

# **Analýza komunikace zaměstnanců tiskového oddělení – statutární město Zlín**

Soňa Remová

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Soňa Remová**  
Osobní číslo: **M13995**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza komunikace zaměstnanců tiskového oddělení –  
statutární město Zlín**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se komunikace se zaměřením na týmovou práci.

#### II. Praktická část

- Analýza současné týmové práce pracovníků tiskového oddělení.
- Popis a analýza přípravy jednoho čísla Zlínského magazínu.
- Doporučení pro zlepšení komunikace v týmu při realizaci Zlínského magazínu.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

HARGIE, Owen a Dennis TOURISH. Auditing Organizational Communication: A handbook of research, theory and practice. Vyd. 1. New York: Routledge, 2009. ISBN 987-0-415-41445-6.

HAYES, Nicky. Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmu. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.

HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: Nástroj pro úspěšné fungování firmy. Vyd. 1. Praha: Grada publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

MILLER, Brian Cole. Teambuilding – 50 krátkých aktivit. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1618-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Zdeněk Dvořák**

Datum zadání bakalářské práce: **4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016

  
Mgr. Pavel Hýl  
děkan



  
Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské 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 bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou 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 užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-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 bakalářské 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem 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 bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně.....

.....

## **ABSTRAKT**

Cíle této bakalářské práce jsou analýza a návrhy pro zlepšení komunikace v týmu na Oddělení tiskovém Magistrátu města Zlína (MMZ) a analýza Magazínu Zlín. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je definována týmová práce, komunikace a komunikační mix pro města a obce. Praktická část je věnována analýze současného stavu komunikace na tiskovém oddělení, zlínskému měsíčníku, jeho analýze a rozhovoru s tiskovým mluvčím Zlína Mgr. Zdeňkem Dvořákem.

Klíčová slova: týmová práce, komunikace, Magazín Zlín, Magistrát města Zlína, tiskové oddělení.

## **ABSTRACT**

The aims of this bachelor thesis are analysis and recommendation for higher quality of communication at the Press department – City Council Zlín and analysis of „Magazín Zlín“. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part is defined team work, communication and communication mix of cities and villages. The practical part is devoted to analysis of present situation of communication at the Press department, to magazine and analysis of magazine. The last part of practical part is the interview of press agent of Zlín.

Keywords: team work, communication, Magazín Zlín, City Council Zlín, Press department.

Za pomoc při vypracování bakalářské práce děkuji Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D. a Mgr. Zdeňku Dvořákovi, který byl ochotný poskytovat mi informace skutečně kdykoliv, třeba i v neděli večer.

Děkuji také celému týmu Oddělení tiskového, že mně dovolil nahlédnout do skutečně kvalitního pracovního společenství.

The real art of conversation is not only to say the right thing at the right time, but also to leave unsaid the wrong thing at the tempting moment.

Dorothy Nevill

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>4</b>
<b>1 TÝMOVÁ PRÁCE</b> .....	<b>5</b>
1.1 TÝM.....	5
1.1.1 Pracovní tým vs pracovní skupina.....	6
1.2 VÝHODY A NEVÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE.....	6
1.3 SESTAVENÍ ÚSPĚŠNÉHO TÝMU .....	7
1.3.1 Jak vybrat členy týmu.....	7
1.3.2 Oceňování, kritika a hodnocení výkonů.....	8
<b>2 KOMUNIKACE</b> .....	<b>9</b>
2.1 KOMUNIKAČNÍ MODEL .....	11
2.1.1 Aristotelův model .....	11
2.1.2 Komunikační model podle P. Jandy.....	11
2.1.3 Komunikační model podle Shannona a Weavera.....	12
2.1.4 Komunikační model podle R. Vorlové.....	14
2.2 SLOŽKY KOMUNIKACE.....	16
2.3 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....	17
2.3.1 Druhy neverbální komunikace .....	17
2.4 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....	18
2.5 KOMUNIKACE ČINEM .....	19
2.6 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY .....	20
2.6.1 Interní bariéry komunikace .....	20
2.6.2 Externí bariéry komunikace .....	20
2.7 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	21
2.7.1 Formy komunikace v organizaci .....	21
<b>3 KOMUNIKAČNÍ MIX</b> .....	<b>23</b>
3.1 REKLAMA, PROPAGACE .....	23
3.2 PUBLIC RELATIONS .....	24
3.2.1 Funkce tiskového mluvčího.....	24
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>25</b>
<b>4 STATUTÁRNÍ MĚSTO ZLÍN</b> .....	<b>26</b>
4.1 MAGISTRÁT MĚSTA ZLÍNA.....	26
4.2 PROFIL TISKOVÉHO ODDĚLENÍ .....	26
<b>5 ANALÝZA SOUČASNÉ TÝMOVÉ PRÁCE A KOMUNIKACE PRACOVNÍKŮ TISKOVÉHO ODDĚLENÍ</b> .....	<b>28</b>
5.1 SONDA.....	28
5.2 VYHODNOCENÍ OTÁZEK.....	28
<b>6 MAGAZÍN ZLÍN</b> .....	<b>33</b>
6.1 DĚLENÍ STRAN DLE SEKČÍ .....	34
6.2 PRŮBĚH REDAKČNÍ RADY.....	35
6.3 FINANCOVÁNÍ MAGAZÍNU ZLÍN .....	35



6.4	PRŮBĚH KOREKTORSKÉ RADY .....	37
6.5	ZPĚTNÁ VAZBA .....	37
6.6	ANALÝZA CITACÍ V ROCE 2015 .....	37
6.6.1	Leden .....	38
6.6.2	Únor .....	39
6.6.3	Březen .....	40
6.6.4	Duben .....	41
6.6.5	Květen .....	42
6.6.6	Červen .....	43
6.6.7	Červenec .....	44
6.6.8	Srpen .....	45
6.6.9	Září .....	46
6.6.10	Říjen .....	47
6.6.11	Listopad .....	48
6.6.12	Prosinec .....	49
6.7	VYHODNOCENÍ ANALÝZY .....	50
6.8	ŘÍZENÝ DOTAZNÍK .....	52
<b>7</b>	<b>SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>54</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>64</b>

## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá komunikací v týmu. Většinu svého života trávíme ve společnosti druhých lidí, se kterými řešíme různé problémy. Jestliže chceme, aby informace, které sdělujeme, byly správně chápány, musíme být schopni komunikace. Komunikace nám také dovoluje porozumět ostatním, je tedy nezbytnou součástí života každého z nás.

V současné době se týmy stávají základními jednotkami organizačních struktur mnoha podniků, firem a institucí. K tomu, aby tým správně fungoval, musí jeho členové pochopit cíl, kterého chtějí dosáhnout a musí se s tímto ztotožnit. Efektivní pracovní tým se neobejde bez kvalitní komunikace mezi jednotlivci.

Jestliže bude sestaven takový tým, ve kterém budou lidé schopni komunikovat na dobré úrovni, poznají a pochopí předem stanovený cíl, budou jím zaujati a přijmou své kompetence, vznikne tým efektivní. Tato jednotka organizační struktury bude o mnoho úspěšnější, poznají-li se jednotliví členové týmu.

Cílem této bakalářské práce je podat návrhy na zlepšení komunikace v týmu na Oddělení tiskovém Magistrátu města Zlína (MMZ). Návrhy budou podány po předchozí analýze současné úrovně komunikace pracovníků na tomto oddělení. Sekundárním cílem je popis a analýza Magazínu Zlín, na kterém tým společně pracuje.

Teoretická část bakalářské práce slouží jako podklad k vysvětlení obecných pravidel pro fungování týmu a komunikace, která je v této oblasti nezbytná. Další důležitá část je zaměřena na komunikační mix pro města a obce. Praktická část popisuje krátkou historii statutárního města Zlína, zmiňuje MMZ a profiluje Oddělení tiskové. Analyzuje úroveň komunikace a týmové práce pracovníků tohoto oddělení a popisuje přípravu magazínu města Zlína, doplněnou o analýzu citací a řízený dotazník s tiskovým mluvčím města Zlína, Mgr. Zdeňkem Dvořákem.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TÝMOVÁ PRÁCE

Celkovou podstatou týmové práce je naučit lidi, aby dokázali pracovat samostatně a nemuseli se neustále dožadovat schválení od vyšších složek organizace. Z toho vyplývá, že smyslem týmové práce je týmy zplnomocnit a delegovat je k určitým úkonům. Týmy tedy musí být dostatečně vzdělané, aby mohly vykonávat svou práci a být za ni odpovědné (Hayes, 2005, s. 20).

Zahrádková (2005, s. 20) popisuje pracovní skupinu jako skupinu lidí, kteří jsou na sobě určitým způsobem závislí buď náplní práce, nebo společným, jednotným cílem. Zahrádková zde nahrazuje slovo „skupina“ slovem „tým“, ale vzhledem k tomu, že tým je skupina lidí se stejným cílem, lze její definici použít k popisu týmové práce.

### 1.1 Tým

Kantorová (2007, s. 6) popisuje pracovní tým jako jasně definovaný celek, jehož snaha je dosáhnout předem určeného cíle. Týmy mají jasně stanovená pravidla, kterými se řídí a týmové role, se kterými souvisí jasně definované pracovní aktivity. Také mají přesně charakterizovaný proces práce.

Týmy mohou být rozděleny na efektivní a neefektivní. Toto dělení velmi výstižně popisuje Mikuláščík (2003, s. 190). Efektivním týmem je myšlen tým, ve kterém panuje neformální atmosféra, členové týmu se alespoň trochu znají a důvěřují si. Všichni členové jsou schopni si vyměňovat informace nezbytné k efektivní týmové práci, s čímž souvisí komunikace. Jestliže členové týmu umí dobře komunikovat, nic jim nebrání ke správnému sdělení informací. Efektivní tým se vyhýbá problémům, které by špatná komunikace přinesla. Členové efektivního týmu umí správně chválit a kritizovat, na druhou stranu umí chválu i kritiku snášet a následně vhodně přijmout. Kritika v efektivním týmu znamená posun vpřed a eliminuje chyby, které zde nastaly. Členové efektivního týmu znají své poslání, jsou ztotožnění s cílem, kterého se snaží dosáhnout a berou na sebe zodpovědnost za vykonanou práci.

Naopak členové neefektivního týmu často pracují ve formálním prostředí, které bývá současně napjaté. Lidé se sice mohou vzájemně znát, ale většinou jsou si cizí. V obou případech spolu nejsou schopni komunikovat a netuší, co od sebe mohou čekat. Díky špatné komunikaci zde vznikají nejen komunikační bariéry, ale také pracovní problémy, které

znásobují napjatou atmosféru. Členům týmu je pak jejich práce lhostejná, neodvádí ji spolehlivě a jsou nezodpovědní (Mikuláščík, 2003, s. 190).

### 1.1.1 Pracovní tým vs pracovní skupina

Kapitola se zabývá vysvětlením dvou zcela odlišujících se pojmů. Tým je často vysvětlován jako *skupina* lidí táhnoucích za jeden provaz s cílem dosažení určitého cíle. Členové týmu jsou na sobě závislí svými vědomostmi, které si vyměňují a jeden bez druhého se neobejdou. Tým může vzniknout kdekoliv na rozdíl od skupiny, která vzniká převážně na pracovišti. Za skupinu se považují minimálně dva lidé, kteří mohou být spojeni pouze místem, kde vykonávají svoji práci. Každý tým tedy může být skupinou, ale ne každá skupina může být týmem. Skupina se může stát týmem, jestliže splňuje určité podmínky jako např.:

- členové týmu znají cíl, kterého mají společně dosáhnout a jsou jím zaujati;
- týmové role jsou striktně vymezené a jednotlivci znají své kompetence;
- komunikace, spolupráce a férové vztahy mezi členy týmu fungují na dobré úrovni;
- kritika není považována za negativní věc, nýbrž za posun vpřed;
- dobrý tým by měl být heterogenní a měla by v něm vládnout demokracie (Mikuláščík, 2003, s. 190-191).

Krüger (2004, s. 14) říká, že pokud se má z formálně sestavené skupiny stát tým, musí se: zharmonizovat zájmy jednotlivých členů týmu, definovat jasné a akceptovatelné cíle všemi členy, skončit konkurenční boj mezi jednotlivci, zvýšit skupinová loajalita.

## 1.2 Výhody a nevýhody týmové práce

Každá věc má své pro a proti, není tomu jinak ani u týmové práce. Je velký úspěch, sestavíme-li úspěšný tým lidí, který spolu dokáže spolupracovat, ne předbíhat se. Tým, který plní své úkoly svědomitě, umí si pomáhat, je schopen úspěšně dosáhnout cíle. Není žádným tajemstvím, že takový tým nevznikne ze dne na den. Je potřeba správného výběru jedinců do týmu a neméně důležitá je postupná souhra mezi jednotlivými spolupracovníky. Máme-li dobře fungující tým, převažují zde spíše výhody.

Meier (2007, s. 7) ve své knize zmiňuje výhody a nevýhody týmové práce. Říká, že lidé pracující v týmu mají větší prostor ke tvorbě, využívají lépe své zkušenosti a vědomosti, které si sdělují navzájem a obohacují tím sami sebe. U lidí pracujících jednotlivě se toto běžně nestává. Každý pracuje na jiném úkolu a znalosti mají odlišné. Ztrácí potom čas

složitým vyhledáváním potřebných informací. Můžeme tedy říct, že silnou stránkou pracovních týmů je v podstatě větší množství nabytých zkušeností a vědomostí. Týmová práce také podporuje týmového ducha. Odstavec doposud popisuje jen výhody týmové spolupráce, existuje však také mnoho nevýhod.

Častou nevýhodou týmové spolupráce je pohodlnost některých týmových pracovníků, s čímž se bohužel setkáváme poměrně často. Meier (2007, s. 8) uvádí častý překlad slova „tým“ slovy „skvělé, to udělá někdo jiný“ nebo „každý den na pranýři někdo jiný“. Myšlenkou tohoto překladu je přenášení práce jeden na druhého.

### 1.3 Sestavení úspěšného týmu

Hayes (2005, s. 62) říká, že týmy lze budovat mnoha způsoby, avšak vybudování každého týmu spočívá v jeho poslání. Např. tradiční technikou budování týmu je vystavit skupinu jedinců nejrůznějším společným náročným zážitkům. Zima, hlad, únava a boj o přežití vede k vzájemné souhře mezi lidmi sdílejícími společné zážitky, která je zesílena v případě, že zvládnutí situace vyžaduje určitou spolupráci. Cílem při sestavování úspěšného týmu je zajistit, aby se členové týmu dobře poznali a to bez výjimky.

Mikuláščík (2003, s. 196) doplňuje, že při sestavování úspěšného týmu nelze potenciální spolupracovníky násilně nutit, protože sestavení týmu je citlivá záležitost. Nejen násilné pokusy, ale také umělé zásahy při sestavování týmu obvykle vedou k neúspěchu. Tým pak buď není možné sestavit, nebo je neúspěšný.

Při vytváření úspěšně spolupracujícího týmu lidí jsou velmi důležité týmové role, které je vhodné předem stanovit. Je známých mnoho informací, jak týmové role správně sestavit. Téměř každý autor však zdůrazňuje, jak jsou týmové role a jejich stanovení důležité a bez nich se dobrý tým neobejde. Žádná role nelze nahradit jinou rolí, tak jsou jedinečné. Každý vedoucí by měl dobře znát své zaměstnance, díky čemuž by měl být chopen rozdělovat jednotlivé role. S tím také souvisí výše zmíněná důležitost poznávání se lidi v týmu navzájem (Mikuláščík, 2003, s. 190).

#### 1.3.1 Jak vybrat členy týmu

Meier (2009, s. 13) tvrdí, že při budování týmu je nutné vybrat členy, kteří si budou nejen vyhovovat, ale také členy, kteří budou schopni zastoupit roli. Každý, kdo sestavuje tým, by měl klást důraz na správné „namíchání“ kolegů. Každá změna v týmu, ať již někdo odejde, nebo přijde člen nový, je vhodná příležitost ke zlepšení soudružnosti a výkonnosti týmu.

Na druhou stranu, náhlá změna nejen na pracovišti je pro mnoho lidí stejně tak náročná jako divergentní přístupy při řešení skupinových konfliktů. Jakmile jsou totiž lidé zvyklí na určitý specifický systém, je těžké přesvědčovat je, že alternativní řešení může být pro tým přínosem. S každým novým členem přichází nové nápady, náměty, apod. Stejně velký přínos může být i v případě multikulturních týmů, kdy členové z odlišných krajín mají jiné zvyklosti a tím pádem jiné způsoby jak postupovat při práci či řešit konflikty. Jakmile do týmu přichází nový člen, velmi často se mění vztahy v celém týmu a v mnoha věcech začínají od začátku. Nejen že plnění úkolů, které bylo stanoveno doposud se mění, změny nastávají i v oblasti vztahů celého týmu s příchodem „narušitele“ (Vorlová, 2015b).

### 1.3.2 Oceňování, kritika a hodnocení výkonů

Oceňování výkonů je stejně důležité jako kritika špatně odvedené práce. Jestliže se našemu týmu podaří splnit zadanou práci k velké spokojenosti zadavatele, měli bychom tým náležitě ocenit a pochválit ho. Jestliže zvládneme ostatní chválit, máme právo na jejich kritizování v případě, kdy se týmu úkol příliš nepodaří. V tomto směru bychom měli být spravedliví.

Pro hodnocení odvedené práce jsou vhodné porady, na kterých se postupně probírá průběh celé práce. Hodnocení úkolu je přínosné z důvodu nalezení chyb, které jsme při výkonu práce neviděli a jejich následné eliminování při vypracovávání podobného úkolu v budoucnosti. Při hodnocení práce na poradách bychom měli umět chválit i kritizovat, všeho však ve zdravé míře. Jestliže umíme odvedenou práci pochválit, nesmí nám dělat problém vytknout nepovedené části (Vorlová, 2015b).

## 2 KOMUNIKACE

Slovo komunikace pochází z latinského *communicare*. Slovo *communicare* v překladu znamená „radit se s někým“. Přesná definice komunikace není nikde doslovně ustanovena, každý autor ji definuje trochu po svém. Každá definice je rozdílná v závislosti na konkrétnějším tématu, o jaké se autoři zajímají (Vymětal, 2008, s. 22).

Člověk, který je schopný efektivně komunikovat je připravený komunikovat aktivně a spontánně. Musí být také schopen přijímat sdělení a předávat je v komunikaci dále. Efektivní komunikace může být charakterizována jako dovednost komunikovat verbálně, neverbálně a komunikovat činem při dialogu, prezentaci, argumentaci či při vyjednávání. Komunikace je velmi důležitá při budování vztahů nejen na pracovišti, ale také ve svém okolí (EuroSchola, [2013]).

Organizace, které se chovají ke svým zaměstnancům dobře a otevřeně s nimi komunikují, jsou na trhu více úspěšné než firmy, které se svými zaměstnanci příliš nekomunikují. Ku příkladu časopis *Sunday Times* provedl rozšířené průzkumy zaměstnanců jednotlivých firem, na jehož základě byl zveřejněn seznam 100 nejlepších firem, pro které je radost pracovat. Mezi deseti nejlepšími firmami bylo udivujících 91% zaměstnanců, kteří se cítili hrdí na to, že pracují pro firmu, která je zaměstnává a řekli, že by ji mohli „silně doporučit“ všem ostatním. Tyto firmy měly 63 % zaměstnanců plně angažovány v porovnání s 28 % pro neumístěné společnosti <sup>1</sup> (Hargie a Tourish, 2009, s. 10).

---

<sup>1</sup> „Organizations that treat their people well, and that communicate with them fully and forthrightly, do better in the marketplace. For example, the UK *Sunday Times* lists the 100 best companies to work for each year, based on widespread surveys of employees. Within the top ten best companies, astonishing 91% of employees felt proud to work for their company, and said they would “strongly recommended” it to others. These companies had 63% of their employees strongly engaged, compared with just 28% for the non-listed companies.”



Vzhledem k tomu, že se bakalářská práce věnuje komunikaci mezi lidmi respektive komunikaci v týmu na tiskovém oddělení, mluvíme o sociální komunikaci, která je rozdělena na tři druhy komunikace:

- ústní,
- písemná,
- vizuální.

A z hlediska komunikačních prostředků dělíme komunikaci na:

- verbální,
- neverbální,
- komunikaci činem (Vorlová, 2015b).

Toto dělení komunikačních prostředků je nejznámější a nejpoužívanější dělení. Vorlová (2015a, s. 8) ve svých studijních materiálech poskytuje podrobnější dělení komunikace:

- záměrná a nezáměrná – zrazuje nás tělo při nervozitě,
- kognitivní – rozumová, afektivní – pocitová,
- intropersonální – komunikace sama se sebou, interpersonální – komunikace s jedním člověkem, skupinová – komunikace s takovým počtem lidí, se kterými udržím oční kontakt, masová – komunikace s velkou masou lidí (na náměstí).

Jak už bylo zmíněno dříve, lidé mezi sebou komunikují za účelem dosažení cíle, např. výměny informací, ovlivňování chování lidí nebo ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě. „Cílem komunikace mohou být i komunikační funkce, které známe:

- informativní,
- instruktivní,
- přesvědčovací – přesvědčení sebe i ostatních,
- motivující,
- zábavná,
- vzdělávací a výchovná – rodič X dítě, student X učitel,
- společenská a sociální,
- souvztažná, poznávací,
- svěřovací a úniková,
- identifikační – tato komunikační funkce je o vnitřním pocitu člověka. Tzn., zda to, co si o sobě myslím je pravda nebo ne.“(Vorlová, 2015a, s. 7)

## 2.1 Komunikační model

Ke komunikaci dochází ve chvíli, kdy jsou přítomné dva subjekty, které mezi sebou hovoří. Lépe řečeno, jeden vysílá zprávu a druhý ji přijímá, setkává se tedy odesílatel a příjemce. Tyto dva subjekty si mezi sebou sdělují informaci. Aby tato informace přinesla nové vědomosti, musí být správně pochopena (Mikuláščík, 2001, s. 101).

### 2.1.1 Aristotelův model

Aristotelův model staví na trojúhelníku Mluvčí - Zpráva - Publikum. To, proč Aristoteles vybral k popsání komunikačního modelu trojúhelník má jasné vysvětlení. Každý ze tří subjektů totiž ovlivňuje další dva subjekty zároveň a tím pádem na sebe neustále působí. Podle Aristotela komunikace není lineární proces. Z toho důvodu jednotlivé subjekty znázorňoval jako body, které následně spojoval do tvaru trojúhelníku (Mikuláščík, 2001, s. 33).

### 2.1.2 Komunikační model podle P. Jandy



Zdroj: Janda, 2008, s. 106

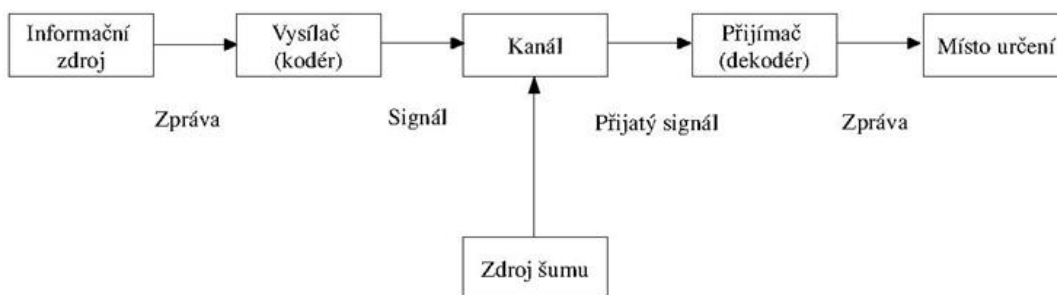
Obrázek 1: Komunikační model podle P. Jandy

Komunikační model znázorňuje průběh komunikace. Šumy představují veškeré faktory, které odpoutávají pozornost jednotlivých subjektů či narušují správné pochopení sdělení. Vysílač, osoba předávající určité sdělení, vybírá styl, jakým bude sdělení předáno, tedy kódování. Skrze kanál své sdělení předává posluchači, který určitým způsobem dekóduje sdělení a snaží se ho správně pochopit. Zpětná vazba I v tomto obrázku představuje reakci příjemce na sdělení. Zpětná vazba II je zpětná reakce osoby, která předala sdělení, na

prvotní zpětnou vazbu. Můžeme říct, že obrázek představuje krátký rozhovor dvou lidí (Janda, 2004, s. 106).

Efektivní a správná komunikace nepostrádá zpětnou vazbu, o čem mluví Holá (2011, s. 37) ve své knize. Tvrdí, že zpětná vazba je reakce na práci interních PR, čímž lze zjistit, jestli jsou aktivity účinné nebo ne. Zpětná vazba nás může nasměrovat správným směrem, jestliže se jím neubíráme. Je tedy nezbytná, jestliže si lidé chtějí vzájemně rozumět.

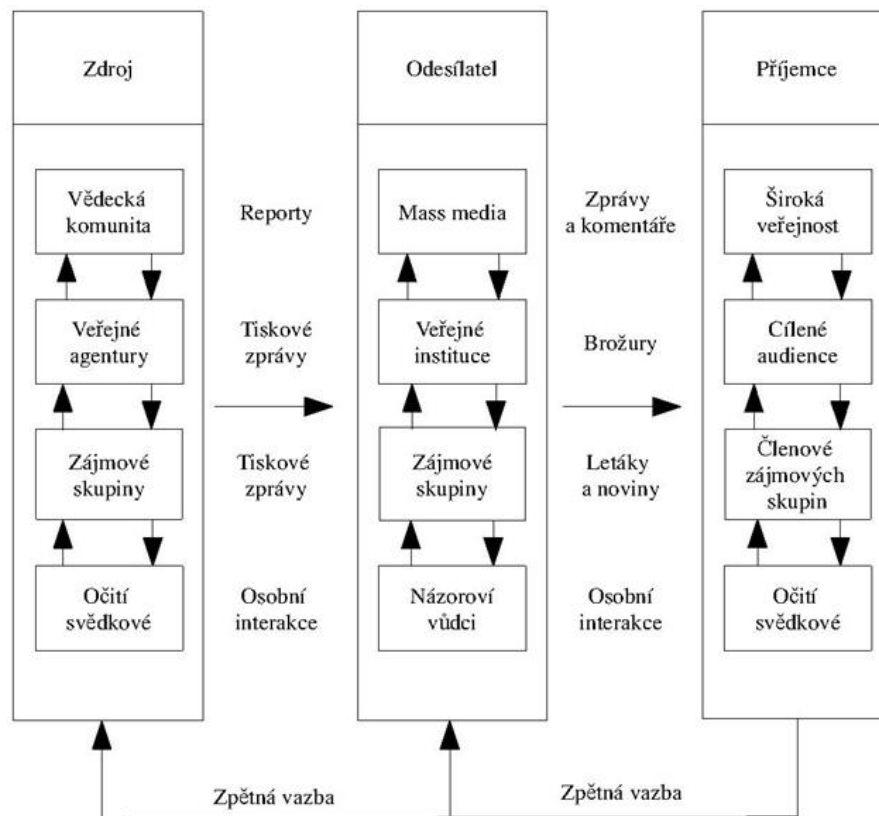
### 2.1.3 Komunikační model podle Shannona a Weavera



Zdroj: Řeháček, ©2013

Obrázek 2: Komunikační model podle Shannona a Weavera

Komunikační model, který byl vytvořen Shannonem a Weaverem je sice podobný komunikačnímu modelu podle Patrika Jandy, je však využíván spíše pro účely komunikace obecně. Naopak není vhodný k hloubkovému výzkumu komunikace jednotlivých lidí. Díky své přehlednosti byl propracován do následující podoby:



Zdroj: Řeháček, ©2013

Obrázek 3: Přeprocovaný komunikační model Shannona a Weavera

Rozšířený model se využívá na specifické prostředí komunikace o rizicích a má tři hlavní subjekty, jimiž jsou: Zdroj, Odesílatel a Příjemce. Model naznačuje, že hlavním zdrojem zpráv pro příjemce je vědecká komunita, očití svědkové se ale nevyklučují. Obě varianty jsou přípustné z toho důvodu, že vědecká komunita sděluje zprávu odborným jazykem, kdežto očití svědkové předávají zprávu laikům srozumitelněji, tedy jazykem, kterému budou rozumět (Řeháček, ©2013).

Skupina odesílatele přijímá zprávu neboli sdělení mnoha různými způsoby, jako např. tiskovými zprávami nebo reporty. Úkolem odesílatele je předat zprávu takovým způsobem, aby byla příjemci snadno pochopitelná a zapamatovatelná. Jestliže je zpráva sdělována expertům, předpokládá se, že rozumí odborným výrazům tohoto tématu, proto je dovoleno, ba dokonce doporučeno, využívat je (Řeháček, ©2013).

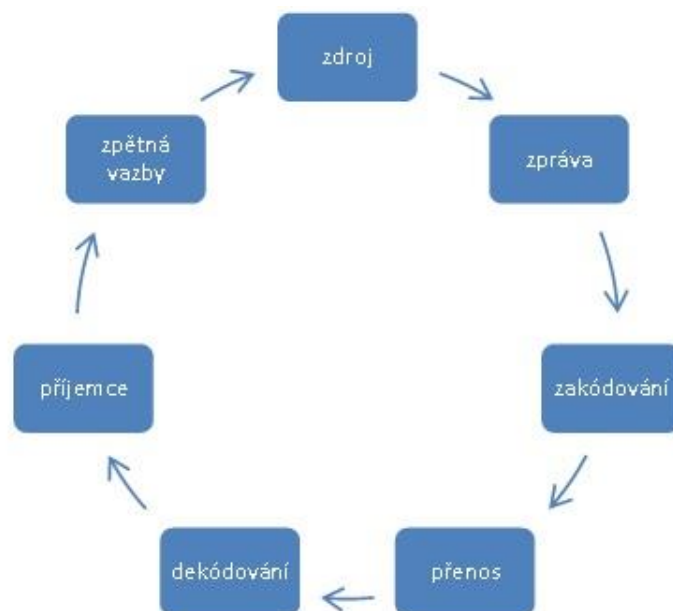
Třetí subjekt rozšířeného komunikačního modelu je příjemce. Příjemce získává zprávu skrze různá média nebo osobní komunikaci. Výhodou osobní komunikace je okamžitá zpětná

vazba mezi odesílatelem a příjemcem. Po sdělení příjemci je zpráva dekodována a jak už bylo řečeno, měla by být správně pochopena, jinak ztrácí smysl (Řeháček, ©2013).

Příjemcem je nakonec vysílána zpětná vazba a jedině tou lze poznat, zda bylo sdělení správně pochopeno a přineslo příjemci užitek. Pokud by se druhému a prvnímu subjektu zpětné vazby nedostalo, celá akce by byla zcela zbytečná. Zde se opět potvrzuje nezpochybnitelná důležitost zpětné vazby (Řeháček, ©2013).

#### 2.1.4 Komunikační model podle R. Vorlové

Velmi výstižně a jednoduše zároveň Vorlová (2015a, s. 6) na ve svých učebních materiálech uvedla obrázek komunikačního procesu, skládajícího se ze sedmi, respektive z osmi prvků.

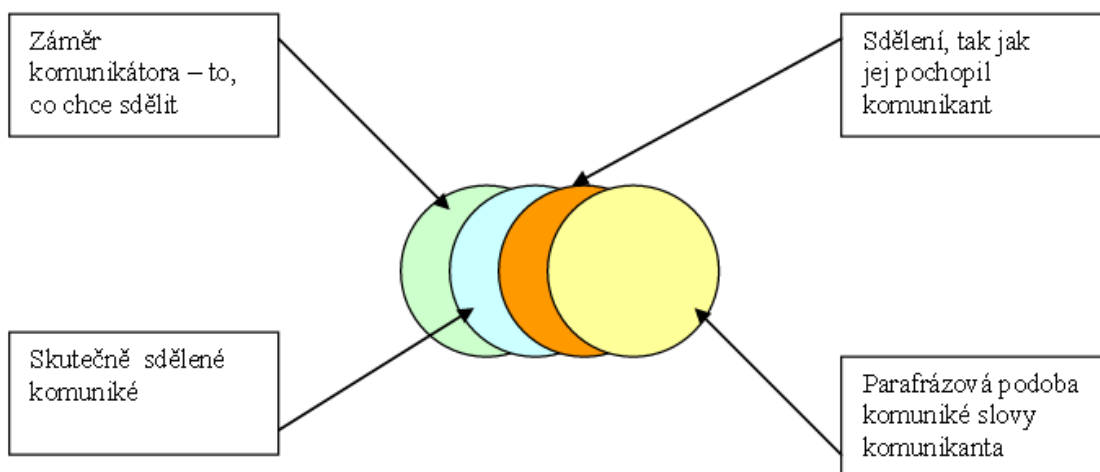


Zdroj: Vorlová, 2015a, s. 6

Obrázek 4: Komunikační model podle R. Vorlové

Osmým prvkem komunikačního procesu jsou komunikační šumy, které působí na všechny prvky spadající do uvedeného komunikačního procesu. Navíc každá komunikace závisí na prostředí, kde probíhá a na konkrétním kontextu (Vorlová, 2015a, s. 6).

Vorlová (2015a, s. 6) také uvedla, že komunikační sdělení nemusí být vždy jednoznačné. Největším problémem nejednoznačnosti komunikačního sdělení je nesourodost v zakódování informace mluvčího a v nesourodosti dekodování posluchače. Dále hrají roli individuální odchylky zdroje a příjemce a také komunikační šumy, působící na každý prvek v procesu.



Zdroj: Vorlová, 2015a, s. 6

Obrázek 5: Prvky působící na komunikační proces

### Komunikační šum

Komunikační šum může být chápán jak rušivý element, který zkresluje komunikaci a zabraňuje správnému pochopení sdělení. Informační šum existuje v různých podobách. Příkladem komunikačního šumu může být např. auto, které nemůže vyjet kopec, na kterém je uježděná vrstva sněhu. Jestliže tato situace nastane při přednášce ve škole, studenty bude auto zajímat více, než sdělení přednášejícího. Informační šum naruší průběh komunikace mezi studenty a přednášejícím (Vymětal, 2008, s. 33).

Lze rozlišit čtyři základní typy komunikačního šumu:

Typy šumu	Popis	Příklady
Fyzické	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo odesílatele a příjemce, omezující fyzický přenos sdělení.	Reálný hluk v prostředí odesílatele, hluk aut, šum počítače.
Fyziologické	Vlastní fyziologická omezení odesílatele nebo příjemce.	Vada zraku, sluchu, hlad,..
Psychologické	Poznávací nebo mentální interference.	Předpojatost a klamné úsudky o odesílateli nebo příjemci, emoce.
Sémantické	Rozdílně chápané významy.	Odišné jazyky, slang,..

Zdroj: Vymětal, 2008, s. 34

Tabulka 1: Základní typy šumu

## Zpětná vazba

Zpětná vazba je v komunikačním procesu velmi významným prvkem, který nám pomáhá zjistit, zda bylo naše sdělení jasně pochopeno a zda jsme využili vhodného komunikačního kanálu. Dále napomáhá ke zjištění správného zacílení na cílovou skupinu, použití vhodného jazyka, apod. Zpětná vazba logicky probíhá mezi odesílatelem sdělení a mezi příjemcem, který sdělení přijímá (Vymětal, 2008, s. 35).

Rozdíly mezi efektivní a neefektivní zpětnou vazbou:

Efektivní zpětná vazba	Neefektivní zpětná vazba
Pomáhá odesílateli i příjemci, je určitá a přesná, popisná, užitečná, aktuální a včasná, slyšená s radostí, jasná, podložená a relevantní.	Pokořuje odesílatele i příjemce, je všeobecná, soudící, nevhodná a nepřiměřená, neaktuální, vyvolává obranné postoje, nesrozumitelná a nepřesná.

Zdroj: Vymětal, 2008, s. 35

Tabulka 2: Efektivní a neefektivní zpětná vazba

Z tabulky jasně vyplývá, že efektivní zpětná vazba neboli pozitivní zpětná vazba, je v komunikačním procesu přínosná oběma stranám. Jestliže příjemce dokonale nepochopil sdělení odesílatele, bez problémů se doptá na nejasné informace. Při efektivní zpětné vazbě může také nastat diskuze o tom, zda se sdělením příjemce souhlasí či nesouhlasí apod. Naopak při neefektivní zpětné vazbě neboli negativní zpětné vazbě, dochází k rozepřím, které jsou často způsobené nepochopením sdělení, s čímž souvisí neznalost efektivní komunikace. Pozitivní zpětná vazba je vnímána odesílatelem, kdežto negativní zpětná vazba je ignorována (Vymětal, 2008, s. 35).

## 2.2 Složky komunikace

Jsou rozlišovány tři složky komunikace – verbální komunikace, neverbální komunikace a komunikace činem. Neverbální komunikace je starší, než komunikace verbální. Neverbální komunikací rozumíme mimoslovní projevy člověka, které evidujeme našimi smysly. Verbální komunikace je komunikace mluvená, spojená s řečí. Hraje zde roli náš hlas, intonace. Komunikace činem může být definována jako spojení verbální a neverbální komunikace – dnes verbálně říkám, že zítra uklidím koupelnu, neverbálně se tvářím, že to skutečně udělám – to, jestli koupelnu opravdu uklidím nebo ne, je komunikačním činem. Při

komunikaci tváří v tvář je využívána verbální a neverbální komunikace současně. V tomto případě je velmi snadno ověřitelné, zda to co říkáme je pravda nebo ne. Neverbální komunikace je proto velmi důvěryhodnější než komunikace verbální (Vorlová, 2015b).

## 2.3 Neverbální komunikace

Jak už bylo řečeno, neverbálně komunikujeme na nevědomé úrovni. Mikuláščík (2003, s. 123), tvrdí, že neverbální komunikace je doplňována verbálním projev, který zesiluje jeho účinek, reguluje jej a za určitých okolností jej může plně zastoupit. Neverbální komunikace probíhá neustále na vědomé i nevědomé úrovni.

Mnohé gesta se učíme od svých rodičů od dětství. Můžeme říci, že své rodiče napodobujeme a jestliže se v dospělejším věku neverbální komunikaci nevěnujeme, naše gesta, podobající se rodičům, nám zůstávají po celý život a následně je předáváme svým potomkům (Vorlová, 2015b).

### 2.3.1 Druhy neverbální komunikace

„Druhy neverbální komunikace dělíme na 3 oblasti, které mluví během prezentace:

- ovlivňuje;
- ovlivňuje částečně;
- neovlivňuje.

Ovlivnitelné typy neverbální komunikace jsou takové, které můžeme ovládat vědomě a tím také klamat či zkreslovat sdělení. Částečně ovlivnitelné druhy neverbální komunikace můžeme ovlivnit částečně a neovlivnitelné typy neverbální komunikace z nás vychází nekontrolovatelně.

#### A. Oblasti, které mluví může ovlivnit

- oční kontakt – zacílení a délka pohledu, pootevřenost víček a napětí;
- proxemika – vzdálenost při komunikaci;
  - tento prostor je individuálně a kulturně odlišný;
  - 4 základní skupiny vzdáleností: veřejná, skupinová, osobní, intimní;
- haptika – doteky (formální, neformální, přátelské, intimní);
- sdělovací činy – šéf má jít vždy příkladem;
- chronemika – jak užíváme a strukturujeme čas ve vztahu k známým i cizím lidem;



- oblečení, rekvizitové prostředky (brýle) a celkový image;
- prostředí pro prezentaci, komunikaci.

#### B. Oblasti, které mluvčí ovlivňuje částečně

- mimika – pohyby svalů v obličeji;
  - nejvýraznější sdělovač emocí;
  - vyjadřuje stálý emoční výraz i momentální psychický stav mluvčího;
  - 2 obličejové zóny: horní a dolní;
- gestika – záměrné i nezáměrné pohyby rukou, hlavy, případně i nohou, které doplňují verbální sdělení, případně je zastupují.

#### C. Oblasti, které mluvčí neovlivní

- teritorium – automatická podvědomá obrana;
- neurovegetativní reakce – fyziologické změny, změna tepu, dýchání, třas rukou.“(Vorlová, 2015a, s. 33–34)

## 2.4 Verbální komunikace

Verbální komunikace znamená vyjadřování se pomocí mluveného slova. Důležitost verbální komunikace nelze popřít. Nejen že je známkou sociálního života, potřebujeme ji i k myšlení. Jazyk nám pomáhá vyjadřovat své názory, pocity, apod.

Při verbální komunikaci je velmi důležité jazykové prostředí, tzn. prostředí, ve kterém komunikujeme, ve kterém něco sdělujeme, či sdělení přijímáme. Každý člověk nejraději komunikuje v takovém jazykovém prostředí, které je mu blízké (kněz v kostele).

„Jazykové prostředí je tvořeno čtyřmi základními prvky:

- lidmi;
- jejich úmysly;
- komunikačními pravidly, s jejichž pomocí dosahují svých úmyslů;
- skutečně používanou řečí v dané situaci.“ (Mikuláščík, 2003, s. 115-116)

U verbální komunikace je důležitý také jazykový styl, neboli slova, která používáme. Podle jazykového stylu se velmi lehce rozpoznává, zda jednáme s mladým člověkem, se starší dámou, s dělníkem či s úspěšným podnikatelem. Jazykový styl je dán našimi zkušenostmi a zájmy (Mikuláščík, 2003 s. 118).

Mikuláščík (2003, s. 118) dále mluví o rozdílnosti jazykového stylu mužů a žen. Ženy se pořád cítí ve společnosti submisivně. Na rozdíl od mužů nepoužívají příliš mnoho rozkazovací způsob ani slang. Spíše v jejich řeči nalézáme slůvka roztomilosti. Důvod rozdílu jazykového stylu ženy a muže je údajně vypěstován odlišnou výchovou pohlaví. Jestliže se ale žena dostane do společnosti mužů, např. v práci, začíná svůj jazykový styl přizpůsobovat kolegům.

- „Paralingvistika – dotváření detonačního významu jazyka konotativními prvky, svrchními tony řeči, tím, co řečník zesiluje, zeslabuje nebo zpochybňuje, potvrzuje v obsahu projevu, dává najevo postoj, zaujetí, vřelost, sympatii nebo zlobu.
- Hlasitost verbálního projevu – určuje, zda je projev pro poslouchajícího příjemný nebo nepříjemný. Ale také může napovídat něco o tom, jak silně je mluvčí zaujat věcí, o níž mluví, nebo jak silně chce zapůsobit na poslouchajícího, přilákat jeho pozornost, když není koncentrován.
- Výška tónu řeči.
- Rychlost verbálního projevu – rychlá řeč se obvykle těžce vnímá, obtížnější je to pro lidi, kteří mají své osobní tempo pomalejší.
- Objem řeči – množství slov, které člověk v průměru produkuje za určité časové období.
- Plynulost řeči, pomlky, frázování.
- Barva hlasu a emoční náboj.
- Kvalita řeči.
- Slovní vata – označení pro slova, která mluvčí často používá, aniž by si to uvědomoval (prostě, takže,..).
- Chyby v řeči.“ (Mikuláščík, 2003, s. 120-122)

## 2.5 Komunikace činem

Rozhovor mezi lidmi se vždy vztahuje k tomu, co lidé dělají. Lidská činnost je úzce spjatá s tím, kdo a co komu říká. Občas se dokonce vlastní činnost stane transparentní součástí komunikačního projevu. Ve sdělení může být vyjádřena úcta, respekt, či naopak neúcta a pohrdání vůči ostatním, a stejně tak tomu může být i v chování (Mikuláščík, 2003, s. 132).

Komunikace činem může potvrzovat nebo vyvracet to, co jsme řekli, či někomu slíbili. Když dítě slíbí, že doma uklidí a neučiní tak, něco tím sděluje. Jiný případ komunikace činem je

pomoc v krizové situaci. V takovém případě není potřeba nikomu nic říkat ani vysvětlovat, proběhla totiž jasná komunikace činem (Mikuláščík, 2003, s. 132).

## 2.6 Komunikační bariéry

Pojem „komunikační bariéry“ představuje překážky, které musí být při komunikaci překonávány, protože brání efektivní komunikaci. Komunikační bariéry lze rozdělit na fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické a interní a externí (Vymětal, 2008, s. 37).

### 2.6.1 Interní bariéry komunikace

- obava z neúspěchu, kritiky, nepochopení,
- osobní problémy,
- rozdíly mezi oběma účastníky,
- předsudky a postoje, (povýšenectví, sebedůvěra),
- nepřípravenost (s cizím člověkem, před publikem),
- nesoustředěnost (Vorlová, 2015a, s. 9).

### 2.6.2 Externí bariéry komunikace

- nezvyklé prostředí, fyzické nepohodlí,
- vyrušování třetí osobou,
- hluk a vizuální rozptylování (Vorlová, 2015a, s. 9).

Komunikační bariéry jsou podobné komunikačnímu šumu. Stejně tak jako komunikační šum znepříjemňuje komunikaci a zabraňuje správnému dekodování sdělení příjemci i komunikační bariéry jsou prvky, které zabraňují dokonalému přenosu informací. Komunikační bariérou je např. užívání slangu, žargonu. V tomto případě nastává problém v komunikaci, kdy příjemce a odesílatel pochází z jiných částí republiky. Dalším příkladem komunikační bariéry může být jazyk, kterým se dorozumíváme, komunikace mezi mužem a ženou, nadřazeným a podřazeným nebo také výše zmiňovaná negativní zpětná vazba. Tento problém v komunikaci, stejně jako každý jiný problém, je potřebné eliminovat. Jednou z metod je nastolení pozitivní zpětné vazby, která pomůže odesílateli i příjemci. Dále pak zvolení vhodného jazyka, výběr nejlepšího sdělovacího média, stanovení nejpřijatelnějšího jazyka nebo vyhledání nejlepšího komunikačního prostředí, kde nebude docházet k bariérám komunikace (Vorlová, 2015b).

## 2.7 Interní komunikace

Interní komunikace znamená komunikace uvnitř firmy či organizace. Ve velké části literatury se uvádí, že nejvíce chyb, nedostatků, nedorozumění, je důsledkem špatné interní komunikace. Podle Vymětala (2008, s. 263–264) „jsou pro interní komunikaci důležité tři klíčové faktory:

- nejde jen o informace, ale o postoje a důvěru;
- záleží na každém manažerovi – jeho pozitivním postoji, vstřícnosti a komunikačních dovednostech;
- mimořádný význam efektivní interní komunikace v období přípravy zásadních změn v organizaci.

V organizaci se můžeme setkat s různými typy komunikačních kanálů. Je to komunikace sestupná, vzestupná, horizontální, diagonální, formální a neformální.

- Sestupná komunikace – sdělení přichází seshora dolů, tzn. od výše postavených k níže postaveným.
- Vzestupná komunikace – sdělení přichází zdola nahoru, tzn. od níže postavených k výše postaveným.
- Horizontální komunikace – znamená komunikaci pracovníků v organizaci na stejné komunikační úrovni.
- Diagonální komunikace – probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi.
- Formální komunikace – seznamuje zaměstnance s chodem organizace.
- Neformální komunikace – náhodná setkání spolupracovníků či zaměstnanců organizace.“

### 2.7.1 Formy komunikace v organizaci

Komunikace v organizaci probíhá v několika základních formách: osobní (komunikace tváří v tvář), písemná (předpisy, pravidla), elektronická (e-mail). Využití jednotlivých forem komunikace je závislé na druhu a důležitosti problému. Nejefektivnější komunikací je komunikace osobní.

### **Osobní komunikace**

Osobní komunikace, ústní komunikace nebo také komunikace tváří v tvář je nejefektivnější a nejdůvěryhodnější komunikací nejen v organizaci. Nejefektivnější je z toho důvodu, že je nejrychlejší, s okamžitou interakcí a příjemce poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Jestliže příjemce odesílateli nerozumí, má možnost ptát se okamžitě a nedorozumění vyřešit v co nejkratší možné době. Osobní komunikace je nejvíce používanou komunikací. Do osobní komunikace spadají různé porady, schůze, pohovory, rozhovory, diskuze, rozpravy, telefonické rozhovory, firemní mítinky, školící programy,.. Osobní komunikace je doprovázena neverbální komunikací. Různá gesta, mimika, apod., poskytují důvěryhodnější pohled na okamžité reakce (Vorlová, 2015b).

Holá (2011, s. 191) tvrdí, že osobní komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem musí být dobře organizovaná. Nelze spoléhat pouze na zaměstnance a jejich aktivní postoj, využívající otevřených dveří kanceláře k diskuzi o problémech firmy. Diskuze není vhodná za každých okolností, manažer musí být sám dostatečně připraven a diskuze musí být součástí jeho pracovního plánu. Pokud má být diskuze účinná, musí být dobře připravená.

### **Písemná komunikace**

Písemná komunikace, známá také jako komunikace prostřednictvím médií, je využívána především pro hromadné sdělení důležité zprávy pro pracovníky organizace, ve snaze informovat větší skupinu lidí v co možném nejkratším čase. Zároveň je písemná komunikace ve firmě využívána při komunikaci manažera s pracovníky, pokud je písemná komunikace nezbytná k zaznamenání důležitých podkladů či dokumentů. Písemná komunikace je také potřebná při zapisování na poradách, kdy je potřeba zaznamenat důležité body tak, aby bylo později možné ověřit jejich přesné znění (Vorlová, 2015a, s. 10).

### **Elektronická komunikace**

Elektronická komunikace je komunikace prostřednictvím počítače. Velmi využívaným prostředkem elektronické komunikace jsou e-maily, Skype, internetové stránky firmy, memo, elektronické časopisy a v poslední době velmi oblíbená sociální síť Facebook. Elektronická komunikace z velké části nahradila písemnou komunikaci, protože je velmi efektivní a nízkonákladová (Vorlová, 2015a, s. 10).

### 3 KOMUNIKAČNÍ MIX

Komunikační mix představuje různé typy komunikace se subjekty, kterým obec představuje svůj produkt. Touto komunikací se obec snaží ovlivňovat znalosti a postoje zákazníků ve vztahu k produktu, které nabízí (Janečková a Vašítková, 1999, s. 93).

V literatuře jsou uváděny následující nástroje komunikačního mixu: reklama, osobní prodej, podpora prodeje, product placement, PR, veletrhy a výstavy a sponzoring. Mezi nové trendy komunikačního mixu patří Guerilla marketing, Virální marketing, Event marketing, Mobilní marketing. Na nástroje komunikačního mixu se kapitola bude zaměřovat z pohledu marketingu města. Z důvodu odlišnosti preferencí jednotlivých nástrojů se do popředí dostávají všechny formy PR, tedy vztahy s veřejností, protože právě tento nástroj představuje nejširší možnosti působení městských orgánů na obyvatele (Janečková a Vašítková, 1999, s. 94).

V případě marketingu měst a obcí jsou v komunikačním mixu dominantní dvě kategorie, jimiž jsou reklama a PR. Přesto, že o podobnosti těchto dvou kategorií se vedou různé spory, jsou propojené. Koncový recipient vnímá sdělení o organizaci a přitom nerozlišuje, jakou formou se k němu dostalo (Švehla a Kašík, 2013, s. 28).

#### 3.1 Reklama, propagace

Vybavením každé obce či města by měly být kvalitně zpracované propagační materiály, díky kterým mají možnost komunikovat s občany města a s osobami, které ve městě podnikají. Tištěný materiál, může jím být např. časopis uveřejňovaný městem, podává obraz o městě a jeho zajímavostech. Měl by být přitom stručný a přehledný, doplněný o obrázky a fotografie města, které zvyšují přitažlivost těchto materiálů (Janečková a Vašítková, 1999, s. 95-96).

K základním a zcela běžným materiálům propagující města patří pohlednice, prospekty, brožury, publikace, mapy, písemné informace, výroční zprávy, plakáty, kalendáře, videa a pro podnikatele nabídkové katalogy. Nestačí je však pouze vypracovat, musí být také doručeny na místa, která zaznamenávají vysokou frekvenci pohybu obyvatelstva nebo v případě časopisu vydávaného městem, jej doručit do schránek domácností (Janečková a Vašítková, 1999, s. 96).

V poslední době je velmi silným propagačním prostředkem internet. Nezbytnou součástí komunikačního mixu obcí a měst se staly webové stránky. Zájemcům poskytují velmi

snadno přístupné informace, které si o celku potřebují vyhledat. Internetové stránky měst a obcí charakterizují mimo ně také jejich úřad, přináší informace o historii, památkách, událostech, apod. (Karlíček a Král, 2011, s. 172).

## **3.2 Public relations**

Public relations (PR) je proces, pomocí kterého je navazována komunikace mezi organizací (v tomto případě městem či obcí) a veřejností. PR pomáhá budovat image obce, poskytuje přístup k informacím o obci či městě a o jejich správních a samosprávních institucích. Poskytuje příležitost občanům vztahovat nápady a připomínky, usiluje o optimální komunikaci s veřejností (Janečková a Vašítková, 1999, s. 96).

Public relations jsou v dnešní době velmi častým tématem k diskusi. Stále více záleží na tom, jak dalece jsou lidé ochotni přijímat myšlenky a názory ostatních. Přitom představy o své budoucnosti musí podniky a instituce prosazovat čím dál více intenzivněji. V současnosti již manipulace s lidským smýšlením není tak jednoduchá (Svoboda, 2006, s. 14).

Působení PR není zaměřeno pouze na komunikaci navenek, jeho součástí musí být také kvalitní komunikace uvnitř organizace či uvnitř týmu, který PR zabezpečuje. Výsledkem dobře organizovaného PR by měl být co nejvyšší soulad zájmů všech zúčastněných subjektů. Působením PR jsou vytvářeny změny ve vědomí, názorech, postojích a chování občanů, na které se PR měst zaměřují (Janečková a Vašítková, 1999, s. 98).

### **3.2.1 Funkce tiskového mluvčího**

Tiskový mluvčí je důležitým členem úřadu města. Mezi jeho základní povinnosti patří účast na významných akcích města, na zasedání městských rad a zastupitelstev, poradách vedoucích pracovníků, důležitých zasedání komisí. Tiskový mluvčí má reprezentovat město či obec, pro kterou pracuje. Měl by to být asertivní člověk s dobrými komunikačními schopnostmi. Měl by být znalý v oblasti médií, žurnalistiky a marketingu. Měl by se orientovat v politice, znát cizí jazyky. Morální bezúhonnost je pro vykonávání této funkce nezbytná (Janečková a Vašítková, 1999, s. 99).

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 STATUTÁRNÍ MĚSTO ZLÍN

První známá zmínka o Zlínu je z roku 1322, kdy byl Zlín řemeslnicko-cechovním střediskem a až do konce 19. století byl podobný okolním menším městům. V roce 1984 ale nastal zlom, když Tomáš Baťa zakládá obuvnickou firmu. Začal budovat rozsáhlý podnik a město se začínalo zvětšovat. Z tří tisícového městečka se rázem stalo město s 38 tisíci obyvateli. K 1. lednu 1949 bylo město přejmenováno na Gottwaldov podle prezidenta Klementa Gottwalda. Jméno Gottwaldov bylo ještě do nedávna platné, zrušeno bylo 1. ledna 1990 a Zlínu bylo navraceno původní jméno. V roce 1990 se Zlín stal statutárním městem, jak je známý dodnes (Zlín, ©2016a).

Zlínský kraj vznikl 1. 1. 2000 v rámci reformy veřejné správy jako jeden ze 14 krajů ČR. Zlínský kraj se rozkládá na 3 964 m<sup>2</sup>. Skládá ze čtyř okresů: Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín a Zlín. Krajským městem Zlínského kraje je statutární město Zlín, skládající se z 15 katastrálních území (Mráčková, 2015, s. 7).

### 4.1 Magistrát města Zlína

Město Zlín je samostatně spravováno Zastupitelstvem města Zlína, které ve Zlínském kraji představuje 41 členů (číslo je dané podle počtu obyvatel). Koalici tvoří členové ANO 2011 a STAN. Celkový počet členů koalice je 26. Z toho 8 členů představují zástupci strany ANO 2011 a 18 členů koalice zastupují členové STAN. Opozici města Zlína, která má celkem 14 členů, tvoří zástupci stran ČSSD, KDU – ČSL a Z21 a KSČM, přičemž 5 míst připadá ČSSD, 6 míst náleží KDU – ČSL a Z21 a 3 místa zbývají pro KSČM. Jeden člen zastupitelstva města Zlína není zařazen do žádné strany. Přehled členů zastupitelstva města Zlína - viz Příloha I (Zlín, © 2016b).

Magistrát města Zlína tvoří primátor, náměstci primátora, tajemník, úředníci a ostatní zaměstnanci zařazení do úřadu. Primátorem města Zlína je již druhé volební období pan Miroslav Adámek. Magistrát je dělen na 17 různých odborů a 9 oddělení, které jsou umístěny v 7 detašovaných pracovištích, rozmístěných po Zlíně (Zlín, © 2016b).

### 4.2 Profil tiskového oddělení

Nyní vás seznámím s poměrně krátkou historií tiskového oddělení statutárního města Zlína a s pracovníky, kteří na tomto oddělení pracují. Dříve, než bylo tiskové oddělení MMZ založeno, zajišťoval komunikaci magistrátu s médii a veřejností Mgr. Zdeněk Dvořák,

nynější a zatím jediný vedoucí tiskového oddělení, jako tiskový mluvčí města Zlína ve spolupráci s oddělením cestovního ruchu. Tiskové oddělení vzniklo v první polovině roku 2014 poté, co bylo toto rozhodnutí MMZ podpořeno také RMZ. Oddělení má od svého vzniku tři pracovníky. Prvním z nich je vedoucí tiskového oddělení Mgr. Zdeněk Dvořák, který nadále zastává funkci tiskového mluvčího města Zlína. Druhou pracovnící je Ing. Irena Orságová, která byla na nově otevřené oddělení přesunuta z Oddělení cestovního ruchu a informací, zastává pozici redaktorky Magazínu Zlín. Mgr. Martina Ondrová byla na tiskové oddělení přijata jako absolventka VŠ na pozici referentky vnějších vztahů.

Tiskové oddělení zajišťuje plynulý chod mnoha důležitých aktivit. Věnuje se vnějšímu PR nejen statutárního města Zlína, ale také MMZ ve spolupráci s RMZ a s tajemnicí MMZ. Denně komunikuje a následně zpracovává mediální výstupy, komunikuje s veřejností. Vydává Magazín Zlín, jehož šéfredaktorem je vedoucí Oddělení tiskového pan. Zdeněk Dvořák, který je zároveň členem a koordinátorem Výkonné pracovní skupiny Magazínu Zlín a členem Redakční rady Magazínu Zlín.

Oddělení také zajišťuje archivaci všech čísel Magazínu Zlín, koordinuje činnost kronikářů města Zlína, vypracovává výroční zprávy MMZ, zajišťuje některé rubriky městského webu [www.zlin.eu](http://www.zlin.eu), vydává tiskové zprávy a internetové reportáže, připravuje publikační texty pro Oddělení cestovního ruchu a informací, moderaci vzpomínkových a společenských akcí pořádaných městem Zlínem. Zajišťuje mediální servis členům RMZ. V neposlední řadě moderuje diskusní fórum, které je k nalezení na městských webových stránkách. Tiskové oddělení taktéž zajišťuje a realizuje mnoho akcí pořádaných městem v rámci oddělení a ve spolupráci s Oddělením cestovního ruchu a informací (Zlín, © 2016c).

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉ TÝMOVÉ PRÁCE A KOMUNIKACE PRACOVNÍKŮ TISKOVÉHO ODDĚLENÍ

Druhá kapitola praktické části se bude zabývat analýzou současné týmové práce pracovníků tiskového oddělení. Tiskové oddělení sídlí na Náměstí míru ve Zlíně, v jednom ze sedmi pracovišť MMZ. Vedoucím celého tiskového oddělení je Mgr. Zdeněk Dvořák, pod jehož vedením zde pracuje Mgr. Martina Ondrová zastupující funkci referentky vnějších vztahů a Ing. Irena Orságová, redaktorka Magazínu Zlín.

### 5.1 Sonda

Na začátku praxe jsem si pro pracovníky tiskového oddělení připravila celkem 12 otázek, které slouží k celkové analýze současné týmové práce na tiskovém oddělení. Otázky byly položeny nejprve Mgr. Zdeňku Dvořákovi a následně ostatním pracovníkům tiskového oddělení, jejich odpovědi byly anonymní. Všichni odpovídali na 7 uzavřených otázek, na 4 otázky otevřené, na které odpovídali volně a na jednu polootevřenou otázku, u které mohli zvolit možnost „jiné“. Otázky byly pokládány pouze pracovníkům tiskového oddělení statutárního města Zlína, protože má bakalářská práce zkoumá komunikaci v týmu právě na tomto oddělení. Vyplnění dotazníku trvalo pracovníkům tiskového oddělení přibližně deset minut.

### 5.2 Vyhodnocení otázek

Soubor prvních třech otázek se týká zkušeností zaměstnanců tiskového oddělení.

#### 1. Kolik let pracujete na tiskovém oddělení Magistrátu města Zlína?

Původně měli pracovníci na výběr ze 4 odpovědí, později jsem se však dozvěděla, že tiskové oddělení statutárního města Zlína bylo založeno v první polovině roku 2014. Všichni zaměstnanci tiskového oddělení zde tedy pracují dva roky.

#### 2. Máte předchozí praxi s prací v týmu? (Pokud ne, přejděte na otázku č. 4)

- a.) Ano
- b.) Ne

Pouze jeden z dotazovaných uvádí, že nemá předchozí praxi s prací v týmu. Vedoucí oddělení dodává „Mám. Působil jsem jako vedoucí sportovní redakce Zlínského deníku, v regionálním studiu TV Nova a TV Joj jsem tvořil štáb s kameramanem a střihačem, působil jsem také jako šéfredaktor týdeníku Naše adresa v Kroměříži.“ (Dvořák, 2016)

**3. Kolik let jste pracoval/a v týmu v předešlém zaměstnání?**

- a.) 0 – 2
- b.) 3 – 5
- c.) 5 – 8
- d.) 9 a více

Pan Dvořák pracoval v týmu často. Jako týmový pracovník se uplatnil po dobu pěti let na pozici vedoucího sportovní redakce Zlínského deníku, v TV pracoval v týmu 7 let a pro Naši adresu, z důvodu ukončení projektu, 4 měsíce.

Z druhého anonymně vyplněného dotazníku se mně dostává odpovědi d.), tedy 9 let a více.

Ve čtvrté otázce jsem chtěla zjistit, jaké vztahy převládají na tiskovém oddělení ve Zlíně.

**4. Jaké jsou vztahy ve Vašem týmu?**

- a.) Formální
- b.) Spíše formální
- c.) Spíše neformální
- d.) Neformální

Na tuto otázku zvolilo 100% respondentů odpověď c.), vztahy na tomto oddělení jsou spíše neformální. Vedoucí oddělení Mgr. Zdeněk Dvořák přitom dodal „Pokud mohu soudit, tak vztahy na oddělení jsou dobré a nekonfliktní.“ (Dvořák, 2016)

Následující dvě otázky zjišťují názor pracovníků tiskového oddělení na důležitost mimopracovních aktivit.

**5. Myslíte si, že jsou mimopracovní aktivity důležité? Pokud ano, jak?**

- a.) Ano
- b.) Ne

Všichni dotázaní kladli na důležitost mimopracovních aktivit zvláštní důraz. Jako hlavním vodítkem bylo uváděno utužování vztahů v kolektivu a zlepšování komunikace v týmu. V současnosti jsou mimopracovní aktivity na tiskovém oddělení uskutečňovány minimálně.

Mgr. Zdeněk Dvořák doplňuje „Určitě ano. Je dobré se potkávat nejen v práci. Zlepšuje to komunikaci i vztahy, „čistí“ to vzduch. S kolegy jsem chodíval na pivo, teď mám kolegyně, tak se občas potkáme na firemním večírku nebo na společenských akcích.“ (Dvořák, 2016)

**6. Pořádáte v rámci tiskového oddělení mimopracovní aktivity?**

- a.) Ano
- b.) Ne

„Ne.“ Shodují se odpovědi anonymních dotazníků.

Mgr. Zdeněk Dvořák dodává, že jsou mimopracovní aktivity pořádány jednou ročně vedoucími Odborů a Oddělení v rámci celého Magistrátu.

Blok tří otázek bude směřovat ke komunikaci na tiskovém oddělení obecně.

**7. Jaké způsoby komunikace využíváte?**

- a.) Komunikace tváří v tvář
- b.) Telefonická komunikace
- c.) Porady
- d.) Firemní meetingy
- e.) E – maily
- f.) Nástěnky
- g.) MEMO
- h.) Jiné

Na tiskovém oddělení ve Zlíně se využívá opravdu mnoho způsobů komunikace – komunikace tváří v tvář, telefonická komunikace, porady, e – maily (kvůli přeposílání důležitých dokumentů i pro ujasnění si informací, sjednání si schůzky,..). Vůbec nejsou využívány nástěnky, které jsou dle mého názoru také dobrým nosičem informací. Pracovníci doplňují, že nejvíce využívanými způsoby komunikace jsou komunikace tváří v tvář, e – maily a telefonní hovory.

**8. Jak často probíhají porady na tiskovém oddělení?**

Porady na tiskovém oddělení probíhají 2x měsíčně. Vždy na začátku a na konci měsíce jen kvůli Magazínu Zlín. Mgr. Zdeněk Dvořák sám zvažuje zavedení pracovních aktivů každý týden. Přičemž se všichni shodují v názoru, že počet pořádaných porad je spíše nedostačující.

**9. Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a vedoucím tiskového oddělení celkově?<sup>2</sup>**

Příjemným zjištěním je, že pracovníci tiskového oddělení si komunikaci se svým vedoucím pochvalují. Toto tvrzení je odůvodněno např. tím, že je zde dostatečně velký prostor na sdělování názorů, které nejsou odbývány, ale pečlivě projednávány.

Mgr. Dvořák říká „S komunikací na tiskovém oddělení jsem celkově spokojen. Jak už jsem zmínil, vztahy mezi námi jsou spíše neformální, s kolegyněmi si třeba tykáme. Na šéfa a podřízeného si v dennodenním styku nehraji. Na druhou stranu oddělení vedu, a proto si ponechávám právo na rozhodování. Vždy však přihlížím na názor kolegyně.“ (Dvořák, 2016)

Poslední blok otázek se zaměřuje na spokojenost pracovníků tiskového oddělení na pracovišti.

**10. Jste spokojen/á s lidmi ve Vašem týmu a proč?**

a.) Ano

b.) Ne

Anonymní dotazníky potvrzují spokojenost s týmem. Respondenti pocítují základy dobrého kolektivu, rovnost jednotlivých pracovníků, finanční benefity a individuální přístup.

Vedoucí tiskového oddělení je velice spokojen. „Kolegyně jsou pracovitě, spolehlivé, ochotné a loajální.“ (Dvořák, 2016)

**11. Můžete se na svůj tým spolehnout na 100%?**

Všichni pracovníci odpovídají, že jsou v týmu spokojeni a mohou se na sebe na 100% spolehnout.

Mgr. Zdeněk Dvořák tvrdí, že se na svůj tým spolehnout může. Vykonávají společně tolik důležitých aktivit, že nic jiného než stoprocentní nasazení a důvěra jeden v druhého jim nezbývá. „Už se nám jednou stalo, že jsme se s kolegyněmi špatně pochopili a chybu jsme odhalili až po dokončení úkolu, nejednalo se naštěstí o nic fatálního.“ (Dvořák, 2016)

---

<sup>2</sup> Panu Dvořákovi byla položena otázka „Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a Vašimi spolupracovníci?“

**12. Pracovat v týmu je účinné a efektivní, pokud je tým veden správně. Myslíte si, že Váš tým je veden správně?**

Tým je veden správně a tím pádem je i naše práce efektivní. Shodují se anonymní dotazníky.

Pan Dvořák je se svým týmem spokojen. „Vydáváme Magazín Zlín, měsíčník o základu 34 000 ks. Staráme se o web zlin.eu, máme dva typy internetových reportáží, denně komunikujeme s médii, vydáváme tiskové zprávy.... Věřím, že tým zpracovává úkoly svědomitě a posouvá se tím správným směrem. Snažím se být v rámci svých možností tím nejlepším vedoucím pracovníkem.“ (Dvořák, 2016)

Závěrem lze konstatovat, že pracoviště tiskového oddělení je týmem, který je schopen navázat efektivní, vstřícnou a milou komunikaci. Pracovníci tiskového oddělení jsou si vědomi, že komunikace je velmi důležitým prvkem dorozumívání se s širokou veřejností a médii, s kterými jsou v každodenním kontaktu.

## 6 MAGAZÍN ZLÍN

Magazín Zlín je oficiálním měsíčníkem, který připravuje a vydává MMZ ve spolupráci s HEXXA.CZ s.r.o., která odpovídá jen za obsah inzerce. Magazín Zlín je zpracováván týmem tiskového oddělení. Magazín získal už nejedno ocenění v rámci celorepublikových soutěží. Zvláště proto, že se v něm objevují hlavně témata pro lidi (Zlín, ©2016d).

„My děláme společenský časopis, té politiky je tam minimum, byť samozřejmě je to radniční časopis, takže nějaký prostor tam dostává. Převážně se jedná o společenská témata nebo praktické věci.“ (Dvořák, 2016)

V roce 2013 byla uspořádána celorepubliková soutěž o nejlepší zpravodaj vydávaný městem. Magazín Zlín se také zúčastnil a uspěl velmi dobře. Zpravodaje byly hodnoceny sedmičlennou porotou. Porovnávala se obsahová stránka, grafika a vzhled celého časopisu, s čímž souvisel i první dojem zpravodaje. Magazín Zlín se umístil na 2. místě. Následující rok dosáhl na bronzovou příčku (Zlínský deník, ©2014).

Časopis Magazín Zlín vzniká celý měsíc, od stanovení témat přes zpracování, editorského přepracování, až po následné schválení. „Když je to v té konečné fázi, tak se scházíme na tzv. Korektorské radě, kdy magazín prochází takovou kompletní revizí a následně je magazín odeslán do tiskárny.“ (Dvořák, 2015)

Tiskárna Graspo Zlín vyrábí zlínský magazín již od roku 2010, do této doby vyrobili 70 čísel Magazínu Zlín v celkovém množství 2 500 000 výtisků. Výtisky byly následně rozdistribuovány do všech domácností města Zlína. Kvůli neustále přibývajícím rodinám se občas může stát, že se někomu výtisku nedostane. V tom případě si lidé mohou pro něj přijít na radnici do informačního střediska, kde časopis vždy dostanou (YouTube, ©2015).



## 6.1 Dělení stran dle sekcí

S.1/ titulní strana obsahuje fotografii, citát a odkaz na tři zajímavá témata uvnitř čísla

S. 2/ „staré fotky“ jsou historické snímky související s historií města Zlína, které jsou do redakce posílány převážně čtenáři Magazínu Zlín

S. 3/ „úvodní rozhovor“ se známějším členem města Zlína

S. 4 - 5/ v sekci „k věci“ jsou hlavní témata čísla, je to politická, radniční část magazínu. Součástí této sekce je ve většině případů anketa, na kterou se mají možnost vyjádřit členové opozice

S. 6 – 11/ zde jsou sekce „aktuálně“ a „informace“, které se věnují zprávám z radnice

S. 11/ –Tenkrát –historická esej připravována odborníky (1-2 s. dle potřeby)

S. 12 –13/ tyto strany jsou věnovány sekci „místní části“, která zahrnuje informace o kulturně společenském dění. Občas je přidána sekce „tenkrát“, zabývající se historií

S. 14/ sport

S. 15 –18/ plošná inzerce

S. 19/ rozhovor se zajímavou osobností

S. 20 –23/ zajímavosti, kultura a informace – články věnované dění ve městě

S. 24 – 28/ přehled akcí v měsíci

S. 29/ plošná inzerce

S. 30/ sekce „na závěr“

Sekce nejsou úplně totožné v každém čísle měsíčníku, občas dochází k malému posunu jednotlivých stran (e-mail Zdeněk Dvořák, 2016).

## 6.2 Průběh Redakční rady

Redakční rada Magazínu Zlín zasedá vždy začátkem každého měsíce. Cílem zasedání je rozdělení článků do jednotlivých sekcí magazínu. Sekce magazínu jsou pevně stanoveny a články do těchto se shromažďují. Před přidělením do sekce je každému článku stanoven maximální počet znaků. Pro zpestření a v neposlední řadě atraktivnosti je magazín doplněn sekcí „staré fotky“, která obsahuje fotografie města Zlína z dávných časů, jakož i fotografie významných osobností, spojených s historií města. Pracovní aktiv je tímto ukončen, úkoly jsou zadány a tým má přibližně dvoutýdenní lhůtu k vytvoření první podoby měsíčníku, která bude prodiskutována na Korektorské radě.

## 6.3 Financování Magazínu Zlín

Z řady otázek, které mně po absolvování Redakční rady napadaly, byla první ta, kdo vydávání měsíčníku financuje. Zjistila jsem, že město tímto není vůbec zatíženo, jde o unikát v rámci České republiky. Komunikační agentura HEXXA.CZ se stará nejen o tisk měsíčníku, ale také zabezpečuje reklamy, které jsou zde umístěny. Z mého pohledu je to pro oba subjekty velmi výhodný počín. Magazín Zlín je mezi občany velmi čtený, reklamy jsou ale nežádané. Do měsíčníku jsou však velmi chytře umístěny, dostanou se k potenciálními poptávce spolu s aktualitami a uhradí náklady od tisku až po doručení do poštovních schránek domácností města Zlína a jeho přilehlých částí.

Magazín Zlín je tedy financován reklamami, které si do něj přejí umístit firmy. V nabídce je inzerce plošná a řádková, přičemž plošná reklama má předepsaný počet stran, který není možné navýšit. Plošná inzerce znamená umístění reklamy v podobě propagační fotky, řádková inzerce je skrze psaný text.

Pro plošnou inzerci jsou nabízena čtyři místa – 3. strana obálky (vnitřní), 4. strana obálky (vnější), střední dvojlist a redakční část. Nejlukrativnější umístění reklamy je vnější strana obálky. Žadatel má možnost vybrat si umístění inzerce. Od umístění se pochopitelně odvíjí cena inzerce (Zlín, ©2016d).

Ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH, platba je měsíční.

Velikost	3. strana obálky	4. strana obálky	Střední dvojlist	Redakční část
Celá strana	50.800	58.300	41.000	33.500
½	26.500	29.700	21.100	17.800
¼	13.500	15.700	10.800	9.700

Zdroj: Zlín, ©2016d

*Tabulka 3: Ceník plošné inzerce*

Při objemu Kč bez DPH	Sleva v %
100 000 – 145 000	5
145 001 – 245 000	10
245 001 – 430 000	15
nad 430 000	20

Zdroj: Zlín, ©2016d

*Tabulka 4: Přehled množstevních slev*

Z tabulky vyplývá, že nejnákladnější a také nejlukrativnější umístění reklamy je na 4. straně obálky, to je na vnější straně Magazínu Zlín. Naopak nejméně nákladnou a zároveň nejméně atraktivní je umístění v redakční části Magazínu Zlín.

Jestliže má žadatel zájem o řádkovou inzerci, je nutné vyplnit formulář, který je k nalezení na stránkách [inzlin.cz](http://inzlin.cz). Rozměr řádkové inzerce je do 270 znaků, cena s DPH přitom činí 1 210 Kč. Žadatel má možnost, stejně jako u plošné inzerce, vybrat si, ve kterém čísle a na kterou stranu požaduje článek umístit. Do formuláře je nutné uvést fakturační údaje žadatele, kontakt, IČO. Také musí vybrat, zda je nebo není plátcem DPH. Nakonec žadatel uvede nadpis a text inzerátu – viz Příloha III (Zlín, ©2016d).

## 6.4 Průběh Korektorské rady

Korektorská rada zasedá vždy ve druhé polovině každého měsíce s cílem zhodnocení první podoby Magazínu Zlín. Členové rady se zabývají navrženou podobou měsíčníku, zařazenými texty a fotografiemi. Schvalují se tři témata, která budou umístěna na titulní straně časopisu. Hodnotí se celkový vzhled. Po Korektorské radě se podněty zpracují. Poté následuje poslední kontrola přes e-mail. Magazín, připravený k tisku, je zaslán do tiskárny.

## 6.5 Zpětná vazba

Při vytváření jakéhokoliv projektu je nutná zpětná vazba, výjimkou není ani magazín města Zlína. Zpětnou vazbu by měli navázat čitatelé měsíčníku, tedy obyvatelé města Zlína a jeho přilehlých částí. Poskytnutou zpětnou vazbou může být v tomto případě např. doptávání se na informace, které čitateli chybí.

Příkladem zpětné vazby je reakce mnoha občanů města Zlína na časopis, který byl nedopatřením vložen do Magazínu Zlín nebo zaslání fotek, které jsou běžně uveřejněny na druhé stránce magazínu.

## 6.6 Analýza citací v roce 2015

Na žádost Mgr. Zdeňka Dvořáka jsem analyzovala, kolikrát byli jednotliví členové zastupitelstva citováni v Magazínu Zlín za celý rok 2015. Prozkoumáním všech dvanácti čísel magazínu jsem zjistila, kdo a kolikrát se svými příspěvky vyjádřil, zástupcem které strany je a poměr vystoupení koalice vůči opozici. Jestliže byl jeden člen citován vícekrát v jednom článku, bylo jeho jméno zaznamenáno pouze jednou. Tabulky a grafy poskytují počet a procentuální vyjádření, v kolika člancích každého čísla se který člen vyjádřil. V tabulkách jsou všichni členové zastupitelstva uváděni podle abecedního seznamu.

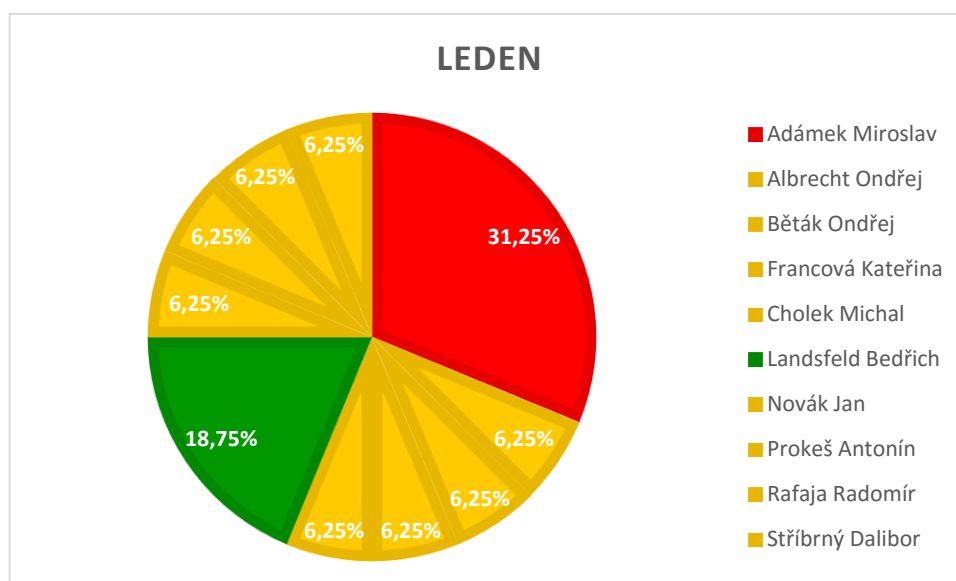
Význam barevného rozlišení v grafech: každý z grafů obsahuje maximálně čtyři stupně barevného rozlišení. Nejvyšší úroveň má barva červená, dále zelená, žlutá a nejnižší úroveň má barva šedá.

## 6.6.1 Leden

Leden	
Jméno	Počet citací
Adámek Miroslav	5
Albrecht Ondřej	1
Běták Ondřej	1
Francová Kateřina	1
Cholek Michal	1
Landsfeld Bedřich	3
Novák Jan	1
Prokeš Antonín	1
Rafaja Radomír	1
Stříbrný Dalibor	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Počet citací v lednu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Vyjádření citací v procentech – leden

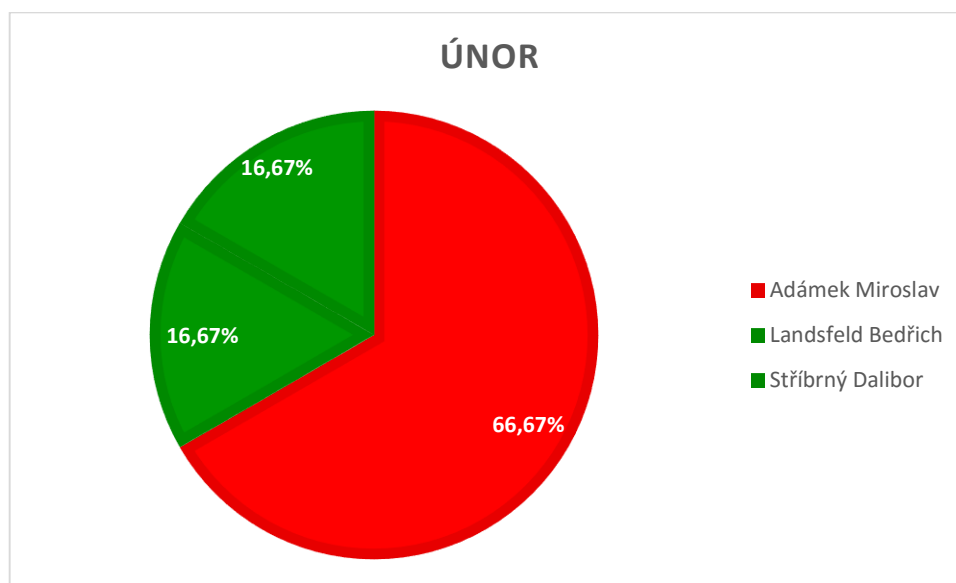
V prvním čísle Magazínu Zlín v roce 2015 bylo citováno celkem 10 členů zastupitelstva města Zlína. Zastupitelstvo bylo reprezentováno z 50% pouze dvěma členy – panem Miroslavem Adámkem, primátorem města Zlína a panem Bedřichem Landsfeldem. Primátor Adámek byl v lednovém čísle citován celkem 5x, což zabírá 31,25 % ze všech citací. Pan Landsfeld byl citován právě dvakrát, tj. 18,75 %. Za opozici se k anketě vyjádřili pánové Rafaja, Cholek a Prokeš.

## 6.6.2 Únor

Únor	
Jméno	Počet citací
Adámek Miroslav	4
Landsfeld Bedřich	1
Stříbrný Dalibor	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Počet citací v únoru



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Vyjádření citací v procentech – únor

V únorovém vydání měsíčníku byli citováni pouze tři členové zastupitelstva, respektive koalice. Byli jimi Adámek, Landsfeld a Stříbrný. Nejčastěji se vyjadřoval opět primátor města Zlína, pan Miroslav Adámek. Byl citován celkem čtyřikrát, vyjádřeno v procentech 66,67. Landsfeld a Stříbrný byli citováni jednou, tj. 16,67 %.

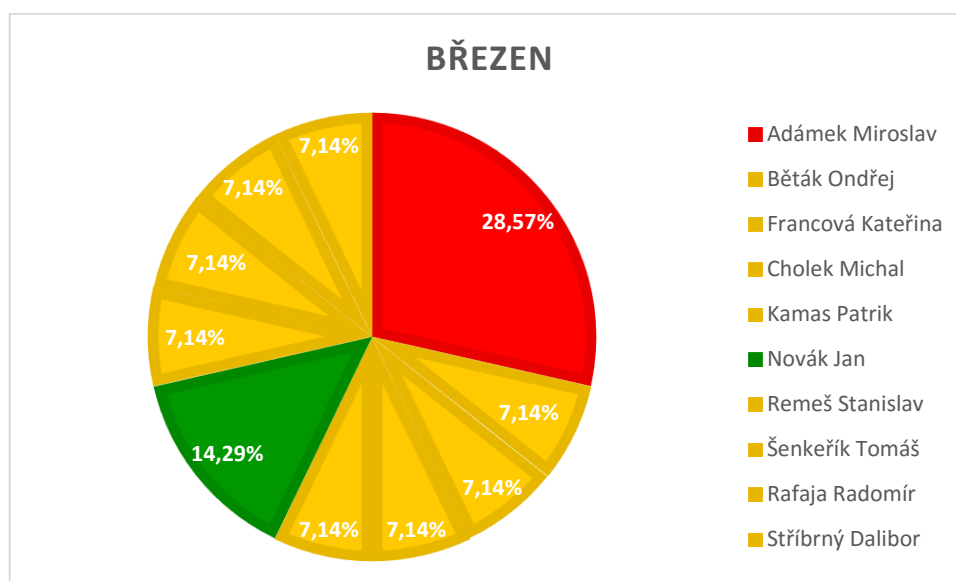
V tomto čísle nebyla výjimečně umístěna anketa, ke které se jinak mají možnost vyjádřit vybraní členové opozice. Dvoustrana, na které se anketa nachází v jiných číslech, byla tentokrát věnována rozsáhlému článku o zlínském zámku, anketa byla směřována k obyvatelům města Zlína.

## 6.6.3 Březen

Březen	
Jméno	Počet citací
Adámek Miroslav	4
Běták Ondřej	1
Francová Kateřina	1
Cholek Michal	1
Kamas Patrik	1
Novák Jan	2
Remeš Stanislav	1
Šenkeřík Tomáš	1
Rafaja Radomír	1
Stříbrný Dalibor	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Počet citací v březnu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Vyjádření citací v procentech – březen

Ve třetím čísle roku 2015 bylo v magazínu citováno 10 členů zastupitelstva. Vedoucí pozice se opět ujal primátor města Zlína Adámek, tentokrát s počtem čtyř citací. Pan Jan Novák byl v březnovém čísle citován 2x, což představuje 14,29 %. Ze zbývajících osmi členů se každý z nich vyjádřil v březnovém čísle v jednom článku.

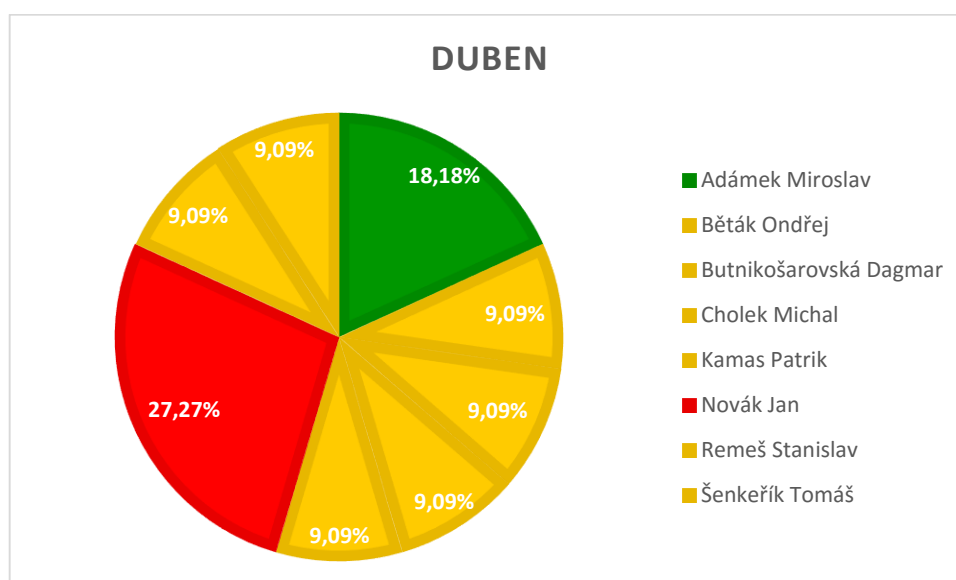
Opozici zastoupenou v tomto čísle představuje v anketě „Jaká první věc, do které by se mělo letos investovat, vás napadne?“ Šenkeřík, Remeš a Cholek.

## 6.6.4 Duben

Duben	
Jméno	Počet citací
Adámek Miroslav	2
Běták Ondřej	1
Butnikošarovská Dagmar	1
Cholek Michal	1
Kamas Patrik	1
Novák Jan	3
Remeš Stanislav	1
Šenkeřík Tomáš	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Počet citací v dubnu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Vyjádření citací v procentech – duben

V měsíci dubnu se nejčastěji vyjádřil uvolněný člen RMZ Novák, který byl citován celkem třikrát. V grafu jsou jeho citace vyobrazeny 27,27 %. Primátor Adámek byl citován dvakrát, tj. 18,18 %. Zbýlých 6 členů zastupitelstva se vyjádřilo pouze jednou, přičemž jedna citace představuje 9,09 %.

Na anketu zabývající se cyklostezkami odpovídali představitelé opozice Kašný, Prokeš a Butnikošarovská.

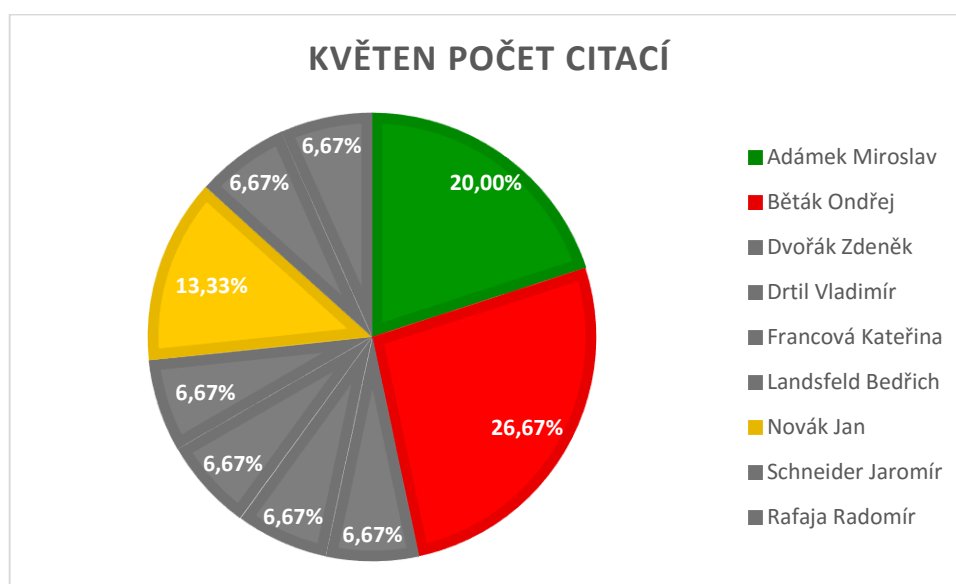


## 6.6.5 Květen

Květen	
Jméno	Počet citací
Adámek Miroslav	3
Běták Ondřej	4
Dvořák Zdeněk	1
Drtil Vladimír	1
Francová Kateřina	1
Landsfeld Bedřich	1
Novák Jan	2
Schneider Jaromír	1
Rafaja Radomír	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Počet citací v květnu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Vyjádření citací v procentech – květen

V květnovém vydání zastupuje koalici hlavně pan Běták s počtem citací 4, tj. 26,67 %. Následuje ho primátor Zlína Adámek s 20 % za 3 citace uvedené v článcích. Třetí nejvyšší počet citací je pana Nováka, který byl citován 2x – 13,33 %. Dalších šest členů bylo citováno jednou, každá citace představuje přesně 6.67 %.

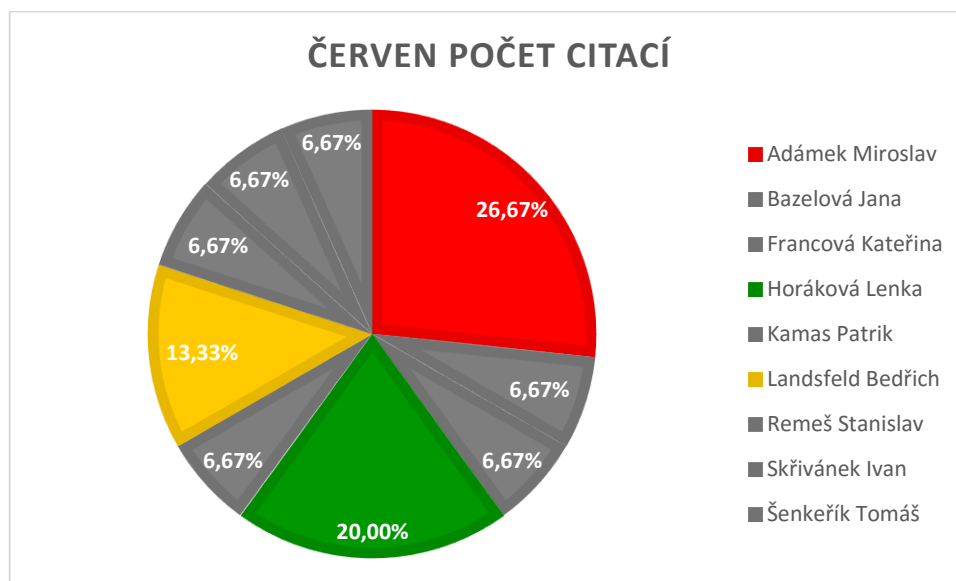
Na anketu tento měsíc odpovídali tři členové opozice - Drtil, Schneider a Rafaja.

## 6.6.6 Červen

Červen	
Jméno	Počet citací
Adámek Miroslav	4
Bazelová Jana	1
Francová Kateřina	1
Horáková Lenka	3
Kamas Patrik	1
Landsfeld Bedřich	2
Remeš Stanislav	1
Skřivánek Ivan	1
Šenkeřík Tomáš	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Počet citací v červnu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Vyjádření citací v procentech – červen

Již počtvrté v tomto roce je v jednom čísle nejvíce citován primátor Adámek. V červnovém čísle se vyjádřil ke 4 článkům, tj. 26,67 %. Další členka koalice Lenka Horáková se vyjádřila 3x, tento počet citací zabírá 20 %. Dvě citace pana Bedřicha Landsfelda zabírají 13,33 %.

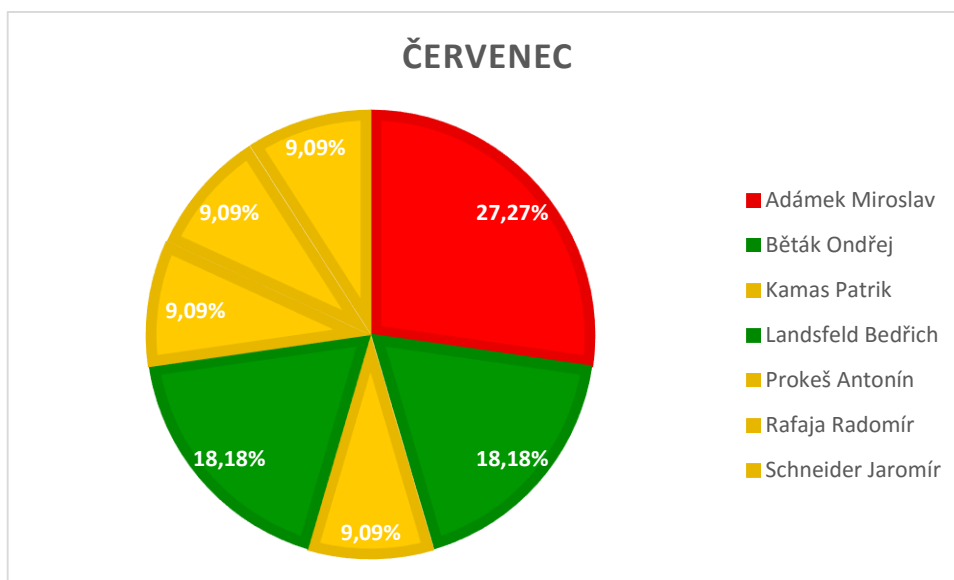
K anketě na téma „Co říkáte na záměr rady města neprodloužit smlouvy s investorem, který chce postavit dům v parčíku za divadlem?“ Odpovídali členové opozice Skřivánek, Remeš a Šenkeřík.

## 6.6.7 Červenec

Červenec	
Jméno	Počet citací
Adámek Miroslav	3
Běťák Ondřej	2
Kamas Patrik	1
Landsfeld Bedřich	2
Prokeš Antonín	1
Rafaja Radomír	1
Schneider Jaromír	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Počet citací v červenci



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Vyjádření citací v procentech – červenec

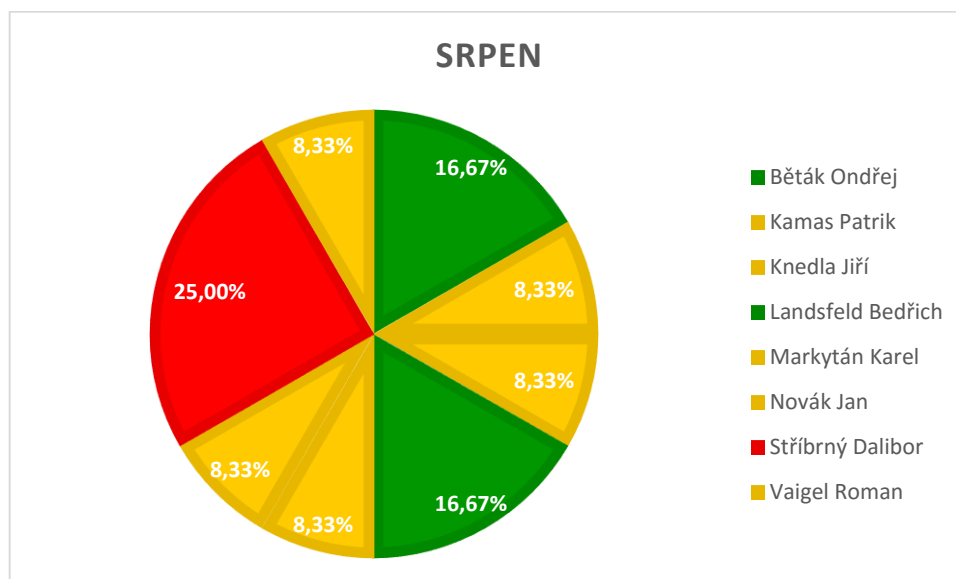
V červencovém vydání Adámek opět vede se třemi citacemi v magazínu, přepočítáno na procenta 27,27. S dvěma citacemi a 18,18 % následují Běťák a Landsfeld. S jednou citací se v čísle objevují Prokeš, Rafaja a Schneider z opozice a člen koalice Patrik Kamas. Na anketu odpověděli uvedení členové opozice.

## 6.6.8 Srpen

Srpen	
Jméno	Počet citací
Běták Ondřej	2
Kamas Patrik	1
Knedla Jiří	1
Landsfeld Bedřich	2
Markytán Karel	1
Novák Jan	1
Stříbrný Dalibor	3
Vaigel Roman	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Počet citací v srpnu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Vyjádření citací v procentech – srpen

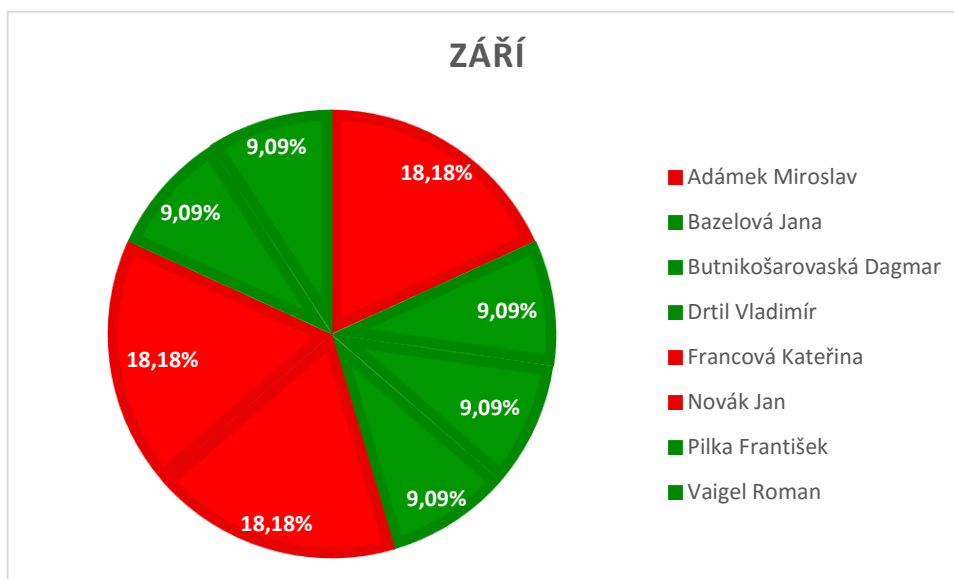
Srpen, první a jediný měsíc, v jehož čísle se neobjevuje citace primátora Adámka. Jeho místo v tomto případě vystřídal uvolněný náměstek primátora Dalibor Stříbrný, kterého citace představují jednu čtvrtinu s počtem 3 citací. Po dvou citacích mají Běták a Landsfeld, to představuje u každého 16,67 %. Zbylých pět členů zastupitelstva bylo citováno právě jednou. Opoziční, kteří se vyjádřili k anketě, byli Vaigel, Markytán a Knedla.

## 6.6.9 Září

Září	
Jméno	Počet citací
Adámek Miroslav	2
Bazelová Jana	1
Butnikošarovská Dagmar	1
Drtil Vladimír	1
Francová Kateřina	2
Novák Jan	2
Pilka František	1
Vaigel Roman	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13: Počet citací v září



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Vyjádření citací v procentech – září

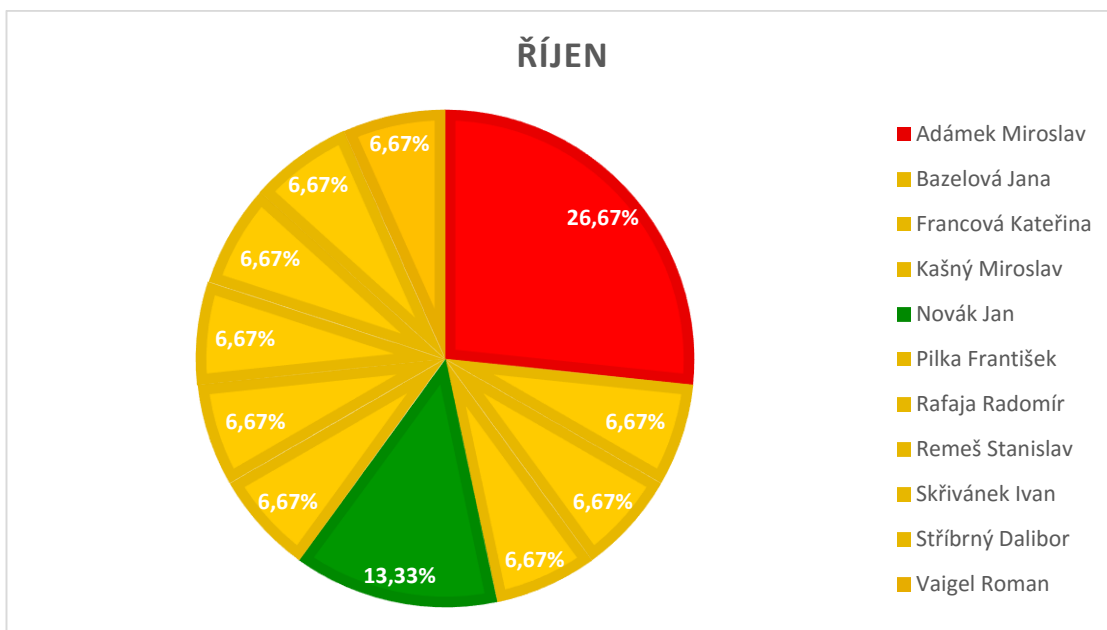
V devátém čísle Magazínu Zlín se vyjádřilo osm členů zastupitelstva. Tři členové – Adámek, Francová a Drtil byli citováni nejvíce. Zbýlých pět citací připadly na koaliční Bazelovou a Pilku a opoziční Butnikošarovskou a Drtila a Vaigela.

## 6.6.10 Říjen

Říjen	
Jméno	Počet citací
Adámek Miroslav	4
Bazelová Jana	1
Francová Kateřina	1
Kašný Miroslav	1
Novák Jan	2
Pilka František	1
Rafaja Radomír	1
Skřivánek Ivan	1
Stříbrný Dalibor	1
Šenkeřík Tomáš	1
Vaigel Roman	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Počet citací v říjnu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Vyjádření citací v procentech – říjen

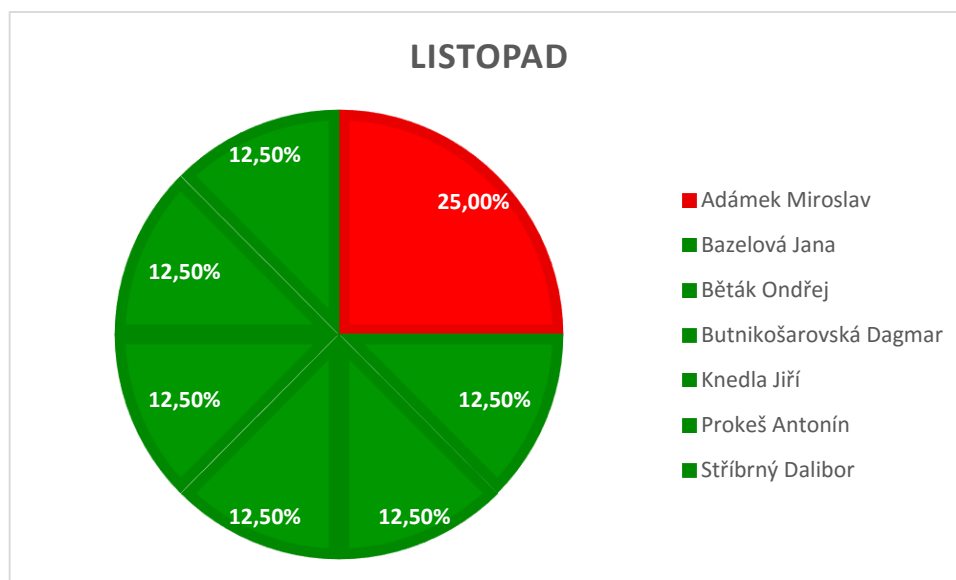
V říjnu se prezentovalo až jedenáct zastupitelů města Zlína, nejvíce z celého roku. Vedení se opět ujal primátor Zlína Adámek s převahou 4 citací a 26,67 %. Poloviční počet příspěvků má Novák, 13,33 %. Zbylí členové jak koalice, tak opozice mají každý po jedné citaci. Na anketu odpovídali členové opozice Rafaja, Remeš a Skřivánek.

## 6.6.11 Listopad

Listopad	
Jméno	Počet citací
Adámek Miroslav	2
Bazelová Jana	1
Běták Ondřej	1
Butnikošarovská Dagmar	1
Knedla Jiří	1
Prokeš Antonín	1
Stříbrný Dalibor	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Počet citací v listopadu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Vyjádření citací v procentech – listopad

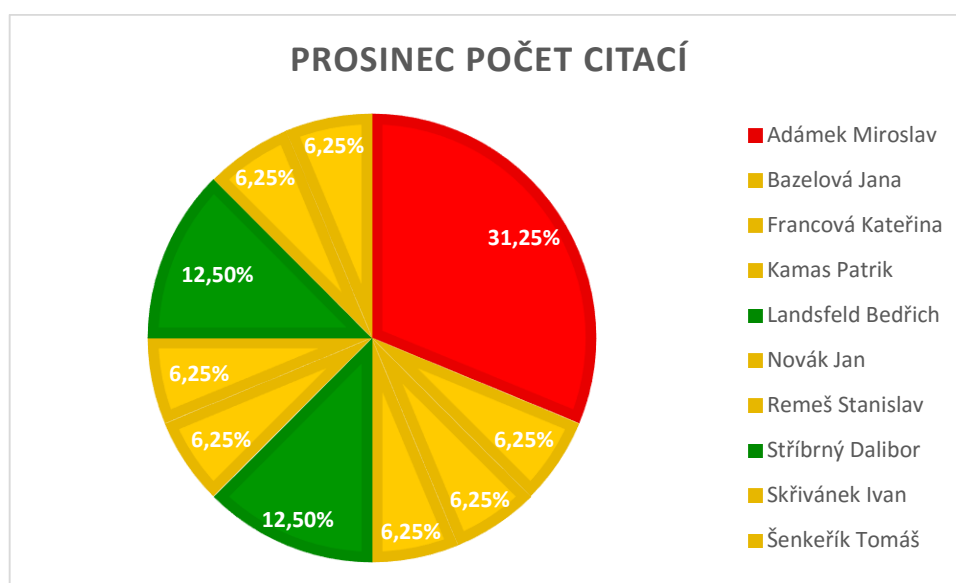
Jen dvě citace Adámka stačily k zaplnění čtvrtiny citací. Zbylých šest členů bylo citováno jednou. Do ankety přispěli opoziční Butnikošarovská, Prokeš a nezařazený Knedla.

## 6.6.12 Prosinec

Prosinec	
Jméno	Počet citací
Adámek Miroslav	5
Bazelová Jana	1
Francová Kateřina	1
Kamas Patrik	1
Landsfeld Bedřich	2
Novák Jan	1
Remeš Stanislav	1
Stříbrný Dalibor	2
Skřivánek Ivan	1
Šenkeřík Tomáš	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16: Počet citací v prosinci



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Vyjádření citací v procentech – prosinec

V posledním čísle Magazínu Zlín za rok 2015 bylo citováno 10 členů zastupitelstva, z toho 7 zastupitelů koalice a 3 zástupci opozice. Nejčastěji byl opět citován primátor Adámek. Vyjádřil se k pěti různým tématům, což je stejně jako v lednu a zároveň nejvíc. Ke dvěma problémům se vyjádřili koaliční Landsfeld a Stříbrný. Zbylých sedm členů zastupitelstva města Zlína se v prosincovém vydání prezentovali pouze jednou. Na anketu odpovídali Remeš, Skřivánek a Šenkeřík.



## 6.7 Vyhodnocení analýzy

Po provedení analýzy všech čísel Magazínu Zlín za rok 2015 byly údaje sepsány do jedné tabulky, která je rozdělena koalici a opozici.

Členové koalice	Počet citací	Členové opozice	Počet citací
Adámek Miroslav	38	Butnikošarovská Dagmar	3
Albrecht Ondřej	1	Drtil Vladimír	2
Bazelová Jana	5	Cholek Michal	3
Běták Ondřej	12	Kašný Miroslav	1
Dvořák Zdeněk	1	Markytán Karel	1
Francová Kateřina	8	Prokeš Antonín	3
Horáková Lenka	3	Rafaja Radomír	5
Kamas Patrik	6	Remeš Stanislav	4
Landsfeld Bedřich	13	Schneider Jaromír	2
Novák Jan	14	Skřivánek Ivan	3
Pilka František	2	Šenkeřík Tomáš	5
Stříbrný Dalibor	10		
Vaigel Roman	3		
	116		32

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 17: Počet citací za rok 2015*

Z tabulky je jasné, že koalice se v průběhu roku 2015 vyjadřovala mnohem více, než opozice. Za koalici se nejčastěji prezentoval primátor města Zlína Miroslav Adámek, což je dle mého velké plus, nejen pro čtenost magazínu, ale také pro město samotné. V devíti číslech magazínu se vyjadřoval neaktivněji. Poměrně často jsou také citováni náměstci primátora pan Ondřej Běták, paní Kateřina Francová, pan Bedřich Landsfeld a pan Dalibor Stříbrný. V neposlední řadě se častokrát vyjádřil i uvolněný člen RMZ pan Jan Novák. Z opozice se nejčastěji vyjadřoval pan Radomír Rafaja z KSČM a pan Tomáš Šenkeřík z ČSSD.

Následující graf vyjadřuje poměr citací opozice vůči koalici v procentech. Koalice byla v Magazínu Zlín citována v 78 % případů, opozice ve 22 % případů.



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 13: Poměr citací opozice vůči koalici*

Důvodem rozdílu mohou být následující příčiny:

- a.) V zastupitelstvu města Zlína je členů koalice o 12 více, než opozice.
- b.) Opozice se vyjadřuje pouze v anketách, které jsou v měsíčníku uveřejňovány.

Grafické vyjádření citací členů koalice a opozice obsahuje Příloha IV. Nejvíce z koaličních, tj. 1/3 přispíval primátor Miroslav Adámek, se čtrnácti citacemi - s 12 % ho následuje uvolněný člen RMZ Jan Novák. Bedřich Landsfeld se vyjádřil ve všech vydáních celkem třináctkrát, tj. 11 %. Z opozičních byli v roce 2015 nejčastěji – 5x citováni Radomír Rafaja a Tomáš Šenkeřík, v procentuálním vyjádření 16. Celkem 13 % zabírají 4 citace Stanislava Remeše a 10 % zaznamenaných v grafu představují 3 citace paní Dagmar Butnikošarovské.

Následující tabulka poskytuje velmi stručný přehled o počtu citací koalice, opozice a apolitiků.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Citovaní zástupci koalice	7	3	5	5	6	7	4	5	4	6	4	7
Citovaní zástupci opozice	3	-	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3
Citovaní apolitici	17	21	19	11	15	10	19	14	12	10	15	14

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: Kvantitativní zhodnocení citací podle politické příslušnosti

Počet citovaných zástupců koalice byl ve všech číslech magazínu rozličný. Každé číslo obsahuje anketu, v níž se dává prostor opozici vyjádřit se k určitému problému, který se týká města Zlína. V devíti vydáních nalezneme počet příspěvků opozice stejný, tj. 3.

V únorovém vydání anketa oslovila čtenáře měsíčníku, kteří měli možnost vyjádřit svůj názor k návrhu připravované revitalizace zámku ve Zlíně. V srpnu se k anketě vyjádřili pouze dva členové opozice, naopak v říjnu se vyjádřili až 4 členové opozice, kdy se anketa věnovala prvnímu uplynulému roku vládnoucí koalice.

## 6.8 Řízený dotazník

Magazín Zlín je hlavní prostředek, skrze který je zajišťováno PR nejenom městu, ale také radnici. Protože zajišťování PR je taktéž v kompetenci tiskového oddělení rozhodla jsem se, k sestavení řízeného dotazníku. Řízený dotazník se skládá z devíti otázek, zkoumající další cesty, jak město komunikuje s veřejností Zlína. Otázky směřovaly na tiskového mluvčího MMZ, pana Zdeňka Dvořáka, který odpovídal skrze e-mail.

### 1. Pane Dvořáku, pro funkci tiskového mluvčího musíte mít dobré komunikační schopnosti a mediální dovednosti. Jak se uvedenému učíte?

„Studiem a praxí. Vystudoval jsem Žurnalistiku na Filozofické fakultě Univerzity Palackého a poté si vyzkoušel profesi žurnalisty i v praxi. Což považuji za zásadní: tiskový mluvčí by měl dobře vědět, jak fungují média a v jakém režimu fungují novináři a redaktori.“

### 2. Magazín Zlín je největším zprostředkovatelem PR pro MMZ. Uplatňujete i jiná média, budující vztahy s veřejností?

„Ano. Máme také městský web [www.zlin.eu](http://www.zlin.eu), Facebook, vydáváme tiskové zprávy a dva typy internetových reportáží.“

### 3. V jakých případech vystupujete v médiích Vy, jako tiskový mluvčí a v jakých pan Adámek, jako nejvyšší představitel MMZ? Konzultuje s Vámi pan primátor svůj projev?

„Obecně se dá říci, že tiskový mluvčí komunikuje běžné věci, věci z denního provozu úřadu. V praxi je také časté, že komunikuje věci nepříjemné. Je to logické, není volený, a proto nemusí řešit preference jako političtí představitelé radnice. Pokud pan primátor cítí tuto

potřebu, své výstupy se mnou konzultuje. Musím přiznat, že tak dělá velmi často a jsem tomu rád.“

**4. Konzultujete s někým, jaké informace sdělíte veřejnosti? Popřípadě s kým?**

„Konzultuji. Jak s volenými představiteli radnice, kterých se daný výstup, tak s kolegy z radnice, do jejichž kompetencí komunikovaná věc spadá.“

**5. Kvalita práce tiskových mluvčí má mnoho rozměrů. Nejde jen o podání všech informací popravdě, ale hlavně sdělovat je veřejnosti srozumitelně a ve správný čas. Jakým způsobem se připravujete na komunikaci s médii?**

„Především se snažím zajistit maximum informací, abych mohl médiím zodpovědět všechny otázky a případně objasnit souvislosti.“

**6. Snažíte se někdy zakrývat vlastní nejistotu nebo neztrácíte na autoritě, jestliže s daným faktem nejste plně obeznámeni?**

„Občas se stává, že mě některý dotaz zaskočí. V tomto případě se omluvím a požadovanou informaci zajistím a odkomunikuji s odstupem.“

**7. Uplatňujete Vy osobně nějaká známá etická pravidla, jimiž se řídíte a kladete na ně důraz?**

„Důraz kladu na pravdivost podávaných informací a rychlost, s jakou úřad odpovídá na dotazy médií.“

**8. Funguje na MMZ tým krizové komunikace?**

„Ano, funguje, a to v rámci Krizového štábu města, který řeší nenadálé a závažné situace, od povodní po třeba požáry. Tiskový mluvčí má v tomto štábu své místo.“

**9. Pokud ano, máte „strategii plánů“ krizové komunikace?**

„Ano, komunikace během krizových situací se řídí podle přesných pravidel. Zcela podléhá rozhodnutí Krizového štábu města.“

Odpovědi do řízeného dotazníku poskytl pan Zdeněk Dvořák.

## 7 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

Po dobu devíti týdnů jsem měla možnost sledovat komunikaci týmu pracujícího na tiskovém oddělení MMZ a mohu konstatovat následující: Vedoucím týmu je, dovoluji si říct, velmi zkušený a v oblasti komunikace znalý, Mgr. Zdeněk Dvořák. Tuším, že i díky seminářům o komunikaci, týmové práci a etice, kterých bývá posluchačem, dokáže své vědomosti efektivně aplikovat v praxi, čemu učí i své kolegyně. Komunikace mezi všemi členy týmu je na dobré úrovni, stejně tak komunikace s veřejností, která se k jejich pracovní náplni pojí.

Na základě výsledků, které byly získány z výpovědí dotazníkové sondy, mi bylo umožněno nahlédnout do komunikace pracovního týmu tiskového oddělení z dlouhodobějšího hlediska. Analýza vypovídá o poměrně bohatých zkušenostech pracovníků tiskového oddělení s prací v týmu, komunikace v tomto odvětví jim tedy není cizí. Na pracovišti panují neformální vztahy. Komunikace probíhá mnoha směry, nejčastější je tváří v tvář, dále telefonická komunikace a e-maily. Mimopracovní aktivity považují za důležité a jsou si vědomi, že by ještě více zlepšily komunikaci a vztahy v týmu. Takové aktivity však nejsou v rámci tiskového oddělení pořádány. Nedostačující je také počet porad, na kterých členové tiskového oddělení zasedají.

Přes pozitivní hodnocení týmové komunikace si s jistou opatrností a pokorou dovoluji podotknout, co by se v komunikaci při týmové práci na tiskovém oddělení MMZ dalo ještě zlepšit. Porady konané pro potřeby organizace Magazínu Zlín jsou sice kvalitně vedené, zaznamenala jsem ale dvě nevýhody.

První nevýhodou je fakt, že porada zasedá jen kvůli diskuzi o Magazínu Zlín. Pro řešení problémů či sdělování si informací mezi členy týmu není prostor. Druhá nevýhoda je, že se tým tiskového oddělení nikdy nesejde na poradě samostatně, vždy je přítomna celá Redakční či Korekční rada. Z tohoto důvodu občas nastává problém nedostatečné informovanosti, jak bylo uvedeno v jedné z otázek analýzy. Proto navrhuji zvýšit počet porad měsíčně, především těch, kde by byly vyměňovány informace pouze v rámci tiskového oddělení.

Progres komunikace tiskového oddělení by byl také zvýšen prostřednictvím pořádaných mimopracovních aktivit, které by taktéž zabraňovaly nedostatečné informovanosti jednotlivých členů týmu. A vůbec nemusí jít o časově náročné mimopracovní aktivity.

Dle mého názoru jsou mimopracovní aktivity mimořádně důležité. Pracovníci mají možnost se v těchto chvílích blíže poznat a více si porozumět. Porozuměním se pak zlepšuje

i komunikace mezi jednotlivými pracovníky, překonávají se případné komunikační bariéry apod. Myslím si, že tým tiskového oddělení by mohl občas alespoň společně navštěvovat přednášky, které jim budou přínosné a zároveň spolu stráví čas nejen na pracovišti.

Chápu, že tým tiskového oddělení je silně pracovní vytížen aktivitami, které během každého měsíce absolvuje, proto navrhuji určitý kompromis. Díky přátelským a neformálním vztahům by mohly být porady a mimopracovní aktivity sloučeny v jedno. Vzhledem k tomu, že všichni z tiskového oddělení jsou tolerantní a chápací lidé, nemám obavu z porušení jakýchkoliv morálních pravidel po dobu, kdy by docházelo ke spojení potřebného s užitečným.

Zvýšení počtu zasedání porad či pořádání mimopracovních aktivit by týmu také šetřilo čas. I když uplatňují osobní, nejrychlejší formu komunikace, překážkou na tiskovém oddělení je větší vzdálenost jednotlivých kanceláří. Skrze porady či jiné aktivity by byly méně záležitosti nutné k prodiskutování vyřizovány najednou a na jednom místě.

Třetí doporučení pro zlepšení komunikace v týmu na tiskovém oddělení je „nová forma“ komunikace, kterou jsou nástěnky. Jak už bylo nastíněno, tým tiskového oddělení zajišťuje velké množství důležitých aktivit spojené nejen s přípravou zlínského měsíčníku. Zde je důležité nic neopomenout, často je také nutné aby o některé aktivitě jednotlivce věděl zbytek oddělení. Nástěnka je přitom jednoduchý a efektivní způsob, jak mít důležitá data stále na očích. Problém by neměl být ve vzdálenosti jednotlivých kanceláří, nástěnku lze spravovat elektronicky na ploše počítače.

Přesuneme-li se ke komunikaci potřebné k přípravě měsíčníku radnice, tvrdím, že organizace nutná k vypracování jednotlivých článků je dobrá. Rozpis stran, který si ponechávají všichni členové, plní funkci tzv. agendy. Porady jsou v tomto případě dostačující. Autoři Magazínu Zlín společně plní cíl měsíčníku, kterým je jednak propagace města, za druhé informovanost občanů Zlína a jeho přilehlých částí. Příprava Magazínu Zlín je jedna z nejvíce časově náročných povinností týmu a aktiv je možno chápat jako předem stanovený cíl, který pracovníci tiskového oddělení plní. Dostávají ho do podoby jednoho z nejkvalitnějších a nejčtenějších městských měsíčníků v České republice.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat současnou úroveň komunikace na Oddělení tiskovém MMZ a doporučit, jak by se dala úroveň komunikace zvýšit a zlepšit. Této analýze proto předcházela dotazníková sonda, která měla úroveň komunikace mezi týmovými pracovníky zjistit. V druhé kapitole praktické části byly zajímavé informace o měsíčníku vydávaném radnicí, jako např. průběh Redakční a Korektorské rady nebo financování Magazínu Zlín. Následovala analýza citací Magazínu Zlín za rok 2015. K této analýze bylo nutné pátrání jednotlivými čísly měsíčníku a zaznamenání zjištěných údajů. Protože Magazín města Zlína zprostředkovává PR městské radnici, díky rozhovoru s tiskovým mluvčím MMZ byly zjištěny další cesty, jakými se město prezentuje. Praktické části však předcházela teoretická část, která popsala nejdůležitější pojmy související s týmovou prací, komunikací a komunikačním mixem pro města a obce.

Analýza současné komunikace na tiskovém oddělení MMZ byla vyhodnocena, díky výpovědím vedoucího tiskového oddělení a dotazníkové sondě spíše kladně. Nebyly zde odhaleny žádné závažné problémy, spíše naopak. Tým tiskového oddělení se jeví jako kvalitní a splňuje mnohé definice úspěšného a efektivního týmu. Všichni členové týmu chápou důležitost komunikace, taktéž spolupráce v týmu je všem pracovníkům velmi blízká. Jako velkou výhodou bylo shledáno, že se členové týmu dobře znají a tím nepocítují komunikační bariéry. V jejich případě je malý pracovní tým bonusem.

I přes kvalitní spolupráci, komunikaci a vedení týmu jsem navrhla několik doporučení, které by efektivitu práce na tiskovém oddělení MMZ mohly zvednout ještě trochu výš. Doporučeno bylo zasedat na více poradách zaměřených pouze na komunikaci pracovníků tiskového oddělení. Tyto porady přitom mohou být spojeny s pořádáním mimopracovních aktivit. Další doporučení pro částečné urychlení komunikace bylo zavést nástěnky na plochách počítačů.

Možnost poznat tým na Oddělení tiskovém MMZ, komunikaci v týmu a vnitřní vztahy bylo velmi důležité pro posouzení a pro podání návrhů zvyšujících úroveň komunikace. V tomto týmu panuje příjemná a přátelská atmosféra, díky které jsou vykazovány kvalitní výsledky práce. Neformální atmosféra podporuje dobré vztahy a je důležitou součástí jeho fungování.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] HARIGE, Owen a Dennis TOURISH, 2002. *Auditing Organizational Communication*. 1. Vyd. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-41445-6.
- [2] HAYES, Nicky, 2005. *Psychologie týmové práce*. 1. Vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-983-6.
- [3] HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. Vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [4] Institut EuroSchola, ©2013. *Efektivní komunikace a zvládání konfliktu* [elektronická skripta]. [cit. 2016-03-16]. Text dostupný z: <http://www.euroschola.cz/Files/File/Skripta%20Efektivni%20komunikace.pdf>
- [5] JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroj pro úspěšné fungování firmy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-071-0.
- [6] JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTIKOVÁ, 1999. *Marketing měst a obcí*. 1. Vyd. Praha: Garda Publishing. ISBN 80-7169-750-8.
- [7] KANTOROVÁ, Kateřina. *Týmová práce* [elektronická skripta]. ©2007 [cit. 2016-03-20]. Text dostupný z: <http://docplayer.cz/502191-Ostravska-univerzita-v-ostrove-tymova-prace-ucebni-text-katerina-kantorova.html>
- [8] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 1. Vyd. Praha: Garda Publishing. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [9] KRÜGER, Wolfgang, 2004. *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. Vyd. Praha: Garda Publishing. ISBN 80-247-0780-2.
- [10] MEIER, Rolf, 2009. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro týmové vedoucí a členy týmu*. 1. Vyd. Praha: Garda Publishing. ISBN 978-80-274-2380-2.
- [11] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0650-4.
- [12] MRÁČKOVÁ, Helena, 2015. *Zlínský kraj 2000 - 2015: almanach*. 1. Vyd. Zlínský kraj: [s.n.] ISBN 978-80-87833-20-9.



- [13] ŘEHÁČEK, Jakub. Teoretická východiska komunikace o rizicích se zřetelem na prevenci závažných havárií. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. 2013, roč. 6, č. 1. [cit. 2016-03-29]. ISSN 1813-3687. Dostupné z : <http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2013/teor-vychodiska-komunikace.html>
- [14] SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations moderně a účinně*. 1. Vyd. Praha: Garda Publishing. ISBN 80-247-0564-8.
- [15] ŠVEHLA, Martin a Milan KAŠÍK, 2014. *Tiskový mluvčí: řízená komunikace s veřejností*. 1. Vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 9788074080951.
- [16] TelevizeZlin. In: Youtube [online]. 13. 10. 2015 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: (YouTube, TelevizeZlin, Jak se připravuje a vyrábí Magazín Zlín? Byli jsme u toho) [https://www.youtube.com/watch?v=dfOIik\\_iUt0](https://www.youtube.com/watch?v=dfOIik_iUt0)
- [17] VORLOVÁ, Růžena, ]. ©2015a. *Sociální komunikace* [elektronická skripta]. [cit. 2016-03-19]. Text dostupný z: <http://vorlova.blogger.cz/obrazky/vorlova.blogger.cz/sok/socialni-komunikace-studijni-material.pdf>
- [18] VORLOVÁ, Růžena., 2015b. Sociální komunikace (přednáška). Zlín: Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 19. 3. 2015.
- [19] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [20] ZAHŘÁDKOVÁ, Eva, 2005. *Teambuilding: Cesta k efektivní spolupráci*. 1. Vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7367-042-9.
- [21] Zlín. *Oficiální stránky města Zlína: Historie a současnost* [online]. ©2016a [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/historie-a-soucasnost-zlina-cl-5.html>
- [22] Zlín. *Oficiální stránky města Zlína: Volené orgány* [online]. ©2016b [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/volene-organy-cl-398.html>
- [23] Zlín. *Oficiální stránky města Zlína: Oddělení tiskové* [online]. ©2016c [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/oddeleni-tiskove-cl-1891.html>
- [24] Zlín. *Oficiální stránky města Zlína: Magazín Zlín* [online]. ©2016d [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/magazin-zlin-cl-945.html>

[25] Zlínský deník. Magazín Zlín je 2. nejlepší měsíčník v ČR. In: *Zlinskydenik.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: [http://zlinsky.denik.cz/zpravy\\_region/magazin-zlin-je-2-nejlepsi-v-cr-20140717.html](http://zlinsky.denik.cz/zpravy_region/magazin-zlin-je-2-nejlepsi-v-cr-20140717.html)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ANO	Akce nespokojených občanů
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
IČO	Identifikační číslo odběratele
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
KSČM	Komunistická strana Čech a Moravy
MMZ	Magistrát města Zlína
PR	Public Relationss
RMZ	Rada města Zlína
STAN	Starostové a nezávislí
Z21	Společně pro Zlín

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Komunikační model podle P. Jandy.....	11
Obrázek 2: Komunikační model podle Shannona a Weavera .....	12
Obrázek 3: Přepřacovaný komunikační model Shannona a Weavera .....	13
Obrázek 4: Komunikační model podle R. Vorlové .....	14
Obrázek 5: Prvky působící na komunikační proces.....	15

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Vyjádření citací v procentech – leden .....	38
Graf 2: Vyjádření citací v procentech – únor .....	39
Graf 3: Vyjádření citací v procentech – březen .....	40
Graf 4: Vyjádření citací v procentech – duben .....	41
Graf 5: Vyjádření citací v procentech – květen .....	42
Graf 6: Vyjádření citací v procentech – červen .....	43
Graf 7: Vyjádření citací v procentech – červenec.....	44
Graf 8: Vyjádření citací v procentech – srpen .....	45
Graf 9: Vyjádření citací v procentech – září.....	46
Graf 10: Vyjádření citací v procentech – říjen .....	47
Graf 11: Vyjádření citací v procentech – listopad .....	48
Graf 12: Vyjádření citací v procentech – prosinec .....	49
Graf 13: Poměr citací opozice vůči koalici.....	51

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Základní typy šumu .....	15
Tabulka 2: Efektivní a neefektivní zpětná vazba .....	16
Tabulka 3: Ceník plošné inzerce .....	36
Tabulka 4: Přehled množstevních slev .....	36
Tabulka 5: Počet citací v lednu .....	38
Tabulka 6: Počet citací v únoru .....	39
Tabulka 7: Počet citací v březnu .....	40
Tabulka 8: Počet citací v dubnu .....	41
Tabulka 9: Počet citací v květnu .....	42
Tabulka 10: Počet citací v červnu .....	43
Tabulka 11: Počet citací v červenci .....	44
Tabulka 12: Počet citací v srpnu .....	45
Tabulka 13: Počet citací v září .....	46
Tabulka 14: Počet citací v říjnu .....	47
Tabulka 15: Počet citací v listopadu .....	48
Tabulka 16: Počet citací v prosinci .....	49
Tabulka 17: Počet citací za rok 2015 .....	50
Tabulka 18: Kvantitativní zhodnocení citací podle politické příslušnosti .....	51

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Zastupitelstvo města Zlína
- P II Dotazníková sonda
- P III Řádková inzerce
- P IV Grafické vyjádření citací členů koalice a opozice





## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÁ SONDA

Dobrý den,

jako studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně Vás prosím o vyplnění mého dotazníku, který bude sloužit pro potřeby mé bakalářské práce na téma Komunikace v týmu na tiskovém oddělení – statutární město Zlín. Odpovědi v dotazníku jsou anonymní a budou sloužit pouze pro současnou analýzu komunikace na tiskovém oddělení.

1. Kolik let pracujete na tiskovém oddělení Magistrátu města Zlína?
  - 0 – 2
  - 3 – 5
  - 5 – 10
  - 11 a více
  
2. Máte předchozí praxi s prací v týmu? (Pokud ne, přejděte na otázku č. 4)
  - Ano
  - Ne
  
3. Kolik let jste pracovala v týmu před nynějším zaměstnáním?
  - 0 – 2
  - 3 – 5
  - 5 – 8
  - 9 a více
  
4. Jaké jsou vztahy ve Vašem týmu?
  - Formální
  - Spíše formální
  - Spíše neformální
  - Neformální
  
5. Myslíte si, že jsou mimopracovní aktivity důležité?
  - Ano
  - Ne
  
6. Pořádáte v rámci tiskového oddělení mimopracovní aktivity?
  - Ano
  - Ne
  
7. Jaké způsoby komunikace, kromě porad, využíváte?
  - Komunikace tváří v tvář
  - Telefonická komunikace
  - Porady

- Firemní meetingy
- E-maily
- Nástěnky
- MEMO
- Jiné

8. Jak často probíhají porady na tiskovém oddělení?

9. Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a vedoucím tiskového oddělení? /Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a Vašimi spolupracovníci?

10. Jste spokojená s lidmi ve Vašem týmu?

- Ano
- Ne

11. Můžete se na tým spolehnout na 100%?

- Ano
- Ne

12. Pracovat v týmu je účinné a efektivní, pokud je tým veden správně. Myslíte si, že Váš tým správně veden je? Pokud ano, přeskočte otázku č. 22)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Děkuji Vám za Váš čas.

Přeji Vám mnoho úspěchů v pracovním i osobním životě.

S pozdravem vděčná Soňa Remová

## PŘÍLOHA P III: ŘÁDKOVÁ INZERCE

### Objednávka řádkové inzerce v Magazínu Zlín

Rozměr inzerce do 270 znaků

Cena bez DPH 1000,- Kč

DPH 210,- Kč

Cena s DPH 1210,- Kč

#### Údaje o žadateli

Magazín Zlín č. \*  / 2016

#### Fakturační adresa

Název firmy / jméno FO \*

Ulice, č.p. \*

Město \*

PSČ \*

#### Kontakt

Jméno \*

E-mail \*

Telefon \*

#### Další údaje

IČO \*

Plátce DPH \*

DIČ

#### Inzerát

Nadpis inzerátu \*

Text inzerátu \*

Poznámka pro příjemce

## PŘÍLOHA P IV: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ CITACÍ ČLENŮ KOALICE A OPOZICE

