize a hodnoty KÚZK. Jako své poslání si Krajský úřad Zlínského kraje stanovil toto: „poskytování veřejných služeb, vedoucích ke spokojenosti občanů a k všestrannému rozvoji kraje.“ „Vizí je být profesionálním a efektivním úřadem a důvěryhodným zaměstnavatelem, který na základě tvořivosti, spolupráce a partnerství aktivně přispívá ke zvyšování kvality života občanů.“ Hodnoty, které ctí všichni zaměstnanci Zlínského kraje zařazení do krajského úřadu, jsou profesionalita, tvořivost, spolupráce a partnerství, loajalita a dobrá pověst. Je zřízen i seznam jednadvaceti bodů, proč se rozhodnout pro Zlínský kraj a krajský úřad. Tyto body můžete vidět zde:

1. „Pečujeme o všestranný rozvoj území Zlínského kraje a o potřeby našich občanů.
2. Usilujeme o efektivní využití evropských financí ve prospěch regionu; poskytujeme poradenství a metodickou pomoc příjemcům dotací.
3. Podporujeme zajímavé projekty z oblasti neziskové, veřejnosprávní i podnikatelské sféry prostřednictvím krajských programů.
4. Motivujeme investory, a tím zvyšujeme konkurenceschopnost i ekonomický růst kraje.

5. Realizujeme aktivity pro rozvoj cestovního ruchu a propagujeme Zlínský kraj v národním i mezinárodním měřítku.
6. Odpovídáme za opravy a údržbu silnic II. a III. třídy, rozvoj dopravní infrastruktury.
7. Zajišťujeme dopravní obslužnost v kraji veřejnou linkovou a drážní dopravou.
8. Podporujeme rozvoj nemocnic, zdravotnické záchranné služby a dalších zdravotnických zařízení.
9. Zabezpečujeme střední a vyšší odborné vzdělávání, základní umělecké vzdělávání, vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami v mateřských, základních i středních školách.
10. Spravujeme dětské domovy, školská poradenská zařízení, jazykové a plavecké školy a zajišťujeme řadu dalších školských služeb včetně stravování a ubytování.
11. Provozujeme, podporujeme a podílíme se na rozvoji kulturních institucí – galerií, muzeí, hvězdárny, knihovny a filharmonie.
12. Podporujeme obnovu památek a celkové funkční oživení kulturního a památkového potenciálu kraje.
13. Přispíváme na kulturní, mládežnické a sportovní aktivity v kraji, podporujeme environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu.
14. Zabezpečujeme provoz zřizovaných sociálních zařízení, usilujeme o efektivní fungování sítě sociálních služeb na území kraje a zvyšování jejich kvality.
15. Zajišťujeme sociálně-právní ochranu dětí včetně zprostředkování osvojení a pěstounské péče.
16. Podporujeme oblast protidrogovou, prevenci kriminality a sociálně-patologických jevů a oblast integrace národnostních menšin a cizinců.
17. Odpovídáme za přípravu kraje na řešení mimořádných událostí a krizových situací.
18. Plníme funkci nadřízeného orgánu pro správní orgány měst a obcí; přezkoumáváme správnost a zákonnost jimi vydaných rozhodnutí, usnesení a dalších opatření; poskytujeme metodickou pomoc obcím.
19. Zajišťujeme zapracování nadregionálních záměrů do územně plánovacích dokumentací.
20. Dohlížíme, jako jeden z orgánů státní správy, na ochranu životního prostředí – ovzduší, lesů, vod, přírody, krajiny, zemědělské půdy a na odpadové hospodářství.
21. Ověřujeme podpisy na listinách a opisech listin, registrujeme zájmová sdružení právnických osob ad.; jsme kontaktním místem Czech POINT.“

Organizace ctí také etický kodex zaměstnanců Zlínského kraje zařazených do krajského úřadu. Je zde stanoveno, že zaměstnanci pracují s největší možnou mírou slušnosti, vstřícnosti, porozumění, ochoty pomoci a bez jakýchkoli předsudků, úkoly plní zodpovědně a co nejefektivněji a ctí přitom právní předpisy a vnitřní normy kraje. Zavazují se také ke vzájemnému respektu, nevyužívání výhod ze svého postavení, péči o svůj zevnějšek a chování nepoškozující vnímání krajského úřadu. Dbá se zde také na správnou úpravu písemností kraje a používání symbolů kraje. Kvůli velkému množství zaměstnanců je nutné procesy a postupy formalizovat a stanovit odpovědnost za každou danou činnost, proto zde existují vnitřní normy, šablony a návody. Zaměstnanci jsou zde hodnoceni a také se zde řeší důležitost motivace pro práci každého zaměstnance a také oblast odměňování.

Je zde také zkoumána spokojenost zaměstnanců. Není zde opomenuto ani vzdělávání a informování zaměstnanců. Je zde vydáván taktéž interní časopis, který se dočkal vysokého ohodnocení. Pro udržení kroku s dobou jsou následovány zásady moderního řízení. Součástí image krajského úřadu je také sídlo krajského úřadu, které je nejen sídlem a funkční budovou, ale také památkově chráněná budovou, která je hojně navštěvována turisty pro svou historii i impozantní výšku. To je jedním z důvodů, proč je nutné velmi dbát na bezpečnost práce. Není zde opomíjena ani ekologie a akce pro zaměstnance, o které zde jde na prvním místě. Aby byli maximálně spokojeni, ale také podávali co nejlepší výkony. (Interní dokumenty KÚZK, 2012; Zlínský kraj, 2014)

Od roku 2004 se Zlínský kraj účastní mezikrajského benchmarkingu, který je jednou z moderních forem řízení. Metoda spočívá v porovnání s ostatními, hledání nejlepšího a učení se od něj. Benchmarking byl rozdělen na jednotlivé oblasti, kterými jsou lidské zdroje, autoprovaz, kancelářské potřeby a telefonování a informatika. Tyto oblasti se nadále dělí do dalších ukazatelů, které jsou srovnávány. Každý rok je z těchto výsledků zpracována zpráva, která ukazuje oblasti, ve kterých kraj dosahuje dobrých výsledků i ty, kde je potřeba zapracovat na zlepšení. (Interní dokumenty KÚZK, 2012; Zlínský kraj, 2014)

Pro podporu zaměstnanců, kteří jsou na mateřské nebo rodičovské dovolené, je při Krajském úřadu Zlínského kraje zřízena firemní miniškola, kam je možné dítě po splnění požadavků a přijetí umístit. Dále jsou zde partnerskými organizacemi další mateřské školy, které mohou rodiče pro své děti využít. (Interní dokumenty KÚZK, 2012; Zlínský kraj, 2014)

Jak je vidět, Krajský úřad Zlínského kraje se zabývá v oblasti firemní kultury širokým spektrem problémů. Stanovuje, jak by se zaměstnanci měli chovat k občanům i jeden k druhému, jak se oblékat i mnohé další. Myslím si, že problémem může být opravdové používání těchto norem. Pokud nejsou zaměstnanci naprosto sžiti s těmito pravidly, tak je mimo dohled vedení nebudou respektovat a dodržovat, což bude podryvat celý význam těchto stanovení. (Interní dokumenty KÚZK, 2012; Zlínský kraj, 2014)

Líbí se mi možnost mezikrajského porovnání, které přináší dozajisté výměnu zkušeností mezi jednotlivými úřady, kdy se může jeden učit od druhého, předávat si získané poznatky a mnohé další. (Interní dokumenty KÚZK, 2012; Zlínský kraj, 2014)

7 ANALÝZA KOMUNIKAČNÍHO MIXU

Základním prvkem pro komunikaci Krajského úřadu Zlínského kraje je jeho značka. Jeho základní části jsou čtyři čtverce, které odkazují na čtyři bývalé okresy, které nyní tvoří Zlínský kraj – Zlín, Kroměřížsko, Uherské Hradiště a Vsetín. Jednoduché hranaté tvary připomínají kubistickou architekturu Zlína.



Obrázek 4 Značka Zlínského kraje (Zlínský kraj, 2014)

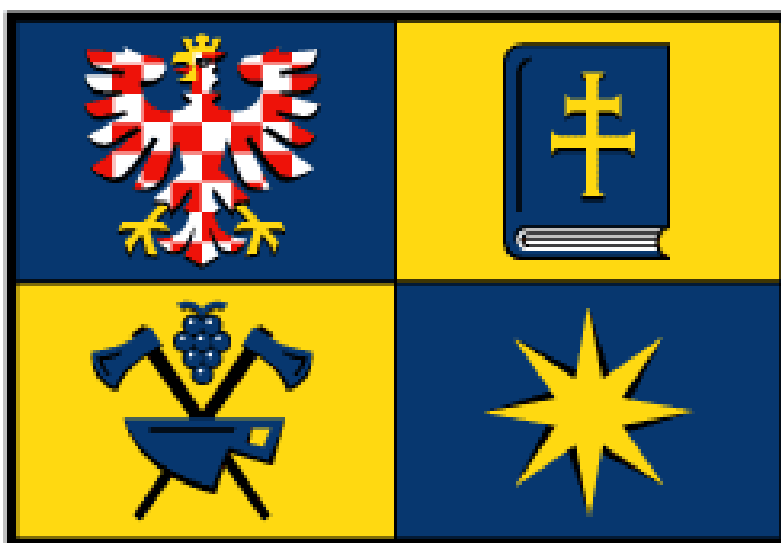
Barevný základ vychází z barev krajského města Zlína a z vlajky a znaku Zlínského kraje – modré. Jednoduché tvary a barevnost představují důvěru a nutnost spolupráce a rovnocenného přístupu.

Dalším vizuálním prvkem je znak Zlínského kraje. Ten byl spolu s vlajkou schválen Zastupitelstvem Zlínského kraje, načež byl oficiální dekret podepsán prezidentem Václavem Klausem.



Obrázek 5 Znak Zlínského kraje (Zlínský kraj, 2014)

V prvním poli je moravská orlice, která odkazuje na příslušnost Zlínského kraje k Moravě. V druhém poli tvůrci zvolili zavřenou modrou knihu se stříbrnou ořízkou a zlatým křížem na deskách s připomínkou, že zde leželo jádro Velkomoravské říše, kde působili Cyril a Metoděj. Třetímu poli dominují křížící se sekery, tzv. valašky, na černých topůrkách přeložené položenou modrou radlicí, nad kterými jsou modré hrozny se symbolikou přírodních a kulturních rozmanitostí kraje, neboť spojuje hornaté Valašsko, úrodnou Hanou i vinařské Slovácko. V posledním poli svítí zlatá osmicípá hvězda převzatá ze znaku města Zlína.



Obrázek 6 Vlajka Zlínského kraje (Zlínský kraj, 2014)

7.1 Přímý marketing

Přímý marketing je využíván v oblasti získávání zaměstnanců zejména v podobě zasílání emailů. Tyto emaily jsou zaměřeny na dvě cílové skupiny.

Jednou z nich jsou vytipovaní odborníci, kteří jsou přímo oslovováni, zda by neměli zájem o určitou pozici. Takový výběr je velmi náročný časově i finančně, proto není příliš využíván, a pokud, tak na pozicích, kde je problém s obsazením kvalifikovaným a zkušeným pracovníkem. Negativem tohoto přístupu je i fakt, že takovéto odborníky často nalezneme jako zaměstnance městských a obecních úřadů, odkud by museli odejít. To velmi narušuje vztahy i spolupráci s obcemi, neboť mají strach, že o své schopné zaměstnance kvůli krajským snahám přijdou. V některých obcích je pak velká nechuť při navázání společných projektů nebo při pořádání akcí.

Druhou skupinou jsou již registrovaní zájemci o práci nebo vyřazení uchazeči. Přímo jsou osloveni zájemci, kteří podle údajů vložených při registraci mají předpoklady splnit podmínky požadované u pracovního místa. Druhou možností, kdy je zaslána zpráva o možnosti získat pracovní místo, je, pokud se uchazeč již jednou nebo opakovaně účastnil výběrových řízení, prošel úspěšně testy, oslovil komisi, ale i přes své kvality dostal přednost jiný uchazeč. Takovému zájemci je zaslána zpráva, zda by měl o takovou možnou spolupráci reálný zájem a zda je možné ho opět požádat o zaslání elektronické verze životopisu. Pro zájemce to působí pozitivním dojmem, i když je odmítnut, není přeci jen úplně vyřazen ze hry a instituce o něj má zájem. To může v očích zájemce zlepšovat dobré jméno, že Krajskému úřadu Zlínského kraje záleží na jednotlivci a chce mu pomoci.

7.1.1 Okno do kraje

Další podobou přímého marketingu je krajem vydávaný magazín Okno do kraje. Je vydáván každý měsíc a zdarma roznášen do poštovních schránek obyvatel. Pro ty, kteří ho nedostali, nebo ho nemohou najít a potřebují zde uvedené informace, je určena online verze. Na internetových stránkách je možné rovněž dohledat i starší čísla až do roku 2005. Díky tomu je možné dohledat nejenom uveřejněné informace, ale zároveň i vidět vizuální proměnu celého časopisu. Časopis má jen pár stránek, obsahuje zajímavé rozhovory, pozvánky na akce i reportáže z těch již proběhlých a poměrně velké množství inzerátů. Bohužel zde chybí informace o výběrových řízeních Krajského úřadu Zlínského kraje. Přitom by to byl velmi levný a plošný nástroj pro informování obyvatel a možné zvýšení počtu zájemců o místo. Zejména u pozic, kde je velmi málo uchazečů nebo téměř žádní, by to mohl být jednoduchý prostředek pro zvýšení zájmu. Inzerát by ani nemusel být v plném znění, stačila by zkrácená verze s odkazem na webové stránky, kde by bylo možné dohledat veškeré podrobnosti o právě probíhajícím výběrovém řízení. Pro občany by bylo důležité sdělení, o jakou pozici se jedná, co musí splňovat, datum uzávěrky, kontaktní osobu a právě odkaz na webové stránky. Díky této stručnosti by inzerát nezabral ani mnoho místa a nebyl by tak ztrátou pro možný příjem z reklamní inzerce. Nevýhodou tohoto přístupu je to, že pro tisk a roznoš je potřeba delší časový úsek než třeba pro okamžité uveřejnění na webových stránkách. Bylo by to možné využít zejména pro pozice, u kterých je předem déle známo, že je bude nutné obsadit. Například pokud již proběhlo neúspěšné výběrové řízení a bude se vypisovat nové nebo jako záskok za mateřskou a rodičovskou dovolenou, která je předem známa, a proto by se inzerát dal zpracovat s předstihem.

7.2 Internetová komunikace

Internet je již běžnou součástí téměř každé domácnosti, je rychle přístupný a má možnost úpravy a vkládání nových informací téměř v reálném čase. Takto sdělovaná informace může být navíc podpořena i vizuální podobou nebo vhodným videem.

7.2.1 Stránky Zlínského kraje

Asi nejpodstatnějším komunikačním zdrojem jsou přímo stránky Zlínského kraje. Zde mohou občané naleznout potřebné informace, kontakty i zjistit aktuální dění. Základní barevná úprava v oranžovo-bílé kombinaci lze jednoduše upravit na výraznější kontrast, který využijí lidé se slabším zrakem nebo i při špatných pozorovacích podmínkách. Příjemně na první pohled působí i krátká zpráva hejtmana kraje určená obyvatelům. Stránkám to dává dobře vypadající ráz.

Pro základní přehled spravovaných oblastí slouží v horní části několik odkazů podpořených tematickými obrázky. Dojem z nich je přehledný, spořádaný a přátelský. Pokud hledá občan jiné informace, slouží pro něj panel na levé části obrazovky. Zde může nalézt i velmi důležitou rubriku kariéra.

Po jejím načtení se zobrazí základní nabídka s možností prohlížení volných míst, registrace do centrální databáze uchazečů, rady pro nezaměstnané a nabídka stáží. Pod tímto výběrem je kontakt na personalistku a projekty, kterých se v této oblasti Zlínský kraj účastní. Po vybrání volných pracovních míst jsou zobrazeny názvy volných pracovních míst s datem uzávěrky. Pro další informace je nutné stáhnout příslušný dokument, u kterého je navíc informace o velikosti stahovaného souboru. Mimo nabídek práce na Krajském úřadu Zlínského kraje jsou zde přehledně odděleně vedena i volná pracovní místa v příspěvkových organizacích. Až na samém konci stránky je možnost dostat se k tomu, jak samotné výběrové řízení probíhá, k dokumentům potřebným pro výběrové řízení, stupnici platových tarifů a ke kontaktním informacím, které je možné zobrazit již na předcházející stránce. Celá tato nabídka působí čistým uspořádaným dojmem. Ten by šel navíc ještě podpořit odstraněním velikosti souboru, který je nutné stáhnout pro další informace o dané pracovní pozici. Uživatelsky příjemnější prostředí by navíc podpořila ještě změna systému pro zobrazení dalších podrobností o pracovní pozici. To by bylo možné například tím, že by se daný dokument nemusel stahovat, pak dále otvírat, ale přímo byl zobrazen na další stránce. Zařízení by tak nezatěžovalo, bylo by to zároveň i

rychlejší. Daná pracovní pozice by se pak dala také snadněji sdílet na sociálních sítích, poslat odkaz na ni nebo s ní jinak dále pracovat.

Po stažení samotného dokumentu s inzerátem jsou zde systematicky a přehledně zobrazeny veškeré důležité informace, podmínky pro uchazeče, kontakt a všechny podrobnosti, které mu usnadní přihlášení do výběrového řízení. Co zde ovšem oproti firemním inzerátům chybí, je nástin možných benefitů, které může budoucí zaměstnanec očekávat. To při všeobecně nižším peněžním ohodnocení ubírá celé nabídce na atraktivitě. Ke konkrétní pozici by bylo ještě vhodné připojit náhled souboru s platovou tabulkou. V současné době musí žadatel dohledat mezi několika druhy platových tabulek tu, která se týká právě jeho.

Pokud uchazeč nenalezne vhodnou pozici, o kterou by se mohl ucházet, může se registrovat do databáze. Ovšem registrace do systému je poměrně složitá a zdlouhavá. Pro úspěšné zaregistrování je nutné stažení programu a práce s ním, což pro méně technicky zdatné může být problém. Navíc zde musí znova vyplnit veškeré údaje, což mu zabere další čas navíc. Mnohem jednodušší by bylo přímé vyplnění kontaktních údajů, oblasti práce, vzdělání a přiložení životopisu. Při hledání by se poté dalo vyhledat podle oboru pracovní pozici, projít životopisy a případně poslat uchazečům pozvánku na výběrové řízení. Zjednodušení systému by bylo i více motivující a registrovalo by se zde více uchazečů, než je tomu dosud. Tato databáze by mohla být užitečná zejména u špatně obsaditelných pozic.

Oproti tomu Příručka pro nezaměstnané je plná základních typů při hledání práce, údajů, které je nutné sledovat a dalších potřebných informací na jednom místě. Je doprovázena jednoduchou příjemnou grafikou, díky které nepůsobí téma tolik negativně.

7.2.2 Ostatní stránky

Při obsazování pracovních pozic jsou používány i pracovní portály a další obdobné stránky. Tyto portály jsou ovšem mnohdy placené, takže nejsou využívány pro všechna pracovní místa. Těchto služeb je využíváno zejména v případech, kdy se neočekává velké množství zájemců, nebo je pracovní místo velmi specificky zaměřené.

Tento model se jeví jako vhodný, neboť personalisté již mají bohaté zkušenosti, o které pozice je boj a naopak, kde je naprosté minimum zájemců. Nevznikají tak zbytečné další náklady.

Větší pozornost by si stejně jako v případě inzerátů uváděných přímo na stránkách určitě

zasloužila sama podoba inzerátu. Opět zde zcela chybí alespoň pár benefitů, na které se mohou možní potenciální zaměstnanci těšit. Zde je totiž ještě více patrné a možné srovnání se soukromým sektorem, kde se zaměstnavatelé přímo předhánějí, co mohou nabídnout pro své zaměstnance, aby si vybrali právě je.

Dalším vhodným dokumentem by byla uveřejněná platová stupnice přímo pro danou pozici. Při jejich hledání se dá velmi jednoduše přehlédnout nějaký detail a pracovník bude mít naprosto jinou představu o tom, kolik za svou práci dostane. I taková motivace může mít velký vliv pro další rozhodování.

7.3 Komunikace na sociálních sítích

Komunikace na sociálních sítích je v současné době stále důležitější, neboť představuje relativně levný a rychlý způsob komunikace, který může oslovit velké množství populace.

7.3.1 Facebook

Facebook je již zcela běžným prostředkem komunikace nejen uživatelů mezi sebou, ale i od firem a organizací směrem k občanům, zákazníkům. I Zlínský kraj má vlastní facebookové stránky, což svědčí o snaze jít se současnými trendy. Bohužel není plně využitý jeho potenciál.

Facebookové stránky Zlínského kraje totiž sledují pouze necelé tři stovky uživatelů. Příspěvky mají pouze velmi nízký dosah mezi uživateli, neboť k příspěvkům se téměř nikdo nevyjadřuje, nikdo je nesdílí nebo jim nedá svůj „like“, což brání dalšímu šíření i mezi uživateli, kteří neodebírají příspěvky této stránky. Zde by se zlepšení efektu dalo dosáhnout například spoluprací se správci stránek jednotlivých obcí, které mají velkou sledovanost a navíc by mohli podpořit i pořádací akce, které navíc Zlínský kraj právě s obcemi realizuje.

Atraktivitu facebookových stránek by rovněž zvýšilo lepší rozložení příspěvků a jejich správná struktura. Poslední příspěvky zde je možné najít z druhé poloviny září. Toho už si bohužel všimli i občané a negativně tento přístup komentují a hodnotí, což na nové návštěvníky stránky nepůsobí vůbec pozitivně. Příspěvky jsou navíc zveřejňovány v ne zcela vhodné dobu. Díky častým průzkumům je známo, že se lidé sociálním sítím a jejich kontrole nejvíce věnují v době večerních zpráv a filmů nebo ráno. Přitom ani není nutné, aby někdo ze zaměstnanců trávil večer u počítače, natož v práci.

Příspěvky zde zveřejněné jsou také občas poměrně dlouhé a nesnaží se přímo oslovit čitatele, což by díky psychologickému efektu zvýšilo zájem o čtení, případně o prohlédnutí si fotek, článků.

Úpravu by jistě zasloužil i přístup k hodnocení uživatelů. Zde pozitivně působí, pokud uživatelům odpovíme, například jim napíšeme, že děkujeme za názor. V případě negativních názorů je možné napsat kontakt pro možnost ho řešit nebo zdůvodnit nastalou kritizovanou situaci.

Potenciál tohoto média není plně využitý ani v plánování akcí. Zveřejnění akcí a vytvoření událostí je velmi rychlé a poměrně efektivní. Uživatelé mohou zvát své přátele a známé, čímž se akce dostane dál do povědomí. Efekt šíření je podpořen i pasivně, kdy uživatel ani nemusí ostatní zvát, ale pouze označí, že se této akce zúčastní a jeho přátelům a sledovatelům se tato informace automaticky zobrazí. I správa této události je velmi jednoduchá. Během chvilky lze upravit program akce, přidat další informace, v případě účinkujících se dá sdílet například hudební video, aby možní návštěvníci viděli, na co se mohou těšit, přidat odkaz na foto nebo video dokumentaci loňského ročníku nebo podobné doplňující informace. Po uskutečnění akce je možnost vložit fotografie z akce, kde se mohou uživatelé označit, poslat je přátelům, sdílet mezi sebou, čímž je možné dosáhnout dalších sledovatelů stránky i většího počtu účastníků při příštích akcích.

Je zde i možnost zveřejnit volné pozice, které Krajský úřad Zlínského kraje potřebuje obsadit, témata na možnou bakalářskou nebo diplomovou práci nebo další možnosti spolupráce. V rámci informace je možné přímo uveřejnit i další podrobnosti, buď odkaz na stránku, kde je přehledná informace o všech detailech, datech a kontaktech, nebo v případě menší informační náročnosti pouze kontakt na zodpovědnou osobu. Díky možnosti sdílet tuto informaci, komentovat ji nebo jí pouze dát „like“, je rychle šířena mezi další uživatele naprosto přirozenou cestou a zdarma. Pro podporu takového příspěvku existuje možnost oslovit správce dalších stránek, jako jsou správci stránek obcí nebo univerzity pro další sdílení, což během pár minut pošle informaci velkému množství dalších možných uchazečů. Opět je zde možnost dalšího šíření informace pomocí zájmu uživatelů. Navíc užívání této sociální sítě není doménou pouze mladých lidí a teenagerů. Roste zde segment střední generace, která může být pro organizace velmi zajímavá, neboť se jedná o generaci, která má nejen dostatečné vzdělání, ale i pracovní zkušenosti. Tato skupina je důležitá zejména při obsazování vedoucích pozic z jiných než interních zdrojů.

7.3.2 Youtube

Další síť, kde má Krajský úřad Zlínského kraje zřízenou stránku, je portál Youtube. Zde jsou oproti Facebooku i aktuální příspěvky. Videá jsou přehledně rozdělena podle tématu do hlavních skupin, podle kterých mohou občané hledaný příspěvek jednoduše najít. Témata jsou rozdělena na sociální věci, dopravu, cestovní ruch, krizové řízení, rozvoj venkova a nejpočetnější je kultura. Oblasti přijímání zaměstnanců se zde ovšem není věnováno.

Do této oblasti by šlo vhodně zařadit například motivační video, kde by mohl zaměstnanec popřípadě bývalý zaměstnanec Krajského úřadu Zlínského kraje vyprávět o tom, jak se dostal k práci a jak mu tato zkušenost otevřela dveře dál, co všechno si mohl vyzkoušet, jaké lidi poznal, co zažil, jaké má nové zkušenosti. Přitom pokud by se našel ochotný a spokojený zaměstnanec, nebyly by zde ani jinak vysoké náklady. Na přípravě videa by se mohli podílet například studenti Fakulty multimediálních komunikací nebo i jiní šikovní studenti, kteří by se mohli účastnit soutěže o ceny nebo o jinou motivaci. Tím by bylo video zároveň i v souladu s novými trendy.

7.4 Event marketing

Krajský úřad pořádá velké množství akcí pro veřejnost i zástupce obcí, ovšem málo z nich se zabývá problematikou personální. V této oblasti se zástupci Krajského úřadu účastní soutěží a konferencí, aby mohli lépe sledovat nové poznatky v této problematice. Významné je i to, že v mnoha hodnoceních sbírají početné úspěchy, ty ovšem nejsou nikde prezentovány. Mimo to se zaměstnanci Odboru řízení lidských zdrojů účastní dalších akcí s personální tematikou. Příkladem může být spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati, kde se účastní Veletrhu pracovních příležitostí, Pohovorů nanečisto nebo prezentují Zlínský kraj v rámci programu Nadání studenti. Zde nejlépe a nejvíce funguje spolupráce s Fakultou managementu a ekonomiky. Díky tomu není problém se zaměstnáváním nových pracovníků na pozicích vhodných pro absolventy oborů této fakulty. Zádrhel začíná u jiných oborů. Proto i zde by bylo vhodné navázání užší spolupráce. Této problematice zatím není věnován aktivní přístup, pouze pokud škola projeví zájem a ozve se.

Podívat se na prostory Krajského úřadu Zlínského kraje je možné zejména během největší akce na Dni Zlínského kraje, kdy jsou různé části programu pořádány nejen v rámci historické 21. budovy, kde Krajský úřad Zlínského kraje sídlí, ale rovněž v rámci mnoha

dalších míst po celém kraji. V rámci budovy úřadu je velkým lákadlem projížďka pojezdnou kanceláří, která k tomuto místu neodmyslitelně patří.

Krajský úřad pořádá akce přímo pro zaměstnance. Mezi takové akce patří například novoroční přívitek s hejtmanem kraje, mikulášský večírek, sportovní den nebo výjezdní porady. Kontakt není přetržen ani se zaměstnanci, kteří odešli do důchodu nebo jsou na mateřské či rodičovské dovolené, neboť i oni jsou pozváni. Díky tomu je utužen týmový duch, kolegové se mohou lépe poznat a pracovat efektivněji jako tým. Pro pozvané čerstvé rodiče je to pozitivní krok, protože se mohou cítit i nadále potřební, že se s nimi počítá a zároveň neztratí kontakt s pracovním prostředím, budou i nadále vědět, co se zde děje. I pro zaměstnance, kteří již jsou v důchodovém věku, je to zajímavým zpestřením a i nadále mohou poradit svým mladším kolegům.

Celkově lze říci, že Krajský úřad pořádá velké množství akcí, i jeho zástupci se velkého množství akcí účastní. Škoda je, že úspěchy v personální oblasti nejsou prezentovány, což by zvýšilo prestiž jako zaměstnavatele.

8 ANALÝZA POMOCÍ POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

Polostrukturovaný rozhovor se se čtyřmi zaměstnanci Krajského úřadu Zlínského kraje byl zaměřen zejména na oblasti, které považují za nejvíce problematické, které by potažmo chtěli vylepšit a naopak, které považují za úspěšně fungující.

Celkově z rozhovorů vyplynulo to, že Krajský úřad Zlínského kraje trápí nalezení vhodných zaměstnanců pro všechny pozice. Na jedné straně jsou výběrová řízení, kde je velké množství uchazečů, mnohdy i velmi kvalitních, s dostatečným vzděláním, motivovaných, loajálních i s odpovídající praxí v oboru. Opačnou stranu tvoří velice specifické pracovní pozice, kde je velmi nízký počet zájemců. Může se stát, že se sice zájemce přihlásí, ale při prozkoumání životopisu se zjistí, že nemá dostatečnou požadovanou praxi, nebo má vzdělání v nevyhovujícím oboru. Potom se taková výběrová řízení prodlužují a zveřejňují na více webových stránkách včetně placených webů nabízejících pracovní místa. Takovým typickým příkladem jsou i právníci, kteří nejsou potřební pouze ve specializovaném oddělení, ale téměř každé oddělení má svého právníka, který je zaměřen zejména na problematiku oblasti daného oddělení. Tyto lidi je velmi těžké nahradit, neboť se výběrové řízení mnohdy protáhne a pro nového zaměstnance se tak může hromadit nedokončená práce. To může přinést problém pro oddělení, které může oslovit o pomoc jiného právníka krajského úřadu, ovšem ten se nemusí v přesně specifikované oblasti vyznat. Kvůli průtahům je zde možný vznik problémů například z důvodu nedodržení lhůt. Minimálně je vysoké riziko časové tísně nejen pro nového právníka, ale i pro celé oddělení.

Oproti tomu jsou spokojeni s vysokým zájmem a velkým počtem uchazečů v ekonomických a ekonomii příbuzných oborech. Na takové pozice se hlásí mnoho zájemců, takže se zvyšuje i možnost nalézt kvalitního pracovníka, který dobře zapadne do pracovního kolektivu, rád a nadšeně bude pracovat a spolupracovat a bude mít i kladný přístup k možnému dalšímu vzdělávání, které je i díky složité a měnící se legislativě mnohdy nutné. Pokud se sejde více zajímavých a vhodných uchazečů o jedno pracovní místo, nemusí to automaticky znamenat neúspěch. Může být pozván na výběrové řízení na podobnou pozici, nebo po souhlasu doporučen pro práci v některé z příspěvkových organizací. I zde jsou občas totiž zvaní personální specialisté z Krajského úřadu, kteří si tuto spolupráci s některými organizacemi velmi pochvalují. Mohou při náročných

výběrových řízeních poradit, zařídit a připravit některé testy nebo otázky. Jinde je ovšem mírně trápí přístup, kdy mají zaměstnanci zřizované organizace pocit, že pomoc nepotřebují a z jejího nabídnutí nejsou nadšeni. Argumentují tím, že jsou schopni si kvalitně vybrat, koho potřebují a zmiňovanou pomoc berou spíše jako kontrolu. Z tohoto strachu ovšem vyplynul v rozhovorech zmiňovaný nápad a iniciativa zaměstnanců Odboru řízení lidských zdrojů, vytvořit si svůj vlastní podpis, logo. To je sestavené v podobném duchu jako logo samotného Krajského úřadu Zlínského kraje. Jedná se o jednoduché kostičky, které netvoří klasické „Z“. Jsou v jedné řadě a v barvách duhy. Snaží se tak ostatním říci, že od nich nehrozí žádné zvláštní kontroly a postihy, ale jsou to ti, co se jim snaží pomáhat. Zatím jsou přesvědčeni o tom, že se jim toto jméno a postavení daří mezi organizace šířit, což zvyšuje jejich důvěryhodnost a upevňuje vztahy.

Další zlepšení by chtěli zajistit sami zaměstnanci v komunikaci přes sociální sítě. Ještě do podzimu byl minimálně na Facebooku zveřejňován téměř denně alespoň jeden příspěvek. Navíc byli interaktivně propojeni se stránkami Zlínského kraje, kde byly například podrobnější informace nebo fotodokumentace, videa a další detaily. V dnešních dnech jsou naprosto nevyužívané. Na Youtube byla zmíněna absence recruitment videa, kdy zde občané nyní mohou nalézt videa z pořádaných akcí, ovšem žádné se netýká této problematiky. Zaměstnanci vidí velký vzor například v podobných videích společnosti Vodafone. Jsou podle jejich slov přiměřeně dlouhá, vtipná a poutavá. Navíc potenciál je spatřován i v možném sdílení mezi uživateli, kdy by byla možnost prakticky bez nákladů rozšířit video mezi velké množství obyvatel, pro které by to mohla být motivace a nápad se podívat i na nabídky tohoto zaměstnavatele. Čeho se obávají, je možná neochota zaměstnanců zapojit se do této aktivity. V sociálních sítích mají ještě jeden dosud nezrealizovaný nápad. Začali se zajímat o možnost zřízení profilu na sociální síti LinkedIn. Jedná se o poměrně mladou síť, kde se setkávají profesionálové a diskutují o pracovních zájmech. Je to největší profesionální síť na světě. Jednotliví uživatelé zde mohou vyplnit poznámky o své kariéře, o pracovních místech, kterými prošli i o svém vzdělání. Díky přidávání kontaktů na přátele, kolegy nebo spolužáky ze školy vzniká hustá provázaná síť uživatelů. Mimo to mohou uživatelé klást různé otázky, ke kterým se mohou vyjadřovat další odborníci v oboru, mohou jim poradit, jak danou situaci řešili oni, nebo jakým chybám se vyhnout. Díky tomu je to dobrý zdroj inspirace při řešení problémů i každodenních situací. Mimo to nabízí možnost pro personalisty nebo headhuntery nalézt možné budoucí zaměstnance. To všechno je mimo doplňkových funkcí zcela zdarma. To,

že ještě nemají zřízený profil KÚZK, vysvětlují tím, že v počátcích byla většina uživatelů, podle jejich zkušeností, z oboru informačních technologií a pokud nepotřebovali někoho s tímto zaměřením, byl pro ně profil naprosto zbytečný a neužitečný. V současné době je již zde spousta uživatelů z různých oborů lidské činnosti, a proto už je i pro ně velice zajímavý. Je to dobrý nástroj, kde najít možné uchazeče, například i v okruhu svých spolužáků.

Zlepšit by chtěli stávající systém pro oblast stážistů, kteří by mohli být potenciálními zájemci o práci, neboť se během praxe seznámí s prostředím i lidmi na kraji, naučí se pracovním návykům i fungování úřadu. Studenti se musí o praxi zde aktivně hlásit, není nikde nabízeno, jaké stážisty v jakém období budou zaměstnanci kraje potřebovat, neboť není zatím sestaven žádný plán. I díky tomu se může stát situace, že je potřeba zajistit šikovného stážistu na výpomoc během pár dní, kdy ovšem studenti již nemusejí mít čas nebo zájem, protože si již mohli domluvit stáž jinde. Navíc některé stáže zahrnují z části neodbornou administrativní práci, například v archivech. To se díky šíření zkušeností mezi studenty může stát motivem pro nezájem ze strany studentů, neboť je práce nemusí zaujmout. A když už je student vybrán na skutečně odbornou stáž, kde může ukázat své znalosti a případné zkušenosti, není o jeho práci veden žádný záznam. Takže i když se po nějaké době uchází o místo, tak mnohdy je možné se o jeho schopnostech dozvědět jen z řádku v životopisu, zejména pokud člověk, u kterého pomáhal, již na Krajském úřadu nepůsobí, nebo už je to nějakou dobu a mezi studenty a lidmi, se kterými pracoval, naprosto zapadl. To pro možné budoucí zájemce o práci může být demotivující, neboť mohli odvádět sebelepší práci a stejně budou na té samé startovní čáře jako zájemci, kteří předtím na KÚZK třeba ani nikdy nebyli. To si již uvědomili i samotní zaměstnanci, takže bylo zjištěno, že uvažují nad možným plánováním praxí a i drobnou motivací pro studenty za vykonávání praxe. Zmíněna byla například možnost splnění e-learningového kurzu, kde by se student navíc i vzdělával a mohl případně získat i certifikát potvrzující splnění daného kurzu. Pro vykonavatele méně odborné praxe přemýšleli o drobném dárku, jako jsou reklamní předměty s logem Krajského úřadu, které by studentovi připomínaly vykonání této praxe. Zmíněna byla i možná finanční odměna jako příspěvek za mimořádné úsilí pro studenta. Ovšem zde nebyla jistota, zda by vůbec tento postup byl možný.

Mimo to bylo dotčeno i téma vnitřního marketingu, kdy se řeší problémy se současnými zaměstnanci, kterým někdy chybí motivace nebo mohou trpět syndromem vyhoření.

9 SWOT ANALÝZA

Silné stránky:

- Znamé jméno organizace (organizace je díky svému působení v regionu velmi známou, mnoho občanů se na ni obrací se žádostí o pomoc, se stížnostmi a dalšími problémy, navíc se jedná o velmi velkého zaměstnavatele, jen samotný Krajský úřad Zlínského kraje zaměstnává na 500 zaměstnanců a další na svých příspěvkových a zřizovaných organizacích, jako jsou střední školy, nemocnice a mnohé další)
- Benefity pro zaměstnance (zaměstnanci firmy dostávají až nadstandardní množství různých odměn a benefitů jako jsou prémie, zvýhodněný mobilní tarif, možnost používat firemní telefon pro soukromé účely, zvýhodněná cena plynu, možnost parkování zdarma na jinak placeném parkovišti, firemní stravování, zlevněné vstupenky pro zaměstnance, pružná pracovní doba)
- Záložka kariéra na webových stránkách (která je podle dotazníků krajského úřadu nejčastějším informačním zdrojem, kde uchazeči hledají informace o nově vypsaných pozicích)
- Vedení evidence uchazečů o zaměstnání (možnost registrovat se do databáze po stažení programu a vyplnění potřebných náležitostí)
- Spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně (projekt Nadání studenti, možnost zpracování diplomových a bakalářských prací, možnost odborných praxí, spolupráce s Job centrem UTB, účast na Pohovorech nanečisto, veletrzích pracovních příležitostí, přičemž organizace tyto akce a spolupráci aktivně nevyhledává, pouze pasivně přijímá možné nabídky a zájemce)
- Stabilita pracovních pozic (pouze velmi nízká úroveň fluktuace, splňuje podmínky pro zdravou úroveň fluktuace, kdy jsou zaměstnanci zároveň motivovaní a přitom je netrápí chorobný strach o ztrátu zaměstnání)

Slabé stránky:

- Nezveřejňování benefitů pro veřejnost (na webových stránkách ani na vývěsce není možnost dozvědět se, jaké benefity pro ně organizace poskytuje, což spolu s tabulkovým platem představuje nevýhodu na trhu, kde působí i soukromý sektor)

- Velmi složitá možnost registrace do databáze (je nutné stáhnout program, což je pro možné uchazeče zdlouhavé, někdy se ani nemusí podařit a zájemce se vůbec nemusí registrovat)
- Spolupráce zaměřená pouze na jednu univerzitu (omezená možnost oborů absolventů, následný problém s obsazením pozic s jinými zaměřenými, než se studují na univerzitě)
- Nedostatečné využití sociálních sítí pro oslovení uchazečů (nízký počet sledujících, špatné spravování stránek, neuveřejňování volných pracovních pozic, profil pouze na Facebooku)
- Uchazečům o stáž kvůli absenci plánování není často s možností praxe vyhověno
- Nevedení evidence stážistů, kteří prošli organizací (možné zaznamenání kvality odvedené práce stážisty, na jakých projektech pracoval, zda se zapojoval nad rámec svých povinností, celková spokojenost nadřízených se stážistou)

Příležitosti:

- Spolupráce s dalšími univerzitami
- Růst počtu mladých zájemců o práci
- Stálý růst platů díky tabulkám
- Možnost zapojení se do projektů EU (po vypsání nových výzev, schválení projektů EU)
- Výhoda stability v krizi (oproti soukromému sektoru je zde vyšší atraktivita díky možnosti udržení si pracovního místa)

Hrozby:

- Špatná pověst veřejného sektoru (korupce, krádeže,...)
- Nižší základní plat oproti soukromému sektoru (musejí respektovat platové tabulky)
- Legislativní požadavky na zaměstnance (nutnost doplňovat vzdělání může některé uchazeče odradit, nutné zvyšování kvalifikace)
- Nízká atraktivita oboru kvůli předsudkům (představa pouze stereotypní práce)

	Příležitosti					Hrozby				+	-
	Spolupráce univerzitami	Růst mladých zájemců o práci	Stálý růst platů	Zapojení do projektů EU	Stabilita v období krize	Špatná pověst VS	Nižší platy ve veřejném sektoru	Legislativní požadavky	Nízká atraktivita oboru		
Hlavní silné stránky											
Znamé jméno	+	+	0	0	0	-	0	0	-	2	2
Benefity	0	+	+	0	0	0	-	0	0	2	1
Záložka kariéra	+	+	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Evidence uchazečů	+	+	+	0	+	0	0	-	0	4	1
Spolupráce s UTB	+	+	0	+	0	0	0	0	-	3	1
Nízká fluktuace	+	+	+	0	+	0	0	0	-	4	1
Hlavní slabé stránky											
Nezveřejnění benefitů	0	0	0	0	0	0	-	-	-	0	3
Složitá registrace	-	-	0	0	-	0	-	-	-	0	6
Spolupráce jen s UTB	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	1
Nevyužití soc. sítí	-	-	0	-	0	-	0	0	-	0	5
Neplánování stáží	-	-	0	0	0	-	0	0	-	0	4
Nevedení evidence	-	-	0	0	0	0	0	-	-	0	4
+	5	6	3	1	2	0	0	0	0		
-	4	4	0	1	1	3	3	4	9		

Tabulka 1 Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Z matematického modelu SWOT analýzy nám vyšlo, že v silných stránkách nám nejvíce v problematice pomáhá evidence uchazečů o práci a nízká fluktuace. Na těchto základních

kamenech můžeme dále stavět a rozvíjet je. Není dobré je nechat na stávající úrovni, kdy by nás mohla konkurence předstihnout. Slabé stránky jsou ty, kde je potřeba zakročit a provést opatření k nápravě. Nejslabšími stránkami jsou složitý způsob registrace na portálu kariéra, který může mnoho zájemců o práci odradit. Navíc je zde i problém se v celém systému zorientovat, neboť není vůbec přehledný. Další slabou stránkou je nevyužívání sociálních sítí, které jsou hitem posledních let a rozšířili se nejenom mezi mladou generaci. Je to rychlý a poměrně levný způsob předání informací o nejnovějším dění, navíc velmi snadno propojitelný s webovými stránkami. Příležitostmi, na které se organizace musí připravit, aby je nepromarnila, je možné oslovení jiných univerzit se žádostí o spolupráci a narůstající počet absolventů vysokých škol, jenž by mohl zapříčinit větší zájem právě o tuto oblast. Největší hrozbou je nízká atraktivita veřejného sektoru pro mnoho uchazečů, s čímž může organizace jen těžko bojovat. Účinnou metodou by mohlo být budování dobrého jména organizace a snaha o vyvrácení stereotypních názorů.

10 PROJEKT ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Z analýzy vyplynulo, že ačkoli je v oblasti marketingové komunikace vytvářeno množství aktivit, situaci lze ještě vylepšit. Jako problémové aktivity, které byly zjištěny, se jeví zejména komunikace na internetu, ať už kvůli složité registraci uchazečů do systému nebo nedostatečné péči o sociální sítě. Chybou by bylo jistě i přehlédnout možnost navázání spolupráci s dalšími školami a fakultami.

10.1 Stručný popis projektu a jeho etap

Cílem projektu je zefektivnit marketingovou komunikaci Krajského úřadu Zlínského kraje tak, aby se přiblížila veřejnosti a úřad jako zaměstnavatel měl velký výběr potenciálních kvalitních uchazečů o pracovní místo. Doba trvání celého projektu je stanovena na 3 a čtvrt roku, neboť je potřeba zjistit a vyhodnotit jednotlivé kroky, které je potřeba časem otestovat. Samotný projekt bude probíhat 3 roky, po něm bude následovat zhodnocení a plánování na další období.

10.1.1 1. fáze

V první fázi bude aktivně navázán kontakt s dalšími školami a fakultami. Jako nejproblématictější pozice byli zmíněni právníci, kteří nejsou absolventy Fakulty managementu a ekonomiky, se kterou kraj nejvíce spolupracuje a mimo Krajského úřadu jsou potřební i v mnoha zřizovaných organizacích. V blízkosti Zlína se nachází rovnou dvě právnické fakulty, v Olomouci a v Brně, přičemž Olomouc je dostupnější. Na Právnické fakultě v Olomouci se ovšem věnují i spolupráci s praxí, neboť chtějí své studenty dobře připravit pro budoucí zaměstnání. I proto je zde zřízena Studentská právní poradna. V této poradně pracují vybraní studenti, kteří pro své klienty, jež za nimi přijdou, v jejich otevírací dobu, která je mimo pátku každý všední den, řeší jejich problémy. Právní rady jsou poskytovány v oblasti občanského, rodinného, pracovního, spotřebitelského, správního práva a práva sociálního zabezpečení. Vedoucí této poradny jsou Lucia Valentová (lucia.valentova@upol.cz) a JUDr. Maxim Tomoszek (maxim.tomoszek@upol.cz). Studenti této fakulty by mohli na Krajském úřadu Zlínského kraje vykonávat odbornou praxi, například pomáhat při konzultacích smluv, které by poté zkontroloval jejich vedoucí. Ve spolupráci s právníky úřadu by byla praxe aktivně nabízena a naplánována tak, aby se setkala s úspěchem u studentů, kteří na ni musí mít čas. Mimo to by mohli zpracovávat v rámci svých odborných prací i vyjádření k dokumentům a

rozhodnutím, které Krajský úřad vydává. Pro studenty by to byla opět zkušenost a pro Krajský úřad další kontrola, aby nemohlo dojít k nedorozumění. Pro další upevnění spolupráce by byla v následujícím kroku zřízena obdobná právní poradna, jako již funguje v Olomouci. Právní dotazy by zde vznášely menší zřizované organizace, bez vlastního právníka, které by potřebovaly například zkontrolovat znění dokumentů nebo i samotní zaměstnanci v soukromých záležitostech mimo podnikatelských aktivit. Pro zaměstnance by to byl navíc i zajímavý nefinanční benefit, který by mohli ocenit. Otevírací doba by byla upravena individuálně, jeden den v týdnu pro akutnější záležitosti, jinak po emailové dohodě. Správnost rad ještě nedostudovaných právníků by byla stejně jako v Olomouci kontrolována jejich vedoucími. Díky této aktivitě by byla zabezpečena odborná praxe pro studenty, kteří by se seznámili s pracovním prostředím a mohli zde zpracovávat i svou diplomovou práci a posléze se zde hlásit o získání možného místa. Díky znalosti prostředí a prokázaným výsledkům by měli při výběrových řízeních i lepší startovací pozici oproti jiným absolventům, kteří třeba nemají žádnou praxi. Krajský úřad by získal možnost snížit náklady na uveřejňování inzerátů na placených serverech i na případná opakovaná výběrová řízení. Mimo to by měl pro stávající zaměstnance nový benefit, který by mohli ocenit při každodenním životě, například v oblasti reklamací, se kterými se setkal již téměř každý. Tato praxe by byla vhodná zejména pro studenty z regionu z důvodu jednoduššímu dojíždění. Po emailu však mohou spolupracovat i studenti z jiných regionů, kteří by se sem za případným zaměstnáním mohli přistěhovat.

Mimo to by byla navázána drobnější spolupráce se zřizovanými středními školami, kde by Krajský úřad také mohl nalézt studenty pro vykonání praxe.

10.1.2 2. fáze

Proběhl by výběr vhodného pracovníka, který by na Krajském úřadu Zlínského kraje obhospodařoval sociální sítě, věnoval se vizuální prezentaci a vyhodnocoval úspěšnost jednotlivých kanálů komunikace pro úřad jako celek. Jeho úkolem by bylo zajistit dostatek informací k jednotlivým akcím, zpracování vizuálních podkladů pro uveřejnění na sociálních sítích, včetně textové podpory. Pro oblast získávání zaměstnanců by získával potřebné informace účastí na výběrových řízeních. Na sociálních sítích by zveřejňoval informace o pořádaných akcích s propojením na webové stránky. Po zaškolení a prostudování četných studií by již samostatně plánoval a vyhodnocoval dosah jednotlivých sdělení tak, že by mohl na míru upravit, jakým způsobem a v kterou dobu zveřejňovat jaké

informace, aby postihly co největší množství obyvatel. Přitom základní data pro něj stránka hlídá sama o sobě, takže by neměl problém získat potřebná data. Mimo to by byl u založení profilu na síti LinkedIn, kde by mohl i zároveň pomáhat ve vyhledávání vhodných kandidátů. Stejně tak by na Facebookových stránkách spolupracoval s personalistkou a zveřejňoval informace o nabízených místech. Při dříve známé potřebě nového zaměstnance by zpracoval i materiál pro uveřejnění v měsíčníku Okno do kraje, které se dostane do každé poštovní schránky i lidem, kteří neodebírají reklamní letáky. Mimo to by se podílel na změně systému pro registraci uchazečů o práci, neboť díky tomu, že by to byl nový zaměstnanec a nevěděl by, jak se s programem pracuje, nebude pro něj problém nalézt obtíže, které sám jako běžný uživatel při měl vyplňování. Oprostil by se tak možné profesní slepoty současných zaměstnanců, kteří již s programem po několikaleté praxi bez problémů pracují. Tím by se i prostředí webových stránek stalo uživatelsky příjemnější a pro zájemce o práci by bylo podstatně jednodušší se zaregistrovat. Tím pádem by se snížil počet uchazečů, kteří kvůli velmi složitému postupu registraci úplně vzdají. Pokud by byla potřeba, pomáhal by u zpracování prezentací a vizuálních materiálů pro konkrétní akci. Mimo jiné by sledoval spolu s personalistkou trendy, které se objevují v preferencích zaměstnanců v oblasti benefitů. Pokud Krajský úřad některými benefity ze současných preferencí disponuje, tak by byly stejně jako požadavky uveřejněny na listech s nabídkou práce, tak jak je tomu u soukromého sektoru. Pokud by úřad některým z těchto benefitů nedisponoval, nebo by se výrazně měnili preference, tak by vytvořil plán, jak upravit výčet benefitů, čili eliminovat ty nechtěné a zavést ty, které zaměstnancům chybí. To vše samozřejmě v součinnosti s personalistkou a vedením celého úřadu.

Jak je vidět z těchto parametrů jednalo by se o člověka, který má vzdělání v oblasti marketingu, umí dobře pracovat se sociálními sítěmi i textovými a prezentačními editory a má i základní poznatky z řízení lidských zdrojů. Musel by i sledovat nové trendy, proto je pozice vhodná pro mladé lidi, například absolventy hledající práci.

10.1.3 3. fáze

V této fázi bude vyhlášena a spuštěna soutěž ve spolupráci s Fakultou multimediálních komunikací. Soutěž by se týkala jednotné vizuální úpravy, například prezentací a podobných dokumentů, a v druhém kole videí s tématem náborem zaměstnanců. Pro vítěze by byly připraveny zajímavé ceny. Pro hlasování by se využilo právě sociální síť Facebook, kde by studenti své práce sdíleli mezi své známé a kamarády, stránek fakulty a

podobných, kde by další uživatelé pro přidání hlasu svému favoritovi museli dát „like“ stránkám Zlínského kraje a poté hlasovat pro jimi zvolený vizuál nebo video. Podmínkou pro vizuál by bylo využití symboliky kraje, jednoduchost pro tisk i pro další práci zaměstnanců. U videa by byl poskytnutý předtočený materiál, kde by byl rozhovor s ochotným současným nebo bývalým zaměstnancem, který by mluvil o tom, jak se k práci dostal a celý svůj příběh, například kam ho tato práce posunula, jak díky kontaktům našel novou práci, nebo založil svůj vlastní podnik. Tento základ by studenti podle svých potřeb upravili, popřípadě použili jen zvukovou stopu, aby vzniklo přiměřeně dlouhé, ale velmi poutavé video, které by oslovilo možné budoucí zájemce o práci. Šíření videa by bylo zajištěno zdarma pomocí touhy studentů vyhrát. Díky tomu by i stránky Zlínského kraje na Facebooku získávali potřebné „like“ a sledující. To zvýší dopad a rozšíření i následně uveřejněných informací.

10.1.4 4. fáze

Díky zaměstnání nového zaměstnance ubude část pracovní náplně asistentce oddělení řízení lidských zdrojů. Díky tomu by byla schopná zavést a spravovat systém stáží pro studenty. Od jednotlivých vedoucích by posbírala požadavky na stážisty, které bude jejich oddělení potřebovat. Tento plán by se sestavoval jednou za půl roku, neboť se v průběhu roku mohou některé požadavky změnit a častější plánování by mohlo být velmi náročné, jak na čas asistentky, tak vedoucích. Vedoucí by uvedli k jednotlivým požadavkům na stážisty, jestli se jedná o administrativní nebo odbornou praxi, dále délku jejího trvání, požadované vzdělání nebo zkušenosti, denní náročnost, datum možného nástupu, pracovníka, který bude mít stážistu na starost, a případně možnou odměnu. Tyto požadavky budou zpracovány a poslány na střední a vysoké školy, kde by mohli studenti odpovídat zadaným požadavkům. Mimo to bude doplněn o jednoduchý informační leták, který by byl zaslán studijnímu oddělení nebo sdílen spolupracující školou na stránkách nebo sociálních sítích. Díky tomu se personalistce nahlásí studenti, kteří mají zájem o praxi, a ta může životopisy poskytnout pracovníkovi, který by měl studenta na zodpovědnost pro spolupráci u konečného výběru a který by byl využíván, pokud se na danou praxi nahlásí více studentů a všem nebude možné s vykonáním vyhovět. Studenti se budou sami hlásit pomocí stejného formuláře jako uchazeči o práci. Taková nabídka studentů by pokryla i nenadálou potřebu o výpomoc. Navíc praxi by tak získali i studenti, kteří kvůli jiným povinnostem nestihli vyhlášení ve stanoveném termínu. Student by si v průběhu praxe vedl záznamy o tom, jak dlouho byl na pracovišti a čemu se věnoval a

také o svém názoru na vykonanou praxi, kde viděl rezervy a co by chtěl změnit, což dá úřadu účinnou zpětnou vazbu. Tento dokument po skončení praxe odevzdá svému vedoucímu. Ten by k němu, u odborných stážistů, přidal nově zpracovaný formulář, kde by rozsah a práci potvrdil a zaznamenal i to, jak se student během praxe projevoval, zda pracoval samostatně, jak vycházel s ostatními kolegy, jestli práci plnil zodpovědně, nebo na něj bylo nutné dohlížet, jak využíval své teoretické poznatky, zda chodil včas ve smluvenou dobu a jak plnil zadané úkoly. Tento formulář by byl poté jednoduše převeden do dotazníkové podoby a v elektronické podobě zachován pro možnost, že by se zde student po dokončení školy ucházel o místo. Tím by praxe byla ještě více motivační i pro samotné studenty, neboť by jim ještě více mohla pomoci při získání zaměstnání.


10.1.5 5. fáze

Poslední fází projektu je jeho vyhodnocení. Na základě získaných informací i předchozích zkušeností bude vyhodnocen účinek jednotlivých kroků včetně konečné sumy nákladů. Toto vyhodnocení bude klíčové pro další postup. Vyplyne z něj, který krok měl největší efekt, možné nedostatky budou napraveny proto, aby se dál vycházelo ze zkušeností.

10.2 Management projektu




Vedení projektu a zodpovědnost za jednotlivé kroky vycházejí ze současné struktury zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje, zejména pak z odboru Řízení lidských zdrojů. Z odboru bude zodpovědnost zejména na personalistce, asistentce, vedoucí odboru, novém pracovníkovi, vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání a další zaměstnanci mimo odbor.

10.2.1 1. fáze

Aktivita	Personalistka	Asistentka	Vedoucí odboru	Správce budovy	Vedoucí vzdělávání	IT
Navázání kontaktu						
Dohoda spolupráce						
Dohoda praxí						

Domluvení poradny						
Zajištění prostor						
Zajištění techniky						
Kontrola funkčnosti						
Zveřejnění poradny						
Kontrola fungování						
Vyhodnocení užívání						
Uchování seznamu spolupracujících studentů						

Tabulka 2 Management projektu v 1. fázi (vlastní zpracování)



Realizuje Kontroluje Spolupracuje 

První fáze projektu bude náročná zejména pro personalistku. Ta se bude účastnit domlouvání spolupráce, vyhodnocení a zachování seznamu studentů. Kromě toho bude kontrolovat činnost asistentky, správce budovy a IT odboru. Asistentka zabezpečí navázání a sehnání kontaktu na univerzitu a zveřejní novinky ohledně poradny pro zaměstnance a další subjekty, které budou poradnu využívat. Správce budovy zajistí vhodné prostory, které budou pro projekt potřebné, konkrétně se jedná o dvě kancelářská místa. V režii IT bude zajištění potřebné techniky pro poradnu. Vedoucí odboru dohlédne na práci personalistky a zrealizuje kontrolu fungování poradny.

10.2.2 2. fáze






















Aktivita	Personalistka	Asistentka	Vedoucí odboru	Vedoucí vzdělávání	Nový pracovník	Tiskové oddělení	IT
Zveřejnění inzerátu							
Pozvání kandidátů							
Výběrové řízení							
Kontakt uchazečů s výsledky							
Přijetí nového zaměstnance							
Zaškolení zaměstnance							
Převzetí zodpovědnosti za správu profilu na FB							
Zlepšení struktury příspěvků							
Zveřejňování pracovních míst na FB							
Analýza čtenosti příspěvků							
Založení profilu na LinkedIn							
Zjištění možností práce na LI							
Aktivní využíván LI							
Spolupráce na Oknu do kraje							
Změna registračního systému na stránkách kraje							
Zkouška nového registračního systému							
Zveřejňování benefitů na inzerátech							
Sledování trendů v benefitech							
Možná úprava benefitů							






























Tabulka 3 Management projektu ve 2. fázi (vlastní zpracování)

Realizuje Kontroluje Spolupracuje 



Do této fáze bude začleněno i tiskové oddělení. Nově do procesu vstoupí i nový pracovník, který bude přijatý. Jeho přijetí se bude věnovat zejména personalistka, kterou bude kontrolovat vedoucí odboru. Personalistka po vyřízení výběrového řízení bude pouze kontrolovat nového pracovníka a spolupracovat s ním na dalších aktivitách. Důležitou roli zde sehraje IT oddělení, které bude pracovat zejména na změně systému a jeho testování, kterou povede nový pracovník. Ten mimo jiné dostane na správu i profily na sociálních sítích a založí profil na síti LinkedIn, kde zjistí i možnosti užívání a bude tak moci pomáhat personalistce při hledání vhodného pracovníka. Naváže také spolupráci s tiskovým oddělením, se kterým bude řešit příspěvky na sociální síť a propojení na jejich zprávy na stránkách. Vedoucí vzdělávání zaškolí pracovníka a dohlédne na změny v oblasti benefitů.

10.2.3 3. fáze

Aktivita	Personalistka	Asistentka	Vedoucí odboru	Vedoucí vzdělávání	IT	Nový pracovník
Kontakt fakulty						
Dohoda spolupráce						
Příprava zadání						
Grafické zpracování zadání						
Sehnání vhodných zaměstnanců pro rozhovor						
Natočení videa						
Zaslání zadání na fakultu						

Zveřejnění soutěže pro veřejnost						
Shromáždění prací						
Uveřejnění prací						
Spuštění hlasování						
Pořízení cen pro vítěze						
Vyhlášení výsledků						
Předání cen						
Zveřejnění vítězných prací						
Předložení vizuálu zaměstnanců						
Používání nových propagačních prvků						




Tabulka 4 Management ve 3. fázi (vlastní zpracování)

Realizuje Kontroluje Spolupracuje 



V této fázi bude velmi aktivně zapojena asistentka a nově přijatý pracovník. Nový pracovník bude pomáhat při aktivitách personalistce a asistentce a sám bude aktivně připravovat jednotlivé kroky soutěže včetně zveřejnění výsledků a předložení podkladů zaměstnancům. IT oddělení zpracuje zadání a dohlédne na funkčnost zveřejňování a hlasování. Kromě toho pomůže při použití nového vizuálu. Vedoucí odboru bude dohlížet na plnění části činností a postará se o používání nových propagačních prvků. Vedoucí vzdělávání bude pomáhat při zkontaktování fakulty a při výběru vhodných pracovníků pro video. Navíc ještě zkontroluje nákup cen a osobně předá ceny výhercům.

10.2.4 4. fáze

Aktivita	Personalistka	Asistentka	Vedoucí odboru	Jednotliví vedoucí	Nový pracovník	Student
Zpracování dokumentů pro systém						
Rozeslání dokumentů vedoucím						
Zjištění požadavků						
Zaslání požadavků vedoucími						
Shromáždění požadavků						
Sumarizace výsledků						
Zpracování materiálů						
Zaslání nabídek do škol						
Posbírání nabídek od studentů						
Zaslání nabídek vedoucím						
Vyhodnocení vedoucími						
Zaslání odpovědi studentům						
Vykonání praxi studentů						
Odevzdání harmonogramu a zpětné vazby						
Sběr hodnocení od vedoucích						
Převedení hodnocení do formulářů						
Vyhodnocení zpětné vazby						














Zaslání zpětné vazby vedoucím						
-------------------------------	---	---	---	--	--	--





Tabulka 5 Management projektu ve 4. fázi (vlastní zpracování)

Realizuje Kontroluje Spolupracuje 



V této fázi bude zodpovědnost mimo zaměstnanců i na studentovi. Ten musí vytvořit harmonogram, kdy pracoval na Krajském úřadu a předat ho svému vedoucímu spolu s jeho hodnocením, které bude použito pro zpětnou vazbu. Ze zaměstnanců bude mít klíčovou roli hlavně asistentka, které ubude část práce díky novému pracovníkovi. Asistentka bude realizovat zejména komunikaci, shromažďování dokumentů a další administrativní práce. Při práci jí částečně pomůže i nový pracovník, který vytvoří základní dokumenty a případně jí pomůže u vyhodnocování. Důležitou roli budou mít i vedoucí jednotlivých oddělení, kteří budou muset od svých zaměstnanců zjistit požadavky na stážisty a komunikovat s asistentkou pro zajištění stážisty. Mimo to budou dohlížet na studenta při praxi a kontrolovat, zda student odevzdal nutné dokumenty. Vedoucí odboru Řízení lidských zdrojů bude pouze dohlížet na plnění jednotlivých kroků, sama žádné realizovat nebude. Personalistka bude fungovat jako kontrola pro svou asistentku a bude komunikovat se subjekty mimo úřad, se školami a studenty.

10.2.5 5. fáze

Aktivita	Personalistka	Asistentka	Vedoucí odboru	Nový pracovník
Vyhodnocení aktivit				
Propočtení nákladů				
Porovnání s plánem				
Spočítání odchylek				
Předložení hodnocení				

Naplánování období	dalšího				
-----------------------	---------	---	---	---	--

Tabulka 6 Management projektu v 5. Fázi (vlastní zpracování)

Realizuje Kontroluje Spolupracuje 

Poslední fáze, která bude spočívat ve vyhodnocování, bude realizována zejména asistentkou, které při aktivitách bude nápomocný nový pracovník. Jejich kroky bude sledovat a kontrolovat personalistka nebo vedoucí celého odboru. Ta bude navíc předkladatel hodnocení pro vedení.

10.3 Technické řešení projektu

Z technického hlediska není projekt nijak náročný. Pro jeho realizaci budou použity zejména prostředky, které již Krajský úřad v současné době využívá.

10.3.1 1. fáze

V první fázi bude nutné zajistit kvalitní internetové připojení pro realizaci komunikace. Následně bude zajištěn potřebný nábytek a elektronika, kterou budou používat studenti v poradně. Konkrétně bude nutné jim zřídit speciální email, zajistit kancelářský nábytek, židle, přístup k tiskárně na patře zřízením karty pro tisk, pořízení notebooku pro práci, zřízení přístupu k intranetu, pořízení kancelářských potřeb, internetového a telefonního připojení. Pro kancelář bude potřeba jen malý kancelářský prostor, který nebude náročné v rozsáhlých budovách, které kraj obývá, nalézt.

10.3.2 2. fáze

Zde budou opět využity stávající technické předpoklady, jako je telefonní a internetové připojení. To bude nutné pro výběrové řízení. Po přijetí nového zaměstnance pro něj bude potřeba zajistit vhodné kancelářské prostory, kancelářský nábytek, vhodnou výpočetní techniku, včetně zajištění potřebných grafických programů pro práci, zajištění emailu pro nového zaměstnance, zprovoznění internetového připojení, telefonního připojení, zajištění pracovního mobilního telefonu včetně SIM karty, pořízení kancelářských potřeb a vytvoření zaměstnanecké karty. Následně bude zajištěno proškolení nového pracovníka,

seznámení s bezpečnostními a požárními předpisy, vnitřními normami úřadu, s firemní a pracovní kulturou. Toto školení probíhá vždy na začátku měsíce pro nově příchozí zaměstnance a je nutné pro něj zajistit lektory, zasedací místnost, projekční techniku, počítače a tištěné podklady.

Poté nastane technicky nejnáročnější část projektu, což je změna registračního systému. Pro ni budou potřeba schopní programátoři a pro ně vhodná výpočetní technika a vhodné programy. Nově upravenou formu registrace bude nutné nejdříve otestovat v testovací verzi, aby bylo možné vycytat případné nedostatky. Tato testovací verze bude nejdříve umístěna na samostatném odkazu, mimo stránky kraje, aby mohla být zjištěna její provozuschopnost. Až po otestování budou upraveny samotné webové stránky kraje o registrační formulář.

10.3.3 3. fáze

V této fázi bude opět nutné zajistit vhodné internetové připojení pro umožnění komunikace. Kromě toho bude náročnější na zajištění správných programů pro umožnění práce s novými materiály, které budou následně připraveny při použití v kancelářských programech. Mimo to bude zkontrolován stav techniky, aby bylo možné natočit podklad pro budoucí náborové video, které se bude dále prezentovat. Všechny nové materiály budou přístupné na intranetu, takže bude úlohou techniků zde vytvořit novou záložku a správným způsobem zpřístupnit tyto informace všem zaměstnancům.

Pro vítěze a další účastníky budou navíc zakoupeny hmotné ceny, které budou motivací pro zpracování podkladů.

10.3.4 4. fáze

Nyní budou opět využity stávající technické možnosti, které Krajský úřad poskytuje. Potřebný bude kancelářský balíček programů, připojení k internetu a možné webové formuláře na intranetu. Všechno bude využito pro komunikaci jak uvnitř, tak vně úřadu. Webový formulář bude veden na intranetu pro zaznamenání hodnocení práce studentů. Pro zpracování zpětné vazby budou opět použity komunikační cesty a zároveň i statistické programy, které budou schopné ukázat sledované ukazatele za delší časový úsek, vybrat často uveřejňované připomínky a následně bude možné pracovat na jejich zlepšení.

10.3.5 5. fáze

V poslední fázi bude využito pouze současného technického vybavení.

Projekt není po technické stránce náročný. Mimo stávajících technologií budou potřeba zejména nové kancelářské prostory, včetně kompletního vybavení a programů. Dále bude nutné zajistit prostředky pro změnu stávajícího registru, včetně testování.

10.4 Zajištění dlouhodobého majetku

Při zajištění dlouhodobého majetku pro projekt bude pořizován pouze drobný dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, což je majetek v ceně u dlouhodobého hmotného do 40 tis. Kč a u nehmotného do 60 tis. Kč.

Z hmotného majetku půjde o pořízení:

- notebook (2 ks);
- klávesnice, myš (2 ks);
- kancelářská židle (2 ks);
- kancelářský nábytek (2ks);
- pevná linka (2ks);
- mobilní telefon, včetně SIM (1 ks);
- zaměstnanecké karty (2 ks).

Z nehmotného majetku bude pro projekt potřeba






















- kancelářské programy (pro 2 počítače);
- antivirus (pro 2 počítače);
- grafický program (1 počítač);
- registrační program..

10.5 Harmonogram projektu


Harmonogram projektu je důležitý zejména kvůli návaznosti jednotlivých kroků na sebe. Díky určení zodpovědnosti za jednotlivé kroky a stanovení harmonogramu je možné bezproblémové vedení projektu. Bude jednoznačné, kdo akci vede, kdo na ni dohlíží a kdo zde bude spolupracovat.

Začátek projektu je 1. září, neboť se jedná o období, když již zaměstnanci tak často nečerpají dovolenou a i na středních školách začíná školní rok. (viz Příloha II)


V následujícím přehledu jsou uvedeny jednotlivé činnosti včetně časové náročnosti, data začátku činnosti a ukončení činnosti. Žlutě vyznačeny jsou kritické činnosti, které se nesmí zpozdřit, jinak se zpozdí celý projekt.

		Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1		Navázání kontaktu	5 dny	1.9. 15	7.9. 15	
2		Domluvení spolupráce	2 dny	8.9. 15	9.9. 15	1
3		Domluvení praxí	7 dny	10.9. 15	18.9. 15	2
4		Domluvení poradny	7 dny	10.9. 15	18.9. 15	2
5		Zajištění prostor	3 dny	21.9. 15	23.9. 15	4
6		Zajištění techniky	4 dny	21.9. 15	24.9. 15	2;4
7		Kontrola funkčnosti	1 den	25.9. 15	25.9. 15	6
8		Zveřejnění poradny	3 dny	25.9. 15	29.9. 15	6
9		Kontrola fungování	1 den	6.1. 16	6.1. 16	8FS+70 dny
10		Vyhodnocení užívání	1 den	7.1. 16	7.1. 16	9
11		Uchování seznamu spolupracujících studentů	688 dny	8.1. 16	28.8. 18	10
12		Zveřejnění inzerátu	30 dny	8.9. 15	19.10. 15	1
13		Pozvání kandidátů	14 dny	20.10. 15	6.11. 15	12
14		Výběrové řízení	1 den	9.11. 15	9.11. 15	13
15		Kontakt uchazečů svýsledky	10 dny	10.11. 15	23.11. 15	14
16		Přijetí nového zaměstnance	1 den	24.11. 15	24.11. 15	15
17		Zaškolení zaměstnance	3 dny	25.11. 15	27.11. 15	16
18		Převzetí zodpovědnosti za správu profilu na FB	1 den	22.12. 15	22.12. 15	14FS+30 dny
19		Zlepšení struktury příspěvků	30 dny	23.12. 15	2.2. 16	18
20		Zveřejňování pracovních míst na FB	704 dny	23.12. 15	3.9. 18	18

Obrázek 7 Ganttův diagram s časovým plánem 1. část (vlastní zpracování)

		Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
GANTTŮV DIAGRAM	21	Analýza čtenosti příspěvků	674 dny	3.2. 16	3.9. 18	19
	22	Založení profilu na LinkedIn	1 den	30.11. 15	30.11. 15	17
	23	Zjištění možnosti práce na LI	7 dny	1.12. 15	9.12. 15	22
	24	Aktivní využívání LI	725 dny	10.12. 15	19.9. 18	23
	25	Spolupráce na Oknu do kraje	1 den	10.12. 15	10.12. 15	23
	26	Změna registračního systému na stránkách kraje	14 dny	28.1. 16	16.2. 16	25
	27	Zkouška nového registračního systému	7 dny	17.2. 16	25.2. 16	26
	28	Zveřejňování benefitů na inzertech	659 dny	17.2. 16	27.8. 18	26
	29	Sledování trendů v benefitech	30 dny	26.2. 16	7.4. 16	27
	30	Možná úprava benefitů	30 dny	8.4. 16	19.5. 16	29
	31	Kontakt fakulty	7 dny	26.8. 16	5.9. 16	29FS+100 dny
	32	Domluvení spolupráce	14 dny	6.9. 16	23.9. 16	31
	33	▲ Příprava soutěže	31 dny	26.9. 16	7.11. 16	
	34	Příprava zadání	14 dny	26.9. 16	13.10. 16	32
	35	Grafické zpracování zadání	5 dny	14.10. 16	20.10. 16	34
	36	Sehnání vhodných zaměstnanců pro rozhovor	10 dny	21.10. 16	3.11. 16	31;35
	37	Natočení videa	2 dny	4.11. 16	7.11. 16	36
	38	▲ Průběh soutěže	80 dny	8.11. 16	27.2. 17	
	39	Zaslání zadání na fakultu	1 den	8.11. 16	8.11. 16	35;37

Obrázek 8 Ganttův diagram s časovým plánem 2. část (vlastní zpracování)

		Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
GANTTŮV DIAGRAM	40	Zveřejnění soutěže pro veřejnost	1 den	8.11. 16	8.11. 16	37
	41	Shromáždění prací	1 den	21.12. 16	21.12. 16	39FS+30 dny;40F
	42	Uveřejnění prací	1 den	22.12. 16	22.12. 16	41
	43	Spuštění hlasování	1 den	23.12. 16	23.12. 16	42
	44	Pořízení cen pro vítěze	1 den	8.11. 16	8.11. 16	37
	45	Vyhlášení výsledků	1 den	6.2. 17	6.2. 17	43FS+30 dny;44
	46	Předání cen	1 den	27.2. 17	27.2. 17	45FS+14 dny
	47	Zveřejnění vítězných prací	1 den	28.2. 17	28.2. 17	45;46
	48	Předložení vizuálu zaměstnanců	1 den	1.3. 17	1.3. 17	47
	49	Používání nových propagačních prvků	388 dny	2.3. 17	27.8. 18	48
	50	Zpracování dokumentů pro systém	20 dny	25.11. 15	22.12. 15	16
	51	Rozeslání dokumentů vedoucím	3 dny	23.12. 15	25.12. 15	50
	52	Zjištění požadavků	20 dny	28.12. 15	22.1. 16	51
	53	Zaslání požadavků vedoucím	1 den	25.1. 16	25.1. 16	52
	54	Shromáždění požadavků	5 dny	26.1. 16	1.2. 16	53
	55	Sumarizace výsledků	10 dny	2.2. 16	15.2. 16	54
	56	Zpracování materiálů	7 dny	16.2. 16	24.2. 16	55
	57	Zaslání nabídek do škol	1 den	25.2. 16	25.2. 16	56
	58	Posbírání nabídek od studentů	1 den	8.4. 16	8.4. 16	57FS+30 dny
	59	Zaslání nabídek vedoucím	1 den	11.4. 16	11.4. 16	58
60	Vyhodnocení vedoucím	14 dny	2.5. 16	19.5. 16	59FS+14 dny	

Obrázek 9 Ganttův diagram s časovým plánem 3. část (vlastní zpracování)

		Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
GANTTŮV DIAGRAM	60	Vyhodnocení vedoucími	14 dny	2.5. 16	19.5. 16	59FS+14 dny
	61	Zaslání odpovědi studentům	3 dny	20.5. 16	24.5. 16	60
	62	Vykonání praxi studentů	180 dny	25.5. 16	31.1. 17	61
	63	Odevzdání harmonogramu a zpětné vazby	10 dny	1.2. 17	14.2. 17	62
	64	Sběr hodnocení od vedoucích	14 dny	1.2. 17	20.2. 17	62
	65	Převedení hodnocení do formulářů	1 den	21.2. 17	21.2. 17	63;64
	66	Vyhodnocení zpětné vazby	14 dny	22.2. 17	13.3. 17	65
	67	Zaslání zpětné vazby vedoucím	1 den	14.3. 17	14.3. 17	66
	68	Vyhodnocení aktivit	30 dny	4.9. 18	15.10. 18	19;18;25;21;29;3:
	69	Propočtení nákladů	18 dny	16.10. 18	8.11. 18	68
	70	Porovnání splánem	7 dny	9.11. 18	19.11. 18	69
	71	Spočítání odchylek	14 dny	20.11. 18	7.12. 18	70
	72	Předložení hodnocení	1 den	10.12. 18	10.12. 18	71
	73	Naplánování dalšího období	18 dny	11.12. 18	3.1. 19	72

Obrázek 10 Ganttův diagram s časovým plánem 4. část (vlastní zpracování)

10.5.1 Stanovení kritické cesty

Stanovení kritické cesty je podstatné, neboť pokud dojde ke zpoždění na kritických činnostech, zpozdí se celý projekt. V grafu jsou označeny červenou barvou (viz Příloha II), v tabulce žlutě. Proto, aby nedošlo ke zpoždění, je vhodné ponechání větší personální kapacity, kdyby jeden zdroj vypadl, byl nahraditelný a projekt se mohl i nadále realizovat. I proto je u těchto činností ponechána delší časová rezerva, aby nehrozilo zpoždění projektu, který bude realizován od září 2015 do konce roku 2018, od podzimu přitom budou vyhodnocovány a analyzovány činnosti, které budou posouzeny, aby mohlo být naplánováno další období.

10.6 Náklady projektu

Každá činnost, práce nebo nákup, s sebou přináší náklady. Ty je potřeba sledovat a vyhodnocovat v každé instituci, ať už veřejného či soukromého sektoru.

10.6.1 Náklady v 1. fázi

Náklad na:	Počet / cena za ks	Využití pro:
------------	--------------------	--------------

Notebook	1 / 15 000 Kč	Právní poradnu
Klávesnice a myš	1 / 500 Kč	Právní poradnu
Židle	1 / 1 000 Kč	Právní poradnu
Nábytek	1 / 5 000 Kč	Právní poradnu
Pevná linka	1 / 500 Kč	Právní poradnu
Zaměstnanecké karty	1 / 300 Kč	Právní poradnu
Kancelářské programy	1 / 2 000 Kč	Právní poradnu
Antivirus	1 / 1 000 Kč	Právní poradnu
Reklamní předměty	3 / 300 Kč	Odměna pro studenty (3 studenti)
Celkem:	26 200 Kč	

Tabulka 7 Přehled nákladů v 1. Fázi (vlastní zpracování)

Skutečně vynaložené náklady mohou být nižší, neboť Krajský úřad nakupuje ve větším množství, kdy dochází ke snížení cen. Navíc nábytek, židle i pevná linka již mohou být použity například před úpravou interiéru nebo místo zaniklého pracovního místa. Tak je možné sehnat i notebook včetně vybavení a programů. Tím by nevznikly již téměř žádné náklady.

Reklamní předměty jsou propočítány pro 3 studenty, kteří by mohli zajišťovat poradnu.

10.6.2 Náklady ve 2. fázi

Náklad na:	Počet / cena za ks	Využití pro:
Výběrové řízení	1 / 5 000 Kč	Zveřejnění inzerátu, vypracování požadavků, zpracování testů, zpracování hodnocení, odeslání rozhodnutí, zajištění smluv
Notebook	1 / 15 000 Kč	Pro nového zaměstnance
Klávesnice a myš	1 / 500 Kč	Pro nového zaměstnance

Židle	1 / 1 000 Kč	Pro nového zaměstnance
Nábytek	1 / 5 000 Kč	Pro nového zaměstnance
Pevná linka	1 / 500 Kč	Pro nového zaměstnance
Zaměstnanecké karty	1 / 300 Kč	Pro nového zaměstnance
Kancelářské programy	1 / 2 000 Kč	Pro nového zaměstnance
Antivirus	1 / 1 000 Kč	Pro nového zaměstnance
Grafický program	1 / 10 000 Kč	Pro nového zaměstnance
Mobilní telefon + SIM karta	1 / 1 000 Kč	Pro nového zaměstnance
Školení	2 / 7 500 Kč	Pro nového zaměstnance
Registrační program	1 / 15 000 Kč	Pro webové stránky
Náklady na zaměstnance	Plat: 2015: 1x 2016: 12x 2017: 12x 2018: 12x Měsíčně 15 300 Kč + SP a ZP placené zaměstnavatelem, celkem: 20 502 Kč Za celou dobu projektu: 785 574 Kč	Osobní náklady
Celkem	851 874 Kč	

Tabulka 8 Přehled nákladů ve 2. fázi (vlastní zpracování)

Náklady v této fázi jsou nejvyšší kvůli tomu, že je zde započítán celý plat zaměstnance po celou dobu trvání projektu. Tyto náklady by bylo možné snížit například díky získání dotace z Operačního programu Zaměstnanost, u kterého se čeká, že bude spuštěn právě na podzim letošního roku. Ostatní náklady mohou být sníženy podobně, jako v první fázi, hromadnými nákupy nebo použitím stávajícího vybavení.

10.6.3 Náklady ve 3. fázi

Náklad na:	Počet / cena za ks	Využití pro:
Nový program	1 / 5 000 Kč	Pro zpracování podkladů, zpracování výsledků pro kancelářské účely
Ceny pro soutěžící	2 / 25 000 Kč	Dvě sady cen pro vítěze obou kategorií
Celkem:	55 000 Kč	

Tabulka 9 Přehled nákladů ve 3. fázi (vlastní zpracování)

Náklady v této fázi by mohly být sníženy díky získání sponzorského daru na ceny pro soutěžící.

10.6.4 Náklady ve 4. fázi

Náklady v této fázi jsou zejména administrativní, na tisk a na případnou odměnu pro spolupracující studenty. Ty nejsou předem vyčíslitelné, neboť není znám celkový počet studentů, počet studentů, kteří dosáhnou na finanční odměnu, případně na reklamní předměty.

10.6.5 Náklady v 5. fázi

V této fázi budou náklady na administrativní práce, na plánování dalšího období a sběr dat.

10.7 Řízení rizik

Rizika jsou běžnou součástí projektu, je ovšem nutné je sledovat, vyhodnocovat míru rizikovitosti a hledat, jak rizikům předcházet.

10.7.1 Rizika v 1. fázi projektu

Možné riziko	Pravděpodobnost rizika	Míra ohrožení projektu	Opatření proti riziku
Nezájem školy o spolupráci	nízká	vysoká	Možnost dohoda dlouhodobé spolupráce, ukázka práce právníků na úřadu, podpora aktivit školy, diplomové práce
Nezájem studentů o spolupráci	nízká	vysoká	Motivace možností e-learningových kurzů, finanční motivace, konzultace
Nevyužívání poradny	střední	nízká	Informovanost zaměstnanců o službě, případná konzultace řešených problémů, praxe jako pomoc právníkům

Tabulka 10 Přehled rizik v 1. fázi (vlastní zpracování)

Největším rizikem v první fázi je možnost nenavázání spolupráce, ať už ze strany fakulty univerzity nebo ze strany studentů. Tento nezájem je natolik zásadní, že by mohl zhatit celou první fázi projektu. Z toho důvodu je nutné promyslet vhodná opatření, aby se této situaci zamezilo. Proto jsou připraveny motivační nástroje pro spolupráci. Fakulta bude motivována možností zajištění praxe pro své studenty, nabídkou spolupráce při zpracování diplomových prací, možností navázat dlouhodobou spolupráci, která by zajistila praxi nejenom studentům současných ročníků ale i studentům, kteří se ke studiu teprve chystají. Tito studenti budou moci vidět práci právníků na úřadu, zjistí, co tato práce obnáší a zda by pro ně byla vhodná. Nezájem ze strany studentů je již v současné době utlumen tím, že je běžnou povinností studentů vykonat při studiu i praxi. Tuto nutnost umocňuje i špatná situace na trhu práce, kdy se studenti bojí, zda budou schopni sehnat v budoucnosti zaměstnání. Mimo to je pro ně připravena možnost konzultovat svou práci s odborníkem. Kromě toho budou moci využít i e-learningových kurzů, kde si rozšíří své znalosti a mohou k nim dostat i certifikát, který je potvrdí. I to pro ně může být konkurenční výhodou. Navíc pokud budou odvádět dobrou práci, mohou dosáhnout i na finanční

podporu, což by pro ně mohla být částečná kompenzace volného času, kdy by jinak mohli pracovat na brigádě.

10.7.2 Rizika v 2. fázi

Možné riziko	Pravděpodobnost rizika	Míra ohrožení projektu	Opatření proti riziku
Nesehnání vhodného uchazeče	nízká	Vysoká	Včasné uveřejnění inzerátu, žádost o zveřejnění i na stránkách škol, spolupráce
Neúspěšné vedení stránek na Facebooku	střední	Střední	Zajištění vhodné literatury, případně kurzu pro zaměstnance
Nezvládnutí založení profilu na LinkedIn	nízká	Střední	Čas pro nastudování postupů a manuálů, pomoc zaměstnance s profilem na síti
Snížení příjmů za zabránění reklamní plochy v Oknu do kraje	nízká	Nízká	Uveřejnění malého formátu inzerátu, zbylé informace na webových stránkách, na které se inzerát odkáže
Nezvládnutí změny registračního systému	střední	Střední	Možnost požádání o pomoc odborníky, spolupráce s univerzitou, testovací verze
Zveřejnění pro zájemce nepoutavých benefitů	nízká	Nízká	Vyhodnocování preferencí trendů mezi zaměstnanci, dotazníky na spokojenost s benefity

Tabulka 11 Přehled rizik ve 2. fázi (vlastní zpracování)

Ve 2. fázi je nejvíce ohrožujícím faktorem nesehnání vhodného kandidáta. Toto riziko je snižováno tím, že KÚZK dlouhodobě a intenzivně spolupracuje s Univerzitou Tomáše Bati a s Úřadem práce. Díky tomu může získat životopisy studentů, kteří jsou v posledním

ročníku a ještě nemají zajištěnou práci, nebo uchazečů, kteří se ocitli v evidenci Úřadu práce. Kromě toho bude jasné, že je zde potřeba nového zaměstnance. Oznámení o výběrovém řízení tak může být včas umístěno na webové stránky Krajského úřadu, případně i na placené weby. Mimo to je možné ještě oslovit o pomoc univerzity a školy, které zveřejňují inzeráty pro své studenty zdarma, neboť je pro ně vizitkou, když mají vysokou zaměstnanost absolventů. Pro tohoto nového zaměstnance budou zajištěny kurzy a literatura, aby se naučil kvalitně pracovat se sociálními sítěmi. V první řadě přijme správu sítě Facebook, která je velmi rozšířena a mnoho lidí s ní má uživatelské zkušenosti. Potom bude dalším krokem založení profilu na síti LinkedIn. Ta je již poněkud specifitější a zde bude asi více potřeba dalšího vzdělání. To může mimo již zmíněných zdrojů nalézt například v odborných časopisech nebo po poradě s kolegy, kteří na síti již fungují a mají s ní zkušenost.

Nízké riziko hrozí i u inzerce v Oknu do kraje. Zde mimo informací o událostech, rozhovorů a dalších zajímavých informací nalezneme i reklamní sdělení, která podporují financování tisku a roznosu. Díky začlenění inzerátu na neobsazené pracovní místo se tato plocha může zmenšit. To je zajištěno tak, že inzerát nebude zabírat velkou plochu, bude jednoduchý a přehledný s odkazem na webové stránky, které musí uchazeč navštívit i z důvodu, že obsahují dokumenty nutné pro zařazení do výběrového řízení. S vyšším rizikem se již musí počítat u změny registračního systému. Z toho důvodu se počítá s možnou konzultací odborníků. Může se jednat i o IT specialisty z jiného krajského úřadu, kde již podobnou změnu realizovali a vědí, kde je potřeba dát si pozor a naopak, které oblasti jsou bezproblémové. Při změně je možné požádat o pomoc i studenty Univerzity Tomáše Bati, kteří jsou v oblasti IT vyhledávanými. Nakonec budou výsledky jejich společného snažení ještě otestovány ve zkušební verzi, kde budou muset odolat možnému úniku osobních informací uchazečů.

Nízké riziko je možné i u zveřejnění firemních benefitů. Jedná se o to, že nemusí možného uchazeče zaujmout. V současné době nejsou benefity zveřejňovány vůbec, takže i náznak podpory ze strany zaměstnavatele bude ku prospěchu. Kromě toho budou sledovány a vyhodnocovány trendy a spokojenost současných zaměstnanců, což vypoví o tom, co je pro zaměstnance poutavým benefitem a co naopak pro zaměstnance nemá téměř žádný význam.

10.7.3 Rizika 3. fáze

Možné riziko	Pravděpodobnost rizika	Míra ohrožení projektu	Opatření proti riziku
Nespolupráce fakulty	střední	vysoká	Dlouhodobá spolupráce s celou univerzitou, možné oslovení i středních škol
Špatně sestavené zadání	nízká	střední	Konzultace zadání s nezaujatou stranou
Nepodařeně natočené video	střední	střední	Využití více zařízení, přídavné natáčení zvukové stopy, využití zkušeného kameramana
Nezájem o soutěž	nízká	střední	Vybrání vhodných cen pro vítěze, možné dohoda jako školní práce pro studenty
Nezájem o hlasování	nízká	nízká	Motivace studentů, aby získali cenu a zároveň motivace školy, aby prezentovala úspěšné výtvary svých studentů
Nevyužívání nových materiálů	nízká	nízká	Zavedení normy pro používání materiálů při prezentacích, konferencích...

Tabulka 12 Přehled rizik ve 3. fázi (vlastní zpracování)

Vysoké riziko představuje nezájem o navázání další spolupráce ze strany Fakulty multimediálních komunikací, Fakulty managementu a ekonomiky, případně nové spolupráce s podobně zaměřenou fakultou. To je eliminováno tím, že s univerzitou je vedena dlouhodobá spolupráce. Případně je možné využít i kreativity studentů středních škol, které se nalézají i ve Zlínském kraji. Navíc se do soutěže bude moci zapojit i veřejnost. Nutné je i kvalitně zpracovat zadání, aby bylo jasné a srozumitelné. Tak nemůže dojít ke špatnému pochopení. Vyšší pozornost než zadání si kvůli riziku nese natočení videa, které bude podkladem pro jednu část soutěže. Zde bude využito služeb kameramana,

který pro KÚZK již natáčel například videa z akcí. Kromě toho bude využito přídatné zařízení pouze pro zvukový záznam a další kamera pro možné sestřihání pohledů.

Nezájem o soutěž bude snižen výběrem atraktivních cen, případně domluvou, že zpracování bude pro studenty součástí povinné práce. Hlasování bude podpořeno tím, že o výhře budou rozhodovat sami občané, takže bude v zájmu autorů posílat své práce mezi známé a kamarády. I spolupracující škola bude moci využít možnost sdílet práce svých studentů, aby poukázala na jejich schopnosti a šikovnost. Díky tomu se o tom dozvědí další uživatelé.

Využívání nových vítězných materiálů bude zakotveno ve vnitřním předpisu. Mimo to budou zaměstnanci proškoleni o práci s nimi, takže pro ně bude dobře srozumitelná a uchopitelná. Díky vnitřní normě navíc bude eliminována snaha o vlastní materiály, které by narušili celistvou prezentaci.

10.7.4 Rizika ve 4. fázi

Možné riziko	Pravděpodobnost rizika	Míra ohrožení projektu	Opatření proti riziku
Neochota vedoucích zpracovat požadavky	nízká	střední	Pokud nezpracují požadavky, jaké studenty a kdy budou potřebovat na praxi, může se stát, že pro ně volní nebudou
Nezájem škol o spolupráci	nízká	střední	Dlouhodobá dobrá spolupráce organizace se školami, podpoření projektů školy
Nezájem studentů o praxe	nízká	střední	Studenti mají mnohdy praxi povinnou, motivace v podobě kurzů, dárkových předmětů
Neodevzdání potřebných dokumentů od studentů	nízká	nízká	Podmínka potvrzení praxe odevzdáním příslušných vyplněných dokumentů
Nezájem o zpětnou	nízká	nízká	Zájem vedoucích odborů o

vazbu			zlepšení, které může vést k dobré pověsti celého odboru, ke zvýšení zájmu o odbor, ke zvýšení zájmu praktikantů o místo zde...
-------	--	--	--

Tabulka 13 Přehled rizik ve 4. fázi (vlastní zpracování)

Ve čtvrté fázi projektu nehrozí žádná vysoká rizika. Bude nutné zabezpečit spolupráci vedoucích odborů a oddělení, kteří budou vědět, že bez požadavků nemusí dostat potřebné stážisty, kteří by jim pomohli.

Dalším rizikem je neochota škol spolupracovat. Ta je eliminována tím, že kraj má se školami dlouhodobou spolupráci a podporuje projekty škol. Navíc povinná praxe je téměř na všech odborných školách a pro školy by to bylo zajištění praxe pro některé studenty. S tím souvisí i riziko nezájmu studentů o praxe. To je pouze velmi nízké, neboť studenti mají mnohdy praxi povinnou, často si uvědomují i potřebu mít nějakou praxi, aby mohli lépe nalézt práci, a navíc zde mohou získat i drobné odměny nebo další vzdělávání, což je odlišením od mnoha jiných organizací. Studenti po vykonání musí vyplnit příslušné dokumenty. Proto, aby tomu tak bylo, jsou motivováni tím, že v jiném případě neobdrží potvrzení praxe nebo případné doporučení, které je pro ně velmi potřebné. Posledním rizikem v této fázi je nezájem vedoucích o zpětnou vazbu. Ten je velmi nízký, neboť vedoucí jsou motivováni, aby jejich oddělení nebo odbor dobře fungoval, dobře se jim hledali kvalitní kolegové a mohli tak pracovat na vysoké úrovni. Navíc pokud zde budou praktikanti spokojeni, budou mít poté podstatně vyšší zájem zde hledat své budoucí zaměstnání, než pokud tu pro ně budou samé nevýhody.

10.7.5 Rizika v 5. fázi

Možné riziko	Pravděpodobnost rizika	Míra ohrožení projektu	Opatření proti riziku
Vysoké odchylky	Nízká	nízká	Průběžné počítání odchylek
Překročení rozpočtu	střední	nízká	Průběžná každoroční kontrola plnění rozpočtu,

			případná úprava
Zbytečnost analyzovat	nízká	nízká	Povinnost analyzovat stanovené období pro plán dalšího

Tabulka 14 Přehled rizik v 5. fázi (vlastní zpracování)

V poslední fázi se vyskytují jen nízká rizika, která budou řešena průběžně v rámci celého projektu. Pro přizpůsobení bude aktualizován jak rozpočet, tak výpočty odchylek. Průběžně se budou rovněž shromažďovat data potřebná k analýze a možnému naplánování dalšího období. Plán bude muset být stanoven jako povinnost, aby byl opravdu vyhotoven.

10.8 Závěrečné zhodnocení projektu

Projekt byl rozdělen pro větší přehlednost do pěti fází. Podle nich je zpracováno i rozdělení nákladů, management projektu a řízená rizika. Pro celý projekt jsou sepsány náklady pro jednotlivé položky i možnost jejich případného snížení. Rizika projektu jsou vyhodnocena podle míry rizika a pravděpodobnosti rizika.

Realizace projektu má značný společenský význam. Je zkvalitněn dialog mezi občany a Krajským úřadem Zlínského kraje a jeho orgány. Díky tomu je zde předpoklad pro lepší kvalitu života v regionu. Náklady jsou vzhledem ke společenskému významu na přijatelné úrovni, stejně tak jako rizika.

ZÁVĚR

Analýzou pomocí SWOT analýzy, polostrukturovaného rozhovoru i komunikačního mixu bylo dosaženo podrobného popisu současného stavu marketingové komunikace Krajského úřadu Zlínského kraje. Na základě zjištěných nejproblematičtějších bodů a možných příležitostí je sestaven projekt. Ten je pro větší přehlednost rozdělen do pěti jednotlivých fází.

Každá fáze je podrobně rozepsána. Pro každého zaměstnance, který se účastní projektu, je stanovena v každé činnosti role, zda danou činnost provádí, kontroluje, či při ní spolupracuje. To je důležité zejména pro zachování časového harmonogramu, neboť u činnostech jsou časové rezervy a částečná zastupitelnost z důvodu, aby nemohl být ohrožen průběh projektu. Časová důslednost je nutná zejména u kritických činnostech, které kvůli nedodržení mohou zpozdit celý projekt.

Náklady jsou vyčísleny v běžných tržních cenách, které mohou být díky nákupu ve větším objemu a soutěžené ceně podstatně nižší. Je také možnost využít stávajícího vybavení nebo využít dotace např. z fondů EU. Proto se mohou zdát náklady relativně vysoké, ovšem díky možným úsporám této hranice zřejmě nedosáhnou.

Projekt se celkově věnuje zlepšení komunikace ze strany Krajského úřadu Zlínského kraje. Je vyřešen stávající problém s nedostatkem uchazečů s právním vzděláním díky spolupráci ve studentské poradně, která je zároveň pro studenty dobrou a vítanou praxí. Nový pracovník se bude věnovat zejména prezentaci na internetu, který je již součástí každodenního života téměř každého, proto je nutné tuto oblast nezanedbat. Navíc tento nový trend je ještě umocněn hitem sociálních sítí, které se dříve považovaly pouze za sítě pro mladé lidi, zejména studenty. V dnešních dnech jsou však využívány čím dál více střední generací a díky většímu množství sítí existují již i specializované odborné portály, které rovněž nejsou opomenuty – LinkedIn. Mimo jiné je součástí projektu i soutěž, jež je určena zejména pro studenty, ovšem účastnit se může naprosto kdokoli, koho daná problematika zajímá. Výstupem ze soutěže budou nové vizuální materiály a zároveň se zvýší i počet sledovatelů profilu na sociální síti, kteří tímto způsobem budou hlasovat. Úpravě se nevyhnul ani portál pro registraci zájemců o práci. Ten bude značně zjednodušen pro větší uživatelskou příjemnost. I kvůli problematice poskytování osobních údajů bude nejdříve nový systém spuštěn v testovací verzi, aby bylo možné vychytat veškeré nedostatky. Nutnost spolupráce si vyžádá zavedení systému stáží, kdy bude

kladem důraz na plánování, aby nedocházelo k situaci, v níž bude málo stážistů a moc práce, nebo naopak vysoká nabídka stážistů, pro které není dostatek práce. Stážisté budou rovněž hodnoceni a naopak budou poskytovat zpětnou vazbu pro možné zlepšení stávající situace. Navíc pro ně bude připravena i možná motivace. Poslední důležitou částí projektu je sběr dat a následné vyhodnocení celého projektu, které je potřebné pro naplánování dalšího období.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMLEROVÁ, Johana. Product placement po česku. *Markething.cz [online] 2012*. ISSN 1805-4991 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.markething.cz/product-placement-po-cesku>

BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. 2011, Zlín: VeRBuM, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

COOPER, John a Peter LANE. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1999, 1. vyd. Praha: Grada, 230 s. Manažer. ISBN 8071696412.

Česká republika. Zákon o krajích. In: Sbírnka zákonů. 2000.
ČIČÁK, Matěj. Rekordní rok na internetu v číslech. In: *Živě.cz [online]*. 2013 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/clanky/rekordni-rok-na-internetu-v-cislech/uzivatele-internetu/sc-3-a-167865-ch-85703/default.aspx>

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 2008, 6. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

FILL, Chris. *Marketing communications: interactivity, communities and content*. 2009, 5th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, xxxvii, 558 p. ISBN 0273717227.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. 2003, 1. vyd. Brno: Computer Press, xv, 275 s. ISBN 80-722-6811-2.

FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*. 2005, 1. vyd. Praha: Management Press, 111 s. ISBN 8072611291.

FREY, Petr. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2008, 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 195 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-160-7.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 2005, 1. vyd. Praha: Portál, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

Interní dokumenty KÚZK. 2012. Zlín,

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2008, 1. vyd. Praha: Grada, 267 s. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.

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

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 2007, 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006, 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 802470966x.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011, 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

PATALAS, Thomas. *Guerillový marketing: jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. 2009, 1. vyd. Praha: Grada, 191 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-2484-3.

PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. 2003, Praha: Grada, 581 s., ISBN 80-247-0254-1.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 2010, 1. vyd. Praha: Grada, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 2009, 1. vyd. Praha: Grada, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2006, 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SKLENÁK, Vilém. *Data, informace, znalosti a Internet*. 2001, 1. vyd. Praha: C.H. Beck, xvii, 507 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-409-0.

SMITH, P a Ze ZOOK. *Marketing communications: integrating offline and online with social media*. 2011, 5th ed. Philadelphia, PA: Kogan Page, xviii, 483 p. ISBN 0749461942.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2014, 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

WILDEMUTH, Barbara M. *Applications of social research methods to questions in information and library science*. 2009, 1st pub. Westport, Conn.: Libraries Unlimited, vii, 421 s. ISBN 9781591585039.

Zlínský kraj [online]. 2014 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IT Informační technologie.

KÚZK Krajský úřad Zlínského kraje.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model komunikace (FORET, 2003).....	13
Obrázek 2 Rozšířený model komunikace (FORET, 2003).....	14
Obrázek 3 Vize a poslání KÚZK (Zlínský kraj, 2014)	40
Obrázek 4 Značka Zlínského kraje (Zlínský kraj, 2014).....	43
Obrázek 5 Znak Zlínského kraje (Zlínský kraj, 2014)	43
Obrázek 6 Vlajka Zlínského kraje (Zlínský kraj, 2014).....	44
Obrázek 7 Ganttův diagram s časovým plánem 1. část (vlastní zpracování)	73
Obrázek 8 Ganttův diagram s časovým plánem 2. část (vlastní zpracování)	74
Obrázek 9 Ganttův diagram s časovým plánem 3. část (vlastní zpracování)	74
Obrázek 10 Ganttův diagram s časovým plánem 4. část (vlastní zpracování)	75
Obrázek 11 Organizační struktura KÚZK (Zlínský kraj, 2014).....	95
Obrázek 12 Kritická cesta projektu 1. část	96
Obrázek 13 Kritická cesta projektu 2. část	97
Obrázek 14 Kritická cesta projektu 3. část	98
Obrázek 15 Kritická cesta projektu 4. část	99

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)	57
Tabulka 2 Management projektu v 1. fázi (vlastní zpracování)	64
Tabulka 3 Management projektu ve 2. fázi (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 4 Management ve 3. fázi (vlastní zpracování)	67
Tabulka 5 Management projektu ve 4. fázi (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 6 Management projektu v 5. Fázi (vlastní zpracování)	70
Tabulka 7 Přehled nákladů v 1. Fázi (vlastní zpracování)	76
Tabulka 8 Přehled nákladů ve 2. fázi (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 9 Přehled nákladů ve 3. fázi (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 10 Přehled rizik v 1. fázi (vlastní zpracování)	79
Tabulka 11 Přehled rizik ve 2. fázi (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 12 Přehled rizik ve 3. fázi (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 13 Přehled rizik ve 4. fázi (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 14 Přehled rizik v 5. fázi (vlastní zpracování)	85

SEZNAM GRAFŮ

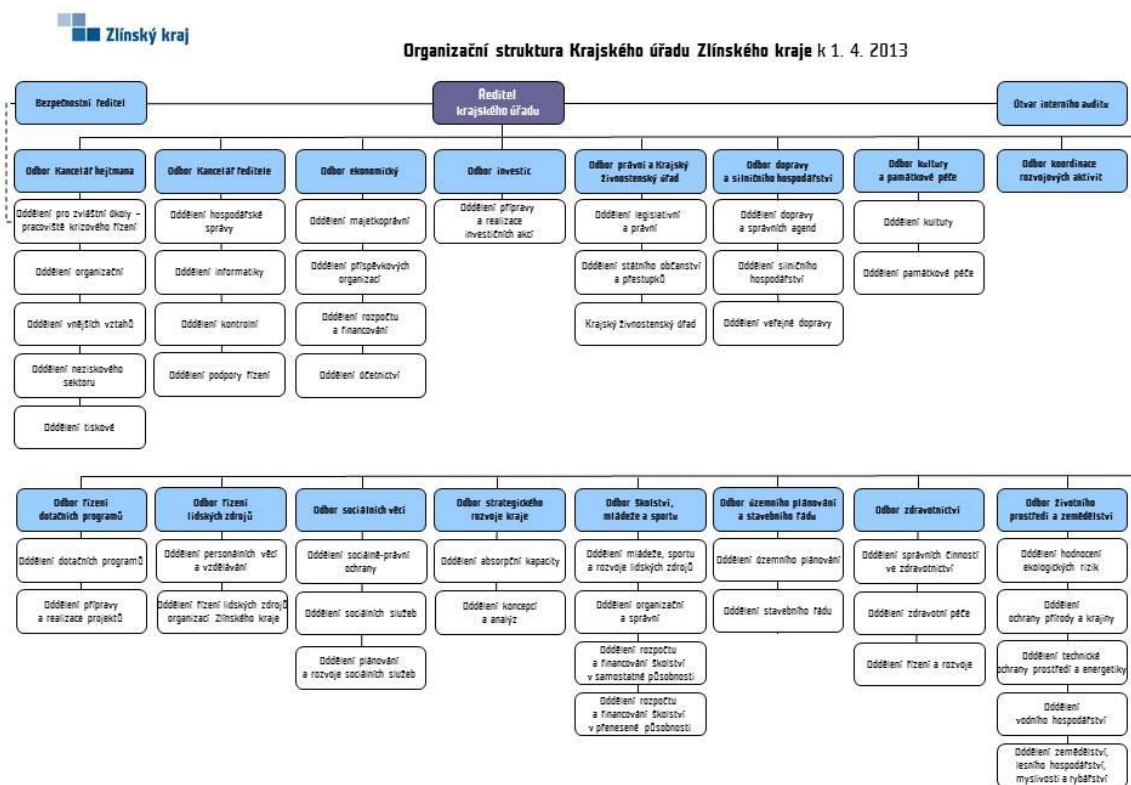
Graf 1 Procentuální rozložení uživatelů internetu (vlastní zpracování, dle ČIČÁK, 2013).....	19
Graf 2 Penetrace internetu dle kontinentu (vlastní zpracování, dle ČIČÁK, 2013)	20

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Organizační struktura

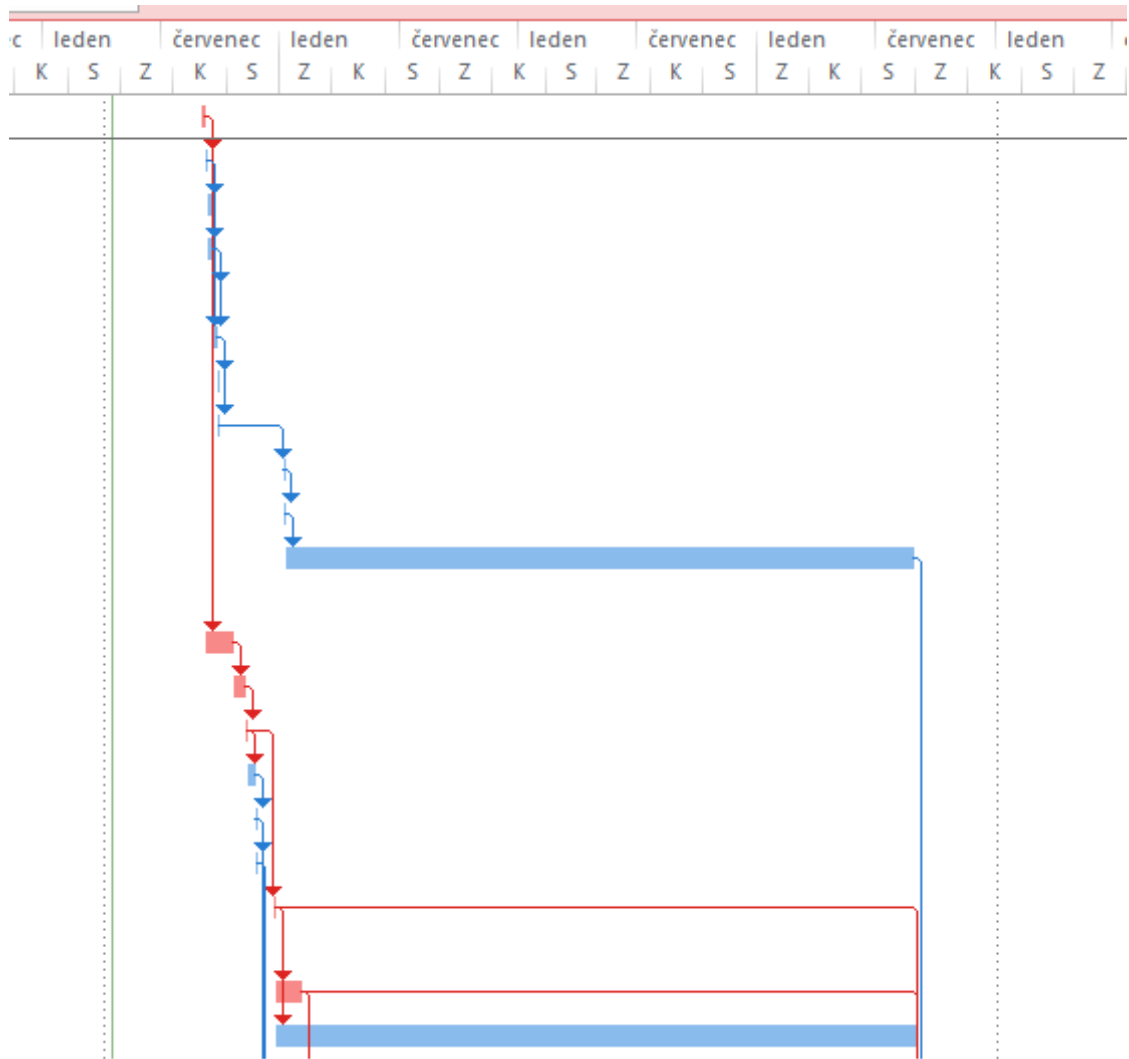
Příloha II: Kritická cesta

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

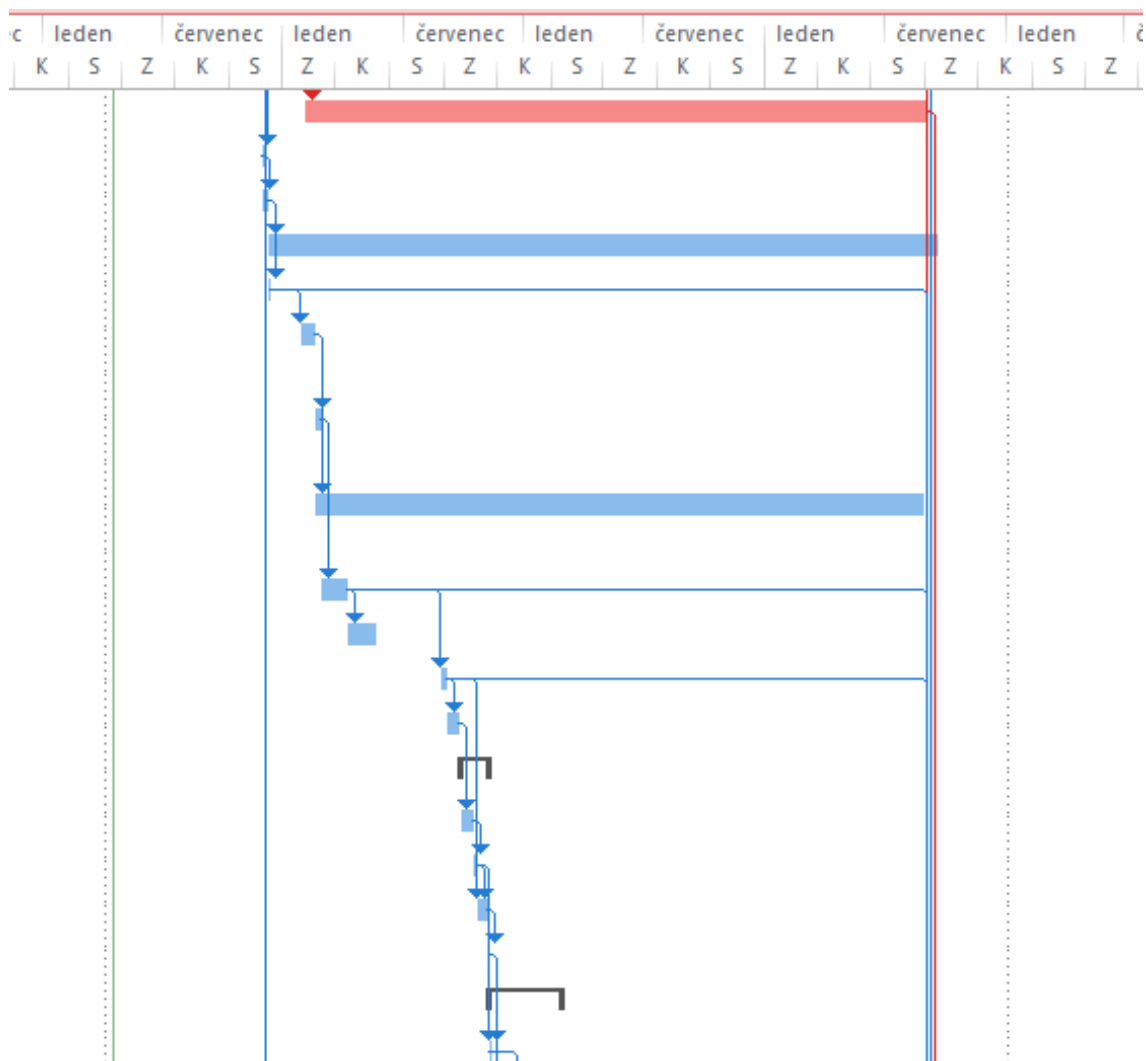


Obrázek 11 Organizační struktura KÚZK (Zlínský kraj, 2014)

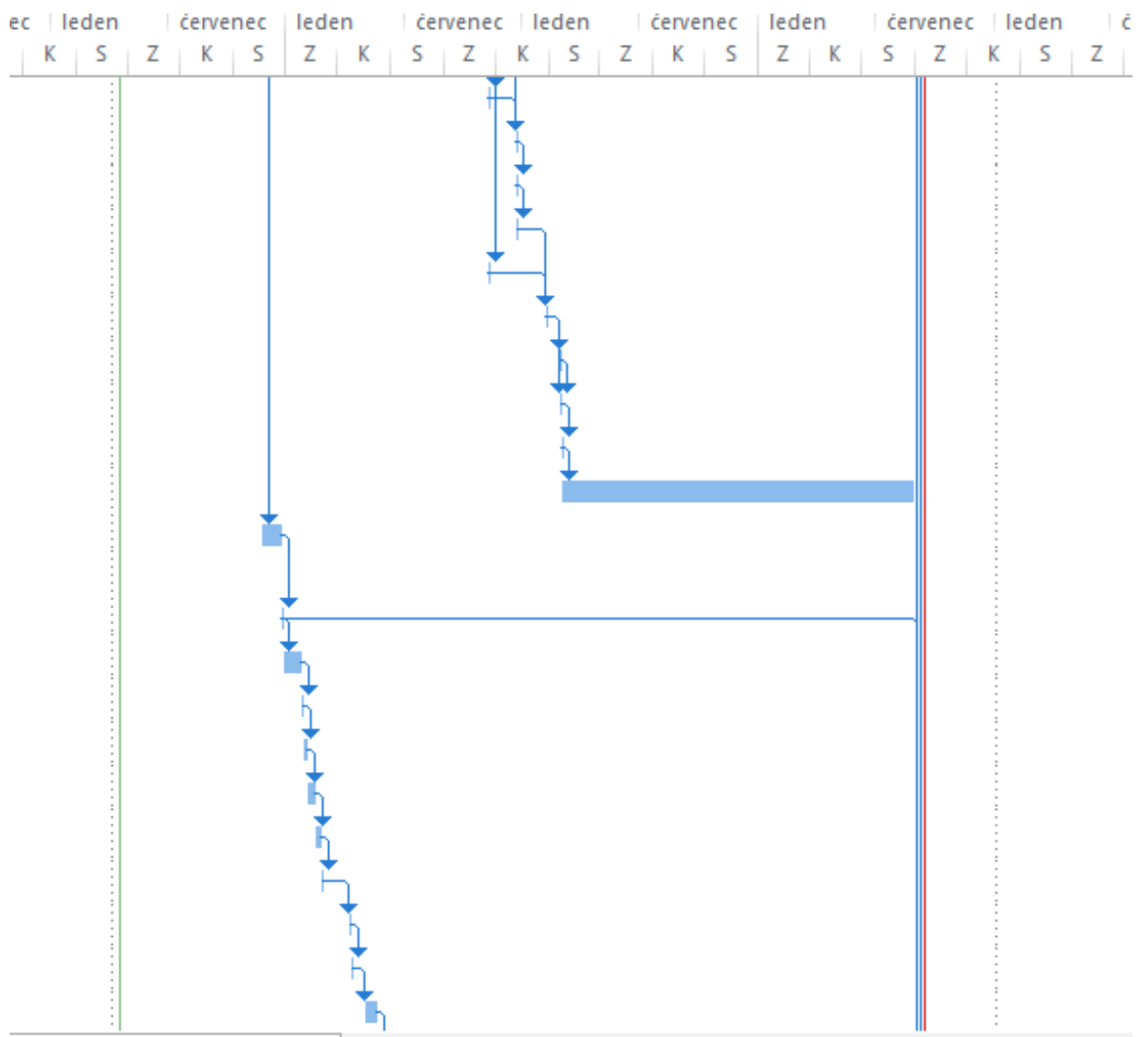
PŘÍLOHA P II: KRITICKÁ CESTA



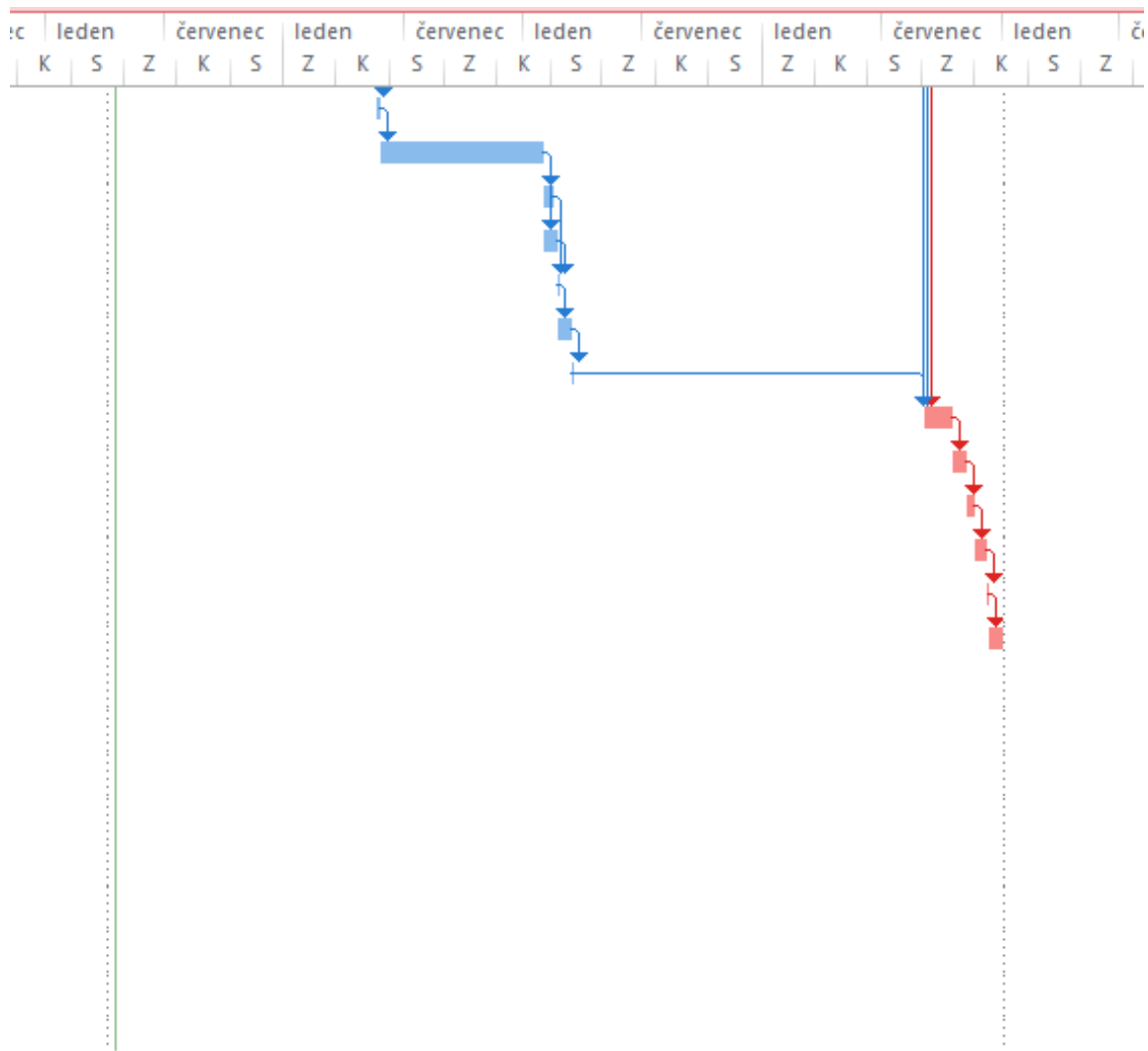
Obrázek 12 Kritická cesta projektu 1. část



Obrázek 13 Kritická cesta projektu 2. část



Obrázek 14 Kritická cesta projektu 3. část



Obrázek 15 Kritická cesta projektu 4. část