

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Diplomová práce

2024

Bc. Karolína Rýdlová

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Návrh ratingu institucionální komunikace pro
ministerstva ČR**

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Karolína Rýdlová

Studijní program: Strategická komunikace

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Klabíková Rábová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2024

Prohlášení

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

V Praze dne 29. 4. 2024

Bc. Karolína Rýdlová

Bibliografický záznam

RÝDLOVÁ, Karolína. *Návrh ratingu institucionální komunikace pro ministerstva ČR*. Praha, 2024. 107 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce PhDr. Tereza Klabíková Rábová, Ph.D.

Rozsah práce: 164 881 znaků

Abstrakt

Komunikace vládních institucí hraje v demokratické společnosti klíčovou roli, neboť ovlivňuje transparentnost vlády, důvěru veřejnosti a efektivní správu věcí veřejných. V krizových situacích, jako jsou přírodní katastrofy, pandemie nebo politické krize, se ukazuje nezbytnost jasné, rychlé a spolehlivé komunikace, která může zásadně ovlivnit schopnost státu adekvátně reagovat a chránit své občany. Efektivní komunikace ministerstev je rovněž zásadní pro podporu informovanosti veřejnosti a participativní demokracie, kdy občané mají přístup k relevantním informacím a mohou se aktivně podílet na rozhodovacích procesech. S rozvojem nových technologií a s nimi souvisejícími společenskými změnami dochází k dynamickému vývoji ve způsobech a nástrojích vládní komunikace, což přináší nové výzvy i příležitosti pro zlepšení interakce mezi vládou a veřejností. V tomto kontextu mají obrovský potenciál a přínos pro komunikaci ministerstev sociální sítě, jelikož umožňují rychlé šíření informací, interaktivní zpětnou vazbu a širší dosah k různorodým segmentům populace. Cílem této práce je zjistit, jaké obecné komunikační principy je možné plošně aplikovat na komunikaci vládních institucí a podle jakých aspektů lze posuzovat její kvalitu a efektivitu. Na základě syntézy teoretických poznatků, obsahové analýzy sociálních sítí ministerstev a expertních rozhovorů práce hodnotí aktuální možnosti i překážky v nastavení jednotného normativního rámce pro komunikaci vládních institucí v prostředí České republiky.

Abstract

Government communication plays a key role in a democratic society as it affects government transparency, public trust and effective governance. In crisis situations, such as natural disasters, pandemics or political crises, the need for clear, fast and reliable communication becomes apparent and can have a major impact on the ability of the state to respond adequately and protect its citizens. Effective communication by ministries is also essential to promote public awareness and participatory democracy, where citizens have access to relevant information and can actively participate in decision-making processes. With the development of new technologies and related societal changes, there are dynamic

changes in the ways and tools of government communication, which bring new challenges and opportunities for improving interaction between government and the public. In this context, social networks have enormous potential and benefits for ministry communication, as they allow for rapid dissemination of information, interactive feedback and wider reach to diverse segments of the population. The aim of this paper is to determine what basic communication principles can be universally applied to government communication and on what aspects its quality and effectiveness can be assessed. Based on the synthesis of theoretical knowledge, content analysis of ministries' social networks and expert interviews, the thesis evaluates current opportunities and obstacles in setting up a unified normative framework for government communication in the Czech Republic.

Klíčová slova

Strategická komunikace, vládní komunikace, ministerstva, hodnocení, Česká republika

Keywords

Strategic Communication, Government Communication, ministries, rating, Czech Republic

Title/název práce

Proposal of institutional communication rating for ministries of the Czech Republic

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce PhDr. Tereze Klabíkové Rábové, Ph.D. za cenné rady, konzultace a vedení práce. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům Janě Malíkové, Janu Řežábkovi a Janu Patawovi za jejich ochotu, čas a cenný vhled do zkoumané problematiky.

Obsah

Úvod	1
1 Teoretický úvod	4
1.1 Politická komunikace	4
1.1.1 Vývoj politické komunikace do současné podoby	5
1.1.2 Oblasti politické komunikace	7
1.2 Institucionální komunikace (vládní)	8
1.1.1 Institucionální komunikace v kontextu komunikačních studií	9
1.1.2 Strategická komunikace vládních institucí	11
1.1.3 Význam a účel strategické institucionální komunikace	12
1.1.4 Institucionální komunikace v online prostředí	13
1.1.5 Sociální sítě a demokracie	15
1.1.6 Příležitosti využití sociálních sítí	16
1.1.7 Negativní aspekty sociálních sítí	20
1.1.8 Současné výzvy institucionální komunikace	25
1.2 Jazykový diskurz institucionální komunikace	26
1.2.1 Aktuální trendy	27
1.3 Porovnávání a rating vládní komunikace	28
2 Výzkumná část	34
2.1 Česká republika	34
2.1.1 Sociální média	36
2.2 Aspekty hodnocení	42
2.3 Cíl výzkumu a definice výzkumných otázek	43
2.4 Design výzkumu	43
2.5 Výzkumný vzorek dat	44
2.6 Zkoumané období	45
2.7 Respondenti	45
2.8 Výzkumné metody	45
2.8.1 Obsahová analýza sociálních sítí	45
2.8.2 Polostrukturované rozhovory	46

2.9	Limity a etika výzkumu	48
3	Analytická část	50
3.1	Obsahová analýza sociální sítě	50
3.1.1	Ministerstvo zdravotnictví	51
3.1.2	Ministerstvo zahraničních věcí	53
3.1.3	Ministerstvo obrany	55
3.1.4	Ministerstvo vnitra	56
3.1.5	Ministerstvo kultury	58
3.1.6	Poznatky z obsahové analýzy	59
3.2	Analýza expertních rozhovorů	62
3.2.1	Vymezení úlohy a struktury komunikačních oddělení	62
3.2.2	Hlavní funkce komunikace a strategický přístup k jejímu nastavení	64
3.2.3	Přístup k volbě komunikačních kanálů	65
3.2.4	Možnosti vyhodnocování a stěžejní aspekty hodnocení	68
3.2.5	Základní principy pro nastavení efektivní strategické komunikace	69
4	Diskuze	71
	Závěr	76
	Summary	76
	Přílohy	93

Úvod

Komunikace je zcela zásadním aspektem každé společnosti, protože podporuje jednotu a soudržnost, vytváří cestu k porozumění vládním politikám a slouží jako nástroj řešení konfliktů při budování národa (Adeola, Katuse a Twum, 2022). Nastupující všudypřítomnost internetu a s ní dynamicky se vyvíjející komunikační technologie ovlivnily každou oblast soukromého i veřejného života. Odliv společnosti do online prostředí sociálních sítí a dalších digitálních platforem přepsal pravidla a dosavadní hranice komunikace. V současné době, kdy veřejná komunikace již není otázkou pouze tradičních médií, čelí státní instituce nelehkému úkolu. Občané žijící v demokratických společnostech očekávají, že budou informováni o náležitostech, pravomocích a aktuálním dění své vlády prostřednictvím kanálů, které se naučili konzumovat.

Byla to především obliba sociálních médií, která v posledních letech způsobila celosvětovou revoluci ve způsobu komunikace. Okamžité, přímé a interaktivní prvky komunikace, které sociální média poskytují, přitom mohou být zvláště přínosné pro vlády, které se zavazují k větší transparentnosti, participaci a spolupráci se svými občany (Bertot, Jaeger a Munson, 2010). Jak vysvětlují Hofmannová, Beverungen a Räckers (2013), vlády by měly poskytovat informace svým zainteresovaným stranám tak, aby s nimi mohly navázat dialog a podpořily aktivní zapojení občanů. Mnohé vlády však mají s efektivní komunikací problémy kvůli nízkému rozpočtu a nedostatku lidských zdrojů nebo proto, že pro ně jednoduše komunikace se zainteresovanými stranami není prioritou. Vlády tak často setrvávají u využívání tradičních způsobů komunikace, jako jsou noviny, rozhlas a televize, ovšem tato jednosměrná komunikace vede k nízké zpětné vazbě zúčastněných stran i motivaci komunikovat s vládou.

Proč je ale důležité se tomuto tématu věnovat? Kvalita komunikace vlády ovlivňuje atmosféru ve společnosti, spokojenost, pocit bezpečí a důvěry u občanů nebo také chod dalších institucí a organizací. Zcela zásadní roli komunikace vládních institucí hraje v případě krizových situací. Nové světlo na důležitost pravidelné, strukturované a komplexní vládní komunikace vrhla krizová situace způsobená propuknutím pandemie COVID-19. Vlivem úplně nové celospolečenské situace se na komunikaci vlády, jejích institucí i jednotlivých expertů, upřela kritická pozornost médií, veřejnosti i komunikačních

profesionálů. Všechny zúčastněné skupiny potřebovaly jasné informace a instrukce rychleji a efektivněji než kdy dříve.

Kvalitu a efektivitu komunikace vládních institucí lze posuzovat na základě řady aspektů. Lze zkoumat, zda je aktuální, pravidelná, zprostředkována správnými mediálními kanály, hovoří k potřebným cílovým skupinám a zda využívá adekvátní jazykové prostředky. Právě jazyková stránka sdělení prošla s odlivem vládní komunikace do prostředí sociálních médií zásadní transformací, jelikož jak se ukazuje, není vhodné je vnímat pouze jako další mediální prostor, kam lze umístit sdělení ve stejné podobě jako do tradičních médií. Komunikace v rámci sociálních sítí má své specifické náležitosti, omezení a unikátní možnosti i hrozby, které musí vzít instituce v potaz, pokud chtějí plně využít jejich potenciálu. Podobné téma je zatím ovšem poměrně málo popsáno, ačkoliv zejména zmiňovaná krizová situace způsobená pandemií COVID-19 se stala impulzem pro studium a výzkum funkční strategické vládní komunikace u řady akademiků a komunikačních profesionálů.

Cílem této práce je prozkoumat aktuální stav praxe komunikace ministerstev se zaměřením na využívání sociálních sítí jako strategického komunikačního kanálu. Práce se zároveň zabývá možnostmi i překážkami ve vyhodnocování efektivity a kvality komunikace vládních institucí. Teoretický úvod, rešerše poznatků dosavadních výzkumů i vlastní výzkumná část kombinující obsahovou analýzu sociálních sítí a expertní rozhovory s vybranými komunikačními profesionály tvoří podklad pro zodpovězení výzkumných otázek:

VO1: Je možné vytyčit obecné principy aplikovatelné na komunikaci vládních institucí?

VO2: Jaké základní principy je možné aplikovat na komunikaci vládních institucí?

VO3: Jaké aspekty vládní komunikace jsou prioritou pro komunikační profesionály?

V teoretické části je do kontextu uveden vývoj vládní komunikace spolu s nastupujícími společenskými změnami umocněnými technologickým vývojem a novými komunikačními prostředky. Následující podkapitoly se podrobněji věnují významu a účelu strategické komunikace a aktuálním výzvám, které přinesla integrace online kanálů do komunikačního mixu vládních institucí. Podkapitoly popisující příležitosti a potenciální hrozby využívání

sociálních sítí pro institucionální komunikaci následně nastiňují základ pro klíčové kompetence a principy, o jejichž naplnění by za ideálních podmínek vládní instituce měly usilovat. V závěru teoretické části jsou v kapitole Porovnání a rating vládní komunikace představeny mezinárodní výzkumy, které již položily základ pro vytváření hodnotícího rámce komunikace vládních institucí.

Navazující výzkumná část pak představuje kontext a specifika praxe vládních institucí přímo v České republice. Pro lepší pochopení procesů a podoby komunikace přibližuje strukturu komunikačních odborů ministerstev, zavedené komunikační kanály, míru využívání sociálních sítí pro oficiální komunikaci a taky záběr výzkumů, které se již vládní komunikaci v České republice věnovaly. Následně je ve výzkumné části podrobně popsána metodologie výzkumu, navazujícího na popsané teoretické základy a poznatky z již publikovaných výzkumných zpráv. Design výzkumu popisuje zdůvodnění i konkrétní využití obou výzkumných metod, časové vymezení projektu, typ sbíraného materiálu, analýzu dat, a především výzkumné otázky, k jejichž zodpovězení práce směřuje.

Oproti tezi byly v rámci výzkumu záměrně a s vědomím vedoucí práce realizovány expertní rozhovory s komunikačními profesionály z vybraných ministerstev ČR místo hloubkových rozhovorů se zástupci veřejnosti. Výzkum abstrahuje od sledování názorů veřejnosti ze svou zásadních důvodů. Jedním z důvodů je fakt, že již vzniká závěrečná práce pokrývající tuto oblast zkoumání. Zároveň k této změně vedla absence expertního pohledu poskytujícího hlubší porozumění tématu a specifikům praxe v prostředí ČR, které by logicky mělo předcházet výzkumu vnímání vládní komunikace veřejností a snaze sestavit funkční systém hodnocení.

1 Teoretický úvod

Účelem teoretického úvodu této práce je na základě doposud publikované literatury strukturovaně a uceleně představit klíčové oblasti akademického výzkumu a praxe, aktéry a principy stěžejní pro porozumění aktuální situaci a výzvám vládní komunikace. Teoretické poznatky literatury pomáhají nastínit odlišné perspektivy a přístupy k výkladu i posuzování konkrétní komunikační praxe v rámci vládních institucí. Definování politické a vládní komunikace vymezuje zkoumanou oblast akademického výzkumu i praxe a souvislost s dalšími komunikačními obory nabízí odlišné perspektivy pro vnímání významu institucionální komunikace. Charakteristika současného mediálního prostředí následně poukazuje na trendy a výzvy, se kterými vlády nyní musí v komunikaci potýkat.

V závěru této části jsou představena teoretická východiska pro výzkum a hodnocení vládní komunikace v prostředí České republiky.

1.1 Politická komunikace

Politická komunikace je klíčovým oborem mediálních a komunikačních studií. Zabývá se komunikačními procesy souvisejícími s rozdělováním moci, tvorbou kolektivně závazných rozhodnutí a přidělováním hodnot ve společnosti (Reinemann 2014). Podle McNaira zastřešuje veškerou účelnou komunikaci o politických záležitostech. Zahrnuje všechny formy komunikace, které používají političtí aktéři k dosažení konkrétních cílů, komunikaci adresovanou politikům a komunikaci o politických aktérech, ať už ve zprávách, redakčních článcích, či v diskusích na sociálních sítích (2017).

Riaz (2010) politickou komunikaci vnímá jako jednu z nejdůležitějších oblastí žurnalistiky a masové komunikace. Podle něj politická komunikace zahrnuje využívání médií vládami a politickými stranami k získání podpory veřejnosti, ať už v době voleb, nebo mimo ně. Roli médií zdůrazňuje rovněž Graberová, která politickou komunikaci definuje jako výměnu informací, myšlenek a názorů mezi politickými aktéry a veřejností prostřednictvím různých komunikačních kanálů, včetně masových médií, interpersonální komunikace a digitálních platforem (Graber, 2005).

Definice a vnímání politické komunikace jednotlivých teoretiků se odlišuje a postupně vyvíjí na základě proměn politické praxe. Laswell svým výzkumem použití propagandy během první světové války, v němž analyzoval techniky využívané k ovlivňování veřejného mínění a chování společnosti, zásadně přispěl k základům teorie politické komunikace. Jeho práce již tehdy zdůrazňovala sílu a význam komunikace v politických procesech a způsoby, jakými lze strategicky vytvářet sdělení k dosažení konkrétních politických cílů.

Právě aspekt záměru ovlivnit politické prostředí vyzdvihují ve své práci i další teoretici. Rozhodujícím faktorem, který činí komunikaci politickou, není ani tak zdroj sdělení, ale jeho obsah a účel. Politická komunikace navíc nezahrnuje pouze verbální či písemné projevy, ale také vizuální obsah, stylizaci politických představitelů a vše, co utváří identitu politických subjektů (Carah a Louw, 2015).

Všechny podoby politické komunikace byly stejně jako související oblasti žurnalistiky historicky definovány souhrou společenských podmínek, které určují publikum, komunikačních procesů, které k němu vysílají sdělení, a účinků těchto procesů (Bennett a Pfetsch, 2018). Rychlý rozmach tohoto odvětví byl dán technologickými inovacemi v profesionální praxi politického PR a také rostoucím aktivním zapojením širší veřejnosti do tvorby a výměny politických sdělení (Seizov, 2014).

1.1.1 Vývoj politické komunikace do současné podoby

Na pozadí vývoje politické komunikace můžeme podle Youngové a Pieterse (2015) pozorovat tři širší společenské změny, které měly a stále mají dalekosáhlé důsledky pro řízení strategické komunikace mezi politickými institucemi a jejich klienty. V první řadě se jedná o změnu struktury společnosti, při níž dochází k odklonu od vertikální organizace postavené na vládě, vykonávající moc nad občany, k současné síťovité struktuře, která zdůrazňuje horizontální vztahy. Druhým procesem charakteristickým pro současnou komunikaci je individualizace nahrazující jednotné oslovování občanů skrze tradiční média. Zároveň se proměnil také základ důvěry mezi vládami a občany. Zatímco dříve se důvěra ve vládu odvíjela od pocitu morálky, nyní je důvěra častěji zakořeněna v přímém hodnocení a spokojenosti s výkonem vlády.

Zmíněné sociální změny se odehrávaly v průběhu několika desetiletí. První zásadní posun v dosavadní demokratické praxi popsal Lippmann ve 20. letech minulého století, kdy postupné rozšíření volebního práva spolu se vznikem masových médií zásadně změnilo dynamiku politického nastavení společnosti. Komunikace politických představitelů s voliči v naději, že ovlivní jejich chování, podle Denvera (2007) přirozeně vznikla spolu s politickou soutěží. S tím, jak se volby stávaly více a více konkurenčním prostředím, politici hledali účinnější prostředky, jak svá sdělení předávat.

Zde vstupují do vývoje politické komunikace média. Událostí, kterou Foster (2010) označuje za určující, byla změna způsobu, jakou byla sdělení v rámci kampaně předávána. Zatímco pro „před-moderní“ éru bylo typické šíření volebních ideálů skrze osobní setkání u dveří voličů, na veřejných prostranstvích nebo v zasedacích místnostech, v moderní době strany přizpůsobily svou komunikaci tištěným a následně především vysílacím médiím. Místo toho, aby se politické subjekty soustředily na přímou komunikaci s voliči, daly přednost komunikaci zprostředkované novináři, přičemž ztráta redakční kontroly byla kompenzována lepším a efektivnějším šířením informací.

V průběhu 20. století se média nestala pouze nástrojem k rozšíření informací, ale také zásadní zbraní v ideologickém souboji světových mocností. Během první světové války došlo k zásadnímu rozmachu válečné propagandy umocněné masovým působením skrze média. Za účelem politicky motivovat a sjednotit obyvatelstvo byl zprvu využíván především rozhlas, ve třicátých letech potom došlo k propojení s prostředky reklamního průmyslu. Komunikace vlády se stala jednoznačně jednosměrným komunikačním tokem s cílem obyvatelstvo ovlivnit a přesvědčit. Toto nastavení neskončilo s druhou světovou válkou, jeho projevy provázely i studenou válku po další desetiletí. (Hejlová, 2015).

Politické procesy a s nimi spojené využití strategické komunikace se v každé zemi vyvíjely odlišným tempem v závislosti na konkrétním politickém uspořádání. Demokratické volby znamenaly zásadní obrat v podobě a účelu využití médií a strategické komunikace. Demokraticky zvolení členové vládních institucí museli nejen usilovat o přízeň veřejnosti v období voleb ale také následně obhajovat své počínání v politické funkci. Členové vlády se začali zodpovídat voličům a bylo proto nevyhnutelné nastavit jasnou komunikační strategii. Integrace strategické komunikace zároveň znamenala změnu z hlediska atributů požadovaných po politických představitelích, kteří usilovali o zvolení do určité funkce.

(Carah a Louw, 2015).

Relativní zdraví demokracie z velké části závisí na množství a kvalitě informací, které proudí mezi vládními institucemi a občany. Společnost prošla řadou informačních revolucí, přičemž změny v nákladech na informace, jejich toku a distribuci měly hluboký dopad na rovnováhu moci mezi vládou a občany. Tyto změny usnadňují revoluce v komunikačních technologiích, které vedly k hojnosti informací, nízkonákladové dostupnosti, symetričtější distribuci a síťovitému, nelineárnímu toku (Holtzhausen a Zerfass, 2015). Vývoj komunikačních kanálů s sebou ovšem nese i řadu výzev pro celou společnost. Nízké náklady pro tvorbu a šíření politických sdělení mají za důsledek narušení kvality a pravdivosti veřejně dostupných informací (Moy a Neumann, 2023), s čímž musejí političtí aktéři vědomě pracovat.

Jak popisuje Wolsfeld (2022), oblast politické komunikace urazila za krátkou dobu dlouhou cestu i z hlediska studia a výzkumu. Před třiceti lety tento obor nemělo žádné specializovaný periodikum, většina vědců v oboru pocházela ze Spojených států a zaměřovali se pouze na tuto zemi. Dnes existuje několik specializovaných časopisů věnovaných výhradně politické komunikaci a jejímu výzkumu. Studie o politické komunikaci se pravidelně objevují v předních časopisech napříč několika obory a v doktorské programy se rozrůstají o novou generaci výzkumníků, kteří se identifikují jako vědci zabývající se politickou komunikací a mezinárodními komparativními výzkumy.

1.1.2 Oblasti politické komunikace

Jak již bylo předestřeno v předchozích kapitolách, pojem politická komunikace zastřešuje velmi širokou oblast komunikační praxe. Politická komunikace se odehrává na úrovni států a jejich vlád, které komunikují mezi sebou ale také směrem ke svým občanům, jednotlivých politických institucí, politických stran, v celostátním či regionálním působení, i jednotlivců využívajících osobní politické PR. Konkrétní proces a podoba komunikace se u jednotlivých aktérů odlišuje v závislosti na úrovni, na které se odehrává a cíle, se kterým je nastavována.

Tato práce se primárně soustředí na komunikaci vládních institucí, konkrétně komunikaci ministerstev ČR.

1.2 Institucionální komunikace (vládní)

Institucionální komunikací je v této práci myšlena činnost vlády a jednotlivých ministerstev. V tomto případě tak lze užít i termín vládní komunikace. Charakteristiky vládní komunikace včetně procesů, aktérů, rozdělení moci, zvyklostí a právních postupů se do značné míry odvíjejí od politického, organizačního a ústavního systému konkrétní země nebo nadnárodní vládní struktury (Sanders, 2013). Není proto vždy možné aplikovat poznatky zahraničních akademiků utvářejících své teorie či hodnocení na příkladě státu s jinou historií, kulturou a politickou atmosférou.

Také vývoj institucionální komunikace byl podle Brewera (2011) ve všech svých fázích ovlivněn nebo umocněn především nově nastupujícími médii. Nástup internetu a rozvoj digitálních komunikačních technologií, které umožnily svým uživatelům přístup k informacím kdykoli a kdekoli, nastartoval společenskou změnu, která zásadně ovlivnila postavení veřejnosti ve vládní komunikaci. Přesunem komunikace politických stran a vládních organizací do online prostředí získal běžný občan možnost dále sdílet a šířit politické informace.

Zatímco v minulosti praxe vládní komunikace znamenala jednosměrný, vysoce kontrolovaný a centrálně řízený tok informací využívaný autoritářskými režimy, v současné době se demokraticky zvolení členové vlády musí snažit obhájit svou činnost, tedy komunikovat nejen před a kvůli svému zvolení do funkce, ale i po celou dobu jejího výkonu.

V období vrcholné moderní demokracie, v polovině 20. století, byla důvěra v instituce větší a veřejné orgány měly větší kontrolu nad veřejnými informacemi (Bennett a Pfetich, 2018). Už v šedesátých letech minulého století se ovšem v médiích začalo zvyšovat negativní pokrytí vládních záležitostí, které ohrožovalo důvěru a loajalitu občanů vůči vládě. Ve snaze zabránit poklesu důvěry a podpory ze strany veřejnosti začali odborníci na komunikaci proměňovat dosavadní praxi vládní komunikace.

Základní princip nového přístupu spočíval v častějším a preciznějším informování o jednotlivých krocích vlády, které by mělo prohloubit vztah s veřejností i médii, která zaručení přenos informací k širokým masám (Liu, Horsley a Yang, 2012). Klíčovým momentem v tomto vývoji bylo přirozeně rozšíření internetu a digitálních mediálních

technologií. Dosavadní nutná selekce témat a omezená možnost zpětné vazby veřejnosti přestaly existovat. Občané získali v komunikačním procesu roli nejen konzumentů, ale i těmi, kteří prostřednictvím internetu nastolují agendu veřejné diskuze.

1.1.1 Institucionální komunikace v kontextu komunikačních studií

Ačkoliv se v posledních letech i v důsledku pandemie a řady ozbrojených konfliktů vládní komunikaci jednotlivých států dostalo výrazně více pozornosti (a kritiky), dlouho byla tato oblast akademiky upozadřována. Historicky bylo téma vládní komunikace okrajově studováno a zmiňováno zejména v politologických výzkumech a studiích, které popisují vládní uspořádání, struktury a aktéry, kteří do vládní komunikace vstupují.

Poznatky týkající se vládní komunikace zmiňuje například Gregory v souvislosti se studiem veřejné diplomacie (eng. Public diplomacy). Termín veřejné diplomacie byl přijat odborníky ve Spojených státech v 70. letech minulého století jako alternativa k termínu propaganda, který měl příliš negativní konotace, a jako zastřešující označení pro mezinárodní informační, kulturní a mediální aktivity vlády (2008).

Jinou sféru vládních vztahů adresují ve své knize *Managing Public Relation* Grunig a Hunt, kteří se zabývají teorií a praxí public relations. Jejich práce zahrnuje aplikaci principů public relations v nadnárodních korporacích, organizacích i vládních agenturách a zdůrazňuje význam strategické komunikace pro dosažení organizačních cílů a udržení důvěry veřejnosti. Poukazují tak na skutečnost, že nastavení přehledné oboustranné komunikace s vládními úřady je žádoucí nejen pro širokou veřejnost, ale i stakeholdery v podobě komerčních organizací (1984).

Skutečně ucelenou koncepci uvažující o vládní komunikaci z hlediska praxe i akademického studia představily ve své knize *Government Communication: Cases and challenges* Doris Graberová a Karen Sandersová. Jak vysvětlují již v úvodu své knihy, kvalita vládní komunikace je důležitá pro blahobyt lidí. Vládnutí nutně zahrnuje neustálou výměnu informací a komunikaci o politikách, myšlenkách a rozhodnutích mezi vládnoucími a ovládanými (2013). Ve svých studiích z roku 2010 Graberová a Sandersová upozorňují, že, navzdory svému klíčovému významu pro politiku jednadvacátého století, je téma vládní komunikace opomíjenou oblastí vědeckého zájmu (2012).

Již na počátku druhého desetiletí 21. století ovšem autorky zaznamenaly posun vědeckého zájmu. Vládní komunikace, a s ní související pojmy jako politické vztahy s veřejností, vládní public relations a vládní politický marketing, začaly přitahovat zájem stále většího počtu badatelů. Došlo tak na akademickém poli k zásadnímu uvědomění si potřeby propojovat příbuzné oblasti a disciplíny pro studium vládní komunikace (2013).

Do teorie i praxe institucionální komunikace vstupují poznatky z několika klíčových oblastí komunikačních studií.

Jednou z oblastí, které je potřeba reflektovat při zkoumání politické či přímo vládní komunikace je politický management. Politický management se zabývá tím, jak političtí praktici, včetně politiků, jejich poradců a dalších aktérů v politických organizacích, jako jsou politické kanceláře, stranické organizace a volební týmy, využívají koncepty a nástroje managementu zahrnující plánování, personalistiku, přezkoumávání, organizování a leadership k dosažení organizačních cílů, ať už jde o vítězství ve volbách nebo prosazení politiky ve vládě. Hlavním cílem politického managementu je efektivní využití zdrojů k dosažení cílů organizace. O tom, jaké jsou tyto cíle, se samozřejmě vedou diskuse a mohou být mnohotvárné a složité. Zahrnují ideály a hodnoty, jako je řízení vlády ve veřejném zájmu a zajištění dobré správy země. Straničtější verzí je pak prosazování veřejného zájmu tak, jak ho vidí vládnoucí strana, a realizace jejího programu nebo plnění toho, co slíbila a splnila (Lees-Marshment, 2021). Vládní komunikace je nástroji politického managementu do značné míry formována a určována, zároveň je ovšem jedním z prostředků, který slouží k dosažení cílů vládních organizací nebo pomáhá o jeho informování veřejnosti.

Zcela neodmyslitelnou součástí vládní komunikace jsou média, která nejen předávají a šíří sdělení vládních institucí směrem k jejím stakeholderům, ale sdělení sama přetváří a dodávají jim specifický význam. Tvrzení teoretika Marshalla McLuhana „medium is the message“, poukazující na fakt, že forma sdělení včetně výběru komunikačního kanálu určuje způsob, jakým bude sdělení vnímáno, je i po několika desetiletích stále zcela aktuální. Současná společnost je nadmíru medializovaná, ovládaná mediální logikou a institucionálními formami sociální kontroly. Média jsou neoddělitelně spjata s každodenními životními rutinami a jazykem našeho stále více medializovaného společenského řádu (Altheide, 2013). Znalost médií, jejich principu, zákonitostí a jazyka tudíž představuje nedílný předpoklad k porozumění současné společnosti.

Vládní komunikace by zcela jistě měla probíhat systematicky a kontinuálně, jak již ale bylo zmíněno, v určitých situacích se jí dostává výrazně více pozornosti. Přírodně se jedná především o momenty změn a krizových situací. Vládní instituce mají nelehkou povinnost informovat o negativních až tragických událostech. V takových situacích je nedílnou součástí jejich agendy také krizová komunikace, která má řadu specifíků, s nimiž je zapotřebí umět pracovat. Covello ve své práci zdůrazňuje význam jasné a transparentní komunikace při řešení veřejných problémů a budování důvěry ve vládních rozhodovacích procesech. Podle něj je v krizové komunikaci důležité v první řadě přijmout a zapojit zúčastněné strany jako legitimní partnery, naslouchat jim a komunikovat pravdivě, upřímně a otevřeně. Zároveň zdůrazňuje potřebu být k dispozici médiím, komunikovat v nich jasně ale soucitně, a v souladu s dlouhodobými komunikačními i organizačními cíli (2022).

Stěžejním předpokladem pro úspěšnou vládní komunikaci je znalost jejích publik. Jak již bylo v této kapitole naznačeno, činnost vládních institucí (ministerstva) souvisí a ovlivňuje řadu společenských aktérů, ať už se jedná o jiné státy, instituce, organizace nebo společnost jako takovou. Strukturální proměnou veřejné sféry jako prostoru pro racionálně-kritickou diskusi a smýšlení v demokratických společnostech se zabýval Habermas již v 60. letech 20. století. Jeho teorie komunikačního jednání a veřejné sféry má význam pro pochopení role komunikace v politice a demokracii. Poznatky ze sociologie umožňují hlubší porozumění společenskému prostředí, v němž se institucionální komunikace odehrává. Pro navázání efektivní komunikace s veřejností je nezbytné rozumět a vědomě respektovat kulturní hodnoty, normy a symboly ovlivňující sociální chování a komunikační praktiky společnosti. Vlády by měly přizpůsobit své komunikační strategie tak, aby odpovídaly kulturním hodnotám a přesvědčením různých skupin obyvatelstva, a zvýšit tak účinnost a relevanci svých sdělení (Gillespie, 2005).

1.1.2 Strategická komunikace vládních institucí

Dramatické změny vývoji mediálních technologií, které nastaly na konci 20. století vyústily v zásadní změnu paradigmatu. Otevřel se nový způsob uvažování nad tím, jak by měly korporace, neziskové organizace a také vlády komunikovat se svými stakeholdery. Tento přístup dal vzniknout akademickému i profesnímu oboru strategické komunikace. Propojuje poznatky a teorie z tradičních komunikačních disciplín, jakými jsou public

relations a marketingová komunikace spolu s managementem, brandingem a politickou komunikací. Strategická komunikace jde však nad rámec pouhého propojení těchto oborů, aby řešila komplexní komunikační realitu a pochopila neustále se vyvíjející média nového tisíciletí (Holtzhausen, 2021).

S konceptem strategické komunikace se na akademickém i profesním poli setkáváme v posledních dvou dekadách. Lze jej vysvětlit jako studium toho, jak by měly organizace (či instituce) účelně využívat komunikaci k naplnění svého celkového poslání (Falkheimer a Heide, 2018). Vládním institucím strategická komunikace pomáhá získat od jednotlivých skupin stakeholderů souhlas s jejich činností a existencí.

V případě vládních institucí, jejichž činnost a reputaci sledují média i široká veřejnost, je komunikace klíčovým faktorem pro úspěšné fungování. Liu, Horsley a Yang označují komunikaci za nepochybně jednu z nejdůležitějších funkcí vlády. Musí informovat o uskutečněných legislativních změnách, otázkách veřejného bezpečí, vývoji mezinárodních vztahů a řadě dalších témat. Činit tak musí efektivně, organizovaně a s citlivým načasováním (2012). V dnešním světě, organizace, komerční značky i veřejně známí jedinci musí bojovat o pozornost, obdiv a lojalitu různých stakeholderů. Vzhledem k dramatickým proměnám mediálního prostředí se stává získání pozornosti stále obtížnějším. Od expertů na strategickou komunikaci se proto očekává ucelené vysílání sdělení, které zasáhne fragmentovaná publika napříč rozdílnými platformami (Holtzhausen, Fullerton a Shipka, 2021).

Strategická komunikace v praxi zahrnuje všechny formy komunikace, které pomáhají organizaci dosáhnout stanovených cílů. Být strategický v tomto smyslu znamená dělat správné věci, tedy přispívat k úspěchu a dlouhodobému úspěchu organizace nebo instituce. Všechny formy komunikace dané instituce musí být v souladu s jejími celkovými hodnotami a vizemi (Falkheimer a Heide, 2018).

1.1.3 Význam a účel strategické institucionální komunikace

Strategická komunikace utváří význam, buduje důvěru, vytváří reputaci a řídí symbolické vztahy s interními a externími zainteresovanými stranami s cílem podpořit růst

organizace a zajistit svobodu jejího fungování (Frandsen a Johansen, 2017, Falkheimer a Heide, 2018). Jedná se o multidisciplinární obor, který se týká několika odvětví pozdně moderní společnosti – obchodu, státní správy (vlády), politiky a kultury.

Vláda i občané mají důvod usilovat o pravidelnou vzájemnou komunikaci. Občané si často přejí mít možnost využít svého práva se účastnit politického procesu a zapojit se do dialogu s představiteli moci. Vláda zároveň může strategicky využít komunikační platformy k ovlivnění veřejnosti (Young a Pieterse, 2015).

Účelem strategické komunikace politických institucí je obdobně jako u jiných organizací budování reputace. Reputaci lze chápat dvěma způsoby, jako hodnocení, nebo jako akreditaci. V případě, že k reputaci přistupujeme jako k hodnocení, umožňuje nám jednotlivé instituce kategorizovat a mezi sebou porovnávat. Výklad reputace jakožto akreditace odkazuje na pojetí legitimacy. V něm mají instituce možnost získat důvěryhodnost splněním určitých formalizovaných standardů (Bartlett, Pallas a Frostenson, 2013).

Získání legitimacy v očích veřejnosti je pro funkční a dlouhodobé fungování vlády zásadní z několika důvodů. Vládní instituce potřebují mít vybudovanou důvěru veřejnosti dříve, než bude společnost čelit nějaké krizi. Součástí jejich agendy je také nevděčná povinnost informovat o negativních tématech, například během živelných pohrom či teroristických útoků. Kromě toho jsou povinny informovat o problematice dopadající na občany, například o inflaci, daních, volbách nebo veřejných opatřeních (Liu, Horsley a Yang, 2012). Negativní vnímání takových situací se může snadno přenést na samotnou instituci, a je proto v jejím zájmu navazovat komunikací kvalitní vztahy s veřejností a záměrně utvářet pozitivní obraz.

Klíčovou událostí, která poukázala na potřebu kvalitní vládní komunikace, se stala pandemie Covid-19. Ve všech zemích sehrála komunikace zásadní roli v reakci na propuknutí pandemie.

1.1.4 Institucionální komunikace v online prostředí

Vliv internetu na politickou komunikaci je významný a mnohostranný. Využívání online kanálů rozšířilo dosah politických sdělení, otevřelo brány dekontextualizace a mezikulturního nepochopení, dalo prostor novým žánrům a formám a umožnil začlenění

všech dříve existujících způsobů komunikace do komplexních, mnohvrstevnatých systémů (Seizov, 2014)

Komunikační média a zpravodajství představují zásadní předpoklad demokracie, protože utváří politicky informovanou veřejnost. Zatímco tradiční média, televize, rádio, tisk, selektivně shromažďují informace a následně je přetváří do podoby příběhů (Brewer, 2011) sociální sítě umožňují samotným institucím a jejich jednotlivým představitelům určovat podobu sdělení, které se k veřejnosti dostane.

Klesající důvěra občanů v instituce podkopává důvěryhodnost oficiálních informací ve zpravodajství a otevírá veřejnosti cestu k alternativním zdrojům informací. Sociální média hrají stále důležitější roli v komunikačních strategiích politických kampaní, neboť odrážejí informace o politických preferencích a názorech politických aktérů a jejich příznivců (Nulty et al, 2014). Vzhledem k tomu, že se vlády na všech svých úrovních zavazují být transparentnější, komunikativnější a více spolupracující se svými občany, je pro ně využití sociálních sítí prakticky nevyhnutelné (Graham, Avery, 2013).

Jednou ze základních charakteristik spojených s politickou komunikací na internetu je nárůst interaktivity a rozdílných možností, jak se z příjemců stát účastníky virtuálního dialogu. V dnešní době je běžný příslušník mediálního publika všechno, jen ne pasivní, a vytváří tolik obsahu, kolik ho konzumuje. To je hlavní vlastnost mediálního "prosumera"¹. (Seizov, 2014).

Podstata sociálních médií tkví v otevřenosti, která vybízí k dialogu a eliminuje komunikační bariéry, s nimiž se vlády v minulosti potýkaly (Bertot, Jaeger, 2010). Před nástupem internetu se vlády se šířením veřejných informací silně spoléhaly na tradiční masová média, zejména na tisk, televizi a rádio (Dixon, 2010). Rozšíření sociálních sítí ovšem poskytlo vládním úředníkům prostředky pro uskutečnění přímé komunikace s jejich publikem. Díky sociálním sítím, blogům či podcastům dostala vládní strana šíření informací zdánlivě pod větší kontrolu. Sociální média stejně jako streamovací platformy urychlily způsob, jakým přesvědčivá fotografie nebo video natočené na místě události může personalizovat příběh z celého světa, stát se virálním na internetu, být převzato jako

¹ prosumer = termín označující uživatele, který je v online prostředí producentem (producer) a zároveň spotřebitelem (consumer) obsahu

zpravodajství a určovat agendu pro diskusi v televizi, v tisku a na internetu (Hall, 2022).

Možnost podílet se na politickém diskurzu, šíření politických sdělení a komentování aktuálních událostí ovšem získává prostřednictvím online platform, a především sociálních sítí, kdokoli s přístupem k internetu. Vládní instituce tak sice získaly prostředky, kterými samy mohou vysílat svá sdělení k cílovému publiku, zároveň se ovšem musí potýkat s obsahem generovaným uživateli internetu, který může zásadně narušovat jimi komunikovaná sdělení a poškozovat jejich reputaci.

1.1.5 Sociální sítě a demokracie

Po rozmachu internetu brzy vyvstala otázka, jaký dopad bude mít tento fenomén na demokracii. V devadesátých letech minulého století vědci předpovídali jeho obrovský potenciál demokracii transformovat. Vlády a občanské autority kladly velký důraz na potenciál internetu pro oživení demokracie a posílení možností dialogu mezi občany a vládními institucemi. Motivovány efektivitou, pokrokem a rostoucím přijetím technologií firmami v soukromém sektoru, začaly také vládní agentury proměňovat svůj způsob komunikace a poskytování služeb veřejnosti prostřednictvím sociálních médií (Dominic a Gisip, 2021).

O dvě dekády později stále jeden názorový proud vědců i komunikačních profesionálů zastává názor, že internet má skvělý potenciál zajistit nové a lepší možnosti pro demokratické zapojení a účast společnosti (Coombs et al, 2017). S rozvojem internetu se vyvíjela i komunikační praxe vlád. V momentě, kdy si vládní instituce uvědomily rostoucí význam internetu, začaly poskytovat své služby elektronicky prostřednictvím tzv. e-governmentu. Poskytování služeb a informací v online prostředí výhradně prostřednictvím webových stránek ovšem netrvalo dlouho (Mishaal a Abu-Shanab, 2015).

Sociální média se stala obrovskou virtuální komunitou s vysoce interaktivním a spolupracujícím prostředím mezi jejími členy. Vlády si uvědomily, že stále více jejich občanů je přítomno na sociálních sítích, nikoli na webových stránkách vlád. Sociální média můžeme definovat jako skupinu internetových aplikací postavených na ideologických a technologických principech webu 2.0, které umožňují tvorbu a výměnu obsahu vytvářeného uživateli (Mishaal a Abu-Shanab, 2015). Tyto nástroje se výrazně liší svým

účelem a přístupem, ale kladou společný důraz na to, aby uživatelé mohli komunikovat, komunikovat, upravovat a sdílet obsah v sociálním prostředí. Na rozdíl od tradičních médií se sociální média spoléhají na obsah vytvářený uživateli, což znamená jakýkoli obsah, který byl vytvořen koncovými uživateli nebo širokou veřejností na rozdíl od profesionálů (Bertot, Jaeger a Hansen, 2012).

Postupem času se objevila řada nových sociálních médií, z nichž každá má svou vlastní jedinečnou architekturu, která určuje typy interakcí, k nimž může docházet, a také způsob, jakým jsou spravována data poskytovaná uživateli. Jednotlivé platformy se liší svým rozsahem, tempem interakce, typem sdíleného obsahu (zda se jedná o text, obrázky či videa), tím, kdo může data kontrolovat, typy spojení mezi uživateli a položkami a zásadami uchovávání dat (Bertot, Jaeger a Hansen, 2012, Khan, Swar a Lee, 2014).

Na základě toho, jakými konkrétními platformami se jednotlivé studie v průběhu let zabývají, je patrné, o jak dynamickou oblast společenského vývoje se jedná. Technologická transformace a inovace mimo veřejný sektor změnil očekávání veřejnosti od poskytování služeb veřejné správy. Vzhledem k dopadu sociálních médií na veřejnost přijaly vlády sociální média do své praxe, a navázaly tak na otevřenou veřejnou správu ve světě, kterou poprvé představil bývalý americký prezident Barrack Obama během své první prezidentské kampaně v roce 2008 (Kim a Lee, 2012). Právě prezidentské volby v USA v roce 2008 jsou jedny z prvních, u kterých se akademici začali zabývat tím, jakou roli v nich sehrála sociální média. Konkrétně se v roce 2008 jednalo o sociální síť Facebook, který uživatelům umožnil nejen si vytvořit síť kontaktů, ale také jí být ovlivněn a ovlivňovat ji zpátky (Carlisle a Patton, 2013).

1.1.6 Příležitosti využití sociálních sítí

Díky své popularitě a jedinečným vlastnostem (zejména otevřenosti, účasti a sdílení) se sociální média stávají důležitým prostředníkem interakce mezi vládami, vládami a občany a vládními agenturami a podniky. S tím, jak se komunikační prostředí zhušťuje, stává se složitějším a participativnějším, získává obyvatelstvo propojené do sítí lepší přístup k informacím, více příležitostí k veřejným projevům a lepší schopnost podnikat kolektivní akce (Shirky, 2011). Jak uvádí Khan, Swar a Lee, sociální média mají potenciál rozšířit vládní služby, zvýšit občanskou participaci, získat inovativní nápady od mas a zlepšit

rozhodování a řešení problémů. Stávají se důležitým prostředníkem interakce mezi vládami, vládami a občany a vládními agenturami a podniky. Důvodem jsou jedinečné vlastnosti sociálních médií: otevřenost, účast a sdílení (2014).

Ve srovnání s technologiemi souhrnně označovanými jako e-government, které byly zpočátku používány jako jednosměrné metody komunikace, umožňující občanům přístup ke službám nebo získávání informací, nastavují sociální média obousměrný model komunikace. Sociální média kladou důraz na interaktivitu a spoluvytváření obsahu, což podporuje obousměrnou výměnu informací, která nabízí velký potenciál pro větší demokratizaci výměny informací (Graham, 2014).

Již v roce 2010 Bertot, Jaeger, Munson a Glaisyer popsali tři klíčové příležitosti, které přináší zapojení sociálních médií do vládní komunikace. První potenciální příležitostí je demokratická účast a angažovanost. Využívání technologií sociálních médií může podpořit zapojení veřejnosti do správy věcí veřejných, nastavení participativního dialogu a poskytování názoru v diskusích o tvorbě a provádění politik. Druhou oblastí je podle autorů koprodukce, při níž vlády a veřejnost společně vyvíjejí, navrhují a poskytují vládní služby s cílem zlepšit jejich kvalitu, poskytování a schopnost reagovat. Za třetí oblast pro zapojení sociálních médií označují crowdsourcing řešení a inovací, kdy se hledají inovace prostřednictvím znalostí a talentu veřejnosti s cílem vyvinout inovativní řešení rozsáhlých společenských problémů. Pro usnadnění crowdsourcingu vláda sdílí data a další vstupy, aby veřejnost měla k dispozici základnu pro inovace.

Transparentnost

Platformy sociálních médií poskytují vládám přímý kanál pro komunikaci s občany a podporují tak transparentnost sdílením informací o politikách, iniciativách a rozhodovacích procesech v reálném čase. Transparentnost zvyšuje důvěru veřejnosti, odpovědnost, účast a efektivitu vládní komunikace. Upřednostňováním transparentnosti ve svých komunikačních postupech mohou vlády budovat pevnější vztahy s občany, podporovat demokratické hodnoty a prosazovat veřejný zájem (Kim a Lee, 2012). Transparentnost umožňuje občanům požadovat od vládních úředníků a institucí odpovědnost za jejich jednání, rozhodnutí a využívání veřejných zdrojů. Řada akademiků zdůrazňuje potenciální přínos sociálních médií při transformaci veřejné správy směrem

k novému a otevřenému formátu, který se vyznačuje zvyšováním možnosti občanů podílet se na rozhodování, zlepšením veřejných služeb; a také podporou nových forem odpovědnosti. Poskytnutí přístupu k informacím o vládních politikách, procesech a výkonnosti podporuje odpovědnost vlád a pomáhá předcházet korupci, neefektivitě a zneužívání moci (Bego a Ymeraj, 2021).

Zároveň transparentní komunikace vládních institucí umožňuje občanům přijímat informovaná rozhodnutí o veřejných politikách, programech a službách. Poskytnutím přístupu k relevantním informacím a údajům umožňují vlády občanům pochopit důvody politických rozhodnutí, vyhodnotit jejich dopad a smysluplně se zapojit do demokratických procesů, jako jsou volby, veřejné konzultace a kampaně na podporu občanů.

Zapojení občanů

Prostředí sociálních médií umožňuje vládám přímo komunikovat s občany, získávat zpětnou vazbu, odpovídat na dotazy a včas řešit problémy. Tato obousměrná komunikace podporuje účast občanů na správě věcí veřejných, podporuje občanský dialog a posiluje demokratické rozhodovací procesy.

Přítomnost veřejných institucí na sociálních sítích navíc přispívá i k pochopení daného média a agendy diskuze, která se v jejich prostředí odehrává. Pokud nebudou vládní instituce na sociálních sítích samy aktivně komunikovat, veřejnost bude o jejich činnosti i tak diskutovat, pouze bez jejich možnosti se k danému tématu vyjádřit. Instituce v takových případech nemohou reagovat a mnohdy si ani nejsou vědomy problémů, o kterých by je sociální sítě informovaly. Zároveň se tak vystavují i riziku, že budou vznikat falešné profily institucí, které budou šířit nepravdivé či poplašné zprávy (Hanych, 2016).

Budování důvěry

Elektronická veřejná správa, známá také jako e-government, může být vlivným faktorem při obnově důvěry ve veřejnou správu, protože má potenciál zlepšit výkonnost veřejné správy (např. zvýšením produktivity či zlepšením rozhodovacích procesů). Sociální média podporují pocit sounáležitosti a společenství tím, že spojují občany s jejich vládou a mezi sebou navzájem. Vlády mohou využívat sociální média k prezentaci komunitních akcí, oslavě úspěchů a vyzdvihování příspěvků občanů, čímž budují důvěru a podporují

pozitivní vztah s veřejností. Budování důvěry úzce souvisí s otevřenou a transparentní komunikací. Transparentnost posiluje důvěru a důvěryhodnost vládních institucí tím, že prokazuje otevřenost, čestnost a poctivost v komunikaci. Pokud vlády transparentně informují o svých krocích a rozhodovacích procesech, je pravděpodobnější, že občané budou svým představitelům a institucím důvěřovat, což povede k posílení sociální soudržnosti a politické stability (Song a Lee, 2016).

Širší dosah a dostupnost

Napříč sociálními sítěmi je možné zasáhnout velkou část populace, což vládám umožňuje šířit informace různým skupinám obyvatel, včetně marginalizovaných nebo těžko dostupných skupin. Platformy sociálních médií, jako jsou Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn a další, mají rozsáhlou uživatelskou základnu, díky čemuž mohou veřejné služby a iniciativy oslovit širší a rozmanitější publikum než jednotlivá tradiční média (Tajudeen, Jaafar a Sulaiman, 2015). Prostřednictvím sociálních médií tak mohou vlády snáz přesahovat geografické hranice a komunikovat ve více jazycích, což zvyšuje inkluzivitu a dostupnost.

Sociální média představují nástroj vhodný pro propagaci veřejných služeb, programů a iniciativ, zvyšování povědomí a podpoře účasti občanů v komunikaci či ve volbách. Na rozdíl od tradičních médií navíc umožňují jednotlivá sdělení přizpůsobit a zacílit na konkrétní demografické skupiny, tudíž příslušné informace dostane relevantní publikum. Originální či dobře propracovaný příspěvek nebo kampaň na sociálních sítích má zároveň potenciál stát se virálním, tedy rychle díky algoritmu oslovit velké množství lidí bez placené podpory.

Krizová komunikace a reakce na mimořádné události

Využití sociálních médií v krizových situacích je velmi důležité při jakýchkoli přírodních katastrofách, jako jsou povodně, požáry, zemětřesení, války nebo tsunami, kdy je okamžité sdílení informací nezbytné. Nevidaný rozsah krizové situace ukázala pandemie Covid-19, která byla výzvou nejen pro zdravotnický systém, ale dopadla na celý svět. Aby vláda poskytla občanům včasné informace o průběhu pandemie covid-19, nemohla se spoléhat (pouze) na tradiční metody šíření informací v rámci jednosměrné komunikace prostřednictvím televize, rozhlasu, novin či letáků, jelikož nebyly dostatečně účinné

(Dominic a Gisip, 2021).

Během zmatku v souvislosti s nově nastalou situací se lidé snažili hledat informace a alternativní komunikační nástroje, které mohou během pandemie a s ní souvisejícím omezení sociálních interakcí použít. Sociální média se stala nejspolehlivějším prostředkem, který občanům poskytuje obousměrnou komunikaci a reakci v reálném čase. Vlády proto sociální média logicky využily k minimalizaci masové paniky, zmatků, stresu a úzkosti (Chen et al., 2020). Vzhledem k vlastnostem sociálních médií, jako je otevřenost, dialogičnost a angažovanost, poskytly značné výhody při poskytování informací příslušníkům veřejnosti a při efektivním využití podpořily budování důvěry.

Vhled do zájmů publik/ sběr a analýza dat

Sociální média jako Facebook, YouTube a Twitter, nejsou pro vládní instituce pouze kanály, jak šířit vlastní informace směrem k občanům, ale také zdrojem a nástroji, jak mohou identifikovat problémy a zájmy občanů. Sociální média jsou dnes sítí rozsáhlé komunikace napříč všemi vrstvami společnosti bez ohledu na to, zda se je rozhodnou využívat dospívající, dospělí nebo vedoucí představitelé určitých zájmových skupin. Vládní agentury po celém světě nadšeně zkoumají využití sociálních médií k podpoře komunikace s občany, která se obrací k řešení krizí. Aplikací sociálních médií mají k dispozici způsob, jak zlepšit svou schopnost reakce, vliv, efektivitu a také úsporu nákladů ve veřejném sektoru (Tagliacozzo a Magni, 2018).

1.1.7 Negativní aspekty sociálních sítí

Navzdory rychlému zavádění však ve veřejném sektoru panují také rostoucí obavy a skepse ohledně využívání sociálních médií. Proti techno-optimistům stojí akademici, kteří sociální sítě viní téměř ze všeho, co je s demokracií špatně. Sociální sítě jsou podle nich zodpovědné za znečištění demokratického prostředí falešnými zprávami, šíření pseudovědeckých závěrů, digitálně řízenou propagandu a politickou reklamu. Zároveň je jim vyčítáno vytváření politických filtračních bublin a tzv. echochambers, zasílání personalizovaných zpráv a odpírání názorové různorodosti. Tyto jevy se následně podílejí na vzestupu populismu, politické polarizaci, vlnám nenávisti a politickém a komunikačním chaosu (Margetts, 2019). Bertot, Jaeger a Hansen upozorňují na rychlost adaptace sociálních

médií a možnou nepřipravenost společnosti, respektive jejích regulačních mechanismů. Interakce prostřednictvím sociálních médií podle nich přináší nové výzvy související s ochranou soukromí, bezpečností, správou údajů, přístupností, sociálním začleněním, řízením a dalšími otázkami informační politiky. Rychlé přijímání sociálních médií obyvatelstvem a vládními agenturami předstihlo regulační rámec týkající se informací, ačkoli hlavní zásady stojící za mnoha předpisy jsou stále aktuální (2012).

Dezinformace

Sociální sítě se od mainstreamových médií odlišují mimo jiné tím, že umožňují nepřebornému množství uživatelů být zároveň také autory veřejně sdíleného a konzumovaného obsahu. Nevytváří se tak ovšem prostor pouze pro demokratickou diskuzi. Do algoritmů sociálních sítí a názorových skupin, které se zde vytváří, pronikají nepřesné informace. Jejich nebezpečí spočívá v tom, že pokud nejsou včas odhaleny, zasévají dezinformace a podněcují polarizaci společnosti (Popescu, 2020). Je ovšem potřeba rozlišovat termíny jako jsou misinformace, dezinformace nebo fake news, které ve vztahu nejen k sociálním sítím často zaznívají, mnohdy ale ne ve správném významu. Označení misinformace Persily a Tucker vysvětlují, jako tvrzení, které je v rozporu s pravdou nebo zkresluje běžné chápání ověřitelných faktů, ale není šířeno úmyslně nebo systematicky. Oproti tomu dezinformace představují také nepravdivou informaci, jejíž účelem je systematicky a úmyslně klamat. Pod pojmem dezinformace tak můžeme chápat všechny formy nepravdivých, zavádějících nebo nepřesných informací formulovaných a sdílených se záměrem změnit názor a rozhodování určité skupiny nebo celé veřejnosti. Cílem jejich formulace a šíření může být způsobení škody nebo naopak zisk autora (2020).

Často užívaným se stal také termín fake news, který označuje záměrně zavádějící články nebo jiný redakční obsah napodobující formát a podobu uznávaných zpravodajských organizací. V rámci politické komunikace se můžeme setkat také s vydáváním se za vládní či přední politické představitele v online prostředí. Tzv. deep fake obsah zahrnuje například falešné fotografie nebo videa zobrazující známé osobnosti či politiky ve smyšlených situacích. Rozmachem a větší dostupností umělé inteligence se ovšem tento obsah stává stále hůře rozpoznatelným (Popescu 2020).

Zásadní obavy ohledně vlivu sociálních médií na informační ekosystém se objevily v souvislosti s pandemií COVID-19. Během pandemie COVID-19 hrála sociální média důležitou roli při šíření informací ve většině zemí, nicméně byla také spojena s šířením dezinformací (Dominica Gisip, 2021). Na sociálních sítích se začaly šířit lékařské dezinformace, přičemž nepravdivá tvrzení o původu a šíření viru stejně jako neověřené léčebné prostředky a metody získaly značné publikum.

Vládní instituce čelily informační krizi, která byla umocněna způsobem šíření informací na sociálních sítích. Platformy byly nuceny reagovat dramatickými a bezprecedentními opatřeními, jaké doposud nemělo obdoby: striktním filtrováním obsahu považovaného za problematický, propagací obsahu z respektovaných (zejména vládních) zdrojů a vyhrazení části svého mediálního prostoru pro pomoc při poskytování přesných informací a pomoci logistice související s reakcí na pandemii (Persily a Tucker, 2020).

Cenzura a omezování svobodného projevu

Ze své podstaty se sociální sítě přirozeně staly prostředím pro svobodné vyjadřování a v podstatě neomezenou tvorbu uživatelů. Z důvodů nenávistných projevů a podněcování politicky motivovaného násilí ale usilují některé vlády o jistou kontrolu nad obsahem sociálních sítí a naléhají na samotné platformy, aby zpřísnily regulační politiku (Persily a Tucker, 2020). Nenávist ale není jediným důvodem. Některé vlády cenzurují nebo omezují online obsah a projevy na platformách sociálních médií se záměrem potlačit nechtěné opoziční názory. Omezují tak možnost občanů vyjadřovat nesouhlasné názory, kritizovat vládní politiku nebo se zapojovat do politického aktivismu. Vzhledem ke stále rostoucímu vlivu sociálních sítí, jakožto zásadního prostředí pro veřejnou diskuzi, je čím dál častěji zdůrazňována otázka, jak chránit svobodu projevu a zároveň řešit oprávněné obavy se škodlivého obsahu (Paulos a Celik, 2021).

Manipulace a propaganda

Sociální média vytvářejí poskytují ideální podmínky pro šíření propagandy, a stávají se spojovacím článkem tak informačních operací a kybernetické války. Weby sociálních médií, jako je Twitter a Facebook, používají algoritmus, který analyzuje slova, fráze nebo hashtagy a vytváří seznam témat seřazených podle popularity. Tento "seznam trendů" představuje

rychlý způsob, jak si prohlédnout nejdiskutovanější témata v daném čase. Populární téma "na krátkou dobu upoutá pozornost velkého množství publika", a tím "přispívá k mechanismům tvorby agendy". S využitím stávajících online sítí ve spojení s automatickými účty "botů" mohou zahraniční agenti vložit propagandu do platformy sociálních médií, vytvořit trend a rychle šířit zprávu rychleji a levněji než prostřednictvím jakéhokoli jiného média. Sociální média usnadňují šíření narativu mimo určité sociální uskupení pravověrných tím, že určují trend. Závisí to na čtyřech faktorech, sdělení, které zapadá do existujícího, i když nejasného narativu. skupina pravých věřících, která je tomuto sdělení nakloněna, relativně malý tým agentů nebo kybernetických bojovníků a sítí automatizovaných účtů "botů" (Prier, 2017).

Poškození pověsti

Vzhledem k povaze procesu přijetí nového komunikačního kanálu a povaze sociálních médií je používání sociálních médií ve státní správě spojeno s vysokou mírou rizika a nejistoty. Hlavní překážky pro jejich přijetí mnohdy spočívají v organizačním a institucionálním uspořádání státních organizací zahrnující víceúrovňové schvalování obsahu (Picazo-Vela, Fernandez-Haddad a Luna-Reyes 2016). Nepřesné nebo nevhodné příspěvky vládních úředníků nebo agentur na sociálních sítích totiž mohou poškodit jejich pověst a důvěryhodnost, což může vést k odporu veřejnosti, negativnímu mediálnímu pokrytí a reputačním krizím. Účinné strategie krizového řízení jsou nezbytné pro zmírnění poškození pověsti a obnovení důvěry veřejnosti.

Porušení soukromí

Sociální sítě se zároveň staly významným zdrojem porušování soukromí, zejména právě pro politické účely. Výzkumy napříč jednotlivými platformami odhalují, že uživatelé mají často problémy s efektivní správou nastavení ochrany soukromí, což vede k nechtěnému odhalování osobních údajů (Dasguptam Mobasher a Yero, 2019). Vládní agentury mohou shromažďovat a analyzovat údaje z platform sociálních médií za účelem zaznamenání aktivit občanů, sledování politických názorů nebo sledování osob. V politické sféře byly vyvinuty sofistikované datové postupy a algoritmy, které umožňují zasílání zpráv na míru a segmentaci voličů, což potenciálně podkopává demokratické normy a narušuje soukromí uživatelů. Tyto postupy mohou porušovat práva jednotlivců na soukromí, vyvolávat obavy

z vládního dohledu nebo vést k různým formám kyberkriminality, přičemž současná legislativa často zaostává v řešení těchto problémů (Vilic a Erendor, 2022).

Polarizace společnosti

Jedním z negativních aspektů algoritmu sociálních sítí, který vybírá a zobrazuje uživatelům určitý obsah dle jejich zájmů a aktivit, se stal vznik tzv. echochambers. Jev v češtině označovaný také jako „komnaty ozvěn“ popisuje šíření informací a názorů v prostředí sociálních sítí, kdy se uživatelům zobrazují převážně příspěvky od jiných obdobně smýšlejících osob (nebo organizací) a názorově tak posilují jejich přesvědčení (Jian, Ren a Ferrara, 2021). Platformy tak podle kritiků podněcují politickou polarizaci tím, že brání konfrontaci uživatelů s odlišnými názorovými proudy a uměle uživatele podporují v přijetí extrémističtějších ideologických postojů (Kitchen, Johnson a Gray, 2020). Echochambers tak svou existencí limitují benefit sociálních sítí spočívající ve snadném přístupu k novým informacím, který je upozaděn kvůli vystavování uživatelů obsahu vybranému jim na míru (Di Tella, Gálvez a Schargrotsky 2021).

Vládní komunikace na sociálních sítích může přispívat k politické polarizaci tím, že zesiluje stranickou rétoriku, posiluje ozvěny a podporuje nepřátelství mezi znepřátelenými skupinami. Polarizace podkopává sociální soudržnost, brání konstruktivnímu dialogu a ztěžuje dosažení konsensu v důležitých společenských otázkách.

Kybernetické hrozby

Sociální sítě hrají v e-governmentu významnou roli, neboť zásadním způsobem usnadňují komunikaci mezi vládou a občany, zároveň se ale vlády jejich užíváním vystavují riziku v oblasti kybernetické bezpečnosti. Vládní účty na sociálních sítích a online platformy jsou zranitelné vůči hrozbám hackerských útoků či úniků dat, které mohou pocházet z různých zdrojů, včetně cizích států, organizovaných skupin či jednotlivých hackerů. Bezpečnostní zranitelnost může zapříčinit únik citlivých informací, narušit činnost vlády a podkopat důvěru veřejnosti ve vládní komunikační kanály. Navzdory těmto rizikům mohou být sociální sítě cenným nástrojem ochrany národní bezpečnosti, protože umožňují rychlou komunikaci s obyvatelstvem v době potenciálního nebezpečí (Lutovac a Lutovac, 2023)

1.1.8 Současné výzvy institucionální komunikace

V mnoha demokratických zemích dochází ke zvýšenému šíření nepravdivých informací prostřednictvím sociálních médií a politických webových stránek, které napodobují novinářské formáty. V mnoha případech jsou tyto dezinformace spojeny se snahou hnutí nebo stran radikální pravice mobilizovat své příznivce proti středovým stranám a mainstreamovému tisku, který přenáší jejich poselství. Šíření dezinformací lze přičíst rostoucím problémům s legitimitou v mnoha demokraciích. Klesající důvěra občanů v instituce podkopává důvěryhodnost oficiálních informací ve zpravodajství a otevírá veřejnosti cestu k alternativním zdrojům informací (Bennet a Livingston, 2018).

Přestože se v mnoha případech ukázal pozitivní dopad využití technologií při transformaci státní správy, ukazuje se, že při zavádění sociálních médií ve státní správě se objevilo mnoho problémů, které ovlivnily cíle využití tohoto technologického komunikačního nástroje. Dominic a Gisip poukazují popisují, že mezi výzvy, kterým vlády čelí, patří nedostatek jasné strategie, nedostatečná identifikace toho, co veřejnost potřebuje, a naopak přílišné zaměření se na vládu samotnou. Shodně s dalšími autory zdůrazňují, že mezi největší hrozby, kterým čelí vláda v prostředí sociálních médií, představují dezinformace a falešné zprávy (2021).

Vládní instituce musí dlouhodobě a systematicky pracovat na nastolení důvěryhodného postavení ve veřejném prostoru. Nikdy nebylo pro jedince tak snadné rozšířit, pomluvu, klamavou informaci nebo neúplnou pravdu, k masám lidí takovou rychlostí. Vzhledem k tomu, že veškerá naše zkušenost se světem mimo naše bezprostřední vnímání je nějakým způsobem zprostředkována, ať už médii, nebo kontakty s jinými jednotlivci, vyvstávají obavy, zda je vůbec možné dosáhnout objektivní pravdy. Prokázat nekalý záměr může být obtížnější než prokázat pravdivost dané informace. Obecně vzato lze říct, že organizované pokusy o šíření misinformací (zavádějících informací) politickými aktéry jsou považovány za dezinformace, tady úmyslné klamání (Persily a Tucker, 2020). Právě takové psychologické operace mají moc oslabit důvěru lidí ve státní instituce a ohrozit národní bezpečnost (Popescu, 2020).

Výzvy pro vládní instituce ale představuje také jejich vlastní organizační systém. Vzhledem k nízkým rozpočtům přikládají organizace veřejného sektoru externí komunikaci často poměrně nízkou prioritu. V důsledku toho jsou informace o činnosti vlády zveřejňovány převážně jako zprostředkované zprávy prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků, jako je televize, rozhlas nebo noviny, bez zapojení organizací veřejného sektoru, což neumožňuje přímou zpětnou vazbu mezi vládou a veřejností. Tyto nedostatky mohou vést k tomu, že veřejnost považuje vládní komunikaci za něco víc než propagandu (Hofmann et al., 2013).

1.2 Jazykový diskurz institucionální komunikace

Politická komunikace má své kořeny v oborech politologie a masové komunikace a oba tyto obory jsou úzce propojeny. Různé dimenze politické komunikace zahrnují analýzu mediálních sdělení a také politických prohlášení vedoucích představitelů politických stran dané země i významných světových vůdců patřících k různým zemím. V různých částech světa existují různé modely politické komunikace v závislosti na jejich vlastní sociokulturní a ekonomické situaci. Jedno je však zcela zřejmé, demokratické společnosti, ať už rozvinuté nebo rozvojové, jsou na politické komunikaci velmi závislé (Riaz, 2010)

Politická komunikace prochází velkými změnami také jako oblast výzkumu, a to jak z hlediska rozsahu, tak z hlediska metod. To, co dříve představovalo diskrétní studium volebních materiálů nebo zpravodajských sdělení, je dnes nuceno rychle přejít k analýze jakéhokoli mediálního artefaktu, který je, byť jen trochu politicky zabarvený (Seizov, 2014).

Rychlý rozvoj oboru je dán technologickými inovacemi v profesionální praxi politického PR a také rostoucím aktivním zapojením širší veřejnosti do tvorby a výměny politických sdělení. Tento vývoj vybízí k novým vědeckým přístupům, které jsou v souladu s měnícími se parametry politické komunikace. To také znamená nahlížet na politickou komunikaci mimo její tradiční projevy (Seizov, 2014).

Nelze popřít, že rozšíření online kanálů a platforem v mnoha směrech proměnilo podobu, jakým je obor PR prováděn. Část odborníků stále zastává názor, že změny způsobené rozmachem sociálních sítí jsou pouze povrchové a podstata a účel PR zůstává neměnná. Komunikační profesionálové hlásící se k opačnému názorovému proudu ovšem

argumentují tím, že vznik technologie označované jako Web 2.0 se zásadně odrazil ve změně jazyka a rétoriky PR (Coombs a Holladay, Holtzhausen a Zerfass ed., 2017).

Obor PR nevyužívá sociální sítě pouze jako nový mediální prostor, ale prohlubuje jejich prostřednictvím svůj účel a kulturu. Do popředí praxe využívající sociální média se dostaly koncepty transparentnosti, autentičnosti, vzájemného dialogu a zapojení. Sociální sítě od začátku své existence změkčují a odlehčují jazyk, jakým se na nich komunikuje. Toto nastavení bylo zásadně ovlivněno především názvoslovím Facebooku, který kontakty označuje jako „přátele“ a souhlasné reakce jako „to se mi líbí“. Dochází zde k jasně patrnému posunu k jazyku, který nějakým způsobem vyjadřuje autenticitu a stírá komunikační bariéru mezi jednotlivými účastníky (Coombs a Holladay, Holtzhausen a Zerfass ed., 2017).

1.2.1 Aktuální trendy

Volba komunikačních kanálů přirozeně ovlivňuje povahu sdělení, která jsou jejich prostřednictvím šířena. Rozhodnutí využít sociální média určuje do jisté míry rozsah (u některých sociálních médií je striktně dána kapacita zprávy ve znacích), vizuální či zvukovou podobu a v neposlední řadě také jazykové prostředky. Vlády tak stále častěji přijímají zásady jednoduchého jazyka, aby byla úřední komunikace přístupnější a srozumitelnější široké veřejnosti. Tento trend zahrnuje používání jasného a stručného jazyka a vyhýbání se žargonu, odborným termínům a složitým větným strukturám, aby se zlepšila čitelnost a srozumitelnost.

Stěžejní výhodou sociálních médií je možnost personalizovat podobu a obsah sdělení a doručit tak relevantní sdělení většímu množství rozdílných skupin občanů. Vlády využívají komunikační strategie založené na datech, aby přizpůsobily sdělení a zacílily na konkrétní publikum na základě demografických údajů, zájmů a preferencí. Tento trend zahrnuje přizpůsobení komunikačního obsahu a doručovacích kanálů tak, aby rezonovaly s různými segmenty populace, což zvyšuje relevanci a účinnost.

Při tvorbě obsahu pro sociální média je nezbytné reflektovat způsob, jakým je obsah v jejich prostředí konzumován. Zatímco u tradičních médií, jako jsou televize, rádio nebo tisk, vládní sdělení nebojuje souběžně o pozornost s dalšími zprávami sdělovanými ve

stejném čase, sociální média jsou obsahem přehlčena a příspěvek zde má pouhé sekundy na to, aby uživatele zaujal. Příspěvky proto zpravidla musí být na první pohled atraktivní, jednoduché a snadno a rychle konzumovatelné (Vaculíková, 2023). Vlády využívají digitální platformy a kanály sociálních médií převážně k tomu, aby navázaly kontakt s občany a předávaly jim informace v reálném čase. Tento trend zahrnuje přizpůsobení komunikačních stylů a formátů tak, aby vyhovovaly online platformám. To znamená například používání kratších vět, vizuálního obsahu (např. infografiky, videa) a interaktivních prvků pro zvýšení zapojení uživatelů.

Sociální sítě zároveň představují unikátní prostor, kde je možné zasáhnout mladší cílovou skupinu, která tradiční média konzumuje jen sporadicky. Zejména zástupci dospívající generace Z získávají informace o značkách, firmách i společenských trendech skrze sociální sítě, které jim poskytují rychlý a vizuálně atraktivní způsob vyhledávání. Jazyk komunikace je proto často přizpůsobován právě aktuálním lingvistickým trendům generace Z, který zahrnuje především anglicismy a novotvary převzaté ze zahraničí. Organizace či instituce usilující o pozornost této generace by proto měly optimalizovat svůj obsah pro sociální vyhledávání využitím hashtagů nebo dobře volených klíčových slov (Klement, 2023).

1.3 Porovnávání a rating vládní komunikace

Jak vysvětluje Reinemann (2014), výzkum politické komunikace je ze své podstaty interdisciplinární a zahrnuje vědce z nejrůznějších teoretických přístupů, metodologických východisek a akademických disciplín, z nichž mediální a komunikační studia a politologie jsou nejdůležitější, ale zdaleka ne jediné.

Také na institucionální komunikaci akademici ve své práci nahlíží různými způsoby, ovšem doposud existuje jen velmi málo případů věnujících se jejímu hodnocení na základě jasně vymezených parametrů. Na základě existující literatury lze zobecnit základní principy pro realizaci funkční komunikace veřejných institucí, neexistuje ale ucelená koncepce, kterou by bylo možné aplikovat na více typů veřejných institucí.

E-governmentu na sociálních sítích je v poslední době věnována velká pozornost. Navzdory volání po výzkumu sociálních interakcí a komunikačních aspektů e-governmentu

na sociálních médiích je stále málo empirických důkazů o tom, proč se jednotlivci účastní sociálního aspektu služeb e-governmentu a jak to souvisí s jejich očekáváními a spokojeností. Na základě výzkumu efektivity komunikace v prostředí Facebooku Hung, Chen a Su, shrnují, že **kvalita komunikace** a **vstřícnost** jsou dva klíčové prvky, které přispívají k vnímané úrovni efektivity. Tyto dvě proměnné spolu se sociální interakcí měly statisticky významný vliv na celkové potvrzení očekávání. Vnímaná užitečnost a spokojenost předpovídají záměr pokračovat v používání služeb sociálních sítí e-governmentu, přičemž spokojenost ovlivňuje tento záměr více než vnímaná užitečnost (2019).

Sociální, politické a mediální instituce pravidelně shromažďují informace o veřejnosti a veřejném mínění skrze řadu měření, často se ovšem zaměřují spíše na cíle dané instituce než přímo na potřeby a požadavky publika. Obdobně jako tomu je u obchodních korporací, které za účelem odpovídat na poptávku svých zákazníků, a tím generovaly zisk, investují do sociálních výzkumů poskytujících užitečnou zpětnou vazbu. Sullivan popisuje výzkum a rating veřejnosti pro účely politické ekonomie, řada aspektů či pravidel pro práci s publikem je ovšem aplikovatelná i komunikaci vládních institucí. Klíčovým krokem k měření či výzkumu dané cílové skupiny je její kvantifikace, tedy zjištění velikosti a kompozice publika (2020).

Úlohu hodnocení a žebříčků popisují ve své práci také Bartlett, Pallas a Frostenson (2013), kteří se zaměřují na význam reputace, zařazení a vyloučení organizací či postavení organizací mezi konkurenty. K chápání reputace nabízejí dva zásadní přístupy, akreditaci a hodnocení. Akreditaci lze vysvětlovat jako oprávnění nebo legitimitu, tedy to, zda veřejnost vnímá danou organizaci (či instituci) jako důvěryhodnou a právoplatnou v souladu formalizovanými standardy. Hodnocení pak slouží ke kategorizaci a posuzování pověsti organizace tak, aby bylo možné je vzájemně porovnávat.

Pokud usilujeme o porovnání komunikace vládních institucí v rámci jedné země nebo i vlád různých zemí mezi sebou, je potřeba si předem jasně definovat prvky a parametry, které budeme hodnotit. Takový hodnotící rámec představily ve své knize Sandersová a Canelová (2013). Dle jejich referenčního rámce je možné hodnotit a porovnávat výkonnost a situaci vládní komunikace na základě například existence a velikosti speciálních komunikačních útvarů, schématu organizace, legislativy a procesu strategického plánování

a koordinace. Posuzovaná dílčí hlediska autorky dělí do třech kategorií, lidské zdroje, finanční prostředky a regulační a normativní rámec.

1. Lidské zdroje

- a. Počet vládních komunikátorů
- b. Profil mluvčího
- c. Hlavní vládní komunikační struktura
- d. Profesní zázemí
- e. Specializované vzdělávání pro komunikaci státních zaměstnanců
- f. Určený hlavní mluvčí výkonné moci
- g. Určený mluvčí vlády

2. Finanční prostředky

- a. Reklamní kampaně
- b. Ostatní náklady na komunikaci

3. Regulační a normativní rámec

- a. Komunikace, PR, reklama legislativa/politika týkající se nestrannosti
- b. Právní předpisy o přístupu k informacím/transparentnosti

(Sanders a Canel, 2013)

Absenci hodnocení nebo metodologie ve výzkumu vnímají pochopitelně také akademická pracoviště zabývající se institucionální komunikací. European University Alliance uvádí, že na základě předběžného výzkumu je možné zobecnit základní principy pro realizaci komunikace veřejných institucí, ale neexistuje ucelená koncepce, kterou by bylo možné aplikovat na více typů veřejných institucí, pokud je to vůbec možné (2022).

Systematicky se výzkumu a hodnocení vládní komunikace věnuje nadnárodní komunikační společnost WPP. Ta již od roku 2017 každé dva roky ve spolupráci s výzkumnou agenturou Kantar publikuje souhrnnou studii věnující se změnám a budoucnosti komunikace vládních institucí. Zpráva se zabývá praxí ve čtyřiceti zemích a představuje první komplexní globální přehled toho, jak vedoucí pracovníci a odborníci na

komunikaci ve státní správě a veřejném sektoru pracují v současnosti, jaké mají obavy a co dělají pro to, aby se připravili na komunikační výzvy budoucnosti. Výzkum zahrnuje **komplexní audit stávající praxe** spolu s **analýzou hlavních trendů** ve vládní komunikaci a s nimi spojených organizačních faktorech, **rozhovory** s členy poradního sboru projektu, **hloubkové kvalitativní rozhovory** s vedoucími pracovníky vládní komunikace z 20 zemí a pěti multilaterálních organizací a **online kvalitativní průzkum** s více než 240 odborníky na komunikaci z 29 zemí.

V roce WPP 2017 vymezila pět zásadních výzev, kterým vlády po celém světě čelí. V první řadě se jedná o **důvěru veřejnosti**, její nastavení a dlouhodobé udržování. Druhou výzvou je nastavení **obousměrné konverzace**, kdy vlády přejdou od komunikování svých témat ke konzultování a budou schopny odpovídat na zapojení občanů. Výsledky vládní komunikace jsou obtížněji hodnotitelné, než například u komerčních organizací. I přesto by vládní instituce měly mít jasně nastavené měřitelné cíle, na jejichž základě bude možné vyhodnotit jejich **vliv**, který je třetí klíčovou oblastí rozvoje. S efektivnějším nastavením souvisí také lepší **znalost a segmentace publik**. Vlády nemohou komunikovat plošně k občanům jako celku, naopak by měly sofistikovaně pracovat s daty tak, aby jejich sdělení mohla být personalizovaná, přiměřená dané skupině občanů a vedena prostřednictvím adekvátního komunikačního kanálu. Jako pátou oblast autoři výzkumu vymezují **schopnost** (ang. capability) držet krok s dobou a **dynamicky reagovat** na měnící se technologické a společenské nároky na komunikaci (WPP, 2017).

Z výzkumu publikovaném v roce 2017 plyne deset základních doporučení či požadavků, které by vládní komunikaci měly pomoci na cestě stát se skutečným strategickým partnerem vlády:

1. Jasně definovaná úloha a struktura vládní komunikace
2. Pochopení širšího socioekonomického a kulturního prostředí
3. Udržování dostatečného přístupu k vyšším zúčastněným stranám ve vládě
4. Řízení zaměření na občany v rámci celé organizace
5. Udržování konzistence sdělení napříč státní správou
6. Práce na komunikačních prioritách napříč vládou

7. Využívání široké škály zdrojů dat pro rozhodování
 8. Využití technologií k většímu zaměření na občany
 9. Vytváření týmové kultury, která motivuje k inovacím a spolupráci
 10. Udržování investic do talentů, dovedností a profesního rozvoje
- (WPP, 2017).

Nové poznatky přinesl výzkum z roku 2021, který již reflektoval události spojené s celosvětovou pandemií covid-19. Zatímco ve studiích z předešlých let bylo možné pozorovat zřejmé podobnosti a spíše postupující vývoj určitých trendů, spolu s krizovou situací a společenským otřesem na vládní komunikaci dolehly nové potřeby a požadavky jejího publika. Fragmentaci publik popisovali autoři již v roce 2017, dopad pandemie ji však ještě prohloubil. Ani společný cíl bojovat proti viru, který na omezenou dobu v některých zemích oživil pocit národní sounáležitosti, nedokázal zvrátit **polarizaci společnosti**. Krizová situace rovněž způsobila **změny chování**, kdy občané instinktivně obrátili svou pozornost k vládě a projevíli velkorysou důvěru politikům a vysokou míru dodržování omezení v každodenním životě. Důvěra v politické představitele a jejich schopnosti ovšem zůstala i tak nestálá. **Kolísání společenských trendů** se projevilo v jinak deklarovaných hodnotách občanů. Navzdory silnému smyslu pro svobodu a individualismus dávali občané přednost zdraví svých rodin a svých komunit před vším ostatním, dokonce i před svými financemi. **Postupující digitalizace** médií byla vlivem zákazu vycházení a dynamickými proměnami ve vládních sděleních výrazně urychlena a vlády byly nuceny na ni pod tlakem velice rychle reagovat. Sociální média, zasílání zpráv a video služby zaznamenaly výrazný nárůst předplatného a používání. Čím více času lidé tráví online, tím vyšší je riziko další polarizace společnosti. A čím více je publikum roztržité, tím obtížnější je pro vlády jeho zapojení. **Vzrůstající závislost na vládě** zároveň změnila způsob interakce mezi občany a státem. Pandemie si vynutila dramatický nárůst počtu lidí, kteří, často nechtěně, byli nuceni vyhledat podporu státu. Vyžadovala tak, aby poskytovatelé veřejných služeb přistupovali ke komunikaci jako ke strategičtí manažeři (WPP, 2021).

V tuto chvíli poslední publikovaný výzkum z roku 2023 svými závěry shrnuje, že probíhající krize v posledním půlstoletí ukázaly, jak důležitá je obousměrná, integrovaná a na občany zaměřená vládní komunikace. Tyto mimořádné sociální, politické a ekonomické

situace ukázaly, že dobrá vládní komunikace, pokud je založena na vědeckých důkazech, formována na základě porozumění veřejnosti, rozvíjena na základě znalostí chování a kreativně podávána vhodnými prostředky, může zachraňovat lidské životy. V současnosti se ovšem vlády stále potýkají se několika stěžejními výzvami, kterými jsou **výrazný a pokračující pokles důvěry veřejnosti, exponenciální nárůst nesprávných, dezinformačních a špatných informací, měnící se a složitá demografie společnosti** a neustálá **fragmentace publika**. To vše způsobuje, že navázání kontaktu s občany a jejich podpora jsou dnes pro vlády důležitější, ale také náročnější než kdykoli předtím (WPP, 2023)

Se zkušenostmi z předešlých let a ustupující pandemií Covid-19, identifikuje tento výzkum dvanáct klíčových opatření, které musí vedoucí představitelé vládní komunikace nyní přijmout. Jedná se o tyto kroky:

1. Rozvoj udržitelných datových kapacit
2. Aktualizace nástrojů používaných ke sledování nálad ve společnosti
3. Plánování a navrhování komunikace s ohledem na inkluzivitu
4. Integrace dat, výzkumu a zpravodajství do reputation managementu
5. Zlepšit hodnocení a přiřazování komunikačních aktivit
6. Aktivní podpora sociální soudržnosti
7. Reforma těžkopádných a byrokratických způsobů práce
8. Vytváření strategických, agilních a osobitých placených mediálních strategií
9. Zavedení modelu se smíšeným účinkem pro boj s dezinformacemi
10. Pověřit používáním komunikačních strategií
11. Segmentace publika podle psychologických i demografických údajů
12. Více investovat do naslouchání občanům

(WPP, 2023)

2 Výzkumná část

Následující kapitola se zabývá designem celého výzkumu.

V předešlé kapitole práce byly představeny koncepty hodnocení vládní komunikace vycházející z výzkumů realizovaných v zahraničí. Ačkoli teoretické základy a některá východiska jsou aplikovatelná obecně na většinu demokratických vlád, vždy je nezbytné porozumět prostředí a organizační struktuře přímo zkoumané země. V úvodu této kapitoly proto bude stručně nastíněno, jakým směrem se ubírá akademické zkoumání vládní komunikace v České republice. Následně budou představeny jednotlivé platformy sociálních médií, které jsou ministerstvy ČR oficiálně využívány spolu s komunikačními trendy, které je možné v jejich prostředí pozorovat.

Tato kapitola dále představí cíle a strategie výzkumu, výzkumné otázky, vymezí zkoumané období a vzorek dat a definuje výzkumné metody. V neposlední řadě pak budou v kapitole prezentovány limitující faktory zvolené výzkumné strategie a metod.

2.1 Česká republika

I když lze řadu obecných poznatků a principů koncipovaných zahraničními autory aplikovat i na komunikační procesy nastavené vládními institucemi v České republice, pro jejich pochopení a případné hodnocení je nezbytné znát kulturní a politický kontext systému ministerstev a jejich praxe.

V České republice se výzkumem komunikace vládních institucí zabývá především několik akademických pracovišť. Vcelku komplexní, a především aktuální, vzhled do stavu strategické komunikace vládních institucí poskytuje výzkumná zpráva Přípravenost státu na krizovou strategickou komunikaci: Poučení z COVID-19, kterou za podpory Ministerstva vnitra v rámci Programu bezpečnostního výzkumu České republiky 2015-2022 realizovali akademici z Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy. Ačkoliv se zpráva zaměřuje především na organizační a koordinační rozměr komunikace, řada jejích závěrů poskytuje užitečný kontext i pro tuto práci.

Syntéza výzkumných rozhovorů realizovaných napříč státní správou doplněná

o perspektivu novinářů totiž mimo jiné poukázala na čtyři klíčové příčiny nedostatků ve vládní komunikaci během pandemické krize. Jednalo se o oblasti nedostatku prioritizace komunikace, politického rozměru krize, vnitřní výměny informací a omezených kapacit. (Ludvík, Kučmáš, Bahenský et al, 2024). Všechny tyto oblasti sehrávají svou významnou roli i při běžné komunikaci mimo krize. Prioritizace zásadních témat každého rezortu a jejich efektivní komunikace je nezbytná pro vybudování pocitu důvěry veřejnosti a schopnost pojmout klíčové informace. Politické či osobní zájmy ministrů i dalších členů rezortů by, jak se shodují komunikační teoretici, na sebe neměly strhávat pozornost a ovlivňovat expertízu ministra v tématech příslušícím danému rezortu. Neinformovanost, stejně jako omezené množství kapacit, potom mnohdy zabraňuje včasnému a kvalitnímu informačnímu servisu, který nečekané události a někdy i standardní agenda žádají.

Detailnější pohled na nástroje a procesy využívané vládními institucemi představila také studie Denisy Hejlové (et al. 2021) realizovaná v rámci Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy s názvem *Výzkum komunikace MŠMT ve vztahu k různým skupinám stakeholderů*. Cílem této práce bylo analyzovat, zda jsou nástroje a procesy využívané MŠMT odpovídající, efektivní a mají požadovaný dopad. Výzkum usiluje o detailnější vytyčení a pochopení skupin stakeholderů a jejich preferencí ohledně komunikačních způsobů a nástrojů. Činí tak na základě kombinace kvalitativního výzkumu vnímání MŠMT u primárních stakeholderů a zároveň kvantitativního výzkumu primárních stakeholderů a české populace. Na základě syntézy poznatků získaných prostřednictvím řady výzkumných aktivit poskytuje model komunikačních doporučení pro budoucí komunikační praxi. Jako základní kroky k úspěšné evoluci vládní komunikace zde autoři vytyčili zapojení stakeholderů prostřednictvím více personalizované a dialogické formy, proměnu komunikačních struktur (a způsobů a revize komunikačních toků), strategické řízení komunikace, edukaci o roli, účelu a nástrojích strategické komunikace uvnitř ministerstva (a zapojení komunikace do řízení) a změnu tónu komunikace.

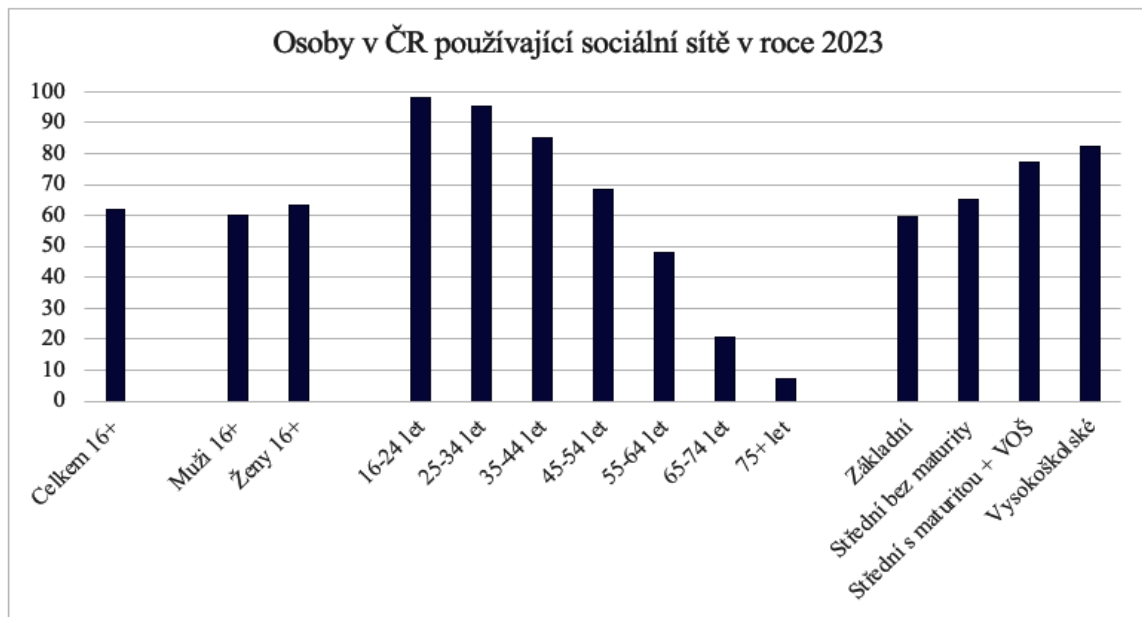
Komunikací státních institucí přímo na sociálních sítích se zabývá doktorka Hanych (2016) z Masarykovy univerzity, která se zabývá otázkou, zda veřejné instituce sociální sítě využívají, jakým způsobem a zda se jedná o komunikaci jednosměrnou či obousměrnou. Sociální sítě podle ní není vhodné chápat jako nový centrální, jediný nebo primární zdroj veškerých společenských a politických změn, ale vnímat je jako novou technologii

s potenciálem změny v závislosti na tom, jakým způsobem je tato technologie navržena, využívána a rozšiřována lidmi v určitých kontextech. Zároveň ale není na místě podceňovat jejich vliv a význam, jelikož patrně ovlivňují nastavení komunikačního paradigmatu, formy jednání a mezilidské interakce a utvářejí agendu pro diskuzi ve veřejném a mediálním prostoru.

Na otázky, zda veřejné instituce (vláda ČR, Parlament ČR, Senát ČR, Ústavní soud, Nejvyšší správní soud, Nejvyšší soud a Veřejný ochránce práv) sociální sítě využívají, jakým způsobem a zda se jedná spíše o jednosměrnou či obousměrnou komunikaci, autorka hledala odpověď využitím deskriptivní obsahové analýzy a interpretativní kvantitativní analýzy na vybraném období jednoho měsíce. Kromě formy a obsahu příspěvků institucí, hodnocených obsahovou analýzou, autorka dodává také kvalitativní informace sesbírané e-mailem či ústně od tiskových zástupců jednotlivých institucí a dodává tak veřejně dostupným datům vhled z praxe. Na základě analyzovaných dat z podzimu 2015 autorka shrnuje, že veřejné instituce se přizpůsobují způsobu komunikace skrze sociální média postupně. Minimálně jednu ze sociálních sítí využívá pět ze sedmi zkoumaných institucí, zatím se ovšem drží spíše tradičních formátů komunikace, které znají z tradičních médií. Důvodem pro absenci v prostředí sociálních médií může být několik, instituce neví, jak s novými médii efektivně nakládat a jaké jsou jejich benefity, neochota investovat čas nebo finanční prostředky do dalších mediálních kanálů a v neposlední řadě zvýšená opatrnost institucí v přístupu k médiím a sdílení informací (Hanych, 2016).

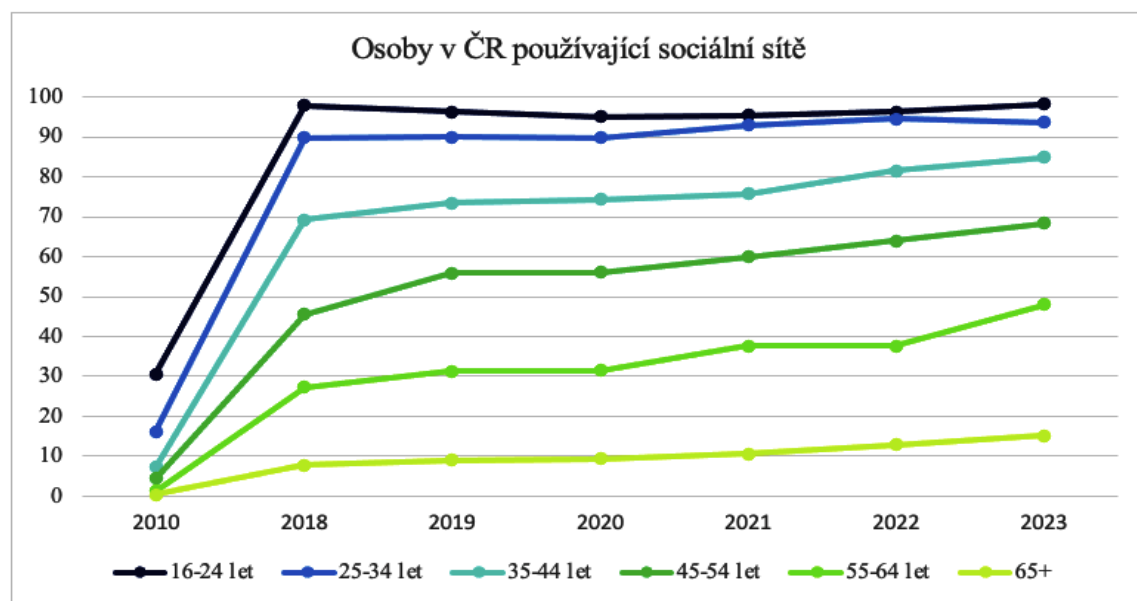
2.1.1 Sociální média

Význam sociálních médií pro komunikaci z veřejností můžeme posuzovat na základě jejich zásahu, respektive množství lidí používajících sociální sítě. Z dat zveřejněných Českým statistickým úřadem vyplývá, že v roce 2023 je na sociálních sítích (alespoň na jedné) přítomno 61,8 % populace starší 16 let, při věkovém omezení od 16 do 74 let se jedná dokonce o 68,1 %. Detailnější pohled do jednotlivých věkových segmentů ukazuje, že sociálními sítěmi je možné zasáhnout největší podíl ze segmentu 16-24 let (98,2 %) a 25-34 let (95,2 %).



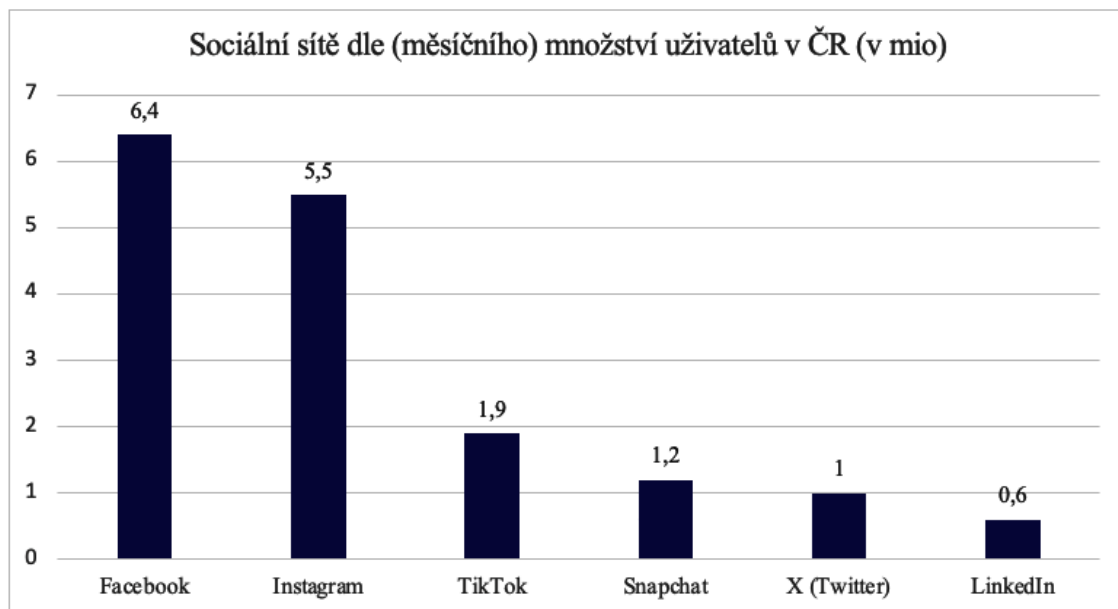
Obrázek 1: Osoby v ČR používající sociální sítě v roce 2023 (zdroj: ČSÚ)

Při pohledu na meziroční vývoj množství uživatelů sociálních sítí v jednotlivých věkových segmentech je ovšem patrné, že zatímco segmenty mladších uživatelů jsou již satureované, v posledních letech přibývá právě uživatelů starších věkových skupin (ČSÚ 2023).



Obrázek 2: Osoby v ČR používající sociální sítě v letech 2010-2023 (zdroj: ČSÚ)

Od počátku šetření v roce 2010 do zatím posledního v roce 2023 vykazují nejvyšší nárůst věkové skupiny 35-44 let (o 77,7 procentního bodu) a 25-34 let (o 77,5 procentního bodu). Při porovnání dat z roku 2023 s rokem 2018 již je ale patrné, že aktuálně nejvyšší nárůst zaznamenává věkový segment 45-54 let (o 22,8 p. b.) a 55-64 let (o 20,8 p. b.).



Obrázek 3: Množství uživatelů sociální sítí v ČR v roce 2023 (zdroj: ČSÚ)

Zároveň je patrné, že stále nejpočetnější uživatelskou základnou disponuje sociální síť Facebook, následovaný sítí Instagram, rovněž patřící společnosti Meta. Jak ovšem vyplývá z dat AMI Digital Indexu zajišťovaného výzkumnou agenturou STEM/MARK, Facebook je zároveň sítí, která z hlediska získávání nových uživatelů nejvíce stagnuje. Oproti tomu nejdynamičtější meziroční nárůst v roce 2023 zaznamenala platforma TikTok, jehož nejpočetnější segment představují uživatelé ve věku 15-29 let (AMI Digital, 2023).

Česká ministerstva mají oficiální profily převážně na čtyřech sociálních médiích. Jedná se platformy X (dříve Twitter), Facebook, Instagram a LinkedIn. Jednotlivé platformy se liší technologickými možnostmi sdělení, stejně jako demografií uživatelů.

INSTITUCE	Facebook	Instagram	Twitter (X)	LinkedIn
Ministerstvo financí			31 700	5 071
Ministerstvo zahraničních věcí	34 000	12 700	72 100	11 000
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	24 000	6 011	19 700	9 000
Ministerstvo kultury	8 700	2 975	30 878	532
Ministerstvo práce a sociálních věcí	30 000	2 187	24 110	10 000
Ministerstvo zdravotnictví	84 000	80 708	80 696	3 000
Ministerstvo spravedlnosti	8 600	2 333	12 541	4 000
Ministerstvo vnitra	11 000		86 257	5 000
Ministerstvo průmyslu a obchodu	6 500		17 440	10 000
Ministerstvo pro místní rozvoj	10 000	2 600	8 402	3 000
Ministerstvo zemědělství	35 000	1 210	8 480	
Ministerstvo obrany	30 000	26 300	61 415	4 000
Ministerstvo dopravy	25 000	13 383	13 382	1 000
Ministerstvo životního prostředí	34 000	4 707	1 682	2 000

Tabulka 1: Množství followerů na oficiálních profilech ministerstev (k 1.4. 2024)

X (Twitter)

V prostředí platformy X (dříve známé jako Twitter) vlastněné Elonem Muskem se komunikuje v podobě tzv. tweetů,² což jsou krátké zprávy o délce až 280 znaků (do roku 2017 to bylo 140 znaků). Tweety mohou být sdílení myšlenek v podobě textu, zveřejňování fotografií nebo videí, sdílení odkazů nebo retweetování³ tweetů jiných uživatelů. To umožňuje předat tweet jiného uživatele vašimi sledujícím rozšířit tak obsah, který uživatel považuje za zajímavý nebo důležitý. Obdobně jako u dalších sociálních sítí uživatelé mohou tweety také "lajkovat" kliknutím na ikonu srdce, což způsob, jak vyjádřit uznání či souhlas s obsahem, aniž byste jej museli sdílet. Třetí možností reakce je přímo zanechání komentáře a zapojení se tak do konverzace s ostatními uživateli. Odpovědi na tweet se vytváří vlákno, což usnadňuje sledování probíhající (nebo zpětné) konverzace. Užitečným prvkem, který

² Tweet je označení pro příspěvek na Twitteru

³ Retweet nebo retweetování znamená sdílení příspěvku jiného uživatele

představil světu právě Twitter je systém klíčových slov, nazývaných jako hashtagy⁴. Používají se ke kategorizaci tweetů a k jejich lepšímu vyhledávání. Kliknutím na hashtag se zobrazí další tweety se stejným tagem. Prostřednictvím hashtagů X (Twitter) zobrazuje aktuální trendy, tedy frekventovaná témata, na základě toho, co je v daném okamžiku mezi uživateli populární. Uživatelé tak mohou zjistit, jaká témata jsou na platformě aktuálně hojně diskutována a zobrazit si příspěvky, které se jim věnují.

Facebook

Ve svém počátku byl Facebook sociální sítí především pro sdílení obsahu uživatelů se svými přáteli, což je doposud patrné z označení pro propojení. Navázaná spojení označovaná jako „přátelé“ slouží k odlišení okruhu uživatelů, se kterými je možné určitý obsah sdílet. Postupem času ovšem Facebook získal svůj význam také pro slavné osobnosti, komerční organizace i politické instituce, kterým umožňuje oslovit širokou veřejnost. Stěžejní funkcí Facebooku je „hlavní stránka“ neboli feed⁵, kde se zobrazují aktualizace od přátel, stránek, které uživatel sleduje, a skupin, jichž je členem. Obsah v zobrazovaný na hlavní stránce je založen na faktorech, jako jsou interakce uživatele, stránky, které sleduje, a algoritmy Facebooku. Na Facebooku je možné sdílet různé typy obsahu, včetně textových příspěvků, fotografií, videí či odkazů. Zveřejněný příspěvek se následně zobrazí v informačních kanálech přátel a sledujících. Uživatelé mohou na příspěvky reagovat různými emotikony (jako jsou „to se mi líbí“, „super“, „péče“, „haha“, „paráda“, „to mě mrzí“ a „to mě štve“) nebo přidat komentář, aby se zapojili do diskuze. Specifikem Facebooku je jeho networkingové a komunitní zázemí. Je možné zde vytvářet skupiny, ve kterých se mohou spojovat uživatelé s podobnými zájmy a sdílet obsah (AMI Digital, 2023). Zároveň je možné vytvářet stránky, které slouží jsou profily firem, organizací, celebrit a dalších subjektů, které mohou sdílet aktualizace a komunikovat se svými fanoušky a sledujícími. Uživatelé i organizace zároveň mohou vytvářet události na Facebooku a přihlašovat se na ně. Tato funkce tak umožňuje organizovat setkání, večírky, finanční sbírky a další aktivity.

⁴ Hashtagy jsou klíčová slova nebo fráze, kterým předchází symbol "#"

⁵ Feed

Instagram

Na rozdíl od výše zmíněných sítí je obsah sdílený na Instagramu výhradně vizuální. Obdobně jako u Facebooku je hlavní funkcí Instagramu “feed“, kde se zobrazují fotografie a videa zveřejněná sledovanými uživateli. Tento obsah je sestavován na základě algoritmu Instagramu, který zohledňuje faktory, jako jsou interakce, zájmy a aktuálnost příspěvků. Kromě trvalých příspěvků nabízí Instagram také formát „příběhů“, což jsou krátkodobé aktualizace fotografií nebo videí, které po 24 hodinách zmizí. Příběhy umožňují uživatelům sdílet okamžiky z jejich dne v neformálním a pomíjivém formátu a přidávat do nich samolepky, text, kresby a interaktivní prvky. Instagram podporuje i video formáty ať už v podobě kratších „reels“ nebo delších IGTV videí. IGTV umožňuje uživatelům nahrávat a sledovat dlouhá vertikální videa, která stejně jako reels zůstávají k dohledání na daném profilu (Brücknerová, 2024). Stejně jako u ostatních sociálních sítí také na Instagramu uživatelé mohou na příspěvky reagovat tak, že je lajkují, zanechávají komentáře nebo posílají přímé zprávy ostatním uživatelům. Lajky a komentáře jsou veřejné, zatímco přímé zprávy vytvářejí soukromé konverzace mezi uživateli. Kromě hlavní stránky se platforma nabízí také sekci „prozkoumat“, která pomáhá uživatelům objevovat nový obsah a účty podle jejich zájmů. Zobrazuje fotografie, videa a příběhy z účtů, které by uživateli mohli líbit, a také aktuální témata, trendy a populární hashtagy.

LinkedIn

S poněkud jiným cílem než předešlé sociální sítě byla založena platforma LinkedIn. Hlavním LinkedInu je sloužit jako prostor pro vytváření profesních sítí, kde se jednotlivci mohou spojit s dalšími profesionály, budovat svou profesní identitu a rozvíjet svou kariéru. Poskytuje tak profesionálům platformu pro navazování kontaktů s kolegy, spolužáky, osobnostmi z oboru a potenciálními klienty nebo zaměstnavateli. Vytváření sítí kontaktů na LinkedInu umožňuje uživatelům rozšiřovat své profesní kontakty, hledat rady a objevovat nové příležitosti. Jak již bylo naznačeno, jedná se o cenný zdroj informací pro uchazeče o zaměstnání, protože nabízí komplexní funkci vyhledávání pracovních nabídek, kde mohou uživatelé vyhledávat volná pracovní místa, podávat žádosti o zaměstnání a navazovat kontakty s náboráři a personalisty. Mnoho společností také využívá LinkedIn k inzerování volných pracovních míst a náboru kandidátů. Kromě jednotlivců jsou zde přítomny globální i lokální komerční subjekty, neziskové organizace nebo vládní instituce. LinkedIn je hojně

využíván náboráři pro účely získávání talentů, oslovování potenciálních zaměstnanců, propagaci volných pracovních míst a prezentaci firemní kultury a značky zaměstnavatele (Mioweb, 2024). Pro vytvoření obrazu určité značky ale nevyužívají platformu pouze firmy nebo instituce. Profesionálové z různých oborů si zde mohou vytvořit podrobný profil, který prezentuje jejich profesní zkušenosti, dovednosti, vzdělání a úspěchy. Pravidelnou aktualizací a vylepšováním svých profilů si uživatelé mohou vybudovat silnou profesní značku a prosadit se jako odborníci ve svém oboru.

YouTube

Ačkoliv se YouTube zaměřuje především na sdílení videí, obsahuje také funkce, které umožňují interakci a zapojení uživatelů, lze jej proto rovněž považovat za sociální médium. Uživatelé si vytváří profily, přes které mohou nahrávat videa a komunikovat s ostatními uživateli. Sledování videí od dalších uživatelů je podobně jako u ostatních platformách ovlivňováno algoritmy doporučujícími personalizovaný obsah na základě historie sledování, preferencí a interakcí. Video nahraná na YouTube lze snadno sdílet na dalších platformách sociálních médií, jako je Facebook, Twitter a Instagram, což dále rozšiřuje jejich dosah a podporuje sociální interakci.

2.2 Aspekty hodnocení

Úspěšná komunikace mezi občany a státní správou má zásadní význam pro efektivní výkon správy věcí veřejných. Přestože je komunikace vlády pro společnost velmi důležitá, jen málo vlád plně využívá potenciální výhody nástrojů přímé komunikace, které má k dispozici (Heinze, Schneider a Feri, 2013). Na pozadí komplexních společenských změn čelí moderní vlády nejen měnící se rovnováze moci, ale také novým požadavkům na úspěšnou vládní komunikaci. Demokracie vyžaduje neustálé zkoumání a hodnocení vládních představitelů a všech zúčastněných stran společnosti. V jejím kontextu je komunikace ústředním mechanismem pro šíření a vysvětlování vládních rozhodnutí a jejich příčin.

Je tedy nezbytné se aktivně a dlouhodobě snažit porozumět proměňujícím se potřebám a požadavkům publika a reflektovat je v obsahu i podobě sdělení. Občané, kteří jsou konečnými příjemci těchto informací, se s pomocí novějších forem komunikace stávají stále

samostatnějšími. Zejména u mladších občanů nahradilo nezávislé vyhledávání informací a online dialog jednosměrné informační toky diktované politickými organizacemi jako zdroje informací. Zatímco při využívání pouze tradičních médií byla kontrola informací týkajících se vlády poměrně snadná, dnes se musí rozšířit o pozorování a naslouchání diskuzím i v prostředí sociálních médií.

Jak vyplývá z již popsaných teoretických konceptů a publikovaných výzkumných zpráv, od komunikace vládních institucí je očekáváno splnění řady aspektů. Těmi hlavními jsou:

- Jasně definovaná úloha a struktura
- Segmentace a znalost jednotlivých skupin stakeholderů a jim odpovídající volba komunikačních kanálů
- Vedení obousměrné komunikace
- Aktivní podpora sociální soudržnosti
- Transparentnost a zvyšování povědomí veřejnosti
- Efektivní krizová komunikace
- Prevence v boji s desinformacemi

2.3 Cíl výzkumu a definice výzkumných otázek

Na základě rešerše dosavadních poznatků je zřejmé, že nelze využívat jeden exaktní hodnotící systém pro posuzování komunikace rozdílných vládních institucí (ministerstev). Lze ovšem zobecnit základní principy pro dlouhodobé vytváření strategické komunikace.

VO1: Je možné vytyčit obecné principy aplikovatelné na komunikaci vládních institucí?

VO2: Jaké základní principy je možné aplikovat na komunikaci vládních institucí?

VO3: Jaké aspekty vládní komunikace jsou prioritou pro komunikační profesionály?

2.4 Design výzkumu

Z teoretické rešerše literatury a výzkumů realizovaných v zahraničí i v českém prostředí, které jsou shrnuty v předešlých kapitolách této práce, bylo patrné, že pro aktuální

potřeby zkoumání zvoleného tématu bude oproti původnímu návrhu nezbytné upravit druhou část výzkumu. Ačkoliv využití obsahové analýzy pro kvantifikaci a základní klasifikaci sdělení komunikovaných jednotlivými ministerstvy zůstává i po rešerši dosavadních výzkumných aktivit stále relevantní, postrádá potřebnou úroveň hlubšího kontextu komunikační praxe. Oproti tomu původní ambice výzkumem postihnout očekávání veřejnosti od komunikace vládních institucí přeskakuje několik logických fází zkoumání dané problematiky. V rámci návrhu výzkumné strategie proto byla obsahová analýza oficiálních sociálních sítí vybraných ministerstev ČR doplněna ne o hloubkové rozhovory mapující vnímání komunikace vládních institucí veřejností, ale o expertní rozhovory s komunikačními profesionály přímo z ministerstev. Díky tomu výzkum poskytne přiblížení práce komunikačních oddělení ministerstev se sociálními sítěmi jak z hlediska povahy obsahu samotných sociálních sítí, tak i vysvětlení okolností a motivace za strany komunikačních profesionálů.

Z těchto důvodů bylo potřebné design výzkumu postavit na kombinaci dvou metod, obsahové analýzy a expertních rozhovorů. Jak vysvětlují Malina, Norreklit a Selto, kombinovaný výzkum využívá kvantitativní i kvalitativní metody, aby vytvořil výsledek výzkumu, který je silnější než každá z metod samostatně. Kombinace metod navíc umožňuje zkoumat komplexnější aspekty a vztahy sociálních problémů (2011), což je vítaným přínosem i pro tuto práci.

2.5 Výzkumný vzorek dat

Z důvodu kombinovaných metod zvolených pro účely tohoto výzkumu, bylo potřeba využít dva typy primárního podkladového materiálu. V první části výzkumu byly hlavním předmětem analýzy profily a příspěvky oficiálních účtů vládních institucí na sociálních sítích. V druhé části výzkumu byly zhotoveny polostrukturované rozhovory s komunikačními profesionály ministerstev ČR, které byly následně analyzovány.

Pro účely obsahové analýzy sociálních sítí byly zvoleny čtyři z hlediska zásahu (množství followerů) nejsilnější ministerstva (viz tabulka 1), konkrétně Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra a Ministerstvo kultury.

2.6 Zkoumané období

Obsahová analýza sociálních sítí sleduje vybrané měsíční období od 1.3. do 31.3. 2024. Do analyzovaného obsahu proto byly zahrnuty veškeré aktivity (příspěvky ministerstva či příspěvky jiných uživatelů sdílené ministerstvy), které se ve vymezeném období objevily na oficiálních profilech zvolených ministerstev.

2.7 Respondenti

Respondenti pro rozhovory realizované v rámci této práce byli vybráni účelově na základě jejich zkušenosti s realizací komunikačních aktivit pro některé z ministerstev ČR. Vzorek respondentů v tomto případě neaspiruje na to, aby byl reprezentativní pro určitou skupinu společnosti, ale upřednostňuje blízký vhled respondentů do problematiky, jelikož jejich unikátní vědomosti a zkušenosti jsou hodnotné pro daný výzkum.

Jméno respondenta	Povolání/funkce
Jan Patawa	Vedoucí oddělení strategické komunikace
Jana Malíková	Vedoucí tiskového oddělení a tisková mluvčí Ministerstva kultury
Jan Řežábek	Vedoucí tiskového oddělení Ministerstva zdravotnictví

Tabulka 2 Jména a pracovní funkce respondentů expertních rozhovorů

2.8 Výzkumné metody

2.8.1 Obsahová analýza sociálních sítí

Obsahová analýza je výzkumnou technikou pro systematickou klasifikaci a popis komunikačního obsahu užívající předdefinované kategorie či hlediska hodnocení. Může se jednat o kvantitativní nebo kvalitativní analýzu, případně kombinaci obojího. Technická objektivita metody vyžaduje, aby kategorie klasifikace a analýza byly jasně a operativně definované, a tím replikovatelné jiným výzkumníkem. Jednotlivá hlediska hodnocení proto musí být konkrétně a detailně specifikovaná. Obsahová analýza sama nepřináší přímá data hodnotící povahu komunikátora, publika nebo určitého společenského efektu (Berger, 2014).

Obdobné vymezení metody nabízí také Donald Treadwell, který uvádí, že obsahová analýza je kvantitativní, systematická, objektivní a zkoumající zjevné aspekty. Podle něj má obsahová analýza kvantitativní povahu, protože jejím hlavním účelem je číselné vyjádření výskytu určitého jevu či charakteristiky ve zkoumaném vzorku. Systematičnost vysvětluje jako zahrnutí a hodnocení veškerých relevantních aspektů vzorku a absenci arbitrárního výběru zkoumaných znaků. Objektivnost, kterou vyzdvihuje stejně jako Berger, vyžaduje přesně stanovené jednotky analýzy a jejich kategorizaci podle jasně definovaných kritérií. Zároveň ovšem hodnotí pouze hmatatelné a přímo pozorovatelné znaky či jevy. Hodnocená kritéria nemohou být subjektivní a mít skrytý či přenesený význam (2011).

V této práci byla obsahová analýza zvolena za účelem vyhodnocení, jaké platformy ministerstva pro svou komunikaci volí, jaká témata zde komunikují, jak využívají technologické možnosti sítí a zda využívají možnosti interagovat s uživateli.

2.8.2 Polostrukturované rozhovory

Pro lepší porozumění výzev a překážek vládní komunikace je výzkumná část této práce doplněna o polostrukturované rozhovory s komunikačními profesionály pracujícími ve vybraných vládních institucích (ministerstvech). Rozhovory umožňují získání informací, které není možné dostat pozorováním, a liší se podle míry strukturovanosti a řízení ze strany vedoucího výzkumu. Pro vedení polostrukturovaného rozhovoru má výzkumník zpravidla předem připravený seznam otázek, na které by měl v průběhu rozhovoru získat odpověď, ale daná konverzace by stále měla být co nejpřirozenější a umožňovat informantům předávat své myšlenky v širších souvislostech (Berger, 2014). I z tohoto důvodu byly zrealizovány polostrukturované rozhovory, které dávají větší prostor participantům, jsou značně flexibilní a zároveň stále dávají dotazujícímu možnost kontrolovat, kam se rozhovor bude ubírat (Sedláková, 2015).

Hlavním důvodem realizace kvalitativních rozhovorů je získání souvislostí a expertního pohledu na možnost realizace ratingu vládní komunikace a jeho případná stěžejní kritéria. Rozhovory se zástupci komunikačních oddělení ministerstev zároveň umožňují zjistit motivaci a strategii za využíváním sociálních sítí pro komunikaci.

Na základě těchto poznatků a kritérií byla vytvořena osnova rozhovoru zahrnující seznam témat a otázek. Jednotlivé rozhovory byly stavěny tak, aby postihly stěžejní témata, obsahly odpovědi na klíčové otázky a zároveň dávali možnost přizpůsobit rozhovor individuálním potřebám daného respondenta. Díky tomu dostávají respondenti větší prostor reagovat na rozdílné podněty, oblasti zájmu a vnést do rozhovoru neočekávané, ale přínosné poznatky. Během polostrukturovaného rozhovoru mohou být otázky dle potřeby upravovány a doplňovány, což dává dotazujícímu příležitost pro hlubší pochopení diskutovaných aspektů.

Tematické okruhy:

Tematické okruhy rozhovorů
Vymezení úlohy a struktury komunikačních oddělení v rámci ministerstev
Hlavní funkce komunikace a strategický přístup k jejímu nastavení
Možnosti vyhodnocování komunikace a stěžejní aspekty hodnocení
Základní principy pro nastavení efektivní strategické komunikace

Tabulka 3: Tematické okruhy rozhovorů (vlastní zpracování)

Interview guide:

- Prosím uveďte své jméno, instituci a organizační strukturu, ve které pracujete nebo jste pracoval/a
- Popište prosím, jak je vymezena úloha a struktura komunikačního odboru/oddělení v dané instituci. Jak je odbor/oddělení zařazeno do organizačních struktur ministerstva a jak se to promítá do jeho fungování a interních procesů?
- Co vnímáte Vy jako hlavní funkci komunikace dané instituce? Je nastavena a v rámci ministerstva sdílena jasná komunikační cíl a strategie?
- V rámci komunikaci směrem k veřejnosti, jakým způsobem ministerstvo přistupuje k rozdílným skupinám stakeholderů? Jakým způsobem je mapuje nebo analyzuje?
- Jak ministerstvo přistupuje k volbě komunikačních kanálů? V čem vidíte potenciál, a naopak hrozby využití sociálních sítí ve strategické komunikaci?
- Jakým způsobem v rámci ministerstva vyhodnocujete výsledky vaší komunikace? Analyzujete zpětnou vazbu ze strany vašich stakeholderů?

- Pokud by se měla strategická komunikace ministerstev hodnotit/posuzovat, co by podle Vás mělo být hlavním kritériem/kritérii?
- Vnímáte v rámci dodržování komunikačních zásad či cílů nějaké konflikty zájmů nebo bezvýhodné situace?
- Chtěla/a byste doplnit nějakou informaci nebo myšlenku, která v rozhovoru nezazněla?

2.9 Limity a etika výzkumu

Jak již bylo zmíněno, obsahová analýza komunikace zvolených ministerstev byla v této práci využita za účelem vyhodnocení, jaké platformy ministerstva pro svou komunikaci volí, jaká témata zde komunikují, jak využívají technologické možnosti sítí a zda využívají možnosti interagovat s uživateli. Tato analýza ovšem hodnotí pouze veřejně dostupné parametry, jako na jakých sítích jsou ministerstva přítomna, kolik příspěvků zde sdílí, jakou mají příspěvky podobu, na jakou tematickou kategorii se zaměřují a kolik získaly veřejných reakcí od uživatelů. Co ovšem analýza hodnotit nemůže je například dosah (reach) příspěvků, což je metrika, kterou mají k dispozici pouze administrátoři daných vládních profilů. Hledisko toho, kolik lidí například bylo sdělením osloveno, tak analýza bohužel nereflektuje.

Za účelem získání expertních rozhovorů byli osloveni zástupci všech pěti zkoumaných ministerstev, ovšem experti pouze ze tří institucí během daného období byli schopni a ochotni poskytnout odpovědi na výzkumné otázky. Zde je potřeba zmínit, že kontaktovaní zástupci zbývajících institucí se omluvili, že zejména na některé otázky nemohou z podstaty zaměření svého resortu z bezpečnostních důvodů odpovídat.

Vzhledem k tomu, že respondenti byli pro výzkum záměrně vybráni na základě jejich praxe v komunikaci vládních institucí a expertního vhledu do zkoumané problematiky, nebyly odpovědi respondentů anonymizovány. V několika případech respondenti během rozhovorů uvedli, že určitou informaci sdělují autorce práce mimo záznam a přejí si, aby byla z určitých důvodů z přepisů vynechána, což bylo při zpracování rozhovorů respektováno. Tyto informace a zjištění proto sloužila pouze pro lepší pochopení kontextu autorkou.

Zároveň je nezbytné vzít v potaz, že poskytnuté odpovědi jsou osobním a subjektivním názorem konkrétních respondentů a nejedná se o vyjádření ministerstva jako takovému, a tak bylo k rozhovorům od začátku až po zpracování přístupováno. Vzhledem k malému množství respondentů a evidentním odlišnostem v nastavení institucí, z jejichž praxe vycházejí, není možné popsané poznatky zobecnit a plošně aplikovat. V rámci analýzy expertních rozhovorů proto byla zdůrazňována zjištění či tvrzení, ve kterých se odpovědi více respondentů shodovaly. Samotný rozhovor se ve všech případech držel

Všichni respondenti obdrželi před uskutečněním rozhovoru orientační seznam s otázkami a informovaný souhlas, který je upozornil na realizaci nahrávání (v případě osobního setkání či videohovoru), následný přepis rozhovoru a také na fakt, že v práci nebudou odpovědi anonymizovány a bude uvedeno jejich celé jméno. Většina respondentů udělila souhlas s nahráváním a užitím rozhovoru v e-mailu.

3 Analytická část

3.1 Obsahová analýza sociální sítí

Účelem obsahové analýzy v této práci je zhodnotit, jaké platformy ministerstva v rámci své strategické komunikace využívají, pro komunikaci jakých témat, jak využívají potenciál sociálních sítí z hlediska podoby obsahu a zda využívají možnosti navázání dialogu s uživateli. Z hlediska výše vymezených aspektů hodnocení je na základě obsahové analýzy sociálních sítí možné posuzovat především transparentnost a zvyšování povědomí veřejnosti o činnosti ministerstva a snahu o vedení obousměrné komunikace.

V průběhu zkoumaného období komunikovaly zvolené instituce nejčastěji na platformě X (dříve Twitteru), kde sdílely informace v průměru 92x (včetně retweetů), jednalo se tak v průměru o 3 příspěvky denně. Na Facebooku instituce přidaly posty v průměru 31x, tedy průměrně jeden příspěvek na den. S menší frekvencí pak komunikovaly v prostředí Instagramu, který využilo během vybraného období jen Ministerstvo zahraničních věcí a Ministerstvo obrany. Na LinkedInu byla aktivní všechna ministerstva kromě Ministerstva vnitra, které zde má oficiální profil, ale zatím nepřidalo žádný příspěvek.

INSTITUCE	Facebook	Instagram	Twitter (X)	LinkedIn
Ministerstvo zdravotnictví	44	0	141	8
Ministerstvo zahraničních věcí	28	23	110	19
Ministerstvo obrany	39	18	94	12
Ministerstvo vnitra	12	0	23	0
Ministerstvo kultury	46	0	72	0

Tabulka 4: Počty příspěvků na oficiálních sociálních sítích vybraných ministerstev za období 1.3.-31.3. 2024

Na základě zastoupení různých formátů příspěvků lze posuzovat, do jaké míry ministerstva využívají potenciálu jednotlivých platform sociálních sítí. Z hlediska formátu byly příspěvky rozřazeny podle toho, zda obsahují pouze text, text v kombinaci s fotografií/grafikou, text v kombinaci s videem, živé video vysílání, text obsahující odkaz na webové stránky, sdílení příspěvku od jiného uživatele s vlastním textem nebo sdílení pouze příspěvku jiného uživatele. Zároveň bylo zaznamenáno, kolik komentářů se u jednotlivých příspěvků objevilo a zda na ně ministerstvo reagovalo. Z odpovědí na

komentáře lze usuzovat, zda instituce vyvíjejí snahu o navázání dialogu s uživateli.

Z hlediska tematického zaměření byly příspěvky děleny do pěti předem vymezených kategorií. Kategorie byly navrženy na základě teoretické rešerše akademických publikací a vyhodnocení již realizovaných výzkumů tak, aby poskytovaly podkladový materiál pro zodpovězení výzkumných otázek a širší kontext pro porozumění jejich využívání. Pro vyhodnocení transparentnosti a snahy o zvyšování povědomí veřejnosti o činnosti ministerstva je stěžejní zastoupení tematických kategorií „činnost ministerstva“ a „činnost ministra“. Ačkoliv agenda ministra, jakožto předního představitele instituce, nepochybně patří k činnosti ministerstva jako takového, pro možnost identifikace osobního brandingu jednotlivých ministrů je tato kategorie postavena zvlášť. Tematická kategorie „info z resortu“ zahrnuje činnost institucí či organizací spadajících do resortu konkrétních ministerstev, vyhlášky nebo zásadní poznatky z oboru. Zastoupením těchto témat ministerstva plní svou informační úlohu a zároveň mohou posilovat důvěryhodnost. Jak již bylo předestřeno v teoretické části práce, sociální média mají potenciál hrát významnou roli při krizových situacích, jelikož umožňují v reálném čase šířit potřebné informace k velkému množství lidí. Využití sociálních sítí pro komunikaci aktuálních opatření v krizových situacích zastupuje téma „aktuální info – krize“, které zahrnuje informace a pokyny týkající se aktuálně nebezpečných situací. Příspěvky, které nesplňovaly charakteristiky čtyř předchozích tematických kategorií byly zaznamenány jako „ostatní“.

3.1.1 Ministerstvo zdravotnictví

V průběhu sledovaného období komunikovalo Ministerstvo zdravotnictví (MZ) aktivně na třech sociálních sítích – Facebooku, X (Twitteru) a LinkedInu. Největší množství příspěvků MZ sdílelo na platformě X, kde se objevilo celkem 141 příspěvků, zahrnujících originální obsah ministerstva i sdílení příspěvků jiných uživatelů (retweety). Jen na X (Twitteru) tak ministerstvo v průměru publikovalo více než 4 příspěvky denně.

Obsah sdílený na platformách Facebook a X byl tematicky velmi podobný. Příspěvky věnující se činnosti ministerstva informovaly především o projektu EZ karta, preventivních screeningových programech realizovaných pod záštitou MZ a podpoře a delegaci MZ směřující na Ukrajinu. Na Twitteru pak větší prostor dostaly aktivity ministra Vlastimila Válka, které ministerstvo na svém profilu převzalo (retweetovalo) z oficiálního profilu

ministra. Značnou pozornost ministerstvo ve své komunikaci věnovalo dění v resortu, primárně dostupnosti očkovacích látek, uskutečněným konferencím a důležitým zprávám z nemocnic. Z hlediska komunikace aktuálně závažných či krizových témat ministerstvo využilo sociální sítě pro informování veřejnosti o vývoji hygienické situace v souvislosti s šířením černého kašle. Z ostatních témat MZ komunikovalo 12 příspěvků jen na Facebooku ohledně světových či mezinárodních dnů věnovaných určitému onemocnění či zdravotnickému problému.

Ministerstvo zdravotnictví	Činnost ministerstva	Činnost ministra	Info z resortu	Aktuální info – krize	Ostatní
Facebook	13	2	9	1	19
Twitter	30	16	42	8	45
LinkedIn	6	0	0	0	2

Tabulka 5: Témata příspěvků na sociální sítích MZ za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

Zatímco na Facebooku se až na jediný příspěvek jednalo o originální příspěvky MZ (tedy vytvořené přímo na jejich profilu), v prostředí X (Twitteru) dominovaly retweety, ke kterým ministerstvo v 10 případech připojilo vlastní text a ve 113 sdílelo pouze samotný příspěvek publikovaný jiným profilem. Z příspěvků vytvořených přímo ministerstvem převažuje sdílení textu s grafikou nebo i několika fotografiemi.

Ministerstvo zdravotnictví	Text	Foto + text	Video + text	Text s linkem	Sdílení + text	Sdílení	Živé vysílání
Facebook	0	22	1	6	13	1	1
Twitter	1	13	0	4	10	113	0
LinkedIn	0	6	2	0	0	0	0

Tabulka 6: Typy příspěvků na sociální sítích MZ za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

Co se týče interakce s uživateli, tedy nejen sdílení příspěvků, ale také reakce či odpověď na komentáře uživatelů pod příspěvky, zde jsou výsledky spíše nepříznivé. Pod příspěvky Ministerstva zdravotnictví publikovaná během sledovaného období na Facebooku napsali uživatelé celkem 677 komentářů. Ministerstvo přitom odpovědělo na komentář pouze pětkrát, a to pod příspěvkem ze 7. března, který se týkal situace ohledně černého kašle

a záškrtu. Pod tímto příspěvkem MZ reagovalo na obavy týkající se nedostatku očkovacích látek a dotazy ohledně příčin rozšíření epidemie. U dalších příspěvků týkajících se problematiky epidemie černého kašle již ministerstvo na žádné komentáře nereagovalo.

Ministerstvo zdravotnictví	Komentáře u příspěvků	Odpovědi na komentáře
Facebook	677	5
Twitter	58	1
LinkedIn	0	0

Tabulka 7: Počet komentářů k příspěvkům a odpovědi MZ na sociálních sítích za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

Na zvoleném vzorku dat je dobře patrné, že komunikační tým ministerstva je schopný začlenit do komunikace na sociálních sítích širokou škálu formátů a využít například i živé vysílání umožňující uživatelům reagovat přímo v průběhu přenosu.

3.1.2 Ministerstvo zahraničních věcí

Pro komunikace na sociálních sítích má Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) založeny oficiální profily na všech čtyřech sledovaných platformách – Facebooku, Instagramu, X (Twitteru) a LinkedInu. Během analyzovaného období aktivně publikovalo na všech zmíněných sociálních sítích, přičemž jednoznačně nejvyšší aktivita byla patrná na X (Twitteru), kde MZV sdílelo celkem 110 příspěvků (včetně retweetů).

Ministerstvo zahraniční věci	Činnost ministerstva	Činnost ministra	Info z resortu	Aktuální info – krize	Ostatní
Facebook	13	4	4	0	7
Instagram	9	6	3	0	5
Twitter	30	40	22	6	12
LinkedIn	9	1	5	0	4

Tabulka 8: Témata příspěvků na sociální sítích MZV za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

V daném období se na všech sociálních sítích často opakovalo téma výročí členství ČR v NATO a s tím spojené aktivity ministerstva i konkrétně ministra Jana Lipavského. Jeho aktivitám, konkrétně návštěvám v zahraničí, rozhovorům, vyjádřením a účasti na konferencím se na Twitteru věnovalo celkem čtyřicet příspěvků, které byly částečně

vytvořeny přímo ministerstvem a částečně převzaty a sdíleny z profilu ministra Lipavského. V rámci „činnosti ministerstva“ se na všech sítích objevily příspěvky propagující projekt MZV nazvaný Diplomatická akademie včetně video medailonků s úspěšnými absolventy. Činnost organizace NATO se částečně objevovala také v informacích a novinkách z resortu, stejně činnosti organizací OSN nebo českého NÚKIB. V prostředí Twitteru MZV upozornilo na několik aktuálních a potenciálně krizových situací, kterými byly stávky v Německu, lavinová situace v Norsku či bezpečnostní pokyny pro mezinárodní sportovní utkání.

Ministerstvo zahraničních věcí	Text	Foto + text	Video + text	Text s linkem	Sdílení + text	Sdílení	Živé vysílání
Facebook	0	10	10	3	2	3	0
Instagram	0	7	14	0	0	2	0
Twitter	5	45	13	19	5	23	0
LinkedIn	0	9	0	9	0	1	0

Tabulka 9: Typy příspěvků na sociální sítích MZV za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

Co se týče formátu příspěvků, MZV nejčastěji využívalo kombinaci vizuálního ztvárnění (grafika či fotografie) a textu, zároveň ale sdílelo také podstatné množství videopříspěvků, které se věnovaly převážně projektu Diplomatická akademie nebo významu působení ČR v NATO.

Ministerstvo zahraničních věcí	Komentáře	Odpovědi na komentáře
Facebook	158	0
Instagram	300	0
Twitter	653	0
LinkedIn	23	0

Tabulka 10: Počet komentářů k příspěvkům a odpovědi MZV na sociálních sítích za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

Největší množství reakcí se zpravidla objevovalo pod příspěvky jejichž kontext se určitým způsobem dotýkal ruské problematiky (sankční seznamy, situace roku 1968, podpora Ukrajiny a další). Ačkoliv se počet komentářů pod příspěvky za zkoumané období pohyboval v řádech stovek, ministerstvo veřejně nereagovalo na žádný z nich.

3.1.3 Ministerstvo obrany

Ministerstvo obrany (MO) pro komunikaci využívá oficiální profily na Facebooku, Instagramu, X (Twitteru) i LinkedInu. Během zkoumaného období aktivně komunikovalo na všech zmíněných platformách, přičemž nejaktivnější bylo podobně jako ostatní ministerstva na sociální platformě X. Zde MO publikovalo celkem 94 příspěvků (včetně retweetů), tedy přibližně 3 příspěvky denně.

Ministerstvo obrany	Činnost ministerstva	Činnost ministra	Info z resortu	Aktuální info – krize	Ostatní
Facebook	10	7	3	0	19
Instagram	2	6	2	0	8
Twitter	30	17	9	0	38
LinkedIn	1	0	0	0	11

Tabulka 11: Témata příspěvků na sociálních sítích MO za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

Podobně jako tomu bylo u Ministerstva zahraničních věcí, také v obsahu Ministerstva Obrany výrazně rezonovalo téma výročí členství v NATO a z toho plynoucích benefitů pro Českou republiku. V rámci činnosti ministerstva byly zahrnuty rovněž aktivity Armády České republiky, kterou ministerstvo prezentuje v rámci webu i sociálních sítí. Na platformě X (Twitteru) se pak častěji objevovala také činnost ministryně Jany Černochové, zejména její účast na konferencích, zahraniční návštěvy, rozhovory nebo vyjádření k významu spolupráce s NATO.

Ministerstvo obrany	Text	Foto + text	Video + text	Text s linkem	Sdílení + text	Sdílení	Živé vysílání
Facebook	0	25	6	3	4	1	0
Instagram	0	10	6	0	0	2	0
Twitter	0	40	9	4	7	34	0
LinkedIn	0	0	12	0	0	0	0

Tabulka 12: Typy příspěvků na sociálních sítích MO za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

Podobně jako u ostatních institucí, také MO nejčastěji volilo kombinaci fotografií (či grafik) a textového popisku. Na X (Twitteru) sdílelo příspěvky jiných profilů, zejména Armády ČR, NÚKIB nebo ministryně Černochové. Video příspěvky sdílelo spíše na

Instagramu, kde se jednalo o sérii medailonků k výročí členství v NATO. Zatímco ostatní ministerstva v během analyzovaného období využívala LinkedIn především jako další kanál pro informování o činnosti ministerstva, Ministerstvo obrany tuto profesní sociální síť aktivně využívalo také pro propagaci volných pracovních pozic, které se objevily celkem v jedenácti příspěvcích.

Ministerstvo obrany	Komentáře	Odpovědi na komentáře
Facebook	2096	5
Instagram	885	0
Twitter	74	0
LinkedIn	2	0

Tabulka 13: Počet komentářů k příspěvkům a odpovědi MO na sociálních sítích za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

Ze všech analyzovaných institucí se nejvíce reakcí objevovalo pod příspěvky Ministerstva obrany. Jen u 39 facebookových příspěvků uživatelé zanechaly více než dva tisíce komentářů. Facebook byl také jedinou sítí, kde ministerstvo reagovalo na některé podněty od veřejnosti, ovšem pouze u pěti komentářů. Zpětná vazba MO se objevila u komentářů pod příspěvky o filmu Bratři, který vznikl pod záštitou MO, náboru do AČR a významu NATO pro ČR. Vzhledem k objemu reakcí od uživatelů se tedy jednalo pouze o ojedinělé případy, nikoliv o systematickou snahu.

3.1.4 Ministerstvo vnitra

V rámci komunikace Ministerstva vnitra (MV) bylo během zkoumaného období možné hodnotit pouze komunikaci na sociálních sítích Facebook a X (Twitter), jelikož MV nemá na Instagramu oficiální účet a svém LinkedIn účtu doposud nebylo aktivní. Oproti ostatním pozorovaným institucím vyvinulo i na těchto platformách výrazně nižší komunikační aktivitu, na Facebooku MV sdílelo celkem 12 příspěvků a na X (Twitteru) celkem 23 příspěvků.

Ministerstvo vnitra	Činnost ministerstva	Činnost ministra	Info z resortu	Aktuální info – krize	Ostatní
Facebook	7	0	2	0	3
Twitter	18	1	2	0	2

Tabulka 14: Témata příspěvků na sociální sítích MV za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

Z hlediska tematického zaměření příspěvků využívalo MV oba profily především pro komunikaci činnosti ministerstva, konkrétně novel zákona, aktivit MV jakožto gestora archivnictví a inovacím ve službách veřejnosti.

Ministerstvo vnitra	Text	Foto + text	Video + text	Text s linkem	Sdílení + text	Sdílení	Živé vysílání
Facebook	0	10	1	1	0	0	0
Twitter	0	15	1	5	2	0	0

Tabulka 15: Typy příspěvků na sociální sítích MV za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

Veškerý obsah komunikovaný na obou profilech byl originálně od MV, nebyla tedy využita možnost sdílení obsahu publikovaného jinými uživateli. Většina příspěvků zahrnovala text v kombinaci fotografiemi, na Twitteru MV taktéž využívalo možnost textového postu s URL odkazem na jiné webové stránky, především pro u komunikace svého projektu ocenění „Úřednický čin roku“.

Ministerstvo vnitra	Komentáře	Odpovědi na komentáře
Facebook	28	0
Twitter	46	0

Tabulka 16: Počet komentářů k příspěvkům a odpovědi MV na sociálních sítích za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

Vzhledem k nižší aktivitě na sociálních sítích bylo také množství zpětné vazby v komentářích od uživatelů řádově nižší než u ostatních analyzovaných institucí. Ministerstvo vnitra během pozorovaného období veřejně nereagovalo na žádný z komentářů pod svými příspěvky.

3.1.5 Ministerstvo kultury

Během zadaného období Ministerstvo kultury komunikovalo na svých dvou stěžejních sociálních sítích, kterými jsou Facebook a X (Twitteru). Celkově se jednalo o 46 příspěvků na Facebooku a 72 na platformě X (Twitteru), přičemž v případě X se jednalo u 66 příspěvků pouze o přesdílení postu jiné organizace nebo jedince.

Ministerstvo kultury	Činnost ministerstva	Činnost ministra	Info z resortu	Aktuální info – krize	Ostatní
Facebook	5	11	21	0	9
Twitter	3	9	45	0	16

Tabulka 17: Témata příspěvků na sociální sítích MK za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

Tematicky velkou část obsahu Ministerstva kultury tvoří sdělení převzatá od kulturních příspěvkových organizací, mezi které patří například Národní muzeum, Národní galerie v Praze, Moravská galerie v Brně, Muzeum umění Olomouc, Muzeum romské kultury v Brně, Památník Terezín a řada dalších. Ministerstvo kultury, jakožto ústřední orgán státní správy pro umění, kulturně výchovnou činnost a kulturní památky a další oblasti, tak podporuje dosah aktivit zastřešovaných institucí a posiluje povědomí veřejnosti o jejich působení. Zároveň Ministerstvo kultury ve svém obsahu připomíná i stěžejní výročí a další historicky důležité okamžiky, které jsou součástí české národní identity. V průběhu monitorovaného období tak například připomínalo výročí začátku nacistické okupace Československa nebo octění památky obětí Holocaustu v Terezíně. Druhou nejčastěji zastoupenou tematickou kategorií byla činnost ministra Martina Baxy. Příspěvky zahrnující aktivity ministra Baxy ministerstvo zpravidla sdílelo spolu s doplňujícím komentářem přímo z osobního profilu pana ministra. Jednalo se například o jeho návštěvu a uctění památky terezínských obětí, účast na setkání pracovního týmu RHSD nebo představení svého „čtecího plánu“ pro březnový měsíc knihy.

Ministerstvo kultury	Text	Foto + text	Video + text	Text s linkem	Sdílení + text	Sdílení	Živé vysílání
Facebook	0	11	8	2	25	0	0
Twitter	0	5	1	0	0	66	0

Tabulka 18: Tabulka 14: Typy příspěvků na sociálních sítích MK za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

Zatímco v prostředí Facebooku Ministerstvo kultury sdílelo pouze své vlastní příspěvky nebo příspěvky jiných profilů doplněné o svůj popis, na platformě X se z celkových 72 příspěvků jednalo pouze o 6 vlastních, a zbývajících 66 představovalo retweety z profilů příspěvkových organizací či ministra Baxy. V případě vlastních příspěvků ministerstvo nejčastěji volilo fotografie či videa doplněná textovým popisem.

Ministerstvo kultury	Komentáře	Odpovědi na komentáře
Facebook	17	0
Twitter	5	0

Tabulka 19: Počet komentářů k příspěvkům a odpovědi MK na sociálních sítích za vybrané období 1.3.-31.3. 2024

Oproti příspěvkům ostatních analyzovaných institucí nebylo na příspěvky Ministerstva kultury během zkoumaného období tolik reagováno. Celkově se u facebookových příspěvků objevilo pouze 17 komentářů, přičemž na žádný z nich ministerstvo nereagovalo. V průběhu zadaného období ovšem ministerstvo ve své komunikaci neřešilo žádnou krizovou situaci, které zpravidla u ostatních institucí vyvolávaly největší množství reakcí od veřejnosti.

3.1.6 Poznatky z obsahové analýzy

Navzdory odlišnostem mezi jednotlivými ministerstvy je možné identifikovat řadu znaků, ve kterých se jejich využívání sociálních sítí shoduje. V rámci obsahové analýzy komunikace na sociálních sítích byly zpracovávány pouze veřejně dostupné informace a parametry. Na základě těchto dat je možné u komunikace vládních institucí na sociálních sítích posuzovat tři základní hlediska, kterými je transparentnost, využití technologických specifíků sociálních sítí a vedení oboustranného dialogu s veřejností. Transparentnost v komunikaci institucí znamená otevřené sdílení informací o politikách, iniciativách a rozhodovacích procesech v reálném čase. Zvyšuje tak důvěru veřejnosti v danou vládní instituci a napomáhá budovat pevnější vztahy s občany (Bego a Yeraj, 2021). V rámci

analýzy lze snahu o transparentní komunikaci sledovat z množství příspěvků informujících o „činnosti ministerstva“ a „činnosti ministra.“ V průběhu sledovaného období měla tato témata největší podíl na tematické skladbě komunikace Ministerstva vnitra, které ovšem celkově sdílelo řádově méně příspěvků než ostatní ministerstva, je tedy nezbytné vzít v potaz i absolutní čísla uveřejněných příspěvků. Nejvíce příspěvků věnující se tématům činnosti ministerstva či ministra sdílelo Ministerstvo zahraničních věcí, konkrétně ve 112 sděleních. Naopak nejméně příspěvků zaměřených na toto téma sdílelo Ministerstvo zdravotnictví a Ministerstvo kultury. Zejména u Ministerstva kultury je ovšem nutné poznamenat, že nejčastěji zastoupené bylo téma „info z resortu“, které pokrývalo činnost příspěvkových kulturních organizací patřící pod oblast kulturního dědictví, jež ministerstvo zastřešuje.

INSTITUCE	Činnost ministerstva	Činnost ministra	Celkem	% ze všech příspěvků
Ministerstvo zdravotnictví	49	18	67	35 %
Ministerstvo zahraničních věcí	61	51	112	62 %
Ministerstvo obrany	43	30	73	45 %
Ministerstvo vnitra	25	1	26	74 %
Ministerstvo kultury	8	20	28	24 %

Tabulka 20: Tematické zastoupení napříč všemi sociálními sítěmi ministerstev

Jak ve svých komunikačních doporučeních, která vycházejí z rozsáhlého mezinárodního výzkumu vládních institucí, uvádí WPP, jednou z klíčových oblastí rozvoje je schopnost držet krok s dobou a dynamicky reagovat na měnící se technologické a společenské nároky na komunikaci (WPP, 2017). S efektivním nastavením komunikace souvisí znalost a segmentace publik a jim přizpůsobená volba komunikačních kanálů a maximální využití jejich potenciálu. Schopnost efektivně a dynamicky pracovat s technologickým potenciálem, který sociální sítě nabízejí, ukazuje v první řadě samotná přítomnost a aktivita na rozdílných sociálních sítích. V druhé řadě se jedná o to, zda instituce využívají různých podob pro sdílení obsahu a zda jsou zvolené formáty vhodné pro danou sociální síť.

Z hlediska zastoupení jednotlivých sociálních sítí v aktivní komunikaci mělo nejpestřejší skladbu kanálů Ministerstvo obrany a Ministerstvo zahraničních věcí. Tato dvě ministerstva během zadaného období komunikovala na všech čtyřech pozorovaných platformách, Ministerstvo zdravotnictví na třech (nevyužívalo Instagram) a Ministerstvo

vnitřní a Ministerstvo kultury pouze na dvou, Facebooku a X (Twitteru). Výsledky shrnující aktivity všech ministerstev ukazují, že nejhodněji využívanou sociální sítí je platforma X. Při detailnějším pohledu na konkrétní typ příspěvku je patrné, že nejčastěji ministerstva volí možnost „retweetu“, tedy pouze předsílení obsahu z jiného profilu. Volba této aktivity je ze strany ministerstev logická, jelikož vyžaduje nejméně úsilí a je tak pro rozšíření určitého sdělení velmi efektivní.

TYP PŘÍSPĚVKU	Text	Foto + text	Video + text	Text s linkem	Sdílení + text	Sdílení	Živé vysílání	Celkem
Facebook	0	78	26	15	44	5	1	169
Twitter	6	118	24	32	24	236	0	440
Instagram	0	17	20	0	0	4	0	41
LinkedIn	0	15	14	9	0	1	0	39
Celkem	6	228	84	56	68	246	1	689

Tabulka 21: Využívání jednotlivých typů příspěvků napříč všemi sociálními sítěmi

Obsahová analýza samozřejmě pouze kvantitativně hodnotí zastoupení platform v portfoliu kanálů ministerstev a formáty sdělení, neposkytuje však vysvětlení, proč jsou voleny pouze některé kanály či omezené množství formátů. Za účelem zjištění kvalitativní motivace komunikačních profesionálů jsou součástí výzkumu expertní rozhovory, které poskytují tuto úroveň vhledu do problematiky.

Posledním hlediskem hodnoceným prostřednictvím obsahové analýzy je snaha o vedení oboustranného dialogu s veřejností. Jak je patrné z teoretické rešerše v první části této práce, právě potenciál sociálních sítí poskytnout vládním institucím platformu, kde mohou v reálném čase získávat od uživatelů zpětnou vazbu a také na ni reagovat, vyzdvihuje celá řada akademiků. Množství komentářů, které uživatelé přidali pod příspěvky ministerstev, ovšem zcela neodpovídá počet případů, kdy některé ministerstvo pod svými příspěvky na reakce veřejnosti reagovalo. Zatímco počet komentářů u příspěvků za zvolené období dosahuje u některých ministerstev řádu tisíců, odpovědi na komentáře jsou pouze jednotky, pokud vůbec.

INSTITUCE	Komentáře	Odpovědi na komentáře
Ministerstvo zdravotnictví	735	6
Ministerstvo zahraničních věcí	1134	0
Ministerstvo obrany	3057	5
Ministerstvo vnitra	74	0
Ministerstvo kultury	22	0

Tabulka 22: Celkové množství komentářů a odpovědí ministerstev pod příspěvky

Důvodů proč ministerstva nevyužívají potenciál sociální sítě k navázání dialogu s veřejností může být několik. Logicky se nabízí časová a tím i finanční náročnost pokrytí takového množství komentářů. Vzhledem k velikosti komunikačních oddělení i nedostačující kapacita lidských zdrojů. V neposlední řadě se nabízí také otázka, zda je pro komunikační oddělení institucí vůbec výhodné komentáře adresovat.

3.2 Analýza expertních rozhovorů

V návaznosti na rešerši teoretických studií, doposud realizované výzkumy zabývající se danou problematikou a poznatky získané vlastní obsahovou analýzou sociálních sítí byly vytyčeny čtyři klíčové oblasti pro realizaci expertních rozhovorů. Spolu s tematickými oblastmi byl vypracován také orientační interview guide, ačkoli výsledná skladba otázek kladených jednotlivým respondentům se mírně proměňovala v závislosti na průběhu rozhovoru.

3.2.1 Vymezení úlohy a struktury komunikačních oddělení

Pro pochopení pracovních kapacit a vymezení přesného zaměření jednotlivých komunikačních pracovišť v úvodu rozhovorů respondenti popsali organizační strukturu svého týmu. Z odpovědí respondentů je patrné, že organizační struktura komunikačního útvaru odráží potřeby dané instituce a zároveň nastavuje kapacitní limity pro množství a podobu agendy, které je schopna pokrýt.

Jan Patawa (MV), v rozhovoru popsal: „já jsem vedoucím *oddělení strategické komunikace, které spadá pod odbor komunikace, který má zároveň vedle oddělení komunikace také oddělení PR, tedy klasické tiskové oddělení. Tato dvě hlavní oddělení*

spojená pod odborem komunikace tvoří dohromady kolem dvanácti lidí s tím, že oddělení strategické komunikace tvoří pět lidí.“ Ministerstvo Vnitra tak patří mezi ministerstva s kapacitně větším odborem komunikace. Oproti tomu tisková mluvčí Ministerstva kultury Jana Malíková uvedla: „komunikační oddělení tvořím já, jakožto tisková mluvčí, a čtyři kolegyně. Každý má svou agentu a na určitých tématech pracuje od začátku až do konce. Velikostí komunikačního oddělení se určitě řadíme mezi tzv. malá ministerstva. Zatímco v jiných resortech jsem zažila odbor komunikace, který má přes dvacet nebo pětadvacet lidí, tady řešíme vše v pěti lidech.“

Nastavení a působnost jednotlivých odborů ministerstev zpravidla postihují vnitřní předpisy a řád. Jak vysvětlil Jan Řežábek (MZ), *„úlohu vymezuje organizační řád MZ. Úlohou odboru komunikace s veřejností (odbor o dvou odděleních – tiskové a styk s veřejností) je zabezpečení působnosti ministerstva v oblasti komunikace s laickou i odbornou veřejností, zejména s občany – pacienty, medializaci ministra a jím řízeného ministerstva. Zabezpečuje tvorbu koncepce mediální politiky a mediálních strategií ministerstva a usměrňuje styk s veřejností. Komunikaci pak obecně vnímáme jako jeden z důležitých nástrojů, kterou jako resort máme k dispozici pro ovlivnění toho, jak se občané orientují ve zdravotnickém systému i jak se starají o své vlastní zdraví.*

Již z popisu úlohy odboru komunikace jednotlivých respondentů je patrné i nastavení klíčových určitých zájmů a cílů. Jan Patawa k úloze svého týmu navázal tím, že *„je to vymyšleno tak, že oddělení strategické komunikace se snaží bez nějakého politického zadání (nesloužíme politickým zájmům) komunikovat zájmy našeho resortu, respektive ministerstva, potažmo státu. Tím stěžejním zájmem je zajištění vnitřní bezpečnosti státu, což je v zásadě posláním ministerstva. Tedy veškeré projekty a veškerou komunikaci, kterou děláme, směřujeme k tomu, aby byl naplněn tento cíl, udržení vnitřní bezpečnosti. Spadají sem dílčí strategické zájmy, jako migrace, ve velké míře zvládání migrační krize v důsledku války na Ukrajině nebo aktuální ohrožení vnitřní bezpečnosti, jakou byla například střelba na Filosofické fakultě UK. To jsou všechno velké bloky a události, které mohou mít bezprostřední vliv na vnitřní bezpečnost, a to je primárně co se snažíme komunikačně naplnit. Zároveň se do komunikace našeho odboru dostávají i věci týkající se chodu a agendy ministerstva, mediální výstupy pana ministra, ale tyto aktivity se snaží pokrývat právě odbor PR a tisku, který dělá tiskový servis ministerstvu jako instituci a zároveň ministři jakožto*

jejímu představiteli a politické figuře. “

3.2.2 Hlavní funkce komunikace a strategický přístup k jejímu nastavení

Logicky zde vyvstává otázka, co tedy respondenti považují za hlavní funkci, kterou by z hlediska komunikace mělo jejich pracoviště plnit. Právě vymezení funkce komunikace a strategického přístupu přímo od komunikačních expertů daných ministerstev poskytuje potřebný kontext nejen pro kvalitnější interpretaci poznatků vlastní obsahové analýzy, ale také pro konfrontaci zjištění a doporučení již publikovaných výzkumů.

Z hlediska vnímání funkce komunikace se v několika znacích shodovaly odpovědi Jana Řežábka (MZ) a Jany Malíkové (MK). Jan Řežábek míní, že *„hlavní funkcí a cílem naší komunikace jsou především informovanost občanů o činnosti a poli působnosti MZ, vyřizování jakýchkoli dotazů veřejnosti/médií k činnostem MZ a informovanost občanů skrze proaktivní komunikační kampaně zaměřené zejména na osvětu v oblasti prevence a ochrany zdraví. Zároveň doplňuje, že s těmito cíli nepracuje pouze odbor komunikace jako takový, ale v rámci strategické komunikace prostupují i do dalších struktur. „Komunikační cíle a strategie jsou nastaveny a jsou sdíleny napříč resortem, protože komunikaci obecně vnímáme jako jeden z klíčových nástrojů pro naplňování dlouhodobých cílů resortu. “*

Podobný přístup zastává i Jana Malíková, která za hlavní funkci komunikace považuje *„informovat veřejnost o dění v našem resortu. Kultura má pro lidi obrovský význam. Velmi patrné to bylo při pandemii Covid-19, kdy lidé najednou o kulturu přišli. Kultura má zásadní význam pro stát jako takový, proto je naším úkolem mimo jiné připomínat všechna důležitá výročí a události důležité pro národ. Zároveň řešíme témata, která rezonují v celé společnosti a je potřeba je velmi důkladně a srozumitelně vysvětlovat. Aktuálně je to samozřejmě změna koncesionářských poplatků. Což vlastně není správný termín, správně je to poplatek za televizi a rádio, ale na ten termín si už všichni zvykli a rozumí mu, tak ani netlačíme na média, aby to opravovala. Zároveň ovšem na rozdíl od ostatních respondentů dodává, že „strategickou komunikaci, se kterou se můžete setkat například na Ministerstvu vnitra, nebo jiných silových resortech, my ale neděláme. “*

Naopak strategický pohled na komunikaci popisuje Jan Patawa právě ze zmiňovaného Ministerstva vnitra, který za hlavní cíl komunikace považuje *„nerozklad společnosti.*

(Jednou větou). Pod to spadá vlastně všechno. Ta definice se může zdát vyhrocená, ale v konečném důsledku to tak je. Je to snaha o to, aby se tady lidé nepobili a potom to prakticky můžete ukazovat na tom, že my jsme například řešili komunikaci konflikty mezi Romy a Ukrajinci minulé léto, což byla poměrně vyhrocená situace. Táhla se v podstatě celé léto a odehrávala se na místní úrovni, ale my jsme ji z pozice ministerstva na té centrální úrovni se snažili do ní také vstupovat, abychom zabránili eskalaci násilí a nesnášenlivosti. Pokud lidé budou vystrašení kvůli migraci, opět to povede k nenávistným projevům vůči nějaké skupině obyvatelstva, nebo to v konečném důsledku může vést i k nedůvěře v celý ten stát, protože nemusí budít dojem, že zvládá danou situaci a vlastně veškeré tyto záležitosti, které mohou vést ve svém konečném důsledku k tomu rozkladu společnosti v tom nejextrémnějším slova smyslu, se snažíme pokrývat.“

3.2.3 Přístup k volbě komunikačních kanálů

Nedílnou součástí strategie či taktiky je volba adekvátních komunikačních kanálů, jejichž prostřednictvím se potřebné sdělení dostane ke správné cílové skupině v podobě, která bude cílového respondenta srozumitelná. Přístup a možnosti vládních institucí se v tomto ohledu ovšem zřetelně liší od komerční sféry. V rozhovoru Jana Malíková vysvětluje: „z naší pozice, jakožto ministerstva, nemůžeme ignorovat žádný komunikační kanál nebo médium. Není možné, že bych se například odmítla někomu vyjádřit. Snažíme se fungovat směrem ke všem médiím a všem poskytnout informace. Pro účely komunikace Ministerstva kultury také vyzdvihuje roli sociální sítě. „Sociální sítě vnímám jako zcela legitimní komunikační kanál. Ministerstvo kultury je aktivní na dvou sociálních sítích Facebooku a Twitteru, kde obsah tvoří a spravuje přímo moje kolegyně tady z oddělení. Náš Instagram v tuto chvíli aktivní není, protože vyžaduje trochu jiný druh obsahu. Není ideální do něj pouze překlápet obsah z Facebooku a aktuálně nemáme kapacity na to adekvátní obsah interně vytvářet. Velkou část našeho obsahu tvoří příspěvkové organizace, kterých my máme v resortu opravdu hodně, od těch největších jako je Národní muzeum až například po Valašské muzeum. Mnoho příspěvků tedy přebíráme od těchto organizací, které o dosah a rozšíření povědomí o své činnosti usilují.“

V názoru na význam sociálních sítí se ovšem respondenti částečně rozcházejí. Zatímco pro resort kultury platí sociální sítě za efektivní nástroj pro informování veřejnosti, Jan

Patawa je ohledně jejich přínosu skeptičtější. *„Když se podíváte na to, jaké sociální sítě jednotlivá ministerstva používají a jaké dopady ty sítě mají, tak pravděpodobně dospějete k závěru, že dopady sociálních sítí institucí jsou velmi marginální, My se snažíme s tímto pracovat tak, že ne že bychom je opomíjeli, to v žádném případě, ale pracujeme s tím, že jako instituce máme nějaký kanál, který by měl důvěryhodně informovat o jejich záležitostech, ale když budu úplně upřímný, dopad a dosah těch sdělení opravdu není velký. Tím, že můj background je reklamní, tak pokud bychom se měli bavit o nějakém zásahu, sledovat reach a engagement, které dávají mediálně smysl hodnotit (z hlediska dosahu určitého sdělení v určité cílové skupině), tak ten největší dopad mají sdělení ministra. Pokud on jako figura promlouvá ať už na svých sítích, nebo v našem mediálním prostoru, tak ministr je ten, kdo nastavuje tu agendu a my mu tomu tu mediální strategii uzpůsobujeme. Sekundárně ta sdělení mohou zaznít na sítích dané instituce, případně lze použít tzv. mluvící hlavy, tedy nějaké expertní pohledy, které dokreslují obrázek o nějakém tématu. Tak funguje ta strategie.“*

Rezervy z hlediska dosahu ale vnímá i Jana Malíková, která stejně jako Jan Patawa objasňuje, že při využívání sociálních sítí spoléhají pouze na organický zásah příspěvků, který tak vždy negarantuje potřebné informační pokrytí. *„Naše kanály nejsou nijak finančně podporované, ve smyslu, že neděláme podporované posty. Ačkoliv v některých případech, kterými je právě například novela týkající se poplatků za televizi a rádio, by do budoucna bylo užitečné mít možnost je finančně podpořit a zajistit tak, že budou mít opravdu ten potřebný dosah.“*

K volbě kanálů se ovšem resorty snaží přistupovat otevřeně a nacházet kreativní cesty, jak efektivně naložit s omezeným mediálním rozpočtem. Jan Patawa popisuje, že *„zároveň je tu snaha o nějaké nápady „out of the box.“ Využívat například nástěnky na vesnicích, osvědčily se nám rámečky ve vlacích, kde člověk s tím sdělením klidně hodinu stráví, a zároveň to mohou být například i různé výstavy, teď jsme například dělaly výstavu o osudech chorvatských dětí, které byly zachráněny během války v Jugoslávii a byly dočasně ubytované v České republice. To je méně očekávaný kanál, ale je to způsob jak určité sdělení nebo poselství, i hodnotové, do té společnosti dostat. Nebo aktuálně před ruskou ambasadou jsou vystaveny zemědělské stroje, rozbombardované, což je také způsob, jak poukázat na nějaký problém, v tomto případě Putinovo využívání obilí jako zbraně. Ty kanály se snažíme*

skládat z různých fragmentů tak, aby zarezonovaly v rámci jednotlivých cílových skupin a zároveň máme nějakou hrubou segmentaci společnosti, tak abychom věděli, na jakou část společnosti cílíme, jestli se ten vzkaz vůbec dotýká a rezonuje v určité cílovce.“

Také Jan Řežábek vyzdvihuje využití široké škály komunikačních kanálů a zároveň upozorňuje i na bezpečnostní aspekty některých sociálních sítí. *„MZ využívá všechny běžně využívané komunikační kanály v rámci tradičních i nových médií s výjimkou těch, u kterých existuje pojmenované bezpečnostní riziko ze strany Národního úřadu pro kybernetickou bezpečnost (např. TikTok). Vnímáme jako důležité využívat různý mix komunikačních kanálů, abychom tak lépe zasáhli různé skupiny obyvatel. Hlavním benefitem sociálních sítí při komunikaci obecně je přímý kontakt s občany a možnost komunikace v reálném čase.“* Zároveň ale pojmenovává i možné problémy pramenící z využívání sociálních sítí. *„Nevýhodou je zkratkovitá a polarizující komunikace typická pro sociální sítě, který výrazně omezuje prostor pro vysvětlení složitějších témat, která jsou pro rezort zdravotnictví příznačná. Příkladem může být fungování lékového trhu a vliv MZ na zajištění léků.“*

Stále je ovšem nezbytné si uvědomovat, že ne všechna komunikace s veřejností probíhá „zcela veřejně“, respektive viditelně pro širokou veřejnost. Na tento fakt upozorňuje Jan Patawa, který vysvětluje, že *„to, o čem se tu bavíme, jsou relativně velké strategické celky, a to co my se snažíme zároveň i dělat je akutní komunikace. Akutní komunikace spoléhá na čistě organické kanály a je to komunikace, která se snaží zabránit různým eskalacím nebo naopak odkomunikovat nějaké mimořádné události, které mohou ohrožovat vnitřní bezpečnost, ať už to byla například střelba na Filosofické fakultě UK, nebo různé konflikty mezi menšinami. Já, když o tom někomu vykládám, tak je to takové hašení požárů. Tam vám žádný mediální budget nepomůže a ani se to neodehrává v těch klasických intencích. Je to spíše o zapojení místních aktérů, organizaci kulatých stolů, smíření, intervence influencerů, které daná komunita uznává a respektuje. Využívání neformálního vlivu představitelů státu typu paní zmocněnkyně pro lidská práva, nebo paní Fukové, která zastupuje romskou menšinu. Máme intenzivní vztah s ukrajinskou komunitou, která se zase snaží ty věci uklidňovat na úrovni té komunity. Takže důležitá část té komunikační práce probíhá i v této trošku neviditelné úrovni, která ovšem přináší výsledky. Podle mě je toto rodící se odvětví, které stát doposud poněkud ignoroval a nyní dostává konkrétnější obrys.“*

3.2.4 Možnosti vyhodnocování a stěžejní aspekty hodnocení

Na rozdíl od komerčních organizací, komunikační aktivity vládních institucí nemají zpravidla kvantifikovatelné cíle a jsou proto i obtížněji hodnotitelné. Zásadní otázkou rozhovoru proto bylo, zda komunikační oddělení aktuálně vyhodnocují a jaké parametry jsou pro ně samotné klíčové.

Sledované parametry logicky odpovídají uvedeným cílům odborů jednotlivých ministerstev. Jana Malíková (MK), která jako hlavní funkci komunikace uvedla informovat o dění v resortu, proto popsala hodnocení týkající informačního dosahu a pokrytí. *„Probíhá zde klasický mediální monitoring, který se tedy nedělá přímo u nás na ministerstvu, dělá jej pro nás externí agentura, nicméně dostáváme pouze neučesaná data, která si tu potom musíme interně zpracovat a v rámci oddělení vyhodnocovat.“* Informovanost jako cíl vyzdvihl i Jan Řežábek (MZ), také on uvádí, že *„vyhodnocování probíhá průběžně, ať už v sémantické či v datové rovině. Zároveň sledujeme, jak se vyvíjí mediální pokrytí jednotlivých témat a současně jsme svou komunikaci schopni upravit podle vývoje situace. V rámci standardní komunikace je podle něj „jedním z vhodných měřítek hodnocení například rychlost (a samozřejmě faktická správnost) odpovědí veřejnosti a médiím. Měření úspěchu takové komunikace se jeví být obtížně definovatelné, nicméně i u strategické komunikace je z hlediska komunikace ideálním stavem moment, kdy maximální možný počet občanů zná svá práva/povinnosti/nároky v rámci jejich vztahu s českým zdravotnictvím a dokáže se ve zdravotnickém systému dobře orientovat. Takový stav je ale poměrně obtížně kvantifikovatelný.“*

Ve vztahu k informovanosti občanů Jana Malíková (MK) připomíná ještě jeden klíčový aspekt komunikace. *„Měla by být srozumitelná. Lidi nejsou povinni číst rozsáhlé zprávy ministerstev. Pokud například teď komunikujeme právě změnu v poplatcích za televizi a rádio, dáváme si hrozně záležet na tom, aby z toho bylo jasně pochopitelné, že je to poplatek za jednu domácnost. Předem jsme tušili, že to může vyvolat obavy, snažili jsme se tomu předcházet, takže jsme to od začátku zdůrazňovali a opakovali, ale stejně se k nám dostávaly dotazy a obavy, jestli se to bude zvyšovat podle množství zařízení. Takže jsme začali ještě jednodušeji zdůrazňovat, že ne, že to je skutečně pouze za jednu domácnost. Některých sdělení se ovšem média chytly tak rychle, že i když vysvětlujete a objasňujete,*

stejně se informace dostane k lidem ne v takové podobě, v jaké bychom chtěli. Klasickým příkladem je vždy návrh rozpočtu pro jednotlivé resorty. Vždy opakují, že se jedná o první návrh, který ještě není konečný, ale stejně se někdo neodolá napsat titulek, že kultura přijde o dvě miliardy. I když to tak potom nedopadne.“

Na druhé straně Jan Patawa popsal jako hlavní cíl komunikace Ministerstva vnitra udržení vnitřní bezpečnosti a stability státu. Tomu také odpovídal jeho přístup k vyhodnocování komunikační činnosti jeho pracoviště. *„My jsme si právě na základě toho, co považujeme za strategické zájmy toho ministerstva, potažmo státu, v otázce vnitřní bezpečnosti, udělali něco, čemu říkáme index vnímání bezpečí. Ten je složen z nějakých pěti čísel – důvěra v policii, bezpečnost v místě bydliště, celková bezpečnost ČR, obavy o osobní bezpečnost a napadání kvůli názoru. Těchto pět čísel, pokud zprůměrujete, tak z toho vyjde číslo indexu vnímání bezpečí. To se snažíme dlouhodobě ve spolupráci i se sociology sledovat. To je pro nás hodnotící měřítko, které z našeho pohledu dává smysl sledovat. Potom se na toto číslo můžu dívat i ve větším detailu, například na té úrovni dílčích atributů, jako je důvěra v policii, která se dlouhodobě sleduje. Samozřejmě to obnáší to, že ministerstva budou chápat, jak pracovat s daty, budou těm datům své komunikační aktivity přizpůsobovat a budou hlavně sledovat ten strategický záměr, který ta data odráží.“*

3.2.5 Základní principy pro nastavení efektivní strategické komunikace

Z odpovědí na předešlou otázku je zřejmé, že koncept jednotného hodnotícího systému komunikace napříč resorty nyní naráží na stěžejní problém. Jednotlivá ministerstva nevnímají z podstaty zaměření svého resortu ve své komunikaci stejné cíle. Jakožto komunikační specialisté ale přesto vnímají určitá procesní doporučení, která vnímají jako obecně platná a aplikovatelná.

Co se týče vnitřního fungování, Jan Patawa (MV) na příkladu nastavení vlastního týmu zdůrazňuje roli informovanosti, důvěry a jasného rozdělení zodpovědnosti v rámci komunikačního týmu. *„Máme určitá vnitřní pravidla, o věcech zpravidla diskutujeme v užším týmu a víme kdo co má na starost, kdo se stará o obsah pro sociální sítě a zastřešuje ad hoc komunikaci ministra, kdo řeší komunikaci ministerstva a všichni se určitým způsobem zapojujeme do přípravy dílčí strategie pro určité téma. Máme pravidelné porady s ministrem, protože on je ten, který určuje ten směr. Bez něj by to samozřejmě nefungovalo.“*

Vychází to z toho, že důvěra v ten tým, který komunikaci připravuje, je opravdu velká a navzájem se na sebe můžeme spolehnout i s tím, že známe své limity i silné stránky.“

Informovanost vyzdvihuje také Jana Malíková (MK), podle které rovněž hraje velkou roli přítomnost komunikačního týmu při řešení aktuální agendy ministerstva. *„Jako stěžejní věc, společnou pro komunikační oddělení všech ministerstev, vnímám informovanost. Já naštěstí jsem tady součástí zásadních porad, setkání a podobně, takže jsem poměrně v obraze ohledně toho, co se bude dít a řešit. Ale pokud tiskový mluvčí o určitém tématu nebo podobně neví, a následně je ohledně toho dotazován, a on k tomu samozřejmě nemá připravenou odpověď, tak to není ideální a nemusí to působit dobře.*

Vzájemná komunikace a informovanost by ovšem neměla končit hranicemi resortu. Jak Jana Malíková (MK) doplňuje, *„zároveň je důležitá i komunikace a určitá koordinace mezi resorty. Kdo plánuje na kdy, jakou tiskovou konferenci a podobně. Pokud my budeme i dlouho připravovat tiskovku na určitý termín a ve stejný den svolá tiskovku například Ministerstvo financí k rozpočtům, samozřejmě bude pozornost všech novinářů jinde. S tím je prostě potřeba počítat. Zrovna nedávno jsme měli dlouho připravovanou tiskovou konferenci v den, kdy na Slovensku došlo k postřelení Roberta Fica, k němuž se samozřejmě musel vyjádřit i náš ministr vnitra a svolat tiskovou konferenci. V případě takových událostí se obrátí pozornost veškerých médií tam a vy nemáte šanci.“*

Současně je ale z hlediska informovanosti a rychlosti brát v potaz, že některá vyjádření vyžadují určitý čas na zpracování. Zejména v době sociálních sítí se ovšem časové nároky na podání informací podle Jany Malíkové výrazně zvýšily. *„V posledních letech se zkracuje „reakční doba“. Dřív se vydala tisková zpráva a bylo jednoduše řečeno hotovo. Nebo se tak nějak počítalo, že v sobotu bude spíš klid, když v neděli nevycházejí noviny. Sociální sítě tohle změnily. Informace jsou venku hned a lidi to i očekávají. Ne vždycky jsme ale schopní nějakou informaci nebo odpověď na dotaz tak rychle poskytnout. Pokud mi nějaký novinář zavolá s dotazem, nejsem vždycky schopna mu na to odpovědět hned, ne protože bych chtěla nějakou informaci zadržovat, ale protože ji musím probrat nebo zjistit interně. Když je pan ministr na jednání, může to hodinu nebo dvě trvat, než mi odpoví. Pokud je zrovna v zahraničí, může to být i den. Někteří to berou tak, že jim informace nechci poskytnout.*

4 Diskuze

V této části práce budou zodpovězeny výzkumné otázky. Odpovědi byly vypracovány na základě teoretické rešerše literatury a již publikovaných výzkumů na dané téma, obsahové analýzy sociálních sítí a expertních rozhovorů.

První výzkumná otázka *Je možné vytyčit obecné principy aplikovatelné na komunikaci vládních institucí?* byla prvotně ověřována na základě již realizovaných, zejména zahraničních výzkumů. Tato otázka staví logický předpoklad pro případnou snahu sestavit normativní rámec sloužící k hodnocení či porovnání komunikace jednotlivých vládních institucí. K smysluplnému nastavení a aplikaci hodnotících parametrů ovšem můžeme přistupovat pouze pokud existují obecné principy společné pro všechny nebo alespoň většinu vládních institucí.

Jak bylo detailněji rozvedeno v teoretické části práce, v minulosti sestavily referenční rámec pro posuzování komunikace vládních institucí Canelová se Sandersovou (2013) za účelem porovnávat výkonnost a situaci komunikace na základě hledisek sloučených do tří kategorií – lidské zdroje, finanční prostředky a regulační a normativní rámec. Tento spíše kategorizační či klasifikační rámec by sice bylo možné v určitém rozsahu aplikovat i v prostředí České republiky, neodpovídá ale svou podstatou na zadanou výzkumnou otázku přímo. Správně ovšem naznačuje, která hlediska je při posuzování a srovnávání vládních institucí brát v potaz.

Právě nastavení principů vládní komunikace a stanovení obecně platných komunikačních doporučení se systematicky a pravidelně věnuje mezinárodní výzkum WPP. Ten v roce 2017 vymezil pět klíčových principů či výzev, o jejichž naplnění by vlády po celém světě měly usilovat. Jednalo se o nastavení důvěry veřejnosti, nastavení obousměrné komunikace, znalost a segmentaci publik, nastavení měřitelných cílů a schopnost dynamicky reagovat na měnící se technologické nároky společnosti. Na základě východisek tohoto globálního výzkumu lze tedy usuzovat, že ano, je možné vytyčit obecné principy aplikovatelné na komunikaci různých vládních institucí. Lze ovšem tyto principy aplikovat přímo na české prostředí? Optikou poznatků získaných obsahovou analýzou a expertními rozhovory je možné najít několik oblastí konfliktu.

V první řadě z expertních rozhovorů vyplývá, že mezi komunikačními odděleními jednotlivých ministerstev jsou zásadní rozdíly z hlediska velikosti, uspořádání, funkce a s ní souvisejícími cíli, které si komunikační oddělení stanovuje. Najít společná hlediska pro posuzování komunikace je tedy logicky velmi obtížné. Při uvážení jednotlivých principů definovaných WPP vidíme, že jen některé jsou pro analyzovaná ministerstva alespoň částečně aplikovatelné. Z hlediska nastavení důvěry veřejnosti můžeme najít oporu jak ve výsledcích obsahové analýzy, tak v expertních rozhovorech. O budování důvěry a vztahu s veřejností ministerstva usilují prostřednictvím transparentní komunikace, která přibližuje agendu ministerstva i aktivity ministra. Význam důvěry zároveň v různém kontextu zmiňují i respondenti ve svých odpovědích.

Na druhou stranu praxe pozorovatelná na základě obsahové analýzy ukazuje, že využívání sociálních sítí k nastavení obousměrné komunikace s uživateli není pro komunikační profesionály relevantní. Téma segmentace a práce s publiky se pak objevuje v odpovědích komunikačních expertů, ale je patrné, že ve velmi rozdílné míře v závislosti na konkrétní problematice. Nejdetailnější práci se segmentací publik nastínil Jan Patawa z Ministerstva vnitra, pro které je znalost postojů v určitých otázkách klíčová pro udržování vnitřní bezpečnosti státu. Z expertních rozhovorů rovněž vyplývá, že nastavení měřitelných cílů je rovněž komplikovanější výzvou, než by se na první pohled mohlo zdát. Jak uvedl Jan Řežábek z Ministerstva zdravotnictví, z hlediska komunikace je pro něj ideálním stavem moment, kdy maximální možný počet občanů zná svá práva, povinnosti a nároky v rámci jejich vztahu s českým zdravotnictvím a dokáže se ve zdravotnickém systému dobře orientovat. Takový cíl je ovšem obtížně kvantifikovatelný i měřitelný. Pokud je tedy hlavním cílem komunikace informovanost veřejnosti, což vyplývá i z odpovědí Jany Malíkové z Ministerstva kultury, je potřeba hledat cesty, jak efektivitu plnění tohoto záměru určovat. Konkrétní systém měření popsal Jan Patawa, který se svým týmem pracuje s vlastním indexem bezpečí, který je matematickým průměrem hodnot několika dílčích bezpečnostních hledisek. Tento ukazatel je ovšem velice specifický a koncipovaný na míru přímo Ministerstvu vnitra, které v komunikaci odlišně vnímá svou funkci a cíl.

Z poznatků získaných teoretickou rešerší a vlastním výzkumem vyplývá, že aktuálně nelze nastavit funkční rámec posuzující efektivitu komunikace tak, aby reflektoval rozdílné cíle jednotlivých resortů. Oblastí, kde se ovšem již realizované projekty a výzkum této práce

potkávají, jsou **obecná doporučení a principy práce platné pro rozdílná komunikační oddělení**. Z hlediska fungování komunikačních oddělení lze stanovit několik principů či komunikačních zásad, které podle expertů lze s mírnými nuancemi obecně aplikovat do praxe vládních institucí.

Jak již předestřela předchozí výzkumná otázka, konkrétní aspekty pro hodnocení jsou diskutabilní. Lze ovšem pojmenovat komunikační principy a doporučení na úrovni fungování samotných komunikačních týmů. Za účelem stanovit *Jaké základní principy je možné aplikovat na komunikaci vládních institucí?* byly závěry zahraničních výzkumů konfrontovány se zkušenostmi a poznatky z praxe českých expertů na komunikaci vládních institucí. Stěžejní doporučení pro efektivní fungování komunikačních útvarů ministerstev, které ve svých odpovědích v určité podobě zmínili všichni tři experti, je neustále udržovat **informovanost tiskových mluvčích** (a dalších členů týmu) o aktuálních záležitostech ministerstva. S tím úzce souvisí integrace členů komunikačního oddělení přímo do interních procesů a pracovních skupin ministerstva. Neinformovanost mluvčích jinak může vrhat špatné světlo na celé ministerstvo a budit u veřejnosti dojem vnitřní nejednoty a nepřipravenosti resortu na určitou situaci.

Stěžejním předpokladem pro efektivní předávání informací je **znalost cílových skupin** či segmentů veřejnosti, které chceme určité sdělení předat. Zatímco některé informace, týkající se například zdravotní péče nebo plošných oznámení při krizi, by se skutečně měly dostat k celé veřejnosti, jiná sdělení potřebují být adresována menší skupině obyvatel. WPP (2017) tuto kompetenci označuje jako znalost a segmentaci publik. Její uvedení do praxe v prostředí ČR v rozhovoru popsal Jan Patawa. Ten se svým týmem využívá segmentaci společnosti postavenou na základě důvěry občanů v instituce a jejich postoji vůči státu.

Informovanost a spolupráce by zároveň dle respondentů měla probíhat nejen v rámci jednotlivých resortů, ale i mezi nimi. Jak vyplývá ze závěrů výzkumné zprávy *Připravenost státu na krizovou strategickou komunikaci: Poučení z COVID-19*, absence jednotné autority a centrálního řízení a koordinace představovala klíčový strukturální problém při zvládnání krize. **Komunikace a koordinace mezi resorty** ovšem není potřebná pouze v krizových situacích, ale prakticky ve všech výzvách náležících svým zaměřením mezi více resortů. Časová koordinace, o které v rozhovoru mluvila Jana Malíková, pak umožňuje lepší plánování PR aktivit tak, aby se dostalo dostatečné pozornosti všem resortům.

Pokud by se v budoucnu vytvářel rating komunikace vládních institucí, mělo by to být v úzké spolupráci právě s komunikačními odděleními tak, aby byly pochopeny jejich potřeby, motivace a byly do návrhu promítnuty specifika českého prostředí. Pokud by totiž návrh vznikl pouze na základě určitých teoretických konceptů, budou v praxi narážet na řadu problémů. To je patrné například na využívání, respektive nevyužívání, sociálních sítí k navázání dialogu, kdy respondenti uvedli, že nefunguje, protože komentáře pocházejí mnohdy od zjevně falešných účtů a slouží k nekonstruktivní kritice. Z tohoto důvodu je důležité zodpovědět třetí výzkumnou otázku *Jaké aspekty vládní komunikace jsou prioritou pro komunikační profesionály?*

Na základě odpovědí formulovaných komunikačními experty se nabízí několik zmiňovaných parametrů. V první řadě se jedná o **informovanost veřejnosti**, kterou vyzdvihovali Jana Malíková (MK) a Jan Řežábek (MZ). Podobně jako u důvěry v danou instituci, která s informovaností souvisí, ovšem komunikační odbory naráží na složitost vypovídajícího měření či vyhodnocování těchto aspektů. Pro smysluplné vyhodnocování informovanosti je zároveň nezbytné stanovit, jaké skupiny veřejnosti mají být informované o kterých konkrétních sděleních. Je totiž potřeba brát v potaz, že ne všechny informace, sdělení či aktivity ministerstev jsou relevantní pro širokou veřejnost. Zatímco, jak uvedl Jan Řežábek, pro strategickou komunikaci Ministerstva zdravotnictví je ideálním stavem moment, kdy maximální možný počet občanů zná svá práva, povinnosti a nároky ve vztahu k českému zdravotnictví a je schopný se ve zdravotnickém systému dobře orientovat, ne všechny komunikační cíle všech ministerstev se týkají plošně všech občanů. V případě hodnocení informovanosti by proto ministerstva musela jasně vymezit, která sdělení by se měla dostat ke všem občanům plošně, a která jsou naopak relevantní pouze pro určité skupiny stakeholderů.

S informovaností přímo souvisí další aspekt zmíněný Janou Malíkovou, kterým je **srozumitelnost**. Nestačí, aby občan byl určité informaci vystaven, pro funkční pochopení daného sdělení pro něj musí být komunikována srozumitelně, v adekvátní podobě a tomu přiměřeném komunikačním kanálu. Vyhodnocování srozumitelnosti sdělení již publikované výzkumy obvykle přímo neadresují. Zejména při krizových situacích a otázkách složitější problematiky, kterou mohla být například opatření komunikovaná v průběhu pandemie COVID-19, se přitom jedná o klíčový aspekt komunikace.

Vnímání důvěry směrem k ministerstvu či ministrovi by podobně jako pocit bezpečnosti mohlo být kvantifikovatelné prostřednictvím indexů. Tento způsob vyhodnocování dlouhodobého vlivu komunikace nastínil Jan Patawa jako již zmiňovaný index bezpečí. V tomto případě se jedná pouze o interní měření navržené na míru přímo potřebám Ministerstva vnitra. Pokud by zde ale byla ambice nastavit index vnímání důvěry tak, aby byl aplikovatelný na všechny rezorty a neznevýhodňoval některá ministerstva, muselo by dojít k rozsáhlejší spolupráci se zástupci komunikačních oddělení všech hodnocených institucí.

Jak již bylo v práci několikrát zmíněno, jednou z hlavních překážek pro nastavení funkčního systému hodnocení je rozdílnost ve vnímání a nastavování komunikačních cílů komunikačními odbory jednotlivých ministerstev. Pokud by jednotný normativní rámec vznikal, je stále potřeba mít na paměti, že priority ministerstev v naplňování jednotlivých aspektů se pravděpodobně budou lišit v závislosti na jejich agendě.

K hodnocení jako takovému by proto mělo být přistupováno s pokorou, a především snahou o porozumění co největšímu množství faktorů, které výslednou podobu komunikace ministerstev ovlivňují. Zároveň, jak vysvětlil Jan Patawa z Ministerstva vnitra, značná část komunikačních aktivit se nemusí odehrávat na celospolečenské úrovni a být tak snadno zaznamatelná a hodnotitelná, ať už se jedná o organizace kulatých stolů, intervence nebo jen jednání se specifickými skupinami stakeholderů. V neposlední řadě je potřeba brát v potaz, že zástupci některých resortů nemohou být vždy zcela transparentní ohledně kroků ministerstva, jelikož by tak riskovali riziko ohrožení bezpečnosti státu.

Jednotlivá zjištění nejsou finální a v rámci této velice komplexní problematiky poskytují pouze základní vhled a podněty pro další diskuzi a výzkum. Práce tak otevírá témata a otázky vhodné pro budoucí rozšíření.

Závěr

Cílem práce bylo prozkoumat aktuální stav praxe komunikace ministerstev se zaměřením na využívání sociálních sítí jako strategického komunikačního kanálu, zjistit, jaké základní principy je možné aplikovat na komunikaci vládních institucí a stanovit, jaké aspekty či kritéria komunikace považují za priority komunikační experti.

Teoretická část se zaměřila na ukotvení pojmu institucionální komunikace do kontextu komunikačních studií, její vývoj do současné podoby a strategický rozměr, který získala v posledních dvou dekadách. Jak uvádějí Falkheimer a Heide, strategická komunikace v praxi zahrnuje všechny formy komunikace, které pomáhají dané instituci dosáhnout stanovených cílů (2018). V současné době se tak neodmyslitelně jedná i o platformy v online prostředí, kam se přesouvá stále více lidských činností. Následující podkapitoly proto blíže popsaly specifika, příležitosti i potenciální hrozby pramenící z přesunu institucionální komunikace do prostředí sociálních sítí. V neposlední řadě teoretická část práce představila dosavadní směr, kterým se ubírají výzkumy pracující s návrhem určitého hodnotícího rámce pro posuzování kvality a efektivity komunikace vládních institucí.

Pro účely práce byla využita kombinace obsahové analýzy sociálních sítí a expertních rozhovorů se zástupci vybraných ministerstev ČR. Využití obsahové analýzy komunikace ministerstev na sociálních sítích poskytuje informace, jaké platformy ministerstva pro svou komunikaci volí, jaká témata zde komunikují, jak využívají technologické možnosti sítí a zda využívají možnosti interagovat s uživateli. Druhá fáze výzkumu, expertní rozhovory s komunikačními profesionály, umožnila zjistit motivaci a strategii za využíváním sociálních sítí pro komunikaci vládních institucí. Zároveň poskytla expertní pohled na možnost realizace ratingu vládní komunikace a jeho případná stěžejní kritéria.

Práce zodpovídá tři výzkumné otázky. V první řadě, zda je možné vytyčit obecné principy aplikovatelné na komunikaci vládních institucí. Z poznatků získaných teoretickou rešerší a vlastním výzkumem vyplynulo, že aktuálně nelze nastavit funkční rámec posuzující efektivitu komunikace tak, aby reflektoval rozdílné cíle jednotlivých resortů. Oblastí, kde se ovšem již realizované projekty a výzkum této práce potkávají, jsou obecná doporučení a principy práce platné pro rozdílná komunikační oddělení. Z hlediska fungování

komunikačních oddělení lze stanovit několik principů či komunikačních zásad, které podle expertů lze s mírnými nuancemi obecně aplikovat do praxe vládních institucí.

Stěžejním doporučením pro efektivní fungování komunikačních útvarů ministerstev, které ve svých odpovědích komunikační experti zmiňovali, byla informovanost tiskových mluvčích (a dalších členů týmu) v aktuálních záležitostech ministerstva, komunikace a koordinace mezi jednotlivými resorty, pravdivost sdělení komunikačních expertů a znalost jednotlivých publik, které má sdělení zasáhnout.

Pokud by se v budoucnu vytvářel rating komunikace vládních institucí, mělo by to být v úzké spolupráci právě s komunikačními odděleními ministerstev, aby byly pochopeny jejich potřeby, motivace i limity. Zároveň by v návrhu měla být promítnuta specifika českého prostředí, na která zástupci ministerstev rovněž upozornili. Kdyby totiž návrh vznikl pouze na základě určitých teoretických konceptů, bude se v praxi střetávat například s interními předpisy či nedostatkem finančních nebo lidských zdrojů. Aktuálně oslovení experti zdůraznili tři hlavní aspekty, které by podle nich měla splňovat efektivní komunikace – informovanost veřejnosti, srozumitelnost a důvěra občanů.

Výzkum ale poukázal především na vysokou míru rozdílnosti ve fungování komunikačních odborů jednotlivých resortů. V první řadě ve strukturální a organizační podobě komunikačních odborů či oddělení, která se zřetelně odlišují velikostí i záběrem aktivit. S tím souvisí i integrace strategické komunikace do fungování a nastavování komunikačních cílů ministerstva. Zatímco některá ministerstva se strategické komunikaci jako takové v podstatě nevěnují, jiná pro ni mají samostatné oddělení. V druhé řadě se samozřejmě jedná o odlišnosti vyplývající ze zaměření jednotlivých resortů.

Ambice navrhnout jednotný rating, který by byl funkční pro komunikaci všech ministerstev, byla v tuto chvíli v rámci rozsahu diplomové práce nereálná. Práce ovšem připravila užitečný výchozí základ a podněty pro další diskuzi a rozsáhlejší výzkum, který posuzování takto komplexní problematiky vyžaduje.

Summary

The aim of the thesis was to examine the current state of communication practice of ministries with a focus on the use of social networks as a strategic communication channel, to find out what basic principles can be applied to the communication of government institutions and to determine what aspects or criteria of communication are considered priorities by communication experts.

The theoretical part focused on anchoring the concept of institutional communication in the context of communication studies, its evolution to its current form and the strategic dimension it has acquired in the last two decades. As stated by Falkheimer and Heide, strategic communication in practice includes all forms of communication that help an institution to achieve its goals (2018). Thus, it is now inherently including platforms in the online environment, where more and more human activities are moving. The following subsections therefore elaborate on the specificities, opportunities and potential threats stemming from the shift of institutional communication to social media environments. Finally, the theoretical part of the thesis presented the current direction of research working on the design of a specific evaluation framework for assessing the quality and effectiveness of governmental communication.

For the thesis, a combination of content analysis of social networks and expert interviews with representatives of selected ministries of the Czech Republic was used. The use of content analysis of social networks provides information about what platforms ministries choose for their communication, what topics they communicate there, how they use the technological possibilities of the networks and whether they use the possibility to interact with users. The second phase of the research, expert interviews with communication professionals, allowed to find out the motivation and strategy behind the use of social networks for communication and an expert perspective on the possibility of implementing a rating of government communication and its possible key criteria.

The thesis answers three research questions. First, is it possible to set out general principles applicable to government communication? The findings from the theoretical research and our own research have shown that it is currently not possible to set up a functional framework assessing the effectiveness of communication that reflects the

different objectives of different ministries. However, an area where the existing projects and research of this thesis meet are general recommendations and principles of work applicable to different communication departments. From the point of view of the functioning of communication departments, several principles or communication principles can be identified which, according to experts, can be generally applied to the practice of government institutions with slight nuances. The key aspects of the effective functioning of ministry communication departments mentioned by the communication experts were that spokespersons (and other team members) should be informed about current ministry issues, communication and coordination between ministries, the truthfulness of the communication experts' messages, and knowledge of the different audiences the message is intended to reach.

If a government communication rating is to be developed in the future, it should be in close cooperation with the communication departments of ministries to understand their needs, motivations and limitations. At the same time, the proposal should reflect the specifics of the Czech environment, which representatives of ministries have also pointed out. If the proposal is based only on certain theoretical concepts, it will be confronted in practice with, for example, internal regulations or a lack of financial or human resources. The experts currently being interviewed emphasised three main aspects that they believe effective communication should meet - public information, clarity and public trust.

However, the research pointed out a high degree of disparity in the functioning of the communication departments of individual ministries. First and foremost, the structural and organisational form of communication departments or units, which differ noticeably in size and scope of activities. This is also related to the integration of strategic communication into the functioning and setting of communication objectives of the ministry. While some ministries do not focus on strategic communication as such, others have separate departments for it. In the latter case, of course, there are differences resulting from the focus of the different ministries.

Thus, the ambition to propose a single rating that would be functional for the communication of all ministries was unrealistic at this point within the scope of the thesis. The thesis has, however, prepared a useful starting point and suggestions for further discussion and the more extensive research that assessing such a complex issue requires.

Použitá literatura

ADEOLA, Ogechi; KATUSE, Paul a TWUM, Kojo Kakra. Public sector marketing communications. Volume I, Public relations and brand communication perspectives. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2022. ISBN 3-031-07293-6.

ALTHEIDE, David L. Media Logic, Social Control, and Fear. Online. *Communication theory*. 2013, roč. 23, č. 3, s. 223-238. ISSN 1050-3293. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/comt.12017>. [cit. 2024-03-17].

AMI DIGITAL. AMI Digital Index 2023 [online]. In: . [cit. 2024-07-30]. Dostupné z: <https://amidigital.cz/wp-content/uploads/2024/04/orangepaper-adi-final.pdf>

BARLETT, J. L., FROSTENSON, M., & PALLAS, J. (2013). Reputation rankings, certifications and accreditations. *Handbook of Communication and Corporate Reputation*, 530-544.

BEGO, Kristi a YMERAJ, Arlinda. The impact of social media on local government transparency and citizen engagement: The case of Tirana Municipality. Online. *ECONOMICUS*. 2021, roč. 20, č. 1, s. 64-82. ISSN 2223-6295. Dostupné z: <https://doi.org/10.58944/jkcz1065>. [cit. 2024-04-09].

BENNETT, W Lance a Steven LIVINGSTON. The disinformation order: Disruptive communication and the decline of democratic institutions. *European journal of communication (London)* [online]. London, England: SAGE Publications, 2018, 33(2), 122-139 [cit. 2023-01-21]. ISSN 0267-3231. Dostupné z: doi:10.1177/0267323118760317

BENNETT, W Lance a Barbara PFETSCH. Rethinking Political Communication in a Time of Disrupted Public Spheres. *Journal of communication* [online]. Oxford University Press, 2018, 68(2), 243-253 [cit. 2023-01-21]. ISSN 0021-9916. Dostupné z: doi:10.1093/joc/jqx017

BERGER, Arthur Asa. *Media and communication research methods: an introduction to qualitative and quantitative approaches*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE, c2014. ISBN 978-1-4522-5657-3.

BERTOT, John Carlo; JAEGER, Paul T a HANSEN, Derek. The impact of polices on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. Online. *Government information quarterly*. 2012, roč. 29, č. 1, s. 30-40. ISSN 0740-624X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.04.004>. [cit. 2024-03-21].

BERTOT, John Carlo; JAEGER, Paul T; MUNSON, Sean a GLAISYER, Tom. Social Media Technology and Government Transparency. Online. *Computer (Long Beach, Calif.)*. 2010, roč. 43, č. 11, s. 53-59. ISSN 0018-9162. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/MC.2010.325>. [cit. 2024-03-21].

BREDL, Klaus; HÜNNIGER, Julia a JENSEN, Jakob Linaa. *Methods for analyzing social media*. London: Routledge, 2014. ISBN 978-0-415-71475-4.

BREWER, Gayle. *Media psychology*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011, xiii, 279 stran : grafy ; 23 cm. ISBN 978-0-230-27920-9.

BRÜCKNEROVÁ, Jana. Trendy na sítích 2024: Čím se inspirovat při tvorbě strategie? [online]. In: . [cit. 2024-07-29]. Dostupné z: <https://www.holkymarketingu.cz/notes/trendy-na-sitich-2024-cim-se-inspirovat-pri-tvorbe-strategie/>

CARAH, Nicholas a P. Eric LOUW. *Media & society: production, content and participation*. Los Angeles: SAGE, 2015, xii, 336 stran : černobílé ilustrace ; 23 cm. ISBN 978-1-4462-6768-4.

CARLISLE, Juliet E. a PATTON, Robert C. Is Social Media Changing How We Understand Political Engagement? An Analysis of Facebook and the 2008 Presidential Election. Online. *Political research quarterly*. 2013, roč. 66, č. 4, s. 883-895. ISSN 1065-9129. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1065912913482758>. [cit. 2024-03-23].

COOMBS, W. Timothy, Jesper FALKHEIMER, Mats HEIDE a Philip YOUNG. *Strategic communication, social media and democracy: the challenge of the digital natives*. London: Routledge, 2016, xix, 185 stran ; 24 cm. ISBN 978-1-138-49741-2.

COOMBS, W. Timothy a Sherry J. HOLLADAY, HOLTZHAUSEN, Derina a Ansgar ZERFASS, ed., 2015. *Strategic Intent and Crisis Communication: The Emergence of the field*. In: *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York: Taylor & Francis, s. 497-507. ISBN 978-0-415-53001-9.

COVELLO, Vincent T. *Communicating in risk, crisis, and high stress situations: evidence-based strategies and practice*. Piscataway, New Jersey: IEEE Press, 2022. ISBN 1-119-08179-3.

ČSÚ. Sociální sítě. Český statistický úřad [online]. [cit. 2024-07-30]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/docs/107508/4a9f8371-0cfe-2822-9a3b-52b240cf0e4d/0620042307t.pdf>

DASGUPTA, Bhaskar; MOBASHERI, Nasim a YERO, Ismael G. On analyzing and evaluating privacy measures for social networks under active attack. Online. *Information sciences*. 2019, roč. 473, s. 87-100. ISSN 0020-0255. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ins.2018.09.023>. [cit. 2024-07-29].

DENVER, David. *Elections and voting behaviour in Britain*. New York: Philip Allan, 2007, ISBN 0-86003-411-9.

DI TELLA, Rafael.; GÁLVEZ, Ramiro H. a SCHARGRODSKY, Ernesto. Does Social Media cause Polarization? Evidence from access to Twitter Echo Chambers during the 2019 Argentine Presidential Debate. Cambridge, Mass: National Bureau of Economic Research, 2021.

DOMINIC, Diana a GISIP, Imelda Albert. Effect of Social Media Usage in Government Agencies' Communication Effort. Online. *International journal of academic research in business and social sciences*. 2021, roč. 11, č. 3. ISSN 2222-6990. Dostupné z: <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i3/9277>. [cit. 2024-03-23].

EUROPEAN UNIVERSITY ALLIANCE, 2022. From Silence to Resilience: Strengthening institutional communication in the age of misinformation: European University Alliance workshop.

FOSTER, Steven. Political communication. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2010, 1 online resource (225 p.). ISBN 1-282-62009-6. Dostupné z: doi:10.1515/9780748631148

FRANSEN, Finn a Winni JOHANSEN. Crisis communication. Berlin: De Gruyter Mouton, 2020 - 2020, 1 online resource (602 pages) : illustrations. ISBN 3-11-055423-2. Dostupné z: doi:10.1515/9783110554236

GILLESPIE, Marie. Media audiences. Maidenhead [u.a: Open Univ. Press, 2005. ISBN 0-335-21882-2.

GRABER, Doris. Political Communication Faces the 21st Century. In: Journal of Communication [online]. 2005, [cit. 2023-01-13]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/231382284_Political_Communication_Faces_the_21st_Century

GRAHAM, Melissa W. Government communication in the digital age: Social media's effect on local government public relations. Online. Public relations inquiry. 2014, roč. 3, č. 3, s. 361-376. ISSN 2046-147X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/2046147X14545371>. [cit. 2024-03-23].

GREGORY, Bruce. Public Diplomacy: Sunrise of an Academic Field. Online. The Annals of the American Academy of Political and Social Science. 2008, roč. 616, č. 1, s. 274-290. ISSN 0002-7162. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0002716207311723>. [cit. 2024-03-17].

GRUNIG, James E. a HUNT, Todd. *Managing public relations*. Belmont: Thomson, c1984. ISBN 0-03-058337-3.

HEJLOVÁ, Denisa. Public relations. Praha: Grada Publishing, 2015, 250 stran : ilustrace, portréty, faksimile ; 25 cm. ISBN 978-80-247-5022-4.

HOFMANN, Sara; BEVERUNGEN, Daniel; RÄCKERS, Michael a BECKER, Jörg. What makes local governments' online communications successful? Insights from a multi-method analysis of Facebook. Online. Government information quarterly. 2013, roč. 30, č. 4, s. 387-396. ISSN 0740-624X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.013>. [cit. 2024-03-19].

HOLTZHAUSEN, Derina Rhoda. Principles of strategic communication. New York: Routledge, 2021, 1 online resource (xix, 341 pages) : color illustrations. ISBN 1-003-00204-8.

HOLTZHAUSEN, Derina Rhoda; FULLERTON, Jami A.; LEWIS, Bobbi Kay a SHIPKA, Danny. Principles of strategic communication. New York: Routledge, 2021. ISBN 1-00-300204-8.

HOLTZHAUSEN, Derina Rhoda a Ansgar ZERFASS. The Routledge handbook of strategic communication. New York: Routledge, 2015, 1 online resource (621 pages). ISBN 978-0-415-53001-9.

HUNG, Shin-yuan; CHEN, Kuanchin a SU, Yi-kuan. The effect of communication and social motives on E-government services through social media groups. Online. Behaviour & information technology. 2020, roč. 39, č. 7, s. 741-757. ISSN 0144-929X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1610907>. [cit. 2024-03-23].

CHEN, Qiang; MIN, Chen; ZHANG, Wei; WANG, Ge; MA, Xiaoyue et al. Unpacking the black box: How to promote citizen engagement through government social media during the COVID-19 crisis. Online. Computers in human behavior. 2020, roč. 110, s. 106380-106380. ISSN 0747-5632. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106380>. [cit. 2024-03-23].

JIANG, Julie; REN, Xiang a FERRARA, Emilio. Social Media Polarization and Echo Chambers in the Context of COVID-19: Case Study. Online. JMIRx med. 2021, roč. 2, č. 3, s. e29570-e29570. ISSN 2563-6316. Dostupné z: <https://doi.org/10.2196/29570>. [cit. 2024-04-17].

KHAN, Gohar Feroz; SWAR, Bobby a LEE, Sang Kon. Social Media Risks and Benefits: A Public Sector Perspective. Online. Social science computer review. 2014, roč. 32, č. 5, s. 606-627. ISSN 0894-4393. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894439314524701>. [cit. 2024-03-21].

KIM, Soonhee a LEE, Jooho. E-Participation, Transparency, and Trust in Local Government. Online. Public administration review. 2012, roč. 72, č. 6, s. 819-828. ISSN 0033-3352. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02593.x>. [cit. 2024-03-23].

KLABÍKOVÁ RÁBOVÁ, Tereza. Čau lidi! tady @strakovka aneb k neformálním projevům komunikace institucí veřejné správy / Tereza Klabíková Rábová. In: Didaktické studie Praha, PF UK 2020.

KLEMENT, Vítězslav, 2023. TOP trendy komunikace firem na sociálních sítích 2024 [online]. In: . 20. 12. 2023 [cit. 2024-07-29]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2023/12/top-trendy-komunikace-firem-na-socialnich-sitich-2024/>

LANDSBERGEN, David. Government as Part of the Revolution: Using Social Media to Achieve Public Goals. Online. Electronic journal of e-government. 2010, roč. 8, č. 2, s. 134. ISSN 1479-439X. [cit. 2024-04-20].

LEES-MARSHMENT, Jennifer. Political management: the dance of government and politics. London: Taylor & Francis Group, 2021. ISBN 978-0-367-46704-3.

LILLEKER, Darren G. Political communication and COVID-19: governance and rhetoric in times of crisis. Abingdon, Oxon: Routledge, 2021 - 2021, 1 online resource (373 pages) : illustrations. ISBN 1-000-37174-3. Dostupné z: [doi:10.4324/9781003120254](https://doi.org/10.4324/9781003120254).

LIPSCHULTZ, Jeremy Harris. Social media and political communication. New York, NY: Routledge, 2023, 1 online resource (188 pages). ISBN 1-003-17047-1.

LIU, Brooke Fisher, J. Suzanne HORSLEY a Kaifeng YANG. Overcoming Negative Media Coverage: Does Government Communication Matter?. Journal of public administration research and theory [online]. OXFORD: Oxford University Press, 2012, 22(3), 597-621 [cit. 2023-02-06]. ISSN 1053-1858. Dostupné z: doi:10.1093/jopart/mur078

LUDVÍK, Jan, Jan KUČMÁŠ, Vojtěch BAHENSKÝ, et al. *Připravenost státu na krizovou strategickou komunikaci: Poučení z COVID-19* [online]. [cit. 2024-07-22]. Výzkumná zpráva. Univerzita Karlova, Fakulta sociální věd.

LUTOVAC, Nikoleta a LUTOVAC, Svetislav. National security: The role of social networks. Online. Megatrend revija: međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju. 2023, roč. 20, č. 2, s. 147-158. ISSN 1820-3159. Dostupné z: <https://doi.org/10.5937/MegRev2302147B>. [cit. 2024-07-29].

MALINA, Mary A; NØRREKLIT, Hanne S.O a SELTO, Frank H. Lessons learned: advantages and disadvantages of mixed method research. Online. Qualitative research in accounting and management. 2011, roč. 8, č. 1, s. 59-71. ISSN 1176-6093. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/1176609111124702>. [cit. 2024-07-22].

MARGETTS, Helen. Rethinking democracy with social media. The Political quarterly (London. 1930) [online]. HOBOKEN: Wiley, 2019, 90, 107-123 [cit. 2023-02-08]. ISSN 0032-3179. Dostupné z: doi:10.1111/1467-923X.12574

MCNAIR, Brian. An Introduction to Political Communication. Sixth edition. New York: Routledge, 2017, 1 online resource (266 pages) : illustrations (black and white). ISBN 1-317-61171-3. Dostupné z: doi:10.4324/9781315750293

MIOWEB. Co je LinkedIn. In: Mioweb [online]. [cit. 2024-07-30]. Dostupné z: <https://www.mioweb.cz/slovnicek/linkedin/>

MISHAAL, Dareen A. a Emad ABU-SHANAB, 2015. The Effect of Using Social Media in Governments: Framework of Communication Success [online]. 357-364 [cit. 2024-03-19]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.07.002>

MOY, Patricia a NEUMANN, Rico. Political communication, culture, and society. New York, NY: Routledge, 2024. ISBN 1-00-339169-9.

NULTY, Paul, Yannis THEOCHARIS, Sebastian Adrian POPA, Olivier PARNET a Kenneth BENOIT. Social media and political communication in the 2014 elections to the European Parliament. Electoral studies [online]. Elsevier, 2016, 44, 429-444 [cit. 2023-01-21]. ISSN 0261-3794. Dostupné z: doi:10.1016/j.electstud.2016.04.014

PAULOS, Biruk a ÇELİK, Seydi. THE CHALLENGES OF REGULATING HATE SPEECH ON SOCIAL MEDIA IN LIGHT OF THE THEORY OF FREEDOM OF EXPRESSION. Online. Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi. 2021, roč. 11, č. 1, s. 97-134. ISSN 2146-7129. Dostupné z: <https://doi.org/10.52273/sduhfd.922588>. [cit. 2024-07-29].

PERSILY, Nathaniel a Joshua A. (Joshua Aaron) TUCKER. Social media and democracy: the state of the field, prospects for reform. Cambridge: Cambridge University Press, 2020, 1 online resource digital, PDF file(s). ISBN 1-108-89096-2.

PICAZO-VELA, Sergio; FERNANDEZ-HADDAD, Marilu a LUNA-REYES, Luis F. Opening the black box: Developing strategies to use social media in government. Online. Government information quarterly. 2016, roč. 33, č. 4, s. 693-704. ISSN 0740-624X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.08.004>. [cit. 2024-04-11].

POPESCU, Maria-magdalena. Media Literacy Tools in Combating Disinformation and Fake News in Social Media. Online. Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series VII, Social sciences, law. 2020, roč. 13, č. 1, s. 103-112. ISSN 2066-7701. Dostupné z: <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2020.13.62.1.11>. [cit. 2024-04-17].

PRIER, Jarred. Commanding the Trend: Social Media as Information Warfare. Online. Strategic studies quarterly: SSQ. 2017, roč. 11, č. 4, s. 50-85. ISSN 1936-1815. [cit. 2024-03-23].

REINEMANN, Carsten. *Political communication*. Berlin: De Gruyter Mouton, 2014. ISBN 978-3-11-023816-7.

RIAZ, Saqib. Effects of New Media Technologies on Political Communication. Journal of political studies (Lahore, Pakistan) [online]. Lahore: Department of Political Science, University of the Punjab, 2010, 17(2), 161-173 [cit. 2023-02-05]. ISSN 1994-1080.

SANDERS, Karen a CANEL, María José. *Government Communication: Cases and challenges*. 1. London: Bloomsbury Publishing, 2013. ISBN 9781472544629. Dostupné z: <https://doi.org/10.5040/9781472544629>.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. Výzkum médií Nejužívanější metody a techniky. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9641-3.

SEIZOV, Ognyan. Political communication online: structures, functions, and challenges. New York: Routledge, 2014, 1 online resource (174 p.). ISBN 1-138-69685-4. Dostupné z: doi:10.4324/9781315818061

SHIRKY, Clay. The Political Power of Social Media: Technology, the Public Sphere, and Political Change. 90. NEW YORK: Council on Foreign Relations, 2011. ISSN 0015-7120.

SONG, Changsoo a LEE, Jooho. Citizens' Use of Social Media in Government, Perceived Transparency, and Trust in Government. Online. Public performance & management review. 2016, roč. 39, č. 2, s. 430-453. ISSN 1530-9576. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108798>. [cit. 2024-04-09].

SULLIVAN, John L. (John Lawrence). Media audiences effects, users, institutions, and power. 2nd ed. Los Angeles, California: SAGE, 2020. ISBN 9781506397382.


TAGLIACOZZO, Serena a MAGNI, Michele. Government to Citizens (G2C) communication and use of social media in the post-disaster reconstruction phase. Online.

Environmental hazards. 2018, roč. 17, č. 1, s. 1-20. ISSN 1747-7891. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/17477891.2017.1339012>. [cit. 2024-03-23].

TAJUDEEN, Farzana Parveen; JAAFAR, Noor Ismawati a SULAIMAN, Ainin. Role of Social Media on Information Accessibility. Online. Pacific Asia journal of the Association for Information Systems. 2017, roč. 8, č. 4, s. 33-52. ISSN 1943-7544. Dostupné z: <https://doi.org/10.17705/1pais.08402>. [cit. 2024-07-29].

VACULÍKOVÁ, Martina, 2023. 7 social media trendů, které stojí za vaši pozornost [online]. In: . 29. 3. 2023 [cit. 2024-07-29]. Dostupné z: <https://www.fragile.cz/blog/7-social-media-trendu/>

VILIĆ, Vida a ERENDOR, Mehmet Emin. THE INFORMATION SOCIETY AND INFORMATION SECURITY IN THE REPUBLIC OF SERBIA. Online. Balkan Arastırma Enstitüsü Dergisi. 2022, roč. 11, č. 1, s. 269-296. ISSN 2147-1371. Dostupné z: <https://doi.org/10.30903/Balkan.1134224>. [cit. 2024-07-29].

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Karolína Rýdlová	Razítko podatelny: 
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2021/2022	
Fakultní e-mail diplomantky/diplomanta: 65486906@fsv.cuni.cz	
Studijní program/forma studia: Strategická komunikace/prezenční	
Název práce v češtině: Návrh ratingu institucionální komunikace pro ministerstva ČR	
Název práce v angličtině: Proposal of rating for institutional communication for ministries of the Czech Republic	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2022/2023) (diplomovou práci je možné obhajovat <u>nejdříve</u> šest měsíců od schválení tezí) LS 2023/2024	
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků): <p>V současné době, kdy veřejná komunikace dávno přesáhla hranice tradičních médií, čelí státní instituce nelehkému úkolu. Občané žijící v demokratických společnostech očekávají, že budou informováni o náležitostech, pravomocích a aktuálním dění své vlády. Kvalita komunikace vlády ovlivňuje atmosféru ve společnosti, spokojenost a pocit bezpečí a důvěry občanů a také chod dalších institucí a organizací. Nové světlo na důležitost pravidelné, strukturované a komplexní vládní komunikace vrhla krizová situace způsobená propuknutím pandemie covid-19.</p> <p>Úspěšnost a kvalitu komunikace vládních institucí lze posuzovat na základě řady aspektů. Lze zkoumat, zda je aktuální, pravidelná, zprostředkována správnými mediálními kanály, hovoří k potřebným cílovým skupinám a zda využívá adekvátní jazykové prostředky.</p> <p>Právě jazyková stránka sdělení prošla s odlivem vládní komunikace do prostředí sociálních médií zásadní transformací. Sociální síť není vhodné vnímat pouze jako další mediální prostor, kam lze umístit sdělení ve stejné podobě jako do tradičních médií. Komunikace v rámci sociálních sítí má své specifické náležitosti, omezení a unikátní možnosti i hrozby, které musí vzít instituce v potaz, pokud chtějí plně využít jejich potenciálu.</p> <p>V současné době ale v českém prostředí (a v zahraničním pouze velmi omezeně) nejsou stanovena jasná kritéria, která by měla komunikace státních institucí splňovat, aby efektivně předávala informace a budovala svůj vztah s veřejností.</p>	
Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků): <p>Cílem této práce je na základě realizovaných hloubkových rozhovorů sestavit hodnotící systém aplikovatelný na komunikaci jednotlivých ministerstev ČR v online prostředí. Práce si klade za cíl vytyčit hlavní parametry, které veřejnost v komunikaci ministerstev v online prostředí vyžaduje.</p>	
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):	

<p>1. Úvod</p> <p>2. Teoretický úvod</p> <p>2.1. Politická komunikace</p> <p>2.1.1. Vývoj politické komunikace do současné podoby</p> <p>2.2. Institucionální komunikace</p> <p>2.2.1. Strategická komunikace vládních institucí</p> <p>2.2.2. Význam a účel strategické institucionální komunikace</p> <p>2.2.3. Institucionální komunikace v online prostředí</p> <p>2.2.4. Sociální sítě a demokracie</p> <p>2.2.5. Současné výzvy institucionální komunikace</p> <p>2.3. Jazykový diskurz institucionální komunikace</p> <p>2.4. Ranking</p> <p>3. Metodologie</p> <p>3.1. Cíl výzkumu</p> <p>3.2. Metodologie a design výzkumu</p> <p>3.3. Návrh rankingu</p> <p>4. Diskuze</p> <p>5. Závěr</p>
<p>Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficiální profily ministerstev ČR na sociálních sítích (Twitter, Facebook a Instagram) v časovém období 1. 1. 2020 až 30. 6. 2023 • Hloubkové rozhovory realizované v rámci této diplomové práce
<p>Metody (techniky) zpracování materiálu:</p> <p>K analýze komunikačních prostředků využívaných ministerstvy v prostředí sociálních sítích bude využita tematická analýza. Pro pochopení očekávání veřejnosti od komunikace ministerstev na sociálních sítích budou v rámci práce realizovány hloubkové rozhovory. Výsledky obou kvalitativních metod budou následně analyzovány a diskutovány.</p>
<p>Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2–5 řádků):</p> <p>a) COOMBS, W. Timothy, Jesper FALKHEIMER, Mats HEIDE a Philip YOUNG. <i>Strategic communication, social media and democracy: the challenge of the digital natives</i>. London: Routledge, 2016, xix, ISBN 978-1-138-49741-2. <i>Kniha zkoumá jak potenciál, který sociální média nabízejí pro změnu vztahů mezi organizacemi a zainteresovanými stranami, tak kriticky analyzuje možné negativní aspekty digitální komunikace.</i></p> <p>b) HOLTZHAUSEN, Derina Rhoda. <i>Principles of strategic communication</i>. New York: Routledge, 2021, online resource (xix, 341 pages) : color illustrations. ISBN 1-003-00204-8. <i>Ukotvuje základní principy a teorie strategické komunikace a zároveň popisuje, jak je aplikovat v každodenní praxi. Tato kniha je v práci využita především pro vymezení základních pojmů a principů, se kterými státní instituce při strategické komunikaci pracují.</i></p>

- c) DARREN LILLEKER, Ioana A. Coman. *Political Communication and COVID-19: Governance and Rhetoric in Times of Crisis (Edition 1)*. United Kingdom: Taylor and Francis, 2021, 372 s. ISBN 9781000371680. Dostupné z: doi:10.4324/97810003120254
Autoři v knize analyzují státní komunikaci na základě teoretických východisek z oblasti krizové komunikace, politické komunikace a politické psychologie. Poskytují tak teoretický rámec pro posouzení klíčových ukazatelů efektivní komunikace a zároveň popisují specifika komunikace v prostředí masových a sociálních médií.
- d) LIPSCHULTZ, Jeremy Harris. *Social media and political communication*. New York, NY: Routledge, 2023, 1 online resource (188 pages). ISBN 1-003-17047-1.
Rozsáhlá interdisciplinární analýza a průvodce sociálními médii a politickou komunikací, která zkoumá politické využití platforem sociálních médií, jako jsou Twitter, Facebook, Instagram a TikTok. Kniha popisuje, jak jsou nástroje sociálních médií využívány "dobrymi" i "špatnými" politickými aktéry, od dezinformací po umělou inteligenci.
- e) PERSILY, Nathaniel a Joshua A. (Joshua Aaron) TUCKER. *Social media and democracy: the state of the field, prospects for reform*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020, 1 online resource digital, PDF file(s). ISBN 1-108-89096-2.
Kniha vysvětluje rozšířené obavy z vlivu sociálních médií na demokracii. Popisuje aktuální stav poznání dopadu sociálních sítí na demokracii, identifikuje dostatečně neprozkoumané oblasti, překážky budoucího výzkumu a směr budoucích akademických úvah.
- f) SANDERS, Karen. *Government Communication: Cases and Challenges*. Bloomsbury Academic. ISBN 1-84966-504-4.
Popis a vysvětlení povahy a výzev současného vládního prostředí založený na případových studiích z demokratických systémů řady světových zemí.
- g) LIAMPUTTONG, Prance. *Qualitative research methods*. Fifth edition. Docklands, Victoria: Oxford University Press, 2020, 1 online resource (626 pages). ISBN 0-19-030429-4.
Kniha poskytuje základní vhled pro využití kvalitativních výzkumných metod, designu a strategie výzkumu.
- h) LINDLOF, Thomas R. a Bryan C. TAYLOR. *Qualitative communication research methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif: SAGE, 2011, xvi, 377 s. ISBN 978-1-4129-7473-8.
Kniha poskytuje základní vhled pro využití kvalitativních výzkumných metod a popisuje možnosti jejich využití v praxi.

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

DOSKOČIL, Ondřej. *Strategická komunikace státu a dezinformace – komparativní studie České republiky a Estonské republiky*. Praha, 2022. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Hejlová, Denisa.

KOVALČÍK, Petr. *Vládní krizová komunikace během pandemie COVID-19*. Praha, 2022. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Shavit, Anna.

ELIÁŠ, Jakub. *Politická komunikace na sociálních médiích v době Covid-19*. Praha, 2022. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra mediálních studií. Vedoucí práce Shavit, Anna.

VLACHOPULOS, Tomáš. *Komunikace českých a slovenských parlamentních politických stran na Facebooku*. Praha, 2018. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra politologie. Vedoucí práce Shavit, Anna.

Datum / Podpis studenta/ky	
15. 9. 2023

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:	
Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:	
Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:	
Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.	
Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.	
Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga	Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO VE VYHLÁŠCE ŘEDITELE INSTITUTU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.
TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO PROGRAMU.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Osoby v ČR používající sociální sítě v roce 2023 (zdroj: ČSÚ)	37
Obrázek 2: Osoby v ČR používající sociální sítě v letech 2010-2023 (zdroj: ČSÚ)	37
Obrázek 3: Množství uživatelů sociální sítí v ČR v roce 2023 (zdroj: ČSÚ)	38

Seznam tabulek

Tabulka 1: Množství followerů na oficiální profilech ministerstev (k 1.4. 2024).....	39
Tabulka 2 Jména a pracovní funkce respondentů expertních rozhovorů	45
Tabulka 3: Tematické okruhy rozhovorů (vlastní zpracování)	47
Tabulka 4: Počty příspěvků na oficiálních sociálních sítích vybraných ministerstev za období 1.3.-31.3. 2024.....	50
Tabulka 5: Témata příspěvků na sociální sítích MZ za vybrané období 1.3.-31.3. 2024 ..	52
Tabulka 6: Typy příspěvků na sociální sítích MZ za vybrané období 1.3.-31.3. 2024	52
Tabulka 7: Počet komentářů k příspěvkům a odpovědí MZ na sociálních sítích za vybrané období 1.3.-31.3. 2024.....	53
Tabulka 8: Témata příspěvků na sociální sítích MZV za vybrané období 1.3.-31.3. 2024.	53
Tabulka 9: Typy příspěvků na sociální sítích MZV za vybrané období 1.3.-31.3. 2024	54
Tabulka 10: Počet komentářů k příspěvkům a odpovědí MZV na sociálních sítích za vybrané období 1.3.-31.3. 2024.....	54
Tabulka 11: Témata příspěvků na sociální sítích MO za vybrané období 1.3.-31.3. 2024.	55
Tabulka 12: Typy příspěvků na sociální sítích MO za vybrané období 1.3.-31.3. 2024.....	55
Tabulka 13: Počet komentářů k příspěvkům a odpovědí MO na sociálních sítích za vybrané	

období 1.3.-31.3. 2024.....	56
Tabulka 14: Témata příspěvků na sociální sítích MV za vybrané období 1.3.-31.3. 2024 .	57
Tabulka 15: Typy příspěvků na sociální sítích MV za vybrané období 1.3.-31.3. 2024.....	57
Tabulka 16: Počet komentářů k příspěvkům a odpovědí MV na sociálních sítích za vybrané období 1.3.-31.3. 2024.....	57
Tabulka 17: Témata příspěvků na sociální sítích MK za vybrané období 1.3.-31.3. 2024 .	58
Tabulka 18: Tabulka 14: Typy příspěvků na sociální sítích MK za vybrané období 1.3.-31.3. 2024	59
Tabulka 19: Počet komentářů k příspěvkům a odpovědí MK na sociálních sítích za vybrané období 1.3.-31.3. 2024.....	59
Tabulka 20: Tematické zastoupení napříč všemi sociálními sítěmi ministerstev	60
Tabulka 21: Využívání jednotlivých typů příspěvků napříč všemi sociálními sítěmi	61
Tabulka 22: Celkové množství komentářů a odpovědí ministerstev pod příspěvky	62

Seznam příloh

Příloha 1: Přepis rozhovoru – Jan Patawa

Přílohy

Příloha č. 1: Přepis rozhovoru – Jan Patawa

Přepisy dalších rozhovorů v plné délce jsou v archivu autorky k dispozici na vyžádání.

Prosím uveďte své jméno, instituci a organizační strukturu, ve které pracujete nebo jste pracoval/a:

Jan Patawa, Vedoucí Oddělení strategické komunikace Ministerstva vnitra

Popište prosím, jak je vymezena úloha a struktura komunikačního odboru/oddělení v dané instituci. Jak je odbor/oddělení zařazeno do organizačních struktur ministerstva a jak se to promítá do jeho fungování a interních procesů?

Já jsem vedoucím oddělení strategické komunikace, které spadá pod odbor komunikace, který má zároveň vedle oddělení komunikace také oddělení PR, tedy klasické tiskové oddělení. Tato dvě hlavní oddělení spojená pod odborem komunikace tvoří dohromady kolem dvanácti lidí s tím, že oddělení strategické komunikace tvoří pět lidí.

Jak tato dvě oddělení fungují mezi sebou? Mají nějakou společnou zastřešující komunikaci či stanovený cíl?

Je to vymyšleno tak, že oddělení strategické komunikace se snaží bez nějakého politického zadání (nesloužíme politickým zájmům) komunikovat zájmy našeho resortu, respektive ministerstva, potažmo státu. Tím stěžejním zájmem je zajištění vnitřní bezpečnosti státu, což je v zásadě posláním ministerstva. Tedy veškeré projekty a veškerou komunikaci, kterou děláme, směřujeme k tomu, aby byl naplněn tento cíl, udržení vnitřní bezpečnosti. Spadají sem dílčí strategické zájmy, jako migrace, ve velké míře zvládnutí migrační krize v důsledku války na Ukrajině nebo aktuální ohrožení vnitřní bezpečnosti, jakou byla například střelba na Filosofické fakultě UK. To jsou všechno velké bloky a události, které mohou mít bezprostřední vliv na vnitřní bezpečnost, a to je primárně co se snažíme komunikačně naplnit. Zároveň se do komunikace našeho odboru dostávají i věci týkající se chodu a agendy ministerstva, mediální výstupy pana ministra, ale tyto aktivity se snaží pokrývat právě odbor PR a tisku, který dělá tiskový servis ministerstvu jako instituci

a zároveň ministrové jakožto jejímu představiteli a politické figuře.

Co vnímáte Vy jako hlavní funkci komunikace dané instituce? Je nastavena a v rámci ministerstva sdílena jasná komunikační cíl a strategie?

Nerozklad společnosti. (Jednou větou). Pod to spadá vlastně všechno. Ta definice se může zdát vyhrocená, ale v konečném důsledku to tak je. Je to snaha o to, aby se tady lidé nepobíli a potom to prakticky můžete ukazovat na tom, že my jsme například řešili komunikaci konfliktů mezi Romy a Ukrajinci minulého léta, což byla poměrně vyhrocená situace. Táhla se v podstatě celé léto a odehrávala se na místní úrovni, ale my jsme ji z pozice ministerstva na té centrální úrovni se snažili do ní také vstupovat, abychom zabránili eskalaci násilí a nesnášenlivosti. Pokud lidé budou vystrašení kvůli migraci, opět to povede k nenávisným projevům vůči nějaké skupině obyvatelstva, nebo to v konečném důsledku může vést i k nedůvěře v celý ten stát, protože nemusí budít dojem, že zvládá danou situaci a vlastně veškeré tyto záležitosti, které mohou vést ve svém konečném důsledku k tomu rozkladu společnosti v tom nejextrémnějším slova smyslu, se snažíme pokrývat.

Jak ministerstvo přistupuje k volbě komunikačních kanálů? V čem vidíte potenciál, a naopak hrozby využití sociálních sítí ve strategické komunikaci?

Když se podíváte na to, jaké sociální sítě jednotlivá ministerstva používají a jaké dopady ty sítě mají, tak pravděpodobně dospějete k závěru, že dopady sociálních sítí institucí jsou velmi marginální. My se snažíme s tímto pracovat tak, že ne že bychom je opomíjeli, to v žádném případě, ale pracujeme s tím, že jako instituce máme nějaký kanál, který by měl důvěryhodně informovat o jejích záležitostech, ale když budu úplně upřímný, dopad a dosah těch sdělení opravdu není velký. Tím, že můj background je reklamní, tak pokud bychom se měli bavit o nějakém zásahu, sledovat reach a engagement, které dávají mediálně smysl hodnotit (z hlediska dosahu určitého sdělení v určité cílové skupině), tak ten největší dopad mají sdělení ministra. Pokud on jako figura promlouvá ať už na svých sítích, nebo v našem mediálním prostoru, tak ministr je ten, kdo nastavuje tu agendu a my mu tomu tu mediální strategii uzpůsobujeme. Sekundárně ta sdělení mohou zazdít na sítích dané instituce, případně lze použít tzv. mluvící hlavy, tedy nějaké expertní pohledy, které dokreslují obrázek o nějakém tématu. Tak funguje ta strategie.

Zároveň je tu snaha o nějaké nápady „out of the box“, využívat například nástěnky na vesnicích, osvědčily se nám rámečky ve vlacích, kde člověk s tím sdělením klidně hodinu stráví, a zároveň to mohou být například i různé výstavy, teď jsme například dělaly výstavu o osudech chorvatských dětí, které byly zachráněny během války v Jugoslávii a byly dočasně ubytované v České republice. To je méně očekávaný kanál, ale je to způsob jak určité sdělení nebo poselství, i hodnotové, do té společnosti dostat. Nebo aktuálně před ruskou ambasadou jsou vystaveny zemědělské stroje, rozbombardované, což je také způsob, jak poukázat na nějaký problém, v tomto případě Putinovo využívání obilí jako zbraně.

Ty kanály se snažíme skládat z různých fragmentů tak, aby zarezonovaly v rámci jednotlivých cílových skupin a zároveň máme nějakou hrubou segmentaci společnosti, tak abychom věděli, na jakou část společnosti cílíme, jestli se ten vzkaz vůbec dotýká a rezonuje v určité cílovce.

Jakým způsobem k cílovým skupinám přistupujete? Máte nějaký klíčový segment?

Nemáme. Máme nějakou svoji segmentaci, která se dívá na společnost skrze její důvěru v instituce a to, jakým způsobem se staví ke státu. To znamená „důvěřuje demokracii“, „důvěřuje institucím“, „vnímá bezpečí/ohrožení“ – těchto segmentů máme šest a všechny se snažíme mít nějak popsané, definované. Je třeba ale říct, že nejsou definované čistě demograficky, tak že by je šlo vymezit věkem, velikostí bydliště a podobně. Spíš se snažíme přiblížit tomu co ta cílová skupina si myslí a jaké má obavy, ty obavy jsou myslím lepší označení.

Na základě jakých dat tuto segmentaci vytváříte?

Je to segmentace na základě postojů k institucím a jsou tam zakomponovány faktory jako socioekonomická perspektiva, jak participují na věcech veřejných, podezíravost k systému a pocit svobody a bezpečí. Z toho nám vyšlo šest segmentů, k nimž máme vytvořené moodboardy, abychom si mohli udělat obrázek o tom, kdo to v reálném životě je. Samozřejmě to není perfektní, ale určitou představu vám to dá.

Máme například nějakou skupinu, která je v aktivní opozici vůči tomu státu, šíří různé konspirace, není úplně ekonomicky nejsilnější, zároveň má nějaký mobilizační potenciál, to

znamená dostanete je na určité demonstrace, spíše starší, ale není možné vyloženě říct, že by žili vyloženě v menších městech. Jedná se o aktivní šířitele různých konspirací a je to přibližně nějakých 13% obyvatelstva.

Jakým způsobem v rámci ministerstva vyhodnocujete výsledky vaší komunikace? Analyzujete zpětnou vazbu ze strany vašich stakeholderů?

V případě, že jsem dělal nějaké kampaně na sociálních sítích, protože my jsme před dvěma lety například dělali velmi intenzivní kampaně, v nichž byla zapojena celá řada resortů, skoro všechna ministerstva, tak jsme v rámci výročí války komunikovali všichni podobnou kreativitu. Tak tam pokud jsme něco vyhodnocovali, tak velmi ploše jaký byl reach a engagement rate, a to bylo vše. Nevypovídá to tak docela o tom, jak efektivní ta kampaň byla, ale to nikdo vlastně není schopen říct, co znamená efektivní kampaň. Reach a engagement rate tak vlastně byly úspěchem. Potom ovšem dojdete k tomu, že ta čísla jsou skutečně nízká a zjevně to není nejefektivnější cesta. Zároveň u některých kampaní bychom asi byli schopni následně testovat dotazovanou znalost (té kampaně), ale to vlastně taky není ten cíl. Ten cíl ideálně je pohnout veřejným míněním, nebo ho alespoň nezhoršit, takže jediné, co já upřímně můžu vzít jako smysluplné vyhodnocení je udělat dotazník na stejné téma, ohledně postoje k určitému tématu a zkoumat, jak se ten postoj změnil a dlouhodobě jej sledovat. To, na co my koukáme, jakožto na parametry je například „vnímání bezpečí“, což je velké číslo, které se nezmění ze dne na den, ale v nějakém delším horizontu, pokud jej budu sledovat, tak uvidím nějaký trend. Mně jde tedy o to, abych ten trend nějak zlepšoval, zjednodušeně řečeno.

Pokud by se měla strategická komunikace ministerstev hodnotit/posuzovat, co by podle Vás mělo být hlavním kritériem/kritérii?

My jsme si právě na základě toho, co považujeme za strategické zájmy toho ministerstva, potažmo státu, v otázce vnitřní bezpečnosti, udělali něco, čemu říkáme index vnímání bezpečí. Ten je složen z nějakých pěti čísel – důvěra v policii, bezpečnost v místě bydliště, celková bezpečnost ČR, obavy o osobní bezpečnost a napadání kvůli názoru. Těchto pět čísel, pokud zprůměrujete, tak z toho vyjde číslo indexu vnímání bezpečí. To se snažíme dlouhodobě ve spolupráci i se sociology sledovat. To je pro nás hodnotící měřítko, které z našeho pohledu dává smysl sledovat. Potom se na toto číslo můžu dívat i ve větším

detailu, například na té úrovni dílčích atributů, jako je důvěra v policii, která se dlouhodobě sleduje. Samozřejmě to obnáší to, že ministerstva budou chápat, jak pracovat s daty, budou těm datům své komunikační aktivity přizpůsobovat a budou hlavně sledovat ten strategický záměr, který ta data odráží.

Máte nějaké vnitřní principy či pravidla fungování?

Máme určitá vnitřní pravidla, o věcech zpravidla diskutujeme v užším týmu a víme kdo co má na starost, kdo se stará o obsah pro sociální sítě a zastřešuje ad hoc komunikaci ministra, kdo řeší komunikaci ministerstva a všichni se určitým způsobem zapojujeme do přípravy dílčí strategie pro určité téma. Máme pravidelné porady s ministrem, protože on je ten, který určuje ten směr. Bez něj by to samozřejmě nefungovalo. Vychází to z toho, že důvěra v ten tým, který komunikaci připravuje, je opravdu velká a navzájem se na sebe můžeme spolehnout i s tím, že známe své limity i silné stránky.

Vnímáte v rámci dodržování komunikačních zásad či cílů nějaké konflikty zájmů nebo bezvýhodné situace?

V zásadě ta komunikace funguje skutečně úplně jinak než v komerční sféře, takže nějaký mediální budget, který by se rozumně utrácel na media, téměř neexistuje. Aby se tady zasponzoroval post na sociálních sítích, tak to je velký problém. To je první věc, nějaký dlouhodobý marketing (podporovaný), kde by se ad hoc sponzorovaly důležité posty, tak aby dostaly k nějaké cílové skupině, se vůbec neděje. Zároveň se s tím ale dá žít. Protože ta instituce (to ministerstvo) komunikuje k velmi širokému spektru lidí, takže musí hledat velmi širokou škálu možností, jak to sdělení k lidem dostat. To nejplošnější je asi ministr, ale ta kreativní složka naší práce, kdy přemýšlíte, jak dostat nějaké sdělení k určité složce lidí, je vlastně zábavné.

Chtěla/a byste doplnit nějakou informaci nebo myšlenku, která v rozhovoru nezazněla?

Možná jediná věc, která ale vlastně je důležitá. To, o čem se tu bavíme, jsou relativně velké strategické celky, a to co my se snažíme zároveň i dělat je akutní komunikace. Akutní komunikace spoléhá na čistě organické kanály a je to komunikace, která se snaží zabránit různým eskalacím nebo naopak odkomunikovat nějaké mimořádné události, které mohou

ohrožovat vnitřní bezpečnost, ať už to byla například střelba na Filosofické fakultě UK, nebo různé konflikty mezi menšinami. Já když o tom někomu vykládám, tak je to takové hašení požárů. Tam vám žádný mediální budget nepomůže a ani se to neodehrává v těch klasických intencích. Je to spíše o zapojení místních aktérů, organizaci kulatých stolů, smíření, intervence influencerů, které daná komunita uznává a respektuje. Využívání neformálního vlivu představitelů státu typu paní zmocněnkyně pro lidská práva, nebo paní Fukové, která zastupuje romskou menšinu, máme intenzivní vztah s ukrajinskou komunitou, která se zase snaží ty věci uklidňovat na úrovni té komunity. Takže důležitá část té komunikační práce probíhá i v této trošce neviditelné úrovni, která ovšem přináší výsledky. Podle mě je toto rodící se odvětví, které stát doposud poněkud ignoroval a nyní dostává konkrétnější obrys.

Moc děkuji za rozhovor.