Projekt zlepšení interní komunikace na Magistrátu statutárního města Zlína

Bc. Daniela Přívarová

Diplomová práce
2019

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Daniela Přívarová**
Osobní číslo:	**M17650**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a marketing**
Forma studia:	**kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení interní komunikace na Magistrátu statutárního města Zlína**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- **Zpracujte literární rešerše zabývající se problematikou interní komunikace se zaměřením na instituce veřejné správy.**

II. Praktická část

- **Analyzujte současný stav interní komunikace na Magistrátu statutárního města Zlína.**
- **Vypracujte projekt zlepšení interní komunikace na Magistrátu statutárního města Zlína.**
- **Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. Introduction to human resource management. Oxford: Oxford University Press, 2012, 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5.
GOODMAN, B. Michael a Peter. B. HIRCH. Corporate communication. New York: Library of Comgress Cataloging, 2010, 238 s. ISBN 978-1-4331-0621-7.
HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost!. Praha: Siria, 2016, 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 20. 3. 2019

Jméno a příjmení: DANIELA PŘÍVAROVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na interní komunikaci na Magistrátu statutárního města Zlína. Teoretická část definuje pojem interní komunikace, komunikační proces a jeho složky. Dále se zaměřuje na fungující interní komunikaci, její cíle a význam a podmínky jejího fungování. Poslední část teorie popisuje pojem veřejná správa a její obecné rozdělení, zaměřeno na statutární město. V praktické části je představen Magistrát statutárního města Zlína, jeho jednotlivá pracoviště a zaměstnanci. Následuje SWOT analýza města Zlína jako zaměstnavatele a vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na analýzu současného stavu interní komunikace na Magistrátu statutárního města Zlína. Na závěr je zpracován projekt na přijetí nového pracovníka, který se bude zabývat výhradně vnitrofiremní komunikací a bude pomáhat v jejím zlepšování. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: komunikace, veřejná správa, magistrát, interní komunikace

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on internal communication at the municipality of the statutory city of Zlin. The theoretical part describes the term internal communication, the communication process and its components. Further, it focuses on functional internal communication, its goals and importance and terms of its functioning. The practical part introduces the municipality of the statutory city of Zlin, individual workplaces and employees. The next is SWOT analysis of the city of Zlin as an employer and an evaluation of a survey, which was focused on an analysis of the current state of internal communication at the municipality of the statutory city of Zlin. Finally, a project is elaborated to introduce a new worker whose job is to deal with only internal communication and helping with the improvement. The project is subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: communication, public administration, municipality, internal communication

Tímto bych chtěla poděkovat doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za odborné rady a pomoc při vedení diplomové práce.

Dále děkuji vedoucí oddělení personálního a vzdělávání na Magistrátu statutárního města Zlína za vstřícnost a čas při poskytování informací potřebných ke zpracování této diplomové práce a zaměstnancům na magistrátu za spolupráci při dotazníkovém šetření.

Nakonec velmi děkuji svému příteli a rodině za podporu a pomoc.

OBSAH

ÚVOD **9**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 INTERNÍ KOMUNIKACE **12**
1.1 INTERNÍ KOMUNIKACE JAKO POJEM 12
1.2 KOMUNIKAČNÍ PROCES 13
1.2.1 Lidský faktor v komunikačním procesu 14
1.2.2 Komunikační bariéry a překážky interní komunikace 16
1.2.3 Nástroje komunikace: komunikační kanály a směry komunikace 17
1.2.4 Zpětná vazba 20
2 FUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE **22**
2.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE A JEJÍ VÝZNAM 22
2.2 PODMÍNKY FUNGOVÁNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE 23
2.2.1 Otevřená komunikace a zpětná vazba 23
2.2.2 Firemní kultura, firemní strategie a komunikační strategie 24
2.2.3 Jednotnost a odpovědnost vedení 25
2.2.4 Nastavení komunikačních standardů 25
2.2.5 Komunikační dovednosti manažerů 26
2.2.6 Schopnost týmové spolupráce 26
2.2.7 Definovaná organizační struktura a organizace práce 27
2.2.8 Včasné a relevantní informace 27
2.2.9 Personální zabezpečení 27
2.2.10 Technologie 27
2.3 ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE 28
3 VEŘEJNÁ SPRÁVA **29**
3.1 VYMEZENÍ PODSTATY SPRÁVY 29
3.2 POJEM VEŘEJNÁ SPRÁVA 29
3.2.1 Státní správa 30
3.2.2 Samospráva 30
3.3 STATUTÁRNÍ MĚSTO 33
II PRAKTICKÁ ČÁST **34**
4 MAGISTÁT STATUTÁRNÍHO MĚSTA ZLÍNA **35**
4.1 JEDNOTLIVÁ PRACOVIŠTĚ A ODBORY MAGISTRÁTU STATUTÁRNÍHO MĚSTA ZLÍNA 37
4.2 ZAMĚSTNANCI NA MAGISTRÁTU 41
4.2.1 Úředníci 42
4.2.2 Zaměstnanci úřadu („neúředníci“) 43
5 SWOT ANALÝZA MĚSTA ZLÍN **44**
6 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ **46**

6.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY ... 46
6.2 CHARAKTERISTIKA DOTAZNÍKU ... 46
6.3 VÝZKUMNÝ VZOREK A TECHNIKA SBĚRU DAT ... 47
6.4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ... 47
6.5 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU ... 56
6.6 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK ... 57
6.6.1 Jak dobře funguje na Magistrátu statutárního města Zlína otevřená komunikace a zpětná vazba? ... 58
6.6.2 Jsou zaměstnanci dostatečně informování o magistrátu, jeho plánech a strategii? ... 59
6.6.3 Je řízení výkonu a vzdělávání dle zaměstnanců dostačující? ... 59
6.6.4 Funguje na magistrátu firemní kultura – mají pracovníci pozitivní názor na Magistrát statutárního města Zlína? ... 60
6.6.5 Používají zaměstnanci na magistrátu ke komunikaci moderní technologie? ... 60
7 PROJEKT ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE NA MAGISTRÁTU STATUTÁRNÍHO MĚSTA ZLÍNA ... 63
7.1 PŘIJETÍ NOVÉHO PRACOVNÍKA NA POZICI SPECIALISTA INTERNÍ KOMUNIKACE ... 63
7.2 PRACOVNÍ NÁPLŇ ... 64
7.2.1 Vytvoření pracovního místa ... 64
7.2.2 Průběh výběrového řízení ... 65
7.2.3 Nástup nového pracovníka ... 65
7.3 ODSTRANĚNÍ KOMUNIKAČNÍCH BARIÉR MEZI VEDENÍM A ZAMĚSTNANCI ... 66
7.4 VYTVOŘENÍ SMĚRNICE O VNITŘNÍ KOMUNIKACI ... 67
7.5 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU ... 68
7.5.1 Vytvoření nového pracovního místa a vybavení kanceláře ... 68
7.5.2 Inzerce a výběrové řízení ... 69
7.5.3 Mzdové náklady na zaměstnance ... 69
7.5.4 Celkový souhrn nákladů projektu po dobu jeho trvání ... 70
7.6 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU ... 70
7.7 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU ... 71
ZÁVĚR ... 74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 75
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK ... 78
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 79
SEZNAM TABULEK ... 80
SEZNAM PŘÍLOH ... 81

ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma interní komunikace na Magistrátu statutárního města Zlína. Jako hlavní výzkumnou otázku této diplomové práce jsem si stanovila: *Jak může Magistrát statutárního města Zlína zlepšit svoji interní komunikaci?*

Interní neboli vnitrofiremní komunikace je důležitou součástí každé organizace, která ale bývá často opomíjena. Skrze interní komunikaci může vedení firmy zaměstnance ovlivňovat a směrovat tak, aby ve splnění cílů nacházeli zaměstnanci splnění svých pracovních a osobních nároků, přijali je za své a dělali pro jejich dosažení maximum.

V teoretické části mé diplomové práce nejprve vymezím pojem interní komunikace, komunikačního procesu a jeho složek. Dále se zaměřím na fungující interní komunikaci, její cíle, význam a podmínky jejího fungování. Další kapitolou této části bude popis pojmu veřejné správy a její obecné rozdělení (zaměřeno na statutární město).

V praktické části představím Magistrát statutárního města Zlína, jeho jednotlivá pracoviště a zaměstnance. Dále uvedu SWOT analýzu města Zlína jako zaměstnavatele a vyhodnotím dotazníkového šetření, jež bylo zaměřeno na analýzu současného stavu interní komunikace na Magistrátu statutárního města Zlína. Zodpovím na mnou stanovené otázky a podotázky, které jsem si vymezila na základě poznatků z teoretické části.

Na závěr zpracuji projekt na zavedení nového pracovníka na pozici Specialista interní komunikace, který se bude zabývat výhradně vnitrofiremní komunikací a bude pomáhat v jejím zlepšování. Projekt nakonec podrobím časové, nákladové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zlepšení interní komunikace na Magistrátu statutárního města Zlína. Vypracování projektu předchází literární rešerše zabývající se problematikou interní komunikací se zaměřením na instituce veřejné správy.

Dále je vypracována SWOT analýza města Zlín jakožto zaměstnavatele a vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na analýzu současného stavu interní komunikace na Magistrátu statutárního města Zlína.

Dotazníkový průzkum je prováděn v březnu 2019 na cílové skupině zaměstnanců magistrátu. Na jeho základě jsou zodpovězeny výzkumné otázky a je navržen projekt na zlepšení interní komunikace, který je následně podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Na závěr je zpracován projekt na přijetí nového pracovníka, který se bude zabývat výhradně vnitropodnikovou komunikací a bude pomáhat v jejím zlepšování. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERNÍ KOMUNIKACE

1.1 Interní komunikace jako pojem

Správně fungující oboustranná interní komunikace je důležitým základem každé organizace, na tom se shodne většina autorů. I přes převažující přesvědčení, že interní komunikace je důležitá a manažeři ji považují za základ své práce při řízení a vedení lidí, poukazuje Holá (2011, s. 3), že je mnoha firmami opomíjena a podceňována.

„Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály, je základem a hybnou silou celého jejího fungování. Je důležitým stimulem pro vlastní motivaci pracovníků, je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, je i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy.“ (Holá, 2011, s. 3)

Interní komunikace neboli komunikace uvnitř firmy zahrnuje podle Škapové a kol. (2008, s. 125-126) řadu věcí, které ovlivňují pracovníky a působí na jejich názor na organizaci, ve které pracují. Účinnou komunikací uvnitř firmy nejsou pouze nástroje (všechno to, co lze vidět, slyšet nebo přečíst), ale je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb. S tím souhlasí i Armstrong (1999, s. 792) a Dvořáková a kol. (2012, s. 392), kteří opět vyzdvihují důležitost obousměrné komunikace. Její hlavní přínos vidí v průběžném informování zaměstnanců o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech, které se jich týkají, a možnosti okamžitého reagování ze strany zaměstnanců v podobě prezentace svých názorů na záměry a činnost managementu. Horáková a kol. (2008, s. 29) má obdobný názor, že komunikace v dnešních podmínkách musí být jednoznačně interaktivní – možnost druhé strany sdělit přímo svůj názor a dostat na něj odpověď. Také Banfield a Kay (2012, s. 190) poukazují na důležitost efektivní komunikace a vytváření stimulujícího a pozitivního pracovního prostředí k zvyšování loajality zaměstnanců.

Interní komunikaci lze podle Holé (2011, s. 5) rozdělit z hlediska obsahu do tří základních oblastí, které vyplývají z cílů interní komunikace:

- Výkon práce – informační zabezpečení nutné pro výkon práce,
- Spolupráce – informační a motivační propojení nutné pro spolupráci (interní public relations),

- Stabilita – formování žádoucího pracovního chování a postojů k dosažení stability zaměstnanců.

Holá (2011, s. 6-7) dále popisuje interní komunikaci jako splývání personální práce, interního marketingu a konkrétní manažerské práce ve vedení týmů a lidí, a proto tvrdí, že probíhá minimálně na třech úrovních:

- Na úrovni firmy – komunikace mezi organizací reprezentovanou vrcholovým managementem a pracovníky, kam patří především interní marketingová komunikace v podobě public relations,
- Na úrovni týmu – komunikace mezi nadřízeným manažerem a jím vedeným týmem a jednotlivci, mezi jednotlivci vzájemně, kde spadá týmová spolupráce, řízení výkonu, hodnocení a rozvoj pracovníků,
- Na úrovni osobní komunikace manažera – manažer je komunikačním článkem mezi vedením a týmem, proto je potřeba, aby měl dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti pro vyjednávání, přesvědčování, objasňování a odstraňování komunikačních bariér.

Komunikace se na těchto úrovních vzájemně prolíná a doplňuje, a jejich vzájemný soulad je potřebný k efektivitě. Skrz toto prolínání navrhuje Holá používat termín „integrovaná interní komunikace“, protože všechny procesy v organizaci jsou ovlivňovány interní komunikací a současně ji ovlivňují a jsou její součástí.

1.2 Komunikační proces

Jednoduše tento pojem popisuje Plaňava (2005, s. 32), který ho označuje za situaci, kdy spolu dva lidé mluví – něco se děje mezi nimi a i uvnitř každého z nich.

Janda (2003, s. 13) komunikační proces označuje obecně jako soubor informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů.

Z pohledu Holé (2011, s. 23) lze komunikaci chápat různě, v rozdílných kontextech a formách. Probíhající komunikace je dynamický proces, který je ovlivňován podmínkami prostředí, a jenž probíhá v určitém kontextu a pod vlivem mnoha faktorů – spouštěčem je vždy nějaká událost a komunikace končí nějakým výsledkem. Pokud ale výsledkem přenosu není porozumění, nejde podle názoru Donnellyho a kol. (2000, s. 507) o komunikaci.

Bělohlávek (1996, s. 232) rozděluje komunikační proces na následující stádia:

1. vznik myšlenky, jež má pro původce určitý význam,
2. kódování myšlenky do jazyka, který je pro příjemce srozumitelný – mohou být i gesta, pohyby, symboly,
3. vysílání zakódované zprávy (řeč, odeslání emailu),
4. přenos prostřednictvím komunikačního kanálu,
5. příjem zprávy příjemcem,
6. dekódování zprávy příjemcem,
7. pochopení myšlenky v takovém významu, který jí přikládá příjemce.

Donnelly a kol. (2000, s. 507) popisuje komunikační proces v podstatě stejně: *„…nějaký jedinec nebo skupina (komunikátor) má nápad, zprávu nebo informaci, kterou chce předat jinému jedinci či skupině (příjemci)* (bod 1). *Aby mohl komunikátor nápad předat, musí jej převést do smysluplné formy (zakódovat)* (bod 2) *a poslat jako sdělení)* (bod 3) *pomocí verbálních, neverbálních nebo písemných prostředků (médií, kanálů)* (bod 4). *Sdělení je přijato prostřednictvím smyslů příjemce* (bod 5) *a převedeno do formy pro příjemce smysluplné (dekódováno)* (bod 6). *Kývnutím hlavy, výrazem tváře nebo jinou akcí dá příjemce najevo, zda porozuměl (zpětná vazba)* (bod 7). *Zamýšlené sdělení může být zkresleno nebo překrouceno tím, že v každém prvku se může projevit zmatek či roztržitost (šum).“*

1.2.1 Lidský faktor v komunikačním procesu

Lidský faktor patří k nejdůležitějšímu prvku v komunikačním procesu, protože lidé jsou nedílnou součástí interní komunikace. Lidé mohou být zdroji sdělení, příjemci sdělení, někdy mohou působit i jako komunikační kanály, a poskytují zpětnou vazbu. Komunikační proces ovlivňují skrz jejich motivace, potřeby, hodnoty, postoje, myšlenky i city (Plaňava, 2005, s. 33). S tím souhlasí i Kovaříková (2016, s. 36) když uvádí, že člověk je hlavním faktorem v interní komunikaci, neboť vše záleží na něm.

Člověk v roli komunikátora (Holá, 2011, s. 23) by měl být jako iniciátor veden cílem užitečnosti komunikace a v případě, že tomu tak není a komunikaci vyhodnotí jako neužitečnou, musí se vrátit na počátek a hledat novou strategii. V komunikaci s cílem porozumění je nutná zpětná vazba. V organizaci mohou být komunikátory (neboli zdroji sdělení) manažeři, ostatní osoby, útvar či organizace sama. Každý z těchto komunikátorů má nějakou zprávu, nápad, či informaci, kterou chce předat někomu jinému (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2000, s. 508).

Příjemce je osoba, která přijímá sdělení od komunikátora. Pro efektivní komunikaci je důležité, aby komunikátor předvídal dekódovací schopnost příjemce a uzpůsobil mu potřebné sdělení (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2000, s. 512). Stejného názoru je Janda (2003, s. 13), který činí právě odesílatele komunikace odpovědného za porozumění příjemcem a měl by proto vhodně zvolit nástroje k přenosu informace.

Úloha lidského faktoru v procesu interní komunikace je tím důležitější, čím má člověk v organizační struktuře vyšší pozici – očekává se od něj i vyšší úroveň komunikačních dovedností.

Manažeři

Manažer je komunikační spojkou mezi managementem firmy (popřípadě vlastníky) a pracovníky v jeho týmu. Jeho hlavním řídícím nástrojem je podle Holé (2011, s. 159) právě komunikace, na jejímž základě koordinuje všechny aktivity svého týmu a řídí konkrétní pracovníky – zadává práci, kontroluje a vyhodnocuje její výsledky. Ovlivňuje ale i vztah pracovníka k firmě a jeho pracovní chování a aktivitu, musí proto jít jako manažer příkladem.

Manažer by měl mít správné osobnostní charakteristiky a vlastnosti, především schopnost vést a řídit tým – dobré komunikační schopnosti a dovednosti, vlastní pozitivní myšlení a motivaci (Holá, 2006, s. 109). Při spolupráci s pracovníky by měl umět uplatnit principy partnerství, spravedlnosti, vzájemné prospěšnosti, otevřenosti a morální autority. Holá (2011, s. 160) zdůrazňuje, že prosazování těchto principů nelze podcenit.

Goodmann a Hirch (2010, s. 27) zmiňují osm důležitých kompetencí pro celoživotní vzdělávání, které by si měl manažer osvojit:

- komunikace v mateřském jazyce,
- komunikace v cizím jazyce,
- základní matematické, vědecké a technologické kompetence,
- kompetence v oblasti informačních technologií,
- schopnost vzdělávat se,
- občanské a sociální cítění,
- smysl pro iniciativu a podnikání,
- kulturní porozumění a cítění.

Holá (2006, s. 111-112) vidí jako nejdůležitější komunikační schopnosti manažera následující:

- schopnost soustředění, naslouchání a schopnost porozumět druhému,
- srozumitelnost,
- pozitivní energie a soulad řeči těla,
- schopnost postupovat podle cíle a jednotného zájmu,
- schopnost odosobnění, používání objektivních norem a argumentů,
- schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu.

Donnelly a kol. (2000, s. 504-505) poukazuje na fakt, že je třeba se zaměřit nejen na to, aby manažeři komunikovali, ale hlavně aby komunikovali efektivně. K tomu slouží různé programy směřující k rozpoznání komunikačních dovedností a následnému vzdělávání ve snaze překonat nedostatky v těchto dovednostech. Při úspěšném zvládnutí dojde ke zlepšení interpersonálních dovedností manažerů a jejich schopnosti řešit problémy.

Manažeři komunikují s jinými manažery, podřízenými, nadřízenými, klienty, zákazníky a dalšími stranami mimo firmu (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2000, s. 508). Měla by pro ně být důležitá sebereflexe a osobní rozvoj, kdy ke kompetencím pro úspěšný osobní rozvoj ve firemní komunikaci patří podle názorů Goodmanna a Hirche (2010, s. 27) technické dovednosti, znalost trhu a produktů, obchodní vedení a tvorba dobré reputace.

1.2.2 Komunikační bariéry a překážky interní komunikace

Vymětal (2008, s. 37) rozumí pod pojmem komunikační bariéry překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které komunikaci brání, aby se uskutečnila. Za jednu z hlavních příčin vzniku těchto bariér považuje osobní individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce, sdělení pro uskutečnění příslušné komunikační úlohy a nedostatečnou znalost příslušného typu komunikačních vztahů. Obecně rozděluje tyto bariéry na fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické, interní a externí. O interních a externích komunikačních bariérách se zmiňuje i Mikuláštík (2010, s. 36), kdy k interním řadí osobnostní problémy komunikujícího a k externím rušivé elementy z prostředí.

„Například při ústní komunikaci může být komunikační bariérou nezřetelná nebo nářeční výslovnost, stereotypní melodie řeči, nevhodné tempo a rytmus řeči, nevhodné frázování, chybně oddělující výrazy tvořící významový celek, porušování dosavadních komunikačních

konvencí a schémat, znalostní bariéry ve specializované odborné problematice apod.“ (Vymětal, 2008, s. 37)

Šum může být v rámci komunikace vlastně jakýkoliv rušivý faktor, jenž může zkreslit zamýšlené sdělení (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2000, s. 512). Vymětal (2008, s. 37) uvádí, že v řadě případů se může komunikační šum částečně překrývat s komunikační bariérou, respektive mohou v sebe vzájemně přecházet.

Dle Donnellyho a kol. (2000, s. 504) existuje mnoho příčin neefektivní komunikace, ale jako jednu z nejčastěji zmiňovaných příčin uvádí tendenci ke zjednodušování tohoto složitého procesu komunikace. Tendenci k podceňování interní komunikace uvádí i Holá (2011, s. 3-4), kdy v průběhu vývoje firmy se prioritně řeší marketingová komunikace s vnějšími partnery a se zákazníky a na interní již nezbývá čas. Taky dle ní převažuje názor, že „se spolu ve firmě přece nějak domluvíme“.

Dalším problémem je nerespektování zaměstnanců jako rovnocenných partnerů, a proto i nezájem ze strany managementu o jejich názory a jejich potřeby, a komunikace s nimi je pak omezena na pouhé sdělování těch informací, co manažeři považují za důležité a dostatečné (Holá, 2011, s. 4).

1.2.3 Nástroje komunikace: komunikační kanály a směry komunikace

Komunikační kanály

Kanál, neboli též médium, je nositelem sdělení. Organizace poskytují informace svým zaměstnancům skrz nejrůznější informační kanály jako je sdělení z očí do očí, na poradách a schůzích, pomocí oběžníků, telefonu, systému odměňování a podobně (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2000, s. 509).

„Nástroje a kanály interní komunikace jsou cesty a způsoby, jak komunikované sdělení dostat k příjemci. Je jasné, že cílem každé organizace je co nejvyšší efektivnost komunikace, protože není zadarmo a stojí firmu spousty peněz – a pokud není efektivní, jsou to peníze vyhozené z okna.“ (Kovaříková, 2016, s. 50) Proto Kovaříková zdůrazňuje nutnost plynulého fungování všech komunikačních kanálů a zaměření na ty správné cílové skupiny – který kanál je pro tu kterou cílovou skupinu ten pravý.

Holá (2011, s. 189-190) vymezuje pojem komunikační kanál obdobně, a to jako souhrn činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění řádného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu organizace. Nelze obecně definovat, která

z forem komunikace je efektivnější, neboť vždycky záleží na konkrétních podmínkách daného komunikačního procesu – na druhu a důležitosti komunikace.

Komunikačních kanály lze posuzovat z různých úhlů pohledu.

Formální a neformální kanály

Toto obecné základní rozlišení komunikace na formální (oficiální) a neformální (neoficiální) se rozeznává podle toho, zda jsou organizovány firmou nebo vznikají samovolně.

Formální kanály jsou výsledkem aktivit firmy, jejich prostřednictvím se k zaměstnancům dostávají informace, které chce zaměstnavatel sdělit (Kovaříková, 2016, s. 50). Cílem je informovat spoluzaměstnance o fungování organizace a přiblížit jim její vnitřní chod. Když se zaměstnanec identifikuje s organizací, zvýší se jeho loajalita i pracovní výkon (Vymětal, 2008, s. 264).

Neformální kanály fungují spontánně na základě obyčejné mezilidské komunikace mezi kolegy (Kovaříková, 2016, s. 50). Dvořáková (2012, s. 395) tvrdí, že informace o dění v podniku bývají nejčastěji získávány od kolegů v neformálním rozhovoru, dále pak na poradách, od vedoucího a nakonec z intranetu/firemního časopisu/nástěnky apod. Neformální kanály jsou důležitou součástí interní komunikace a častokrát mají větší vliv než komunikace oficiální. Také Kovaříková (2016, s. 59) souhlasí, že tyto neoficiální kanály mají velkou moc a není dobré je podceňovat. Zejména v situaci, pokud ve firmě dostatečně nefungují kanály formální.

Komunikační kanály podle přenosového média

Komunikační kanály lze dále rozlišit podle přenosového média. Dvořáková a kol. (2012, s. 396) je rozděluje stejně jako Kovaříková (2016, s. 50-59) a Holá (2011, s. 190) na osobní, písemné/tištěné a elektronické, ale přidává navíc čtvrtou kategorii, a tou je pracovní prostředí:

1. Osobní komunikace – porady, konference, semináře, exkurze do provozu, tematická setkání a diskuze, roadshow, pracovní obědy, společenské akce atd.
    - Tato forma je nejúčinnější, ale i nejnáročnější, neboť vyžaduje fyzickou přítomnost zúčastněných,
2. Tištěná média – podnikové časopisy, zpravodaje, brožury, bulletiny, příručky, nálepky, pohlednice, plakáty, kalendáře atd.

- Dá se říct, že papírová média jsou na ústupu, ale v některých provozech jsou stále nezastupitelná,

3. Elektronická média – intranet, e-mail, SMS, elektronické zpravodaje, konferenční (video)hovory, interní sociální média atd.
    - Tento komunikační kanál využívá (tele)komunikační techniku a ve spoustě podniků jde o primární zdroj informací,
4. Pracovní prostředí – nástěnky, plazmové a LCD obrazovky, inforámečky, na polepech (výtahů, skříněk, oken), na kancelářských potřebách (propiskách, podložkách pod myš), prostírání v jídelně atd.
    - Prostředí v práci nabízí přirozený způsob šíření důležitých sdělení.

Komunikační směry

Donnelly a kol. (2000, s. 512) tvrdí, že organizační struktura podniku by měla poskytovat možnost komunikace ve čtyřech různých směrech, které vytváří rámec, v němž komunikace v organizaci probíhá. Jde o vertikální (sestupný, vzestupný), horizontální a diagonální komunikační směr.

1. Komunikace směrem dolů (sestupná)

Tento směr komunikace proudí z vyšších míst podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2000, s. 513). Obsahuje informace o podnikových plánech a jednotlivých oblastech politiky nebo výkonu. Cílem této komunikace je zajištění stálé informovanosti zaměstnanců o záležitostech, jež se jich týkají – obzvláště o změnách v pracovních podmínkách a faktorech ovlivňujících jejich jistotu zaměstnání (Holá, 2006, s. 103).

2. Komunikace směrem nahoru (vzestupná)

Tato komunikace zahrnuje připomínky a reakce zaměstnanců na chystané plány managementu a právě probíhající události. Je důležitá z hlediska zpětné vazby managementu (Holá, 2006, s. 103). Podle Donnellyho a kol. (2000, s. 514) potřebují vysoce výkonné organizace tento směr komunikace nahoru stejnou měrou, jako potřebují komunikaci sestupnou.

3. Komunikace horizontální (laterální)

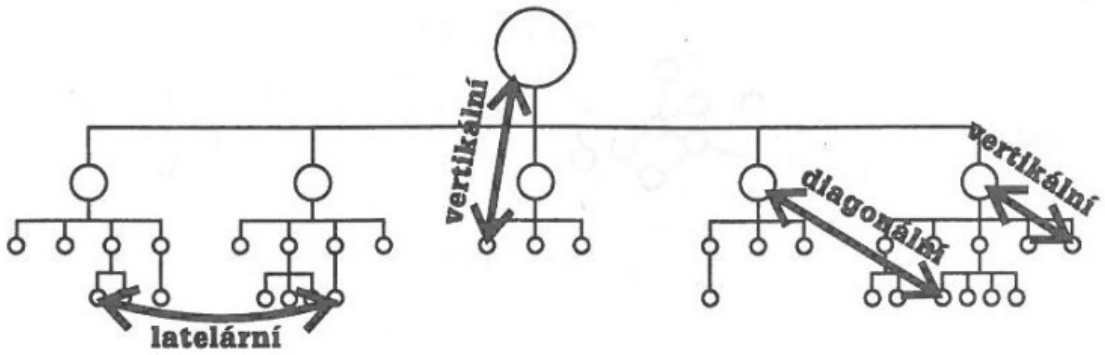
Komunikace mezi útvary na stejných úrovních, která dává z pohledu Bělohlávka (1996, s. 238) prostor pro týmovou práci a umožňuje značnou pružnost a přizpůsobení v porovnání

s komunikací vertikální. Ve firmách bývá často nepovšimnuta a nebývají pro ni vytvářeny vhodné podmínky (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2000, s. 515).

4. Komunikace diagonální

Tento kanál bývá nejméně využívaný, v některých případech může jeho použití ušetřit čas a snížit množství práce v organizaci (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2000, s. 515-516). Probíhá totiž neomezeně mezi pracovníky různých útvarů a na různých úrovních organizace, a není potřeba dodržovat vertikální organizační struktura – lze obejít nadřízené (Vymětal, 2008, s. 264).

Obrázek č. 1: Komunikační styly



Zdroj: Bělohlávek, 1996, s. 239

Tyto hlavní čtyři komunikační toky vytváří rámec, ve kterém se komunikace ve firmě odehrává. Vedle těchto toků existují i mnohé další (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2000, s. 512)

1.2.4 Zpětná vazba

Zpětná vazba je velice důležitá pro průběžné rozeznávání, zda je komunikace dostatečná a funkční. Vedení je tak schopno preventivně řešit různé aktuální i potencionální problémy ve firmě ještě dříve, než způsobí špatné výsledky firmy (Holá, 2011, s. 6).

Stejnou důležitost zpětné vazbě přikládá Bělohlávek (1996, s. 234–235), neboť důsledky potencionálních zkreslení mohou být pro rozvoj a existenci organizací velmi nebezpečné. Zpětnou vazbu rozděluje do několika úrovní, stejně jako proces komunikace:

1. Zpětná vazba na úrovni vnímání (vysílání – příjem) – např. odpovědi „ano“, „rozumím“ dávají původci potvrzení, že adresát zprávu skutečně zachytil (ale nepotvrzuje, zda dokonale),
2. Zpětná vazba na úrovni kódu – může se jednat o kompletní zopakování pokynu slovo od slova (opět ale nezaručuje, že pracovník úkol správně pochopil),
3. Zpětná vazba na úrovni významu – ukazuje, že příjemce smysl sdělení pochopil doopravdy správně, lze jej ověřit kontrolou praktického provedení úkolu.

Nejcennějším typem zpětné vazby je tedy zpětná vazby na úrovni významu, neboť pouhé potvrzení vnímání nedává jistotu, zda dotyčný pochytil opravdu všechno, co mu bylo předáváno.

Vymětal (2008, s. 35) se zabývá především popisem zpětné vazby v rámci efektivních a neefektivních účinků a charakterizuje ji následovně:

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

Podle Jandy (2004, s. 12) má v managementu význam pouze dvojitá zpětná vazba, kdy poznatky z jednoduché zpětné vazby jsou zváženy a poté zavedeny do praxe.

2 FUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Kovaříková (2016, s. 9) chápe fungující interní komunikaci následovně: *„Zaměstnanci mají dost informací, vědí, kdo jim poradí a nebojí se ho zeptat, mají za kým jít, když potřebují něco vysvětlit, Vědí, kam se vyvíjí firma a jaká je v tom jejich role, znají svoje úkoly a postupy a je jim jasné, na čem pracuje kolega v sousední kanceláři. A znají taky sami sebe navzájem, manažery i členy nejvyššího vedení. Kromě toho jsou v práci spokojení, vědí, že jejich výplata odpovídá jejich výkonu, a přemýšlejí, co by ve firmě mohli ještě zlepšit. Nevadí jim práce přesčas nebo o víkendu, plánují ve firmě zůstat i v dalších letech, a když sousedka hledá zaměstnání, doporučí jí svého zaměstnavatele, protože vědí, že je to super firma, která hraje fér.“* Interní komunikace musí být vždycky a u všech cílových skupin:

- přesně cílená, adresná a smysluplná,
- zřetelná, přehledná a jednoduchá,
- originální a zábavná,
- dávat lidem to, co je zajímá,
- odpovídat mentalitě a technickým prostředkům příjemců (Kovaříková, 2016, s. 49).

2.1 Cíle interní komunikace a její význam

Holá (2011, s. 5) zmiňuje tři hlavní cíle, které souvisí s jejím obecným rozdělením interní komunikace (viz 1.1). Jako primární cíl uvádí Holá zajištění potřebných informací pro konkrétní výkon práce a její koordinaci v rámci celofiremního fungování – všichni vědí, co a jak na své pozici dělat, co se od nich očekává a také znají účel své práce a její návaznost v rámci firemních procesů. Aby se zaměstnanci mohli přizpůsobit, je důležité znát základní procesy a pravidla fungování organizace – tyto informace bývají zprostředkovány v rámci organizační struktury, popisem pracovních míst, skrz manuály k jednotlivým činnostem atd.

Další oblastí je komunikace v rámci interních public relations. Cílem je hlavně motivace zaměstnanců a dosažení společného sdílení vizí a cílů organizace. Zaměstnanci jsou informováni o strategii, konkrétních cílech a výsledcích firmy, o její prosperitě. Jde o budování

pozitivního vztahu zaměstnanců k organizaci – pomocí obdobných prostředků, jež jsou v rámci public relations používány na vnější okolí.

Třetím cílem je stabilita zaměstnanců a jejich role v organizaci. Komunikace mezi vedením a zaměstnanci v rámci otázek o budoucích změnách a vývoji firmy jako reakce na dynamické změny okolí. Management vede otevřenou diskuzi se zaměstnanci, posiluje jejich úsilí a snižuje nejistotu (především při řízení změn ve firmě).

Škapová a kol. (2008, s. 126-127) považuje za skutečný cíl interní komunikace ne spokojeného zaměstnance, ale jeho prostřednictvím spokojeného zákazníka. Nicméně to, jak se chová firma ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek. Takže pokud mají zaměstnanci pocit, že se je organizace jen snaží „vyždímat" za účelem co největšího výkonu v co nejkratším čase, těžko pak očekávat, že se budou sami k sobě navzájem a navenek ke klientům chovat vstřícně a ohleduplně. Lze tedy říct, že i spokojený zaměstnanec je důležitým cílem interní komunikace, nebo by alespoň měl být.

2.2 Podmínky fungování interní komunikace

2.2.1 Otevřená komunikace a zpětná vazba

Podmínka otevřené komunikace a potřeba zpětné vazby pro správné fungování je u většiny autorů neustále zdůrazňována a velmi vyzdvihována. Jako například Dvořáková (2012, s. 401), která také tvrdí, že fungující a efektivní interní komunikace se vyznačuje především vícesměrností – jde jak o vertikální komunikací vedení k zaměstnancům, tak i o komunikaci horizontální, ve všech vrstvách společnosti, a dále zpětnou vazbou. Jen taková interní komunikace je schopna přinášet nové myšlenky a reagovat účinně na změny. Což je pro úspěch organizace v dnešním konkurenčním prostředí velmi důležité, a právě proto musí podle Škapové a kol. (2008, s. 126) interní komunikace pomáhat vytvářet nepřetržitý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb

S tím souhlasí i Pavlečka a Voborská (2009), když zdůrazňují obousměrnost proudu informací a komunikace, nebo dle jejich slov: *„…lépe řečeno více-směrnost (komunikace musí proudit horizontálně i vertikálně a vždy v obou směrech)."*

Otevřená komunikace je podle Kovaříkové (2016, s. 18) v interní komunikaci základem. A uvádí podmínky dobrého fungování otevřené komunikace, kdy je třeba, aby vedení:

- sdělovalo zaměstnancům pravdivé informace,

- informace zaměstnancům předávalo včas a správným způsobem,
- nelhalo a nepřikrášlovalo situaci, ale ani nestrašilo něčím, co není pravdivé,
- nazývalo věci pravými jmény,
- nemlžilo a nezastíralo důležité problémy,
- odpovídalo na otázku, pokud se někdo zeptá,
- nezadržovalo informace,
- otevřenost zaměstnanců podporovalo a netrestalo ji,
- šlo v serióznosti a otevřenosti příkladem.

2.2.2 Firemní kultura, firemní strategie a komunikační strategie

„Zaměstnanci jsou vnitřními zákazníky firmy a vedení jim musí umět „prodat" firemní vize a cíle tak, aby ve splnění cílů nacházeli zaměstnanci splnění svých pracovních a osobních nároků, přijali je za své a dělali pro jejich dosažení maximum." (Holá, 2011, s. 4)

Firemní kultura stanovuje a formuje každodenní činnost všech zaměstnanců ve firmě, neboť jde o souhrn všech způsobů jednání, pracovních postupů a norem, zvyků a pravidel, kterými se lidé řídí. Některé z nich jsou dány formálně (shora), jiné vznikají a zažijí se neformálním způsobem (vlivem chování samotných). Vlastně všechno, co zaměstnanci sdílejí, ať z firemní nebo vlastní vůle, vytváří firemní kulturu – její významnou součástí může být ekologické myšlení, otevřená komunikace, neformální společenské akce zaměstnanců (jako oslavy narozenin), ale i pomlouvání a žalování nadřízenému. Firemní kultura bývá zaměstnanci absorbována prostřednictvím interní komunikace a funguje i za podmínek, že ji firma neřídí – jen asi jinak, než by management chtěl, neřízeně a chaoticky (Kovaříková, 2016, s. 14-16).

Strategie vnitropodnikové komunikace vychází z celkové strategie organizace a jejích dlouhodobých cílů, kde má být komunikace jako nástroj nápomocný k jejich dosažení. K tomu je potřeba jednoznačná spolupráce se všemi partnery, neboť pokud zaměstnanci neví, jaké má firma plány, budí to nedůvěru a časté podléhání dezinformacím, což může vést k lhostejnosti pracovníků, či dokonce k odchodu těch klíčových (Holá, 2011, s. 68).

Díky interní komunikaci se dle Kovaříkové (2016, s. 16) firemní kultura i strategie dostávají k zaměstnancům a právě tady vidí obrovský prostor a potenciál, neboť skrze interní komunikaci může vedení firmy zaměstnance ovlivnit, nasměrovat k dosahování strategických cílů, zlepšit firemní atmosféru, posílit v lidech návyky a tendence, jež si posílit přeje, a potlačit naopak ty nežádoucí. Stejně tak ale může firma prostřednictvím interní komuni-

kace v případě, že ji má špatnou nebo žádnou, zaměstnance znechutit, demotivovat, rozhádat a vyhnat z firmy pryč.

Pří vytváření komunikační strategie by měl management jasně rozpracovat a uvědomit si, s kým a proč je potřeba komunikovat, jak, co a proč jim chce sdělovat, jak chce ovlivňovat jejich postoje a výkon. Jako důležitou součást komunikační strategie uvádí Holá (2011, s. 68) i stanovení objektivních metrik k posouzení fungování a přínosu komunikace. Z komunikační strategie se pak vytváří komunikační plán, který již specifikuje konkrétní úkoly na zvolené období.

2.2.3 Jednotnost a odpovědnost vedení

Pro organizaci je podle názoru Bělohlávka (s. 79-80) životně důležité, aby se členové vedení byli schopni shodnout na společných strategických cílech, jinak se konflikt přenáší dále do celé organizace a vzniká řada negativních důsledků. Soustředění se na vnitřní mocenské boje oslabuje pracovní morálku a to má dopad na výkonnost zaměstnanců i organizace. Odborníci mohou začít organizaci opouštět z důvodů vzniku nejistoty a obav z budoucí existence firmy a jdou raději jinam. Kovaříková (2016, s. 21) také zdůrazňuje důležitost jednoty vedení, neboť jinak si před zaměstnanci dle jejích slov: *„…snižují kredit a podřezávají si tak sami větev, na které v rámci svých manažerských aktivit sedí.“* A to opět plodí nejistotu a snižuje loajálnost.

2.2.4 Nastavení komunikačních standardů

Komunikační standardy jsou organizací stanovené závazné postupy, které upravují komunikaci v určitých situacích, které se v organizaci opakují. Dávají zaměstnancům návod, jak v dané situaci postupovat, a šetří jim tak podle názoru Kovaříkové (2016, s. 71) opravdu spoustu práce a času.

Holá (2011, s. 73) doporučuje nastavit klíčové komunikační standardy především pro následující situace:

- integrace nového pracovníka (adaptace a orientace),
- řízení výkonu pracovníka, jeho rozvoj a řízení kariéry,
- pravidelné interní školení za účelem zvyšování kompetencí, sdílení know-how, vedení zaměstnanců ke sdílení společné firemní kultury a hodnot, provázání práce zaměstnanců s potřebami zákazníků, objasňování nových změn a programů.

2.2.5 Komunikační dovednosti manažerů

Dobrý manažer musí být schopný podřízeným vysvětlit všechno, co je potřeba, a takovým způsobem, aby to pochopili a bylo jasné, že on sám dané problematice či problému rozumí. Dále Kovaříková (2016, s. 24) upozorňuje, že k efektivnímu výkonu interní komunikace je nutná určitá míra empatie – manažer musí tak nějak vycítit, jak na koho jít, kdy je vhodnější taktičtější jednání a kdy je možné jít přímo k věci. Více viz 1.2.1.

2.2.6 Schopnost týmové spolupráce

Týmová spolupráce je založena na spolupráci více osob, kdy jsou všichni členové schopni sledovat společný cíl a v závislosti na něm uzpůsobovat své jednání. Všichni by se měli aktivně zapojovat, jak při návrzích řešení, tak i při rozhodováním o nich, a přitom využívat schopnosti a dovednosti všech týmových jedinců (Juříčková, 2008, s. 107).

Podle Vymětala (2008, s. 185) je jedním ze základních předpokladů úspěšné práce v týmu vzájemná komunikace jeho členů a způsob vedení týmu. I on vyzdvihuje zpětnou vazbu jako významnou složku dobře fungující komunikace v týmu. V dobrém pracovním týmu se komunikuje přímo, zejména tváří v tvář – největší problémy tak působí nespolečenské chování, nedodržování elementárních norem slušnosti, nejasná sdělení, zatajování informací, neupřímnost, příliš rychlé mluvení, velká upovídanost, nadsázka a přehánění. Vzájemná komunikace mezi členy týmu by měla být pravidelná, průběžná a návyková (bez chaotické improvizace). Forma a charakter komunikace členů týmu závisí především na vedoucím týmu, povaze řešeného úkolu, jeho náročnosti, na termínu splnění úkolu, na dynamice vztahů členů týmu i na psychické dispozici a momentálním stavu každého jedince. Forma komunikace je ovlivňována i tím, jak přesně a rychle jsou předávány informace a sdělení mezi jednotlivými členy týmu.

Jak uvádí Juříčková (2008, s. 107), předpoklady efektivní týmové práce závisí na vzájemném akceptování zúčastněných, již mnohokrát zmiňované otevřené komunikaci a kolegiálním rozdělení práce. Správný týmový duch se pak projeví v uvolněném klimatu plného humoru, fungující komunikací, hlášením se ke členství v týmu, pěstování i soukromých kontaktů, uplatnění svých schopností (zpětná vazba od ostatních) a v motivaci a pocitu nezávislosti.

2.2.7 Definovaná organizační struktura a organizace práce

Organizační struktura je mechanismus, jenž slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Umožňuje její efektivní činnost a využívání zdrojů. Vychází z ní náplň práce jednotlivých útvarů – obsah činnosti jednotlivých pracovních míst (Bělohlávek, 1996, s. 91-92). Čím složitější hierarchie firmy, tím komplikovanější je její řízení a informační propojenost. Proto by jednotlivá oddělení měla mít nastavené hlavní procesy a být vedena k celofiremní spolupráci. Definovaný rámec toho, kdo a co dělá, určuje každému oddělení a pracovníkovi konkrétní úkoly podle dílčích cílů. Aby nedocházelo k vytváření bariér, je nutná komunikace zaměřená na sledování společných cílů pomocí plnění těch dílčích (Holá, 2011, s. 70-71).

2.2.8 Včasné a relevantní informace

Je potřeba předávat lidem informace v době, kdy je potřebují a v podobě, aby byly pro danou cílovou skupinu vhodné a přínosné. Tato včasnost a relevantnost platí jak pro informace pozitivní, tak i negativní. Kovaříková (2016, s. 32-33) tvrdí, že když se zaměstnanci dovědí špatné zprávy s předstihem, dokážou je lépe vstřebat a k tomu i ocenit otevřenost svých nadřízených.

2.2.9 Personální zabezpečení

K fungování interní komunikace je důležité, aby se jí někdo zabýval. Často ji má na starost pracovník HR nebo personálního oddělení, občas může být interní komunikace spojena s externí komunikací nebo s marketingem. Je to ovlivněno zaměřením a hlavně velikostí firmy. Ideální je přímo vyčlenění speciální pozice pro interní komunikaci, ale často bývá přidělena někomu na starost jen jako okrajová záležitost, která není nutně nezbytná (Kovaříková, 2016, s. 34).

2.2.10 Technologie

Informační a komunikační technologie usnadňují a zrychlují komunikaci – pro firmy jsou důležité sdílené databáze, informační systémy, intranety, maily, newslettery, interní sociální sítě atd. Moderní technologie dovolují nastavit i dříve nebývalé možnosti organizace práce, jako je třeba možnost pracovat z domova.

Je však potřeba si uvědomit, že využívání technologií není v interní komunikaci cílem, ale prostředkem (Kovaříková, 2016, s. 36). Na to upozorňuje i Holá (2011, s. 77), že technolo-

gie jsou pouze nástrojem a je důležité, jakým způsobem jsou využívány, aby nedošlo k neefektivnosti.

2.3 Zlepšení interní komunikace

Pokud chce organizace interní komunikaci ovlivňovat, je nejprve nutné analyzovat proces jejího průběhu a zlepšování a zjistit jednotlivé činnosti, jenž tento proces tvoří a rozpoznat hlavní faktory, které tento proces ovlivňují. Pouze touto cestou lze odhalit problémová místa a nalézt prostor ke zlepšení (Holá, 2011, s. 64). Armstrong (1999, s. 792) ještě dodává, že pro úspěšné řízení změny je třeba brát v potaz a pochopit pocity těch, na které dopadnou důsledky chystané změny. Důležité je si uvědomit, že nejde o jednorázovou akci, ale nastavení správné interní komunikace je dlouhodobý proces, kterému je třeba věnovat řádnou pozornost a kapacity. Výsledky se podle Holé (2011, s. 87) projeví v závislosti na aktuálním stavu nejdříve za půl roku a může se stát, že i vůbec, pokud vybraná opatření nejsou důsledně prováděna, či nedošlo ke změně základních podmínek, jež jsou pro jejich přínos klíčové.

3 VEŘEJNÁ SPRÁVA

3.1 Vymezení podstaty správy

Z procesního a instrumentálního hlediska znamená správa podle Hegera (2010, s. 42) postup, souhrn metod a dovedností, jak zabezpečit pokud možno bezkonfliktní fungování institucí, předpisů a sociálních vztahů na určitém území, jak umět řídit a organizovat byrokratické organizace a větší sociální celky.

Je to tedy záměrná činnost, jejíž funkcí je obnovení nebo udržení nějakého žádoucího stavu a je vykonávána ve veřejném zájmu, jakožto povinnost těch (subjektů), které ji uskutečňují. Zaměřena je především, i když nikoli výlučně, vůči subjektům, které stojí mimo ni (adresátům) (Kafka et al., 2006, s. 6).

Heger (2010, s. 42) se dále zabývá správní kulturou (kvalitou správy nebo dobrou správou), která by měla být dle jeho názoru posuzována ze dvou aspektů – z hlediska garance svobod občanů zakotvených v ústavě a v zákonech, ale i na základě zvyklostí a nepsaných pravidel, jež platí ve vztazích mezi občany a správními úřady, do nichž se promítají interní vztahy uvnitř úřadu. *„Správní kultura vyjadřuje nejen obsah a zaměření správních procesů, ale především kvalitu správního procesu, jehož součástí je také způsob komunikace uvnitř úřadu a vztah ke klientům úřadu. Kvalitnější správní kultura vykazuje vyšší míru konzistence a kontinuity určitého správního prostředí, představuje „vládu zákona“ a pravidel, přirozenou autoritu správy, nikoli vrtkavou vládu politiků a úředníků nad občany.“*

3.2 Pojem veřejná správa

Veřejná správa je spravováním (řízením, udržováním, rozvíjením) veřejných záležitostí, které je uskutečňováno jako projev státní moci. Subjekty, které jejím prostřednictvím uskutečňují veřejný záměr, tak konají na základě zákona a v mezích, jež jim stanovil (Heger, 2010, s. 41).

V České republice se uplatňuje spojený model veřejné správy, který je charakteristický různou měrou přenesení výkonu státní správy na samosprávu (orgány samosprávy vykonávají mimo samosprávy rovněž státní správu v přenesené působnosti). V tomto modelu ne-

lze přísně oddělit přenesenou působnost (státní správu) od politické moci, subjekt samosprávy je častokrát účastníkem řízení, kdy je příslušný orgán samosprávy součástí téhož územně samosprávného celku (Novotný et al., 2017, s. 12).

Veřejná správa má tedy dvě podoby – státní správu a samosprávu. Svoboda a Schelle (2006, s. 46) zmiňují jejich odlišné funkce, kdy státní správa aplikuje (někdy i tvoří) právo a realizuje státní politiku v nejširším slova smyslu, a funkcí samosprávy je vedení záležitostí určitého společenství, vyjadřování zájmů a reprezentace, dále také aplikace práva, ale v omezeném rozsahu, a sleduje často odlišné cíle od státní politiky – vyjadřování zájmu určitého společenství.

3.2.1 Státní správa

Státní správu je možno vymezit jako veřejnou správu, jež je uskutečňována státem a je nezastupitelnou součástí veřejné správy jako takové, prakticky tvoří její základ. Výkon státní správy je uskutečňován ústředními orgány státní správy, regionálními a krajskými institucemi a místními institucemi (Lochmannová, 2017, s. 28). Státní správa je vertikálně hierarchicky organizovaný systém na principu nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými úrovněmi řízení (Svoboda a Schelle, 2006, s. 46). V rozhodování se postupuje monokraticky (i když existují i kolektivní orgány), což znamená, že orgán veřejné správy je navenek představován pouze jedinou fyzickou osobou, u které jsou soustředěny rozhodovací pravomoci. V ustavování orgánů státní správy převládá jmenování (volba je výjimečná), autonomie rozhodování je omezená. Přezkum rozhodnutí možný z hlediska věcné správnosti i souladu s právem (Svoboda a Schelle, 2006, s. 46; Kadlečka a Riger, 2009, s. 4).

3.2.2 Samospráva

Samosprávu lze definovat jako veřejnou správu vykonávanou jinou institucí než státem, která je relativně samostatná a na státu nezávislá. Samospráva má normotvornou moc, může tedy vytvářet vlastní právní normy (obecní vyhlášky, vnitřní předpisy), a výkonnou moc, tedy má právo tvořit, organizovat a řídit činnost samosprávních institucí a jejich orgánů. Lze ji členit na samosprávu zájmovou a územní (Lochmannová, 2017, s. 30). Samospráva není vertikálně a hierarchicky organizovaná, mezi vyšší a nižší samosprávou neexistují vztahy nadřízenosti a podřízenosti – zásah vyššího orgánu možný pouze na základě zvláštního zákona. Samospráva je tedy založena na kolegiálním rozhodování (orgán veřejné správy je představován více rovnocennými osobami, jejichž společná vůle tvoří rozhod-

nutí tohoto orgánu), například primátor je monokratickým orgánem. Základní orgány jsou ustanovovány volbou, ostatní jsou jmenovány a podřízeny nebo odpovědny zvoleným. Horizontální hierarchie je stejná jako ve státní správě, z čehož plyne podřízenost pracovníků plnící funkci samosprávy. Větší autonomie rozhodování než u státní správy, u rozhodnutí přezkoumatelná pouze souladnost s právem – věcnou správnost může posoudit pouze Nejvyšší správní soud (Svoboda a Schelle, 2006, s. 46; Kadlečka a Riger, 2009, s. 4).

Zájmová samospráva

Tvoří ji subjekty spojené určitým společným zájmem. Není, na rozdíl od územní samosprávy, ústavně zakotvena a je svěřena jednotlivým zájmovým subjektům na základě zákonů, které ji zřizují. Specifické postavení pak mají veřejné vysoké školy – jim je samospráva vymezena zákonem o vysokých školách č. 111/1998 Sb. (Lochmannová, 2017, s. 30).

Územní samospráva

Územní samospráva je zakotvena v zákoně č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky (hlava VII). Podle ústavy jsou základními územními samosprávnými celky obce, vyššími územními samosprávnými celky jsou kraje. Každá část území České republiky musí příslušet do některé obce, jestliže zvláštní zákon nestanoví jinak, a obec musí být vždy součástí vyššího územního samosprávného celku. Tyto samosprávní subjekty mají právo hospodařit a nakládat se svým majetkem podle vlastního rozpočtu a samostatně rozhodovat o svých věcech (Novotný et al., 2017, s. 22-23). Pokud dojde ze strany státu k porušení tohoto práva, je možnost podat ze strany územní samosprávy stížnost k Ústavnímu soudu proti nezákonnému vměšování. Územní samosprávu představují obce, kraje a regiony soudržnosti (Lochmannová, 2017, s. 31).

- **Obec**

Obec je základní územní samosprávný celek, jehož fungování a činnost se řídí zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích.

Rozlišuje se několik typů obcí:

- vesnice – sídlo venkovského typu s menším počtem obyvatelstva, je zde převaha zemědělsky zaměřených aktivit,

- městys – je historický typ obcí stojících mezi vsí a městem (míval právo pořádat týdenní a dobytčí trhy), pokud tak na návrh obce stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády,
- město – obec s nejméně 3000 obyvateli, pokud tak stanoví předseda Poslanecké sněmovny po předchozím vyjádření vlády,
- statutární město – má zvláštní význam, může se členit na samosprávné obvody a části, a jejich postavení je dáno zákonem (Novotný et al., 2017, s. 24-25).

Nejvyšším rozhodovacím orgánem obce je zastupitelstvo (rozhoduje ve věcech samostatné působnosti, povinně zřizuje finanční a kontrolní výbory jako poradní orgány), rada obce je výkonným orgánem (podléhá zastupitelstvu, v rámci přenesené působnosti rozhoduje, může zřizovat komise), v čele obce stojí starosta (reprezentuje navenek, je odpovědný zastupitelstvu) nebo v zastoupení místostarosta. Obecní úřad je tvořen starostou, místostarostou, tajemníkem (pracovník v zaměstnaneckém poměru – řídí celý administrativní aparát) a úředníky. Ve městech zastává funkci obecního úřadu městský úřad, ve statutárních městech magistrát a úřady městských obvodů a městských částí (Lochmannová, 2017, s. 32)

- **Kraj**

Kraje jsou vyššími územními samosprávními celky, jež se řídí zákonem č. 129/2000 Sb, o krajích. Mají vlastní území a obyvatelstvo, právní subjektivitu, vlastní majetek a hospodaří podle rozpočtu. V České republice se nachází 14 krajů – hlavní město Praha, Středočeský kraj, Jihočeský kraj, Plzeňský kraj, Karlovarský kraj, Ústecký kraj, Liberecký kraj, Královéhradecký kraj, Pardubický kraj, Kraj Vysočina, Jihomoravský kraj, Olomoucký kraj, Zlínský kraj a Moravskoslezský kraj. Orgány, které zajišťují chod kraje, jsou zastupitelstvo kraje (nejvyšší rozhodovací orgán s nejrozsáhlejšími rozhodovacími pravomocemi), rada kraje (výkonný orgán v oblasti samostatné působnosti odpovědný zastupitelstvu, tvořena hejtmanem, jeho náměstkem a členy rady), hejtman (zastupuje kraj navenek, on zastupován náměstky), krajský úřad (jako výkonný orgán v čele s ředitelem, plní úkoly od zastupitelstva nebo rady) a výbory a komise jako poradní a iniciativní orgány rady kraje (Lochmannová, 2017, s. 332-33).

- **Regiony soudržnosti**

Byly vymezeny kvůli potřebě koordinace hospodářské a sociální soudržnosti v rámci Evropské unie za účelem čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie. Území těchto regionů je svým vymezením totožné s územními statistickými jednot-

kami NUTS II (Praha, Střední Čechy – Středočeský a Plzeňský kraj, Jihozápad – Českobudějovický a Plzeňský kraj, Severozápad – Karlovarský a Ústecký kraj, Severovýchod – Liberecký, Pardubický a Královéhradecký, Jihovýchod – Brněnský a Jihlavský kraj, Střední Morava – Olomoucký a Zlínský kraj, Moravskoslezsko – Moravskoslezský kraj). V každém z regionů soudržnosti působí Regionální rada, jež je právnickou osobou a řídícím orgánem regionálního operačního programu pro konkrétní region. Orgány rady jsou výbor Regionální rady (rozhoduje o přidělení dotací), předseda Regionální rady (zastupuje region navenek a je odpovědný výboru) a úřad Regionální rady jako výkonný orgán v čele s ředitelem (Lochmannová, 2017, s. 33).

3.3 Statutární město

Statutární města jsou zvláštním typem obce a jsou jako jediná vyjmenovaná v zákoně. Zákon o obcích a ani jiný zákon nestanovuje žádná kritéria, kdy by jejich splnění umožňovalo získání postavení statutárního města (Novotný et al., 2017, s. 12).

Průcha (2004, s. 54) zmiňuje hlavní zvláštnost statutárních měst, která spočívá zejména v tom, že tato města na rozdíl od ostatních měst mohou z rozhodnutí zastupitelstva města členit své území na městské obvody a městské části – provede se statutem města vydaným jako obecně závazná vyhláška, odtud statutární město. Označení „městský obvod“, „městská část“ je zcela srovnatelné, takže záleží pouze na zastupitelstvu statutárního města, které ze dvou nabízejících se variant při územním členění ve svých podmínkách zvolí. Novotný a kol. (2017, s. 12) zdůrazňuje, že statutárním městům je sice zákonem umožněno členit se na tyto obvody a části, ale není to povinností, takže statutární města této možnosti využít nemusí, případně tuto možnost mohou využít kdykoliv v budoucnu.

Městské části a obvody nemohou nabývat vlastního majetku, a proto je třeba ve statutu upravit majetek a rozsah oprávnění při nakládání s tímto majetkem a při výkonu s tím souvisejících práv – toto oprávnění hospodařit se svěřeným majetkem se eviduje v katastru nemovitostí (Novotný et al., 2017, s. 25).

Funkci obecního úřadu ve statutárním městě tvoří magistrát, jehož posláním je vedle výkonu příslušného rozsahu tzv. samostatné působnosti zabezpečovat i výkon přenesené působnosti, jenž zde přichází v úvahu v rozsahu přenesené působnosti obecního úřadu obce s rozšířenou působností (Průcha, 2004, s. 224). Navenek reprezentuje statutární město primátor.

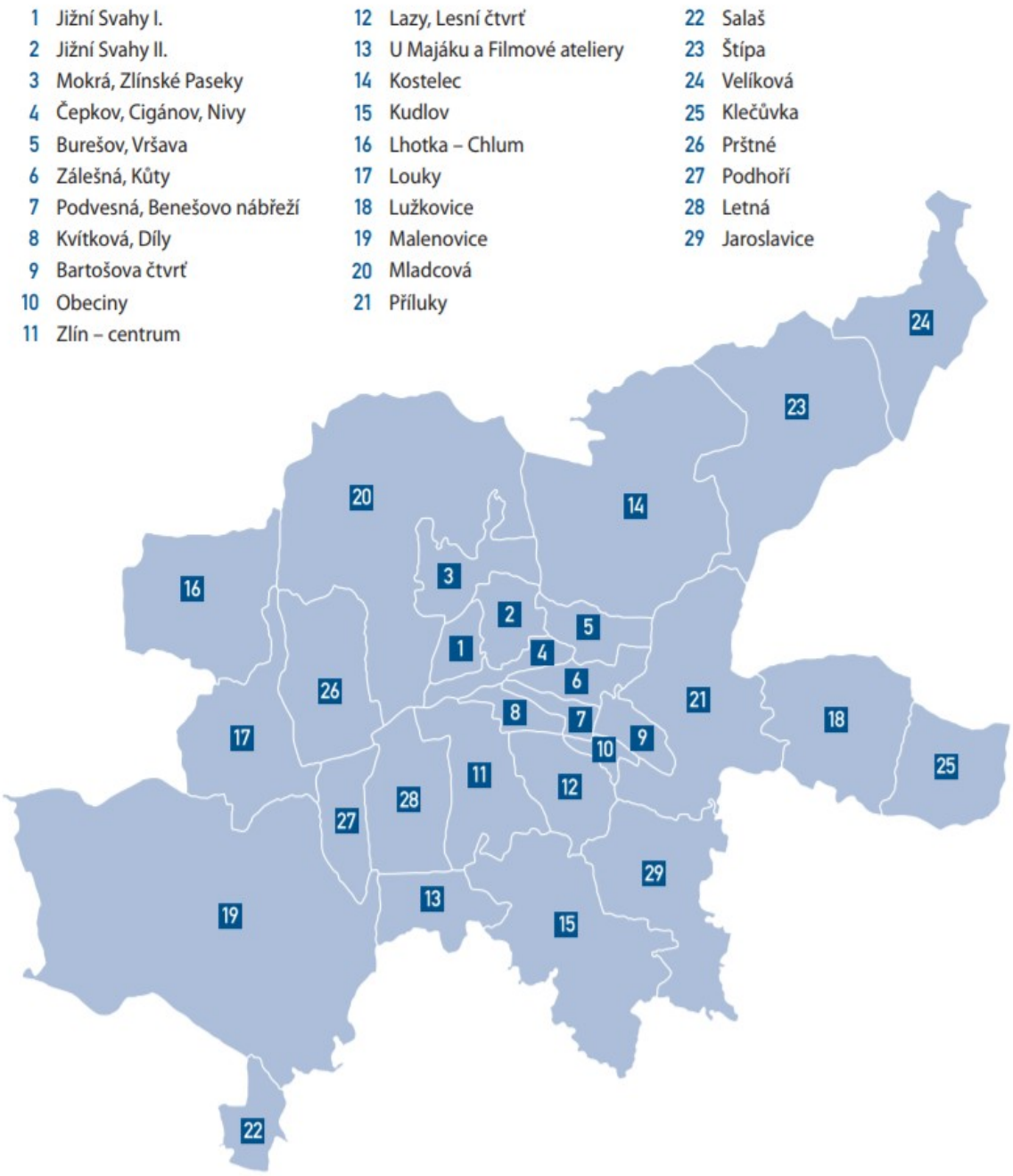
II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MAGISTÁT STATUTÁRNÍHO MĚSTA ZLÍNA

Magistrát statutárního města Zlína je v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích výkonným orgánem města, který vykonává působnost jak v oblasti samostatné působnosti (samosprávy), tak též v oblasti přenesené působnosti obce (státní správy). Magistrát plní úkoly v samostatné působnosti, které mu uloží Zastupitelstvo města Zlína a Rada města Zlína, a pomáhá výborům Zastupitelstva města Zlína a komisím Rada města Zlína v jejich činnosti. V rámci přenesené působnosti je Magistrát statutárního města Zlína obecním úřadem obce s rozšířenou působností. Jako takovému mu přísluší vykonávat přenesenou působnost (místní státní správu) pro statutární město Zlín a pro další obce ve stanoveném správním obvodu (Magistrát města Zlína, 2018, s. 3).

Statutární město Zlín není členěno na samosprávné městské části a obvody. Území města je pouze pracovně rozděleno na příměstské časti a vnitřní Zlín bez rozhodovacích pravomocí. Celkově se jedná o 30 místních částí (v MČ Malenovice zřízeny 2 kanceláře MČ).

Obrázek č. 2: Místní části statutárního města Zlína



Zdroj: Statutární město Zlín, 2013, s. 7

Za formy spolupráce statutárního města Zlína s místními částmi lze považovat činnost 30 kanceláří místních částí a veřejná setkání členů Rady města Zlína a zástupců Magistrátu statutárního města Zlína s občany místních částí. V roce 2008 pak byly Zastupitelstvem

města Zlína schváleny další nové formy spolupráce – jmenování členů Zastupitelstva města Zlína do místních částí a vytvoření komisí místních částí. V návaznosti na schválení těchto nových forem spolupráce vzniklo na magistrátu v Odboru kanceláře primátora *„Středisko komunikace s místními částmi“*, které je organizačně začleněno pod organizační oddělení (Statutární město Zlín, 2013, s. 8).

Město Zlín je zapojeno do partnerské spolupráce se zahraničními městy. Od 60. let původně čistě podnikatelský úmysl rozšiřování závodů a jejich firemních kontaktů do zahraničí přerostl do vzájemného poznávání zemí, civilizačních návyků, kultur apod. V současné době má město Zlín v 8 evropských zemích 9 partnerských měst, se kterými uzavřelo smlouvu o partnerské spolupráci.

- Altenburg (Německo) – smlouva o partnerství,
- Groningen (Nizozemí) – dohoda o spolupráci,
- Chorzow (Polsko) – rámcová dohoda o spolupráci,
- Izegem (Belgie) – smlouva,
- Möhlin (Švýcarsko) – smlouva o partnerství,
- Limbach-Oberfrohna (Německo) – smlouva o partnerství,
- Romans-sur-Isere (Francie) – smlouva o partnerství,
- Sesto San Giovanni (Itálie) – smlouva o partnerství,
- Trenčín (Slovensko) – smlouva o partnerství,

+ spolupráce s Turínem (Itálie).

Ve většině případů vznikaly smlouvy na základě dlouholetých přátelství a spolupráce mezi městy, za účelem prohloubení a dalšího rozvoje již existujících kontaktů svých obyvatel, ale utvářela se i nová partnerství.

4.1 Jednotlivá pracoviště a odbory Magistrátu statutárního města Zlína

Magistrát statutárního města Zlína je členěn na jednotlivé odbory a oddělení podle obsahu činnosti. Zatím k poslední změně došlo ke dni 1. 3. 2019, kdy byl o*dbor koncepce a realizace dopravních staveb* s dvěma odděleními (oddělení technicko-ekonomické, oddělení realizace) přejmenován na *odbor dopravy* s pouze jedním oddělením (oddělení koncepce a realizace dopravních staveb).

V současné době existuje celkem 24 odborů a oddělení: odbor dopravy, odbor ekonomiky a majetku, odbor informatiky, odbor kanceláře primátora, odbor Kulturní centrum, odbor kultury a památkové péče, odbor městské zeleně, odbor občansko-správních agend, odbor právní, odbor realizace investičních akcí, odbor sociálních věcí, odbor stavebních a dopravních řízení, odbor školství, odbor vnitřní správy, odbor živnostenský, odbor životního prostředí a zemědělství, oddělení cestovního ruchu a informací, oddělení koordinace projektů, oddělení krizového řízení, oddělení personální a vzdělávání, oddělení prevence kriminality a sportovišť, oddělení prostorového plánování, oddělení tiskové, oddělení veřejnosprávní kontroly.

Magistrát sídlí celkem v osmi budovách, na náměstí Míru, na ulici Zarámí, na třídě Tomáše Bati, na ulici L. Váchy, na Santražinách a na náměstí T. G. Masaryka.
Hlavní budova magistrátu, s obřadní síní a městským informačním a turistickým střediskem, se nachází na náměstí Míru 12, kde je následujících 14 pracovišť:

- *primátor, náměstci primátora*,
- *tajemnice*,
- *Odbor kanceláře primátora*,
- *Odbor právní (oddělení právní a veřejných zakázek)*,
- *Odbor občansko správních agend (oddělení matrik a ověřování)*,
- *Odbor stavebních a dopravních řízení (oddělení stavebně správního řízení)*,
- *Odbor ekonomiky a majetku (pokladna)*,
- *Odbor informatiky*,
- *Odbor vnitřní správy (podatelna)*,
- *Odbor stavebních a dopravních řízení*,
- *oddělení cestovního ruchu a informací*,
- *oddělení koordinace projektů*,
- *oddělení prostorového plánování*,
- *oddělení tiskové*.

Na náměstí Míru se nalézá i druhá budova (náměstí Míru 464), kde jsou 3 pracoviště:

- *Oddělení personální a vzdělávání*,
- *Odbor vnitřní správy (hlavní energetik, oddělení hospodářské správy, oddělení vnitřní správy)*,

- *Odbor právní (oddělení veřejných zakázek)*.

O ulici vedle náměstí na Zarámí stojí další dvě budovy magistrátu. Na Zarámí 4421 sídlí těchto 14 pracovišť:

- *oddělení cestovního ruchu a informací (informátor)*,
- *Odbor vnitřní správy (podatelna, oddělení spisové a archivní služby)*,
- *Odbor kanceláře primátora (oddělení autoprovozu)*,
- *Odbor živnostenský*,
- *Odbor školství*,
- *oddělení prevence kriminality a sportovišť*,
- *Odbor kultury a památkové péče*,
- *Odbor právní (právník)*,
- *Odbor ekonomiky a majetku (oddělení rozpočtu a controllingu, oddělení účtáren, oddělení pozemkové a nebytové správy, oddělení správy domů)*,
- *oddělení veřejnosprávní kontroly*,
- *Odbor právní (oddělení vymáhání pohledávek)*,
- *Odbor městské zeleně*,
- *Odbor životního prostředí a zemědělství*,
- *Útvar interní auditu*.

Na Zarámí 4077 jsou pouze 3 odbory:

- *Odbor ekonomiky a majetku (účtárna, odd. rozpočtu a controllingu, středisko majetková účtárna, středisko finanční účtárna)*,
- *Odbor stavebních a dopravních řízení (digitalizace archivu)*,
- *Odbor právní (právník)*.

Pátá budova leží západně od centra města na ulici L. Váchy 602, kde se nachází tato pracoviště:

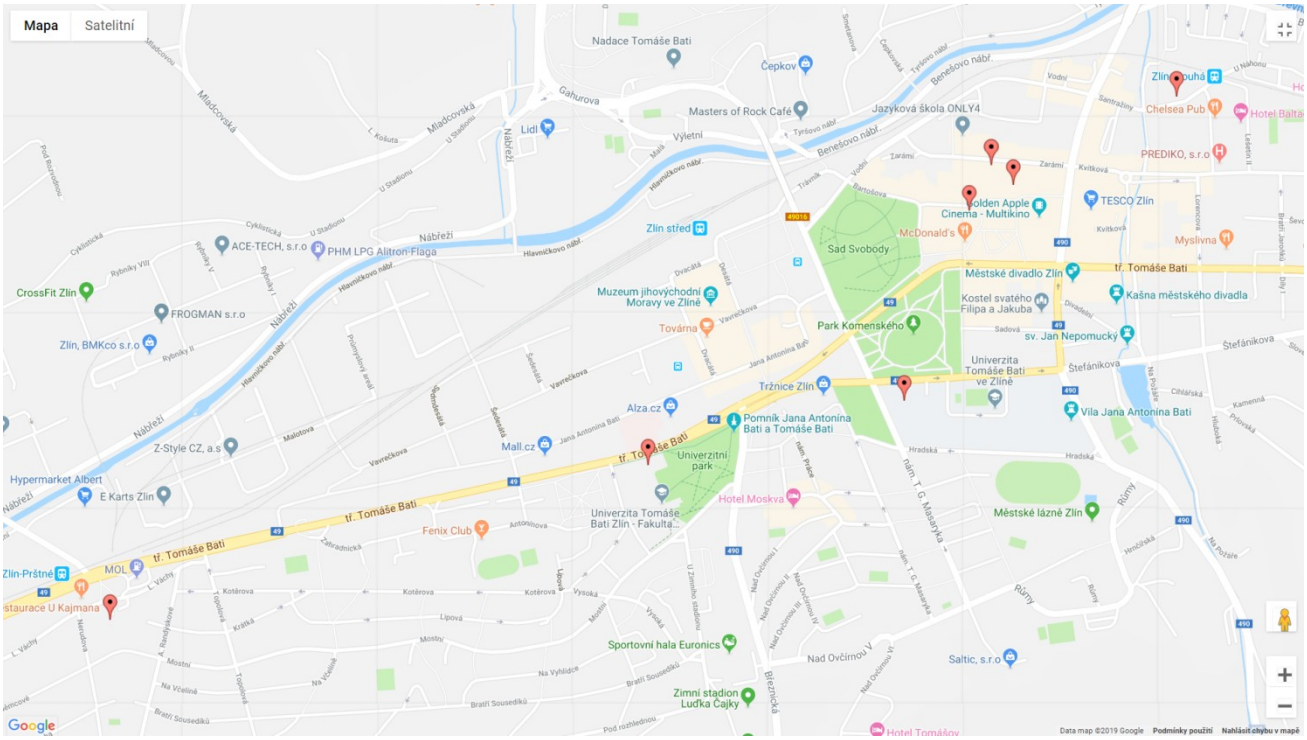
- *Odbor vnitřní správy (podatelna, spisovna)*,
- *oddělení cestovního ruchu a informací (informátor)*,
- *Odbor občansko-správních agend*
  (oddělení správní – evidence obyvatel, občanské průkazy, cestovní doklady, oddě-

lení dopravních přestupků a řidičských průkazů, oddělení evidence motorových vozidel),

- *Odbor právní (oddělení přestupkové)*,
- *Odbor realizace investičních akcí*,
- *Odbor informatiky (informatik)*,
- *oddělení krizového řízení a obrany*,
- *Odbor dopravy*.

V budově Městské policie Zlín na Santražinách 3312 sídlí *oddělení cestovního ruchu a informací (informátor)* a poslední budovou je Kongresové centrum na nám. T. G. Masaryka 5556, kde se nachází *Odbor kulturní centrum* (Magistrát města Zlína, © 2019).

Obrázek č. 3: Orientační mapa – umístění detašovaných pracovišť



Zdroj: Magistrát města Zlína, © 2019

4.2 Zaměstnanci na magistrátu

Magistrát statutárního města Zlína je organizační jednotka administrativního typu, která je tvořena primátorem, tajemníkem a zaměstnanci města, jež jsou zařazeni do Magistrátu statutárního města Zlína.

Vedoucím magistrátu je tajemník, který plní funkci statutárního orgánu v pracovně právních vztazích vůči zaměstnancům města zařazených v magistrátu (uzavírá a ukončuje pracovní poměr, určuje platy zaměstnancům, řídí a kontroluje jejich činnost) a vykonává úkoly, které mu uloží orgány obce (zastupitelstvo, rada) a je odpovědný za plnění úkolů magistrátu v samostatné působnosti i přenesené působnosti primátorovi (Česko, 2000, s. 1756). Současnou tajemnicí Magistrátu statutárního města Zlína je Ing. Helena Heidová a primátorem je Ing. et Ing. Jiří Korec.

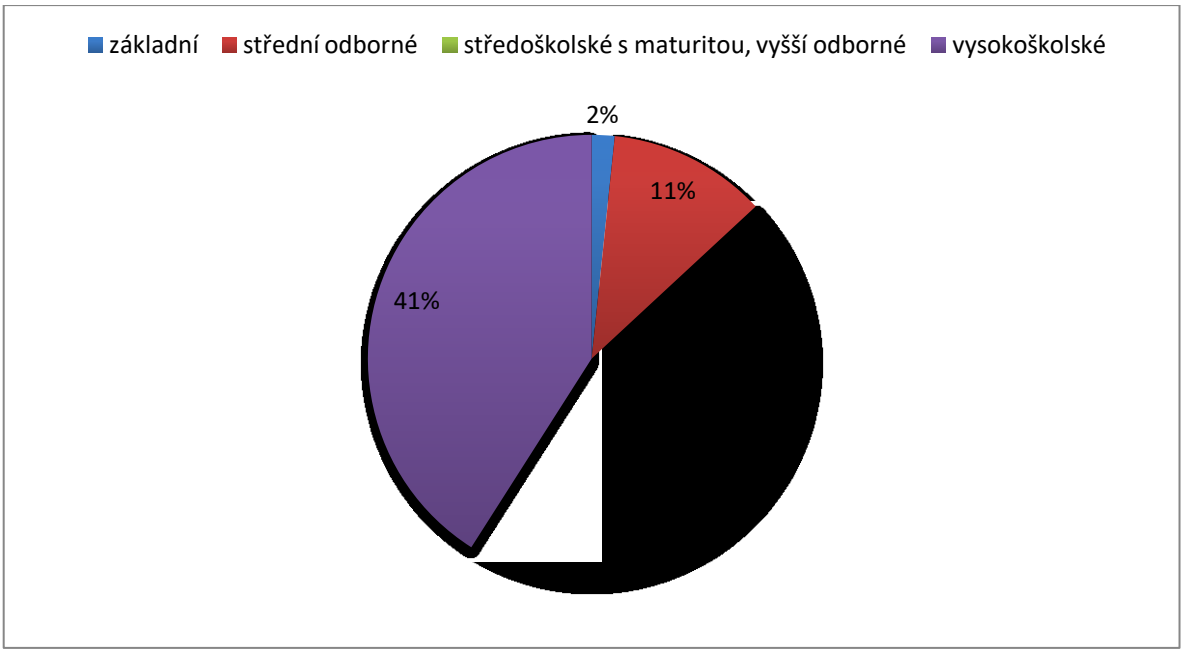
Tabulka č. 1: Zaměstnanci Magistrátu statutárního města Zlína

Zaměstnanci na Magistrátu statutárního města Zlína	počet osob	procenta (%)
vedoucí úředník	55	8
vedoucí neúředník	14	2
úředník	250	38
neúředník	105	16
dělník	70	10
organizační složky	73	11
městská policie	97	15
Celkem	**664**	**100**

Zdroj: Interní dokumenty, vlastní zpracování

K datu 31. 12. 2018 byl počet zaměstnanců 664 osob, kdy 63% byly ženy a 37% muži. Největší podíl tvořili úředníci, nejmenší podíl vedoucí neúředníci. Nejvíc lidí vystudovalo střední školu s maturitou, vyšší odbornou školu a naopak nejméně bylo pracovníků s pouze základním vzděláním.

Graf č. 1: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Interní dokumenty, vlastní zpracování

4.2.1 Úředníci

Jako úředník se rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností, jenž je v tomto případě zařazen do magistrátu statutárního města (Česko, 2002, s. 6598). Označení úředník tedy nese každý zaměstnanec, který se alespoň z části podílí na výkonu přenesené nebo samostatné působnosti.

Úředník je dle zákona o úřednících povinen prohlubovat si kvalifikaci vstupním vzděláváním, průběžným vzděláváním a přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti – v případě vedoucích pracovníků ještě vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Územní samosprávný celek má povinnost toto prohlubování kvalifikace zabezpečit a také vypracovat plán vzdělávání každého úředníka. Plán musí obsahovat časový rozvrh prohlubování kvalifikace v rozsahu nejvýše 18 pracovních dnů v rozmezí následujících 3 let a za tu dobu musí být alespoň jedenkrát plnění plánu ohodnoceno (Česko, 2002, s. 6604). Na Magistrátu města Zlína bývají některá tato vzdělávání spojena s teambuildingovým programem.

Mezi povinnosti úředníka patří dodržování ústavního pořádku České republiky a právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, hájit veřejný zájem, vykonávat pokyny vedoucích úředníků, být nestranný, poskytovat informace o činnosti územního samosprávné-

ho celku dle zvláštních předpisů, ale i zachovávat mlčenlivost (Česko, 2002, s. 6602-6603).

4.2.2 Zaměstnanci úřadu („neúředníci“)

Na magistrátu pracují i zaměstnanci, na které se zákon o úřednících nevztahuje, neboť úředníky nejsou. Jedná se o zaměstnance územního samosprávného celku, kteří jsou buď zařazeni v jeho organizačních složkách, zařazeni pouze v jeho zvláštních orgánech nebo ti co vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo kteří výkon takových prací řídí. Pracovněprávní vztah je výlučně v dikci zákoníku práce (Česko, 2002, s. 6598).

5 SWOT ANALÝZA MĚSTA ZLÍN

Silné stránky reprezentují faktory, na kterých lze stavět budoucí pozici města, slabé stránky naopak reprezentují faktory, jež mohou omezit další rozvoj silných stránek. Příležitosti a hrozby obsahují ty body, které mohou mít na Magistrát statutárního města Zlína dopad a mohou ho v dlouhodobějším měřítku ovlivnit. Na příležitosti je potřeba se připravit a patřičně je využít.

SILNÉ STRÁNKY

- komplexní občanská vybavenost města,
- existence Univerzity Tomáše Bati,
- image města v zeleni,
- nízká kriminalita a pocit bezpečí,
- fungující partnerská spolupráce statutárního města Zlína se zahraničními městy,
- městská koupaliště,
- odkaz Tomáše Bati,
- Filharmonie Bohuslava Martinů,
- rozvinutá síť cyklostezek,
- postupná modernizace dětských hřišť,
- bez výskytu sociálně vyloučených lokalit,
- trolejbusová síť a rozšiřování tras MHD,
- blízkost atraktivních přírodních lokalit (Chřiby, Vizovické vrchy, Hostýnské vrchy atd.),
- významný kulturně-historická památka Baťův kanál,
- ZOO Lešná,
- Barum Czech Rallye,
- Mezinárodní festival pro děti a mládež.

SLABÉ STRÁNKY

- klesající počet obyvatel,
- vysoké ceny nemovitostí,
- rostoucí ceny vody a energií,
- existence jen jednokolejné železniční tratě Otrokovice – Zlín – Vizovice,
- problémy s parkováním (především v centru a na sídlištích),

- nevýhodná poloha vzhledem k vzdálenosti od hlavního města.

PŘÍLEŽITOSTI

- nová krajská nemocnice – zvýšení prestiže, zlepšení zdravotní péče,
- ZLÍN FILM OFFICE – přilákání filmařů a s tím spojené investice a vznik pracovních míst,
- modernizace železniční trati a nádraží – zlepšení infrastruktury a dostupnosti,
- plánovaná výstavba obchvatu Otrokovic – zlepšení infrastruktury a dostupnosti,
- rozvoj vědeckých aktivit UTB – investice v oblasti vývoje (spolupráce s průmyslovou sférou)

HROZBY

- stárnutí obyvatelstva,
- zhoršování ekonomické a sociální situace místních obyvatel,
- odchod mladých lidí,
- odchod klíčových zaměstnavatelů,
- nedostatek zdravotnického personálu (chybějící lidské zdroje).

6 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

6.1 Výzkumné otázky

Jako hlavní výzkumnou otázku této diplomové práce jsem si stanovila: *Jak může Magistrát statutárního města Zlína zlepšit svoji interní komunikaci?*

Abych na ni dokázala lépe odpovědět, vymezila jsem si na základě poznatků z teoretické části následující výzkumné otázky a podotázky:

VO1: Jak dobře funguje na Magistrátu statutárního města Zlína otevřená komunikace a zpětná vazba?

VVO1: Dostávají pracovníci potřebné informace včas, v dostatečné míře a bez problému?

VVO2: Lze s nadřízenými bezproblémově a s odezvou komunikovat?

VO2: Jsou zaměstnanci dostatečně informování o magistrátu, jeho plánech a strategii?

VO3: Je řízení výkonu a vzdělávání dle zaměstnanců dostačující?

VO4: Funguje firemní kultura – mají pracovníci na magistrát pozitivní názor?

VO5: Používají zaměstnanci na magistrátu ke komunikaci moderní technologie?

VVO3: Jaký komunikační kanál je na magistrátu nejpoužívanější?

VVO4: Který komunikační kanál je na magistrátu nejméně používaný?

6.2 Charakteristika dotazníku

Dotazník sestavený pro tuto práci obsahoval celkem 28 uzavřených otázek. Otázky jsem formulovala dle podmínek fungování interní komunikace, které jsem vymezila v teoretické části (viz 2.2). Určila jsem si 7 okruhů, kde každý okruh (s výjimkou dvou otázek na komunikační kanály a demografických otázek) představovaly 4 výroky, ke kterým respondenti vyjadřovali svůj postoj pomocí Likertovy pětibodové škály. Otázky se týkaly následujících oblastí:

- otevřená komunikace a zpětná vazba, včasné a relevantní informace,
- firemní strategie, jednotnost a odpovědnost vedení,

- komunikační schopnost manažerů, směry komunikace,
- organizační struktura, organizace práce, firemní kultura,
- řízení výkonu pracovníka, řízení kariéry, vzdělávání,
- komunikační kanály a technologie,
- demografie a statistika.

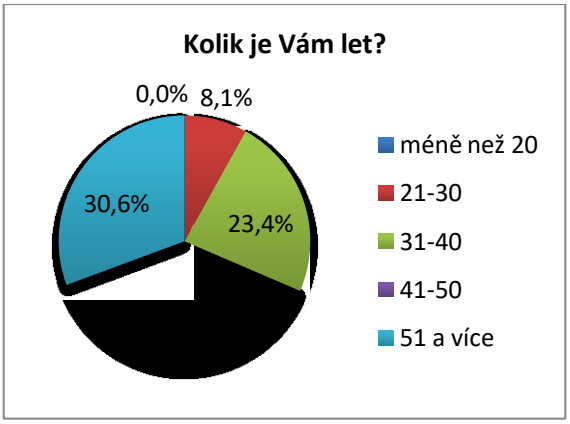
6.3 Výzkumný vzorek a technika sběru dat

Výzkumným vzorkem byli zaměstnanci na Magistrátu statutárního města Zlína pracující ve státní správě nebo samosprávě, kdy dotazník byl sjednocen jak pro vedoucí, tak pro řadové pracovníky. Dotazník byl rozeslán k zodpovězení na všechna pracoviště magistrátu (viz 4.1), s výjimkou městské policie, a to formou e-mailové korespondence s internetovým odkazem na dotazník. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 124 respondentů. Vyplnění dotazníku jim trvalo nejčastěji do 10 minut (79 %).

6.4 Vyhodnocení výsledků

Dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce respondentů ve věku 41-50 let (37,9 %) a dále v letech 51 a více (30,6 %). Ve věku méně než 20 let se nevyskytoval nikdo. Výrazně převažovaly ženy nad muži, téměř o tři čtvrtiny.

Graf č. 2: Vyhodnocení otázky 1



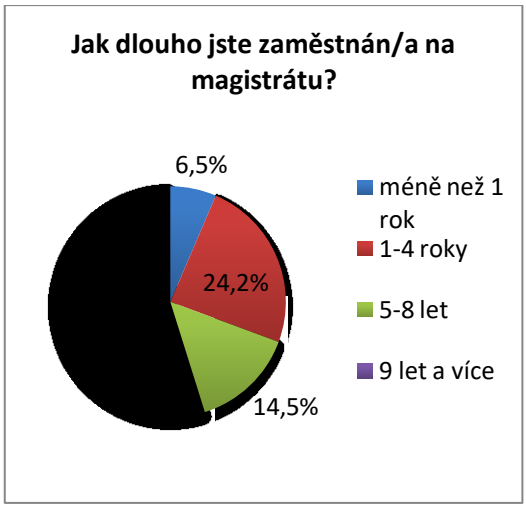
Graf č. 3: Vyhodnocení otázky 2

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce vyplnili dotazník vysokoškoláci (62,1 %), jen vyučen, středoškolské bez maturity neuvedl nikdo. Pouze 6,5 % pracuje na magistrátu méně než 1 rok, víc než polovina dotazovaných 9 let a více.

Graf č. 4: Vyhodnocení otázky 3

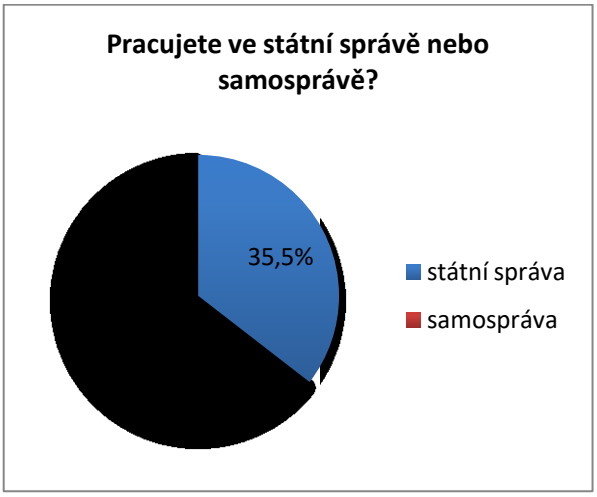
Graf č. 5: Vyhodnocení otázky 4



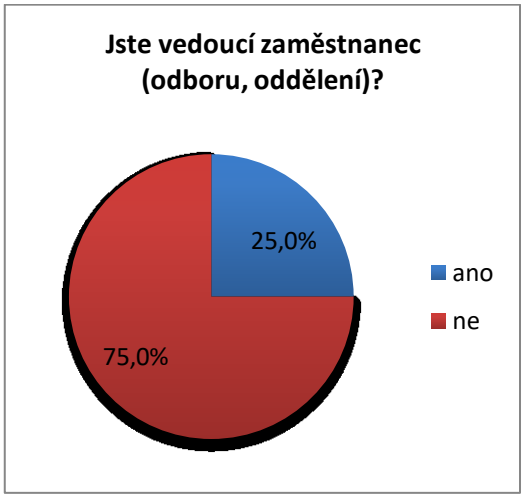
Zdroj: vlastní zpracování

Přibližně třetina pracuje ve státní správě (35,5 %), dvě třetiny v samosprávě (64,5 %) a přesně čtvrtina jsou vedoucí pracovníci.

Graf č. 6: Vyhodnocení otázky 5



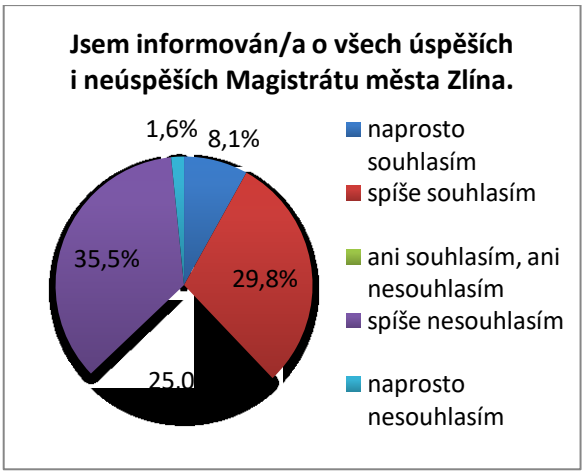
Graf č. 7: Vyhodnocení otázky 6



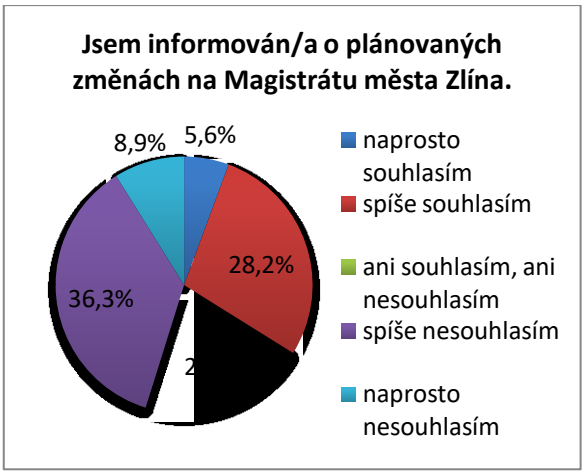
Zdroj: vlastní zpracování

Více než třetina zaměstnanců (37,9 %) si myslí, že je informována o všech úspěších i neúspěších Magistrátu statutárního města Zlína, ale na druhou stranu téměř stejný počet (37,1 %) s tím nesouhlasí. O trochu větší rozdíl je u informací o plánovaných změnách na magistrátu, kdy se pozitivně a spíše pozitivně vyjádřilo 33,8 %, spíše negativně a negativně 45,2 %.

Graf č. 8: Vyhodnocení otázky 7



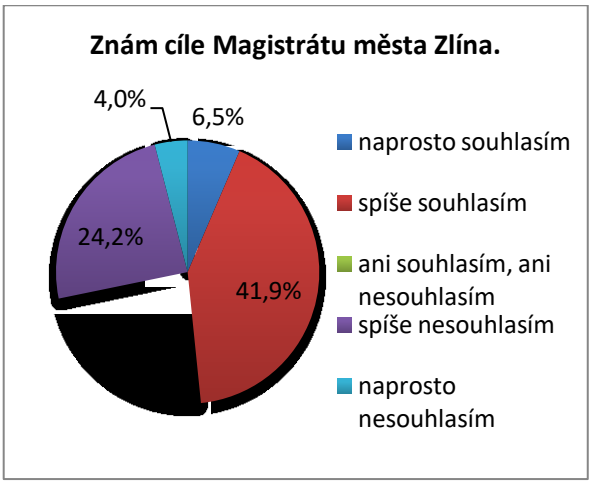
Graf č. 9: Vyhodnocení otázky 8



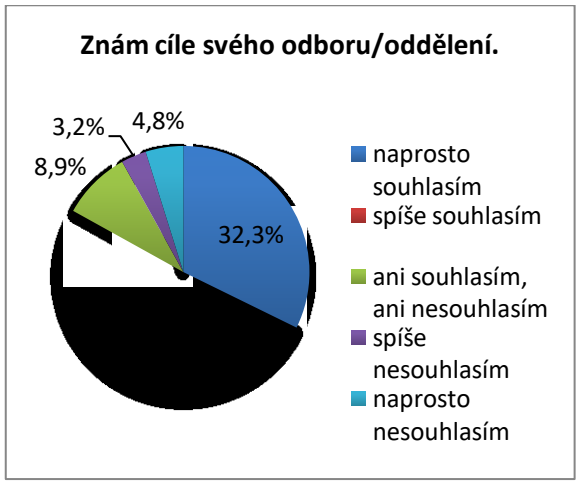
Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci mají nějaké povědomí o cílech magistrátu (48,4 %), ale mnohem lépe jsou informováni o cílech svého odboru/oddělení, pouze 8 % uvedlo nesouhlasnou odpověď (u celého magistrátu to byla asi čtvrtina).

Graf č. 10: Vyhodnocení otázky 9



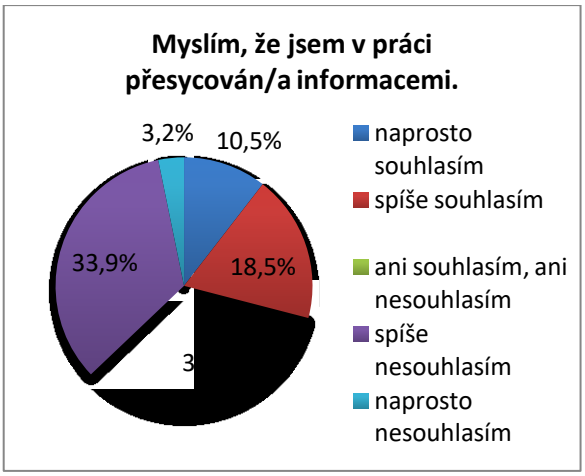
Graf 11: Vyhodnocení otázky 10



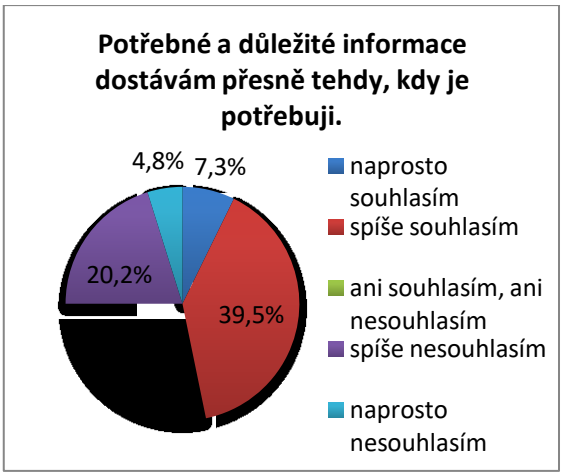
Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci magistrátu si spíše nepřijdou přesycováni informacemi, či jich dostávají tak akorát. Stejná procenta (33,9 %) vyšla jak u negativní odpovědi „spíše ne“, tak u neutrální „ani souhlasím, ani nesouhlasím“. Velmi přesycováno si přijde 10,5 % zaměstnanců, naopak vůbec jen 3,2 %. Téměř polovina (46,8 %) je spokojena s včasností a relevantností informací, které dostávají, 28,2 % si není jisto a jedna čtvrtina je spíše nespokojená a naprosto nespokojená.

Graf č. 12: Vyhodnocení otázky 11



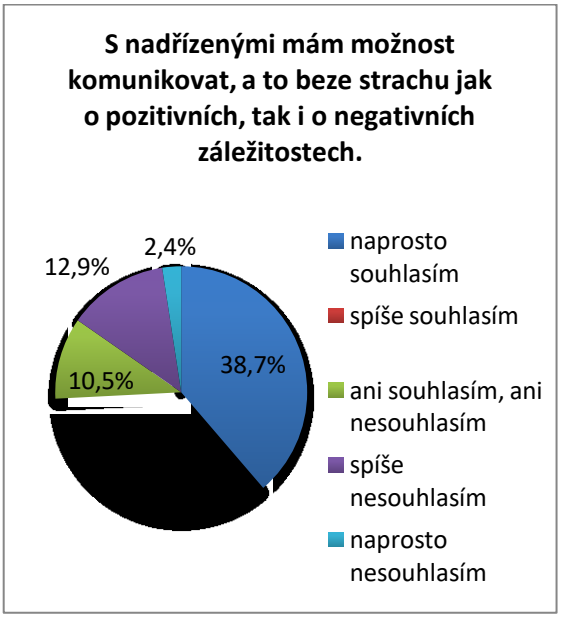
Graf č. 13: Vyhodnocení otázky 12



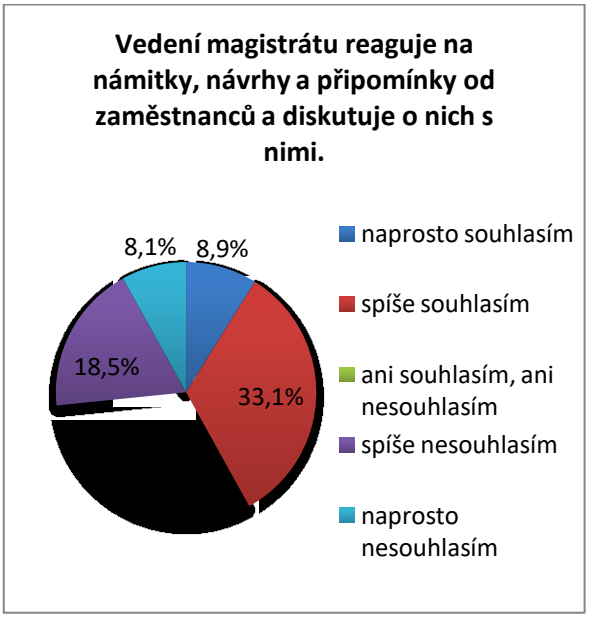
Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace s nadřízenými pracovníky je možná a určitě se jí nebojí 38,7 % a spíše nebojí 35,5 %. Negativně odpovědělo 15,3 % respondentů. U otázky ohledně reakce na námitky a diskuze ze strany vedení magistrátu se zaměstnanci bylo negativních odpovědí o něco více, přes jednu čtvrtinu. Třetina si není jistá a 42 % je přesvědčeno, že vedení v dostatečném množství reaguje na jejich námitky, návrhy a připomínky a diskutuje s nimi o nich.

Graf č. 14: Vyhodnocení otázky 13



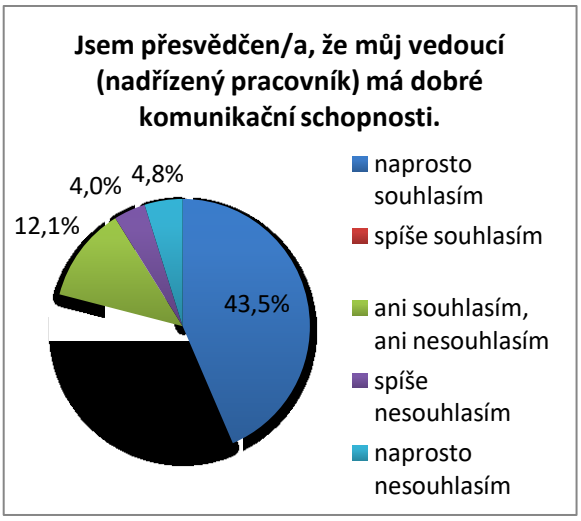
Graf č. 15: Vyhodnocení otázky 14



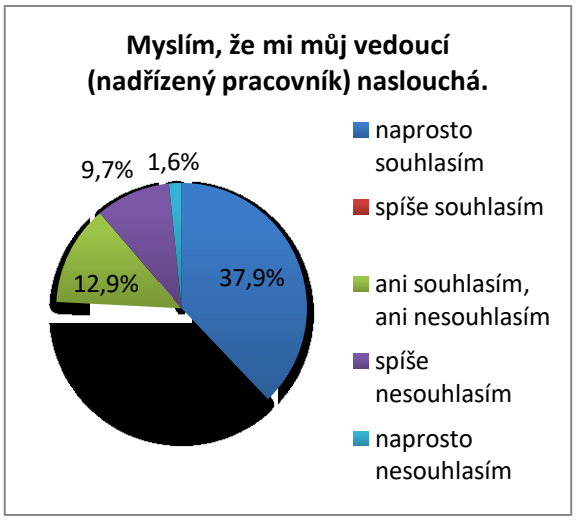
Zdroj: vlastní zpracování

Nadřízení pracovníci (vedoucí) jsou zaměstnanci dobře vnímáni, mají dle jejich názoru dobré komunikační schopnosti (79 %) a svým podřízeným naslouchají (75,8 %). Zcela nespokojených s komunikačními dovednostmi svých nadřízených je 4,8 % a pouze 1,6 % má pocit, že jim vedoucí nenaslouchá.

Graf č. 16: Vyhodnocení otázky 15



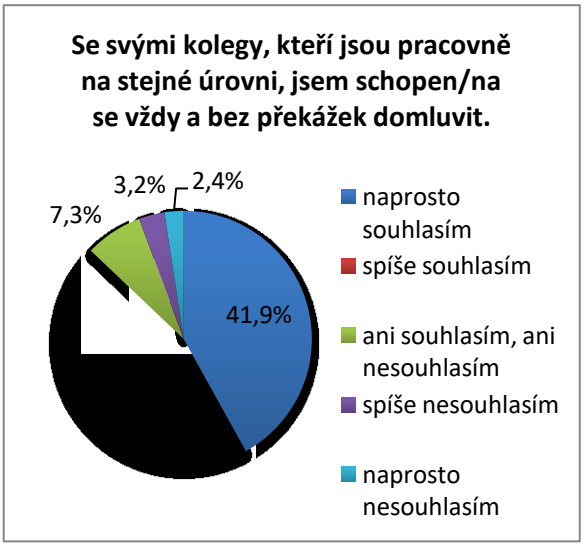
Graf č. 17: Vyhodnocení otázky 16



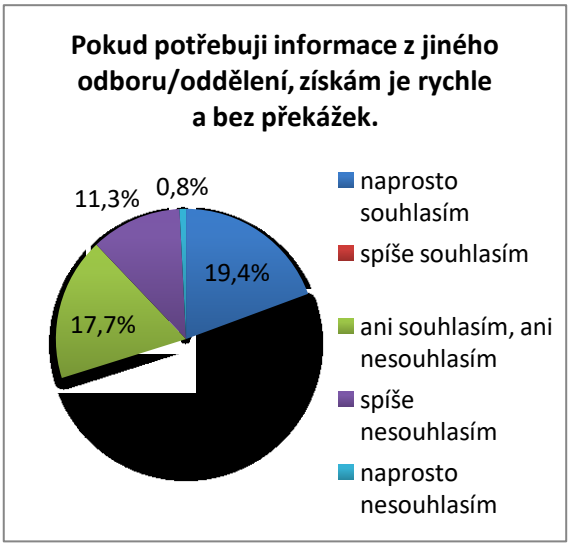
Zdroj: vlastní zpracování

Celých 87,1 % zaměstnanců je schopno se vždy a bez překážek domluvit se svými kolegy, kteří jsou s nimi pracovně na stejné úrovni. Ani pro, ani proti je 7,3 % a nesouhlas vyjádřilo 5,6 %. Polovina zaměstnanců spíše souhlasí, že získat informace z jiného odboru/oddělení lze rychle a bez překážek, 0,8 % s tímto naprosto nesouhlasí.

Graf č. 18: Vyhodnocení otázky 17



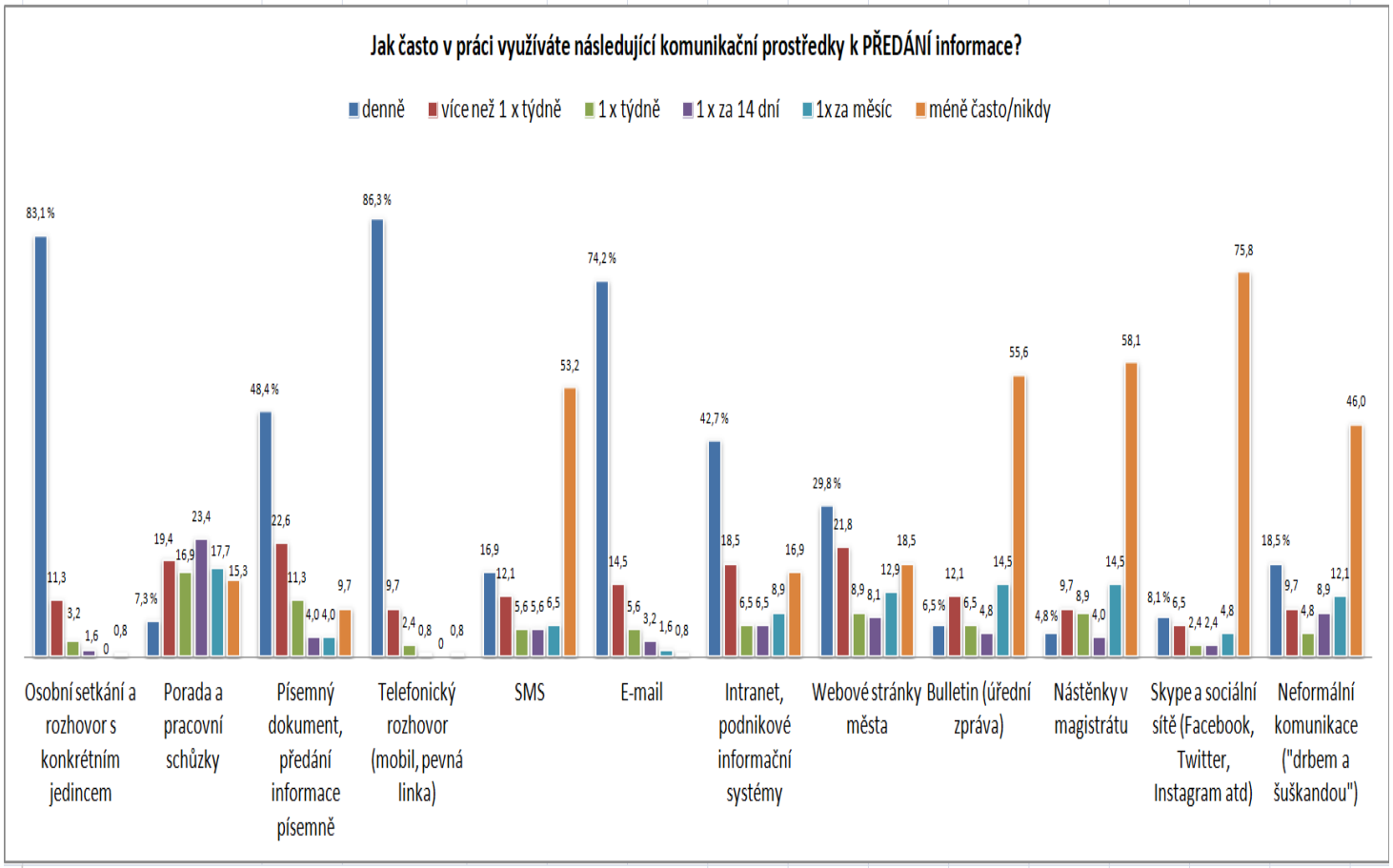
Graf č. 19: Vyhodnocení otázky 18



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějším komunikačním prostředkem používaným denně k předání informace je telefonický rozhovor, dále pak osobní setkání a rozhovor tváří v tvář a na třetím místě je komunikace prostřednictvím e-mailu. Naopak výrazně nejméně komunikují zaměstnanci magistrátu prostřednictvím Skypu a sociálních sítí, neboť na některých odborech/odděleních ani tuto možnost nemají. Málo využívané jsou nástěnky a bulletin, komunikace přes SMS a předávání informací neformální cestou ("drbem a šuškandou").

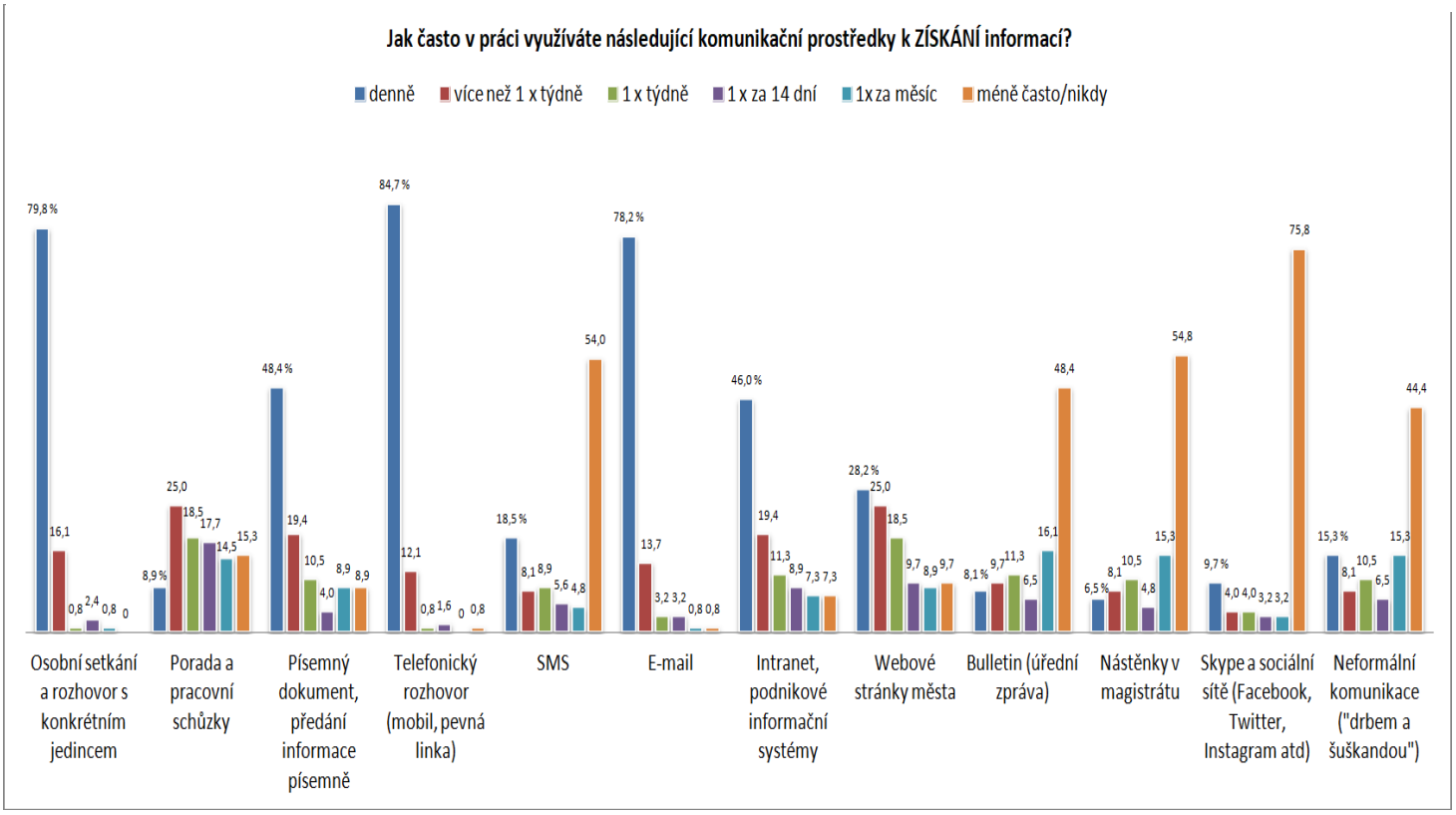
Graf č. 20: Vyhodnocení otázky 19



Zdroj: vlastní zpracování

V případě získání informace jsou výsledky téměř totožné, i zde je na prvním místě telefonický rozhovor, dále pak osobní setkání a rozhovor tváří v tvář a třetí v pořadí je komunikace prostřednictvím e-mailu. Písemný dokument (předání informace písemně) je používán denně v 48,4 % a to jak k předání informace, tak i k jejímu získání. Nejméně je využíván Skype a sociální sítě, potom nástěnky, SMS a bulletin.

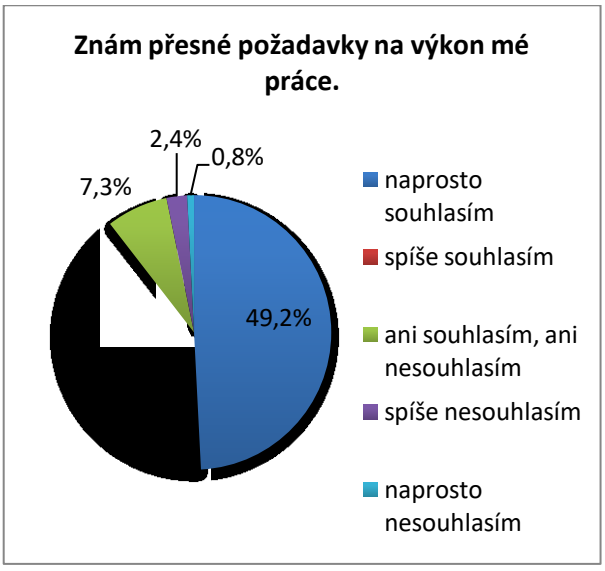
Graf č. 21: Vyhodnocení otázky 20



Zdroj: vlastní zpracování

Celých 89,5 % zaměstnanců zná přesné požadavky na výkon své práce, 7,3 % si není jisto a zbylých 3,2 % odpovědělo negativně. Téměř dvěma třetinám pracovníků se dostává pravidelného hodnocení jejich pracovního výkonu, 8,1% s tímto naprosto nesouhlasí.

Graf č. 22: Vyhodnocení otázky 21



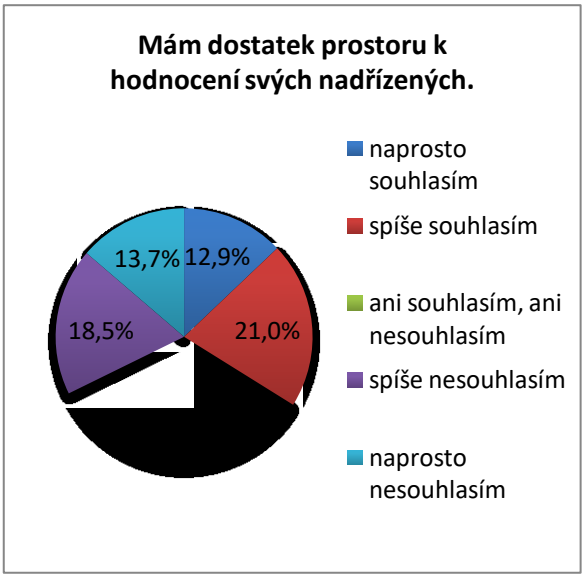
Graf č. 23: Vyhodnocení otázky 22

Zdroj: vlastní zpracování

S počtem školení a programů pro vzdělávání je naprosto spokojeno 29 % pracovníků, spíše spokojeno 37,1 %. Nedostatečně vzděláváno si přijde 2,4 % a 18,5 % se vyjádřilo neutrálně. Ohledně hodnocení svých nadřízených si celých 33,9 % není jisto, zda má dostatek prostoru k vyjádření nebo ne, další třetina (32,2 %) označila šanci k hodnocení negativně, poslední třetina (33,9 %) naopak pozitivně.

Graf č. 24: Vyhodnocení otázky 23

Graf č. 25: Vyhodnocení otázky 24

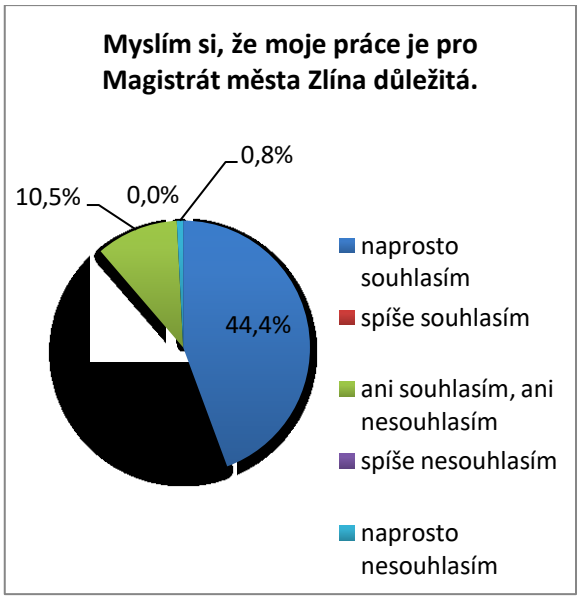


Zdroj: vlastní zpracování

Většina zaměstnanců na magistrátu (87,1 %) má povědomí o organizační struktuře a dokáže si představit, co má který pracovník na starost. Naprosto s tím nesouhlasí pouze 0,8 %. Obdobná většina (88,8 %) je přesvědčena, že jejich práce je pro Magistrát statutárního města Zlína důležitá. Odpověď spíše nesouhlasím nebyla vybrána ani jednou, naprosto nesouhlasím uvedlo 0,8 % respondentů.

Graf č. 26: Vyhodnocení otázky 25

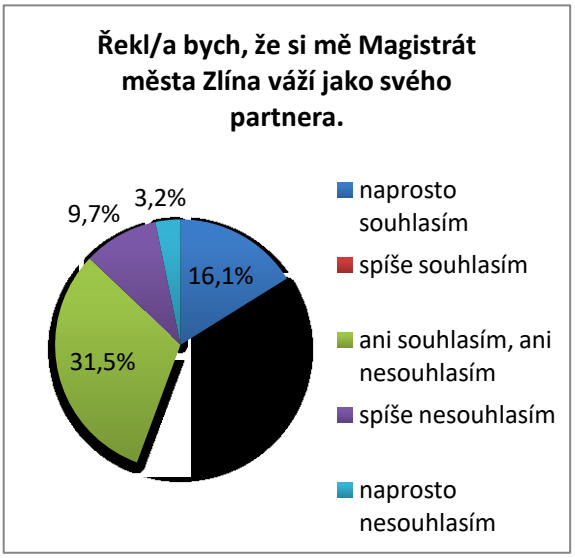
Graf č. 27: Vyhodnocení otázky 26



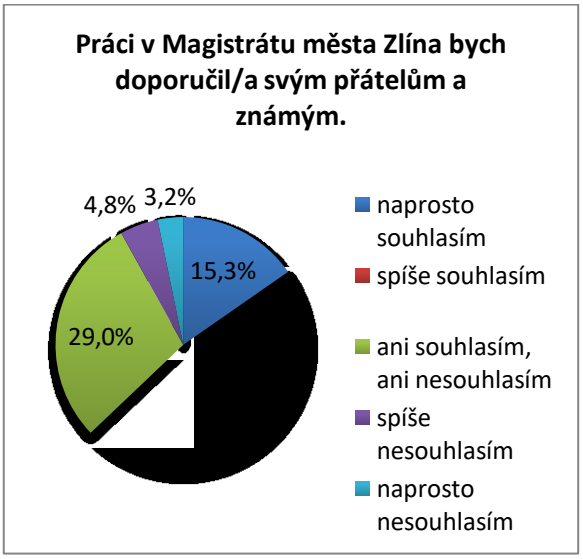
Zdroj: vlastní zpracování

Pocit, že nejsou dostatečně vážení ze strany magistrátu, má 12,9 % pracovníků, téměř jedna třetina si není jistá a víc než polovina by řekla, že si je magistrát váží jako svého partnera. Pracovat v Magistrátu statutárního města Zlína by svým přátelům a známým doporučilo 62,9 % zaměstnanců, 29 % se staví k této otázce neutrálně a 8 % by práci v magistrátu nedoporučilo.

Graf č. 28: Vyhodnocení otázky 27



Graf č. 29: Vyhodnocení otázky 28



Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Shrnutí výsledků dotazníku

Zaměstnanci posuzují svou práci jako důležitou pro magistrát a jsou dobře obeznámeni s cíli svého odboru/oddělení. Své nadřízené hodnotí pozitivně (komunikace, naslouchání), v případě vedení magistrátu je hodnocení horší. Znají přesné požadavky na výkon své práce a mají dobré povědomí o organizační struktuře. Komunikace s kolegy na stejné pracovní úrovni je téměř bezproblémová, i mezi odbory/odděleními v případě potřeby probíhá dobře. Od vedoucích pracovníků se zaměstnancům dostává dostatečného hodnocení, ale naopak (hodnocení nadřízených zaměstnanci) bylo méně kladných odpovědí. Potřebné informace dostávají poměrně včas, ale nejsou jimi přesyceni. Účastní se dostatečného množství školení a vzdělávacích programů.

Jako komunikační prostředek je nejčastěji používán telefonický rozhovor následován rozhovorem tváří v tvář a e-mailovou korespondencí. Naopak nejsou téměř vůbec využity možnosti dnešních sociálních sítí a Skypu, což může být mimo jiné dáno věkovým složením zaměstnanců.

Pracovníci mají vcelku pozitivní vztah k magistrátu, víc jak polovina je přesvědčena, že si jich Magistrát statutárního města Zlína váží jako svého partnera a práci zde by doporučili svým přátelům a známým.

Tabulka č. 2: Silné a slabé stránky Magistrátu statutárního města Zlína

Hlavní silné stránky	Hlavní slabé stránky
komunikace s kolegy (horizontální komunikace)	nedostatečná informovanost o plánovaných změnách a strategiích
znalost organizační struktury	nedostatečná informovanost o úspěších a neúspěších magistrátu (jeho postavení)
znalost požadavků na výkon své práce	neznalost cílů magistrátu
komunikace s nadřízenými pracovníky (obousměrná)	komunikace s vedením
zaměstnanci se cítí být pro magistrát důležití	prostor k hodnocení nadřízených

Zdroj: vlastní zpracování

Jako problémové se ukázala především nedostatečná informovanost zaměstnanců o plánovaných změnách a jeho úspěších, či neúspěších a dále u více jak poloviny zaměstnanců neznalost cílů Magistrátu statutárního města Zlína. Celkově největší slabou stránkou je komunikace řadových zaměstnanců s vedením magistrátu.

6.6 Vyhodnocení výzkumných otázek

Na základě odpovědí z dotazníkového šetření jsem jednotlivým otázkám z dotazníku přiřadila následující hodnoty:

- - velmi slabá stránka (nevyskytuje se)
- slabá stránka,
0 neutrální,
+ silná stránka,
+ + velmi silná.

Pro lepší přehlednost jsou zde znovu uvedeny stanovené otázky:

VO1: Jak dobře funguje na Magistrátu statutárního města Zlína otevřená komunikace a zpětná vazba?

VVO1: Dostávají pracovníci potřebné informace včas, v dostatečné míře a bez problému?

VVO2: Lze s nadřízenými bezproblémově a s odezvou komunikovat?

VO2: Jsou zaměstnanci dostatečně informování o magistrátu, jeho plánech a strategii?

VO3: Je řízení výkonu a vzdělávání dle zaměstnanců dostačující?

VO4: Funguje firemní kultura – mají pracovníci na magistrát pozitivní názor?

VO5: Používají zaměstnanci na magistrátu ke komunikaci moderní technologie?

VVO3: Jaký komunikační kanál je na magistrátu nejpoužívanější?

VVO4: Který komunikační kanál je na magistrátu nejméně používaný?

6.6.1 Jak dobře funguje na Magistrátu statutárního města Zlína otevřená komunikace a zpětná vazba?

VVO1: Dostávají pracovníci potřebné informace včas, v dostatečné míře a bez problému?

Tabulka č. 3: Vedlejší výzkumná otázka 1

	hodnota
přesycení informacemi	0
včasnost důležitých informací	0
bezproblémová komunikace s kolegy	++
získávání informací z jiného odboru/oddělení	++

Zdroj: vlastní zpracování

V poskytování informací, které jsou včasné a v dostatečném množství, je co vylepšovat, jen necelá polovina zaměstnanců k této otázce zastává pozitivní stanovisko. Horizontální komunikace s kolegy i napříč odbory/odděleními funguje na velmi dobré úrovni.

VVO2: Lze s nadřízenými bezproblémově a s odezvou komunikovat?

Tabulka č. 4: Vedlejší výzkumná otázka 2

	hodnota
komunikace s nadřízenými beze strachu	++
reakce vedení na námitky zaměstnanců a diskuze o nich	0
komunikační dovednosti nadřízených	++
naslouchání od nadřízeného	++

Zdroj: vlastní zpracování

Rozhodně ano. Nadřízení pracovníci jsou pozitivně vnímáni a svým podřízeným naslouchají. Oproti tomu vedení magistrátu musí na otevřené komunikaci zapracovat.

6.6.2 Jsou zaměstnanci dostatečně informování o magistrátu, jeho plánech a strategii?

Tabulka č. 5: Výzkumná otázka 2

	hodnota
povědomí o organizační struktuře	++
informovanost o úspěších a neúspěších magistrátu	-
informovanost o plánovaných změnách	-
znalost cílů celého magistrátu	-
znalost cílů svého odboru/oddělení	++

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou nedostatečně informováni o úspěších a změnách na magistrátu, ale cíle svého odboru/oddělení a organizační strukturu znají dobře.

6.6.3 Je řízení výkonu a vzdělávání dle zaměstnanců dostačující?

Tabulka č. 6: Výzkumná otázka 3

	hodnota
hodnocení pracovního výkonu	+
prostor k hodnocení nadřízených	0
znalost požadavků na výkon práce	++
školení a vzdělávání	+

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci spadající pod magistrát se cítí být dostatečně školeni a vzděláváni. Dostává se jim pravidelně zpětné vazby v podobě hodnocení jejich pracovního výkonu a plánu jejich kariérního rozvoje. Zlepšení by mělo proběhnout u hodnocení nadřízených zaměstnanci, k hodnocení je dle zaměstnanců málo prostoru.

6.6.4 Funguje na magistrátu firemní kultura – mají pracovníci pozitivní názor na Magistrát statutárního města Zlína?

Tabulka č. 7: Výzkumná otázka 4

	hodnota
hodnocení své práce jako důležité pro magistrát	++
magistrát si váží zaměstnanců jako partnerů	+
doporučení k práci na magistrátu	+

Zdroj: vlastní zpracování

Jednoznačně ano. Pracovníci se cítí být důležití a váženi, dobré smýšlení o Magistrátu statutárního města Zlína dále šíří i v podobě doporučení magistrátu jako dobrého místa pro práci.

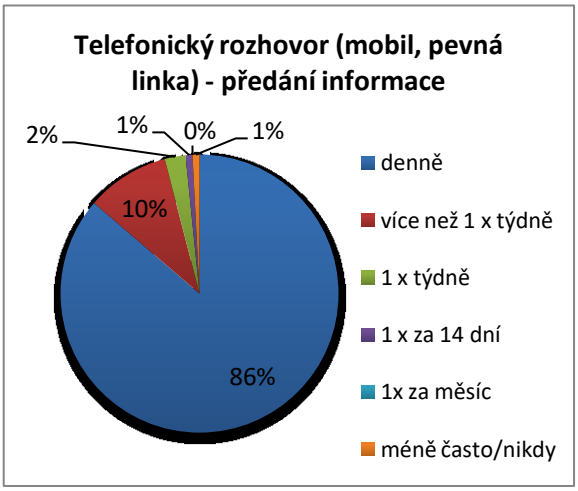
6.6.5 Používají zaměstnanci na magistrátu ke komunikaci moderní technologie?

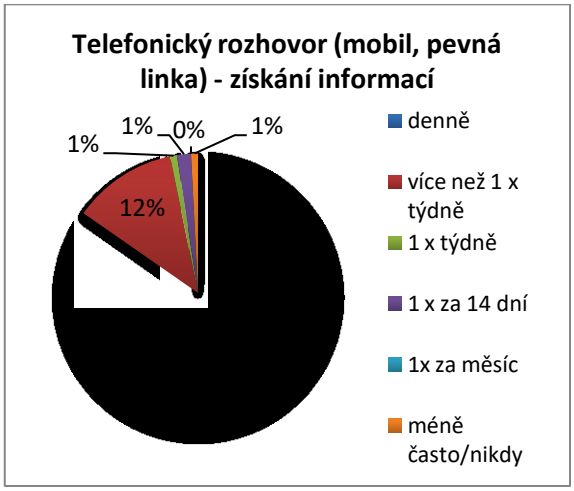
VVO3: Jaký komunikační kanál je na magistrátu nejpoužívanější?

Nejpoužívanější komunikační kanál, který je denně používán jak k předání, tak i k získání informací, je telefonický rozhovor. Druhým nejčastějším komunikačním prostředkem je osobní komunikace a hned za ním e-mailová korespondence.

Graf č. 30: Vedlejší výzkumná otázka 3 - předání

Graf č. 31: Vedlejší výzkumná otázka 3 - získání



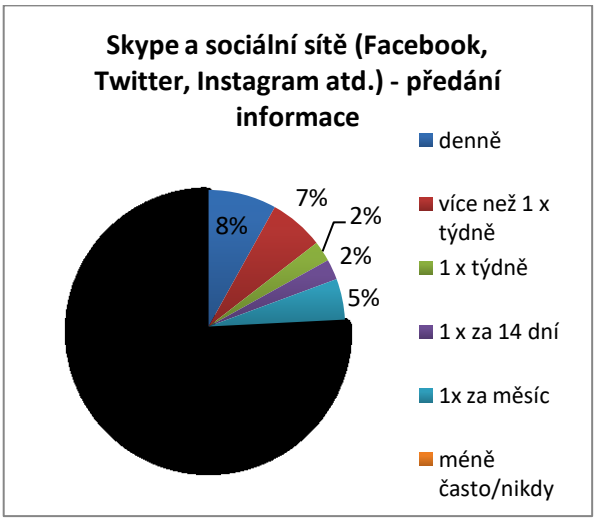


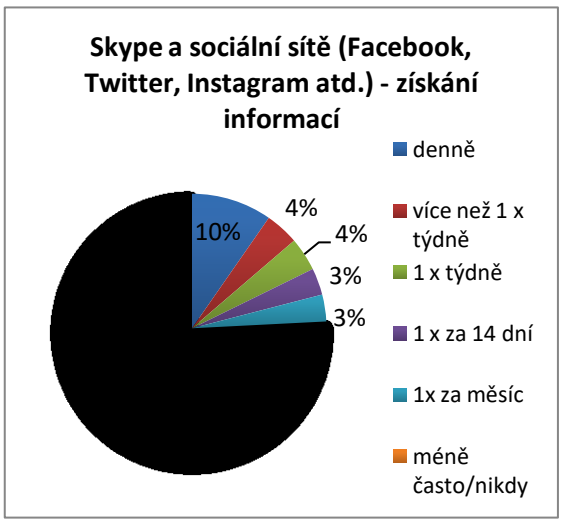
Zdroj: vlastní zpracování

VVO5: Který komunikační kanál je na magistrátu nejméně používaný?

Graf č. 32: Vedlejší výzkumná otázka 4 - předání

Graf č. 33: Vedlejší výzkumná otázka 4 - získání





Zdroj: vlastní zpracování

Nejméně zaměstnanci používaný komunikační prostředek jak pro získání, tak i předání informací, je Skype a sociální sítě. Na Magistrátu statutárního města Zlína jen velmi malé procento zaměstnanců používá ke komunikaci moderní technologie, což v dnešní době je

rozhodně krok zpět a mělo by se na této problematice zapracovat, neboť jde o rychlou a účinnou formu komunikace.

7 PROJEKT ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE NA MAGISTRÁTU STATUTÁRNÍHO MĚSTA ZLÍNA

Projektovou částí budou možné návrhy na zlepšení interní komunikace na Magistrátu statutárního města Zlína, přičemž uvažovaná řešení vychází z literární rešerše a analytické části této diplomové práce.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že interní komunikaci na Magistrátu statutárního města Zlína lze hodnotit poměrně pozitivně, existuje však dost prostoru pro zlepšení. Snaha o zlepšování vnitropodnikové komunikace by měla být stálá a neprobíhat pouze nárazově (či vůbec).

Jak bylo uvedeno v teoretické části této diplomové práce, na interní komunikaci bývá často zapomínáno a není jí věnována dostatečná pozornost. Lze říci, že na Magistrátu statutárního města Zlína je tomu podobně. Magistrát jakožto výkonný orgán města se v rámci komunikace zaměřuje především na externí komunikaci (s veřejností a médii) a vytváří vnější Public Relations.

7.1 Přijetí nového pracovníka na pozici Specialista interní komunikace

V rámci efektivního využití veškerých komunikačních prostředků mezi zaměstnanci na magistrátu a jejich vedením je potřeba osoby, jež by tento tok veškerých informací zodpovědně řídila a starala se o jejich včasné získání i šíření, neboť v dotazníkovém šetření uvedla jen necelá polovina zaměstnanců, že potřebná informace dostávají zavčasu. Na magistrátu neexistuje nikdo, kdo by se touto problematikou přímo zabýval, což může mít zásadní vliv do budoucna. Proto navrhuji zřízení nové pracovní pozice, kdy se dotyčná osoba bude věnovat pouze a výhradně interní komunikaci a krokům pro její neustálé zlepšování.

Nová pracovní pozici s názvem *„Specialista interní komunikace“* by měla být přiřazena na oddělení personální a vzdělávání. Pozice by měla mít jasně stanovené a přesné požadavky na práci a pracovní náplň.

Požadavky na pozici Specialista interní komunikace:

- vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu ekonomického/humanitního zaměření – komunikace, management, andragogika, marketing,
- dobré společenské vystupování (jít příkladem),
- týmová osobnost,
- dobré komunikační dovednosti
- otevřenost, spravedlnost, poctivost,
- odolnost proti stresu a zvládání krizových situací,
- schopnost a ochota se nadále vzdělávat a udržovat tak krok s moderními trendy,
- ideálně 2 roky praxe v oboru, ale není podmínkou,
- zkušenosti s tvorbou textů a výborné jazykové znalosti ČJ,
- zkušenosti s tvorbou obsahu na sociálních sítích je výhodou.

7.2 Pracovní náplň

- zpracovávání a rozvíjení konceptu interní komunikace,
- včasné získávání a šíření informací,
- zajištění jasnosti a úplnosti interních sdělení,
- tvorba strategie a komunikačního plánu,
- realizace tohoto ročního komunikačního plánu v návaznosti na firemní strategii,
- správa a odpovědnost za interní komunikaci na všech kanálech – intranet, nástěnky,
- koordinace a komunikace interních akcí,
- aktivní tvorba textů.

7.2.1 Vytvoření pracovního místa

Jelikož dosud na magistrátu neexistuje takováto pozice, bude potřeba ji vytvořit a vhodně umístit do organizační struktury magistrátu. Doporučovala bych ji přiřadit na oddělení personální a vzdělávání (případně oddělení tiskové, které vytváří a realizuje koncepci vnějšího Public Relations).

7.2.2 Průběh výběrového řízení

Magistrát statutárního města Zlína vyhlásí výběrové řízení a vyvěsí ho na úřední desce na svých oficiálních internetových stránkách a to nejméně 15 dnů před dnem určeným pro podávání přihlášek zájemců. Po uplynutí termínu pro přihlašování je uchazečům oznámeno datum a čas výběrového řízení. Je-li uchazeč pozván na písemný test, obdrží v pozvánce také informace s vymezeným okruhem oblastí, ze kterých budou kladeny otázky.

Určená výběrová komise (nejméně trojčlenná) posoudí, zda uchazeč splňuje předpoklady vyhlášeného výběrového řízení a předložil požadované doklady. V případě neúplnosti je uchazeč vyzván k doplnění chybějících dokladů. Otázky bývají specifické na základě obsazované pracovní pozice

Při stanovení kritérií výběru se vychází z následujícího:

- z toho, co by měl příslušný pracovník znát a vědět,
- z toho, co by měl umět,
- z toho, jaké motivy a postoje k práci by měl zaujímat,
- ze specifických vlastností a schopností,
- ze schopností a dovedností a sociální kvalifikace,
- z nároků na jeho psychickou a fyzickou kondici,
- z osobních a rodinných poměrů.

Po proběhnuvším výběrovém řízení rozhodne tajemnice magistrátu o výsledku výběrového řízení, a to na základě doporučení výběrové komise, která stanoví pořadí vhodnosti účastníků výběrového řízení na obsazení dané pracovní funkce.

Obvykle do 15 dnů od tohoto rozhodnutí je uchazečům písemně výsledek oznámen a zároveň vráceny materiály, které byly přílohou k přihlášce. Dříve komunikace s uchazeči o pracovní pozici probíhala převážně písemnou formou, dnes se často používá i komunikace formou e-mailu nebo telefonického rozhovoru (Magistrát města Zlína, 2019; Matošková, 2015, s. 2-3).

7.2.3 Nástup nového pracovníka

Nový pracovník se musí při nástupu nejprve projít adaptačním procesem. Je třeba se důkladně seznámit se svým novým pracovištěm – s fungováním, činností a celkovou organi-

zací Magistrátu statutárního města Zlína. Dozvědět se základní principy a pravidla firemní kultury, strategie magistrátu a jeho cíle. Důležité je, aby nový pracovník všemu správně porozuměl, měl možnost zeptat se na nejasnosti a během adaptační doby se seznámil se vším, co bude pro výkon své pozice potřebovat. Vzhledem k jeho pozici je též důležité, aby správně pochopil vztahy mezi odbory/odděleními, pravomoce a cíle každého z nich.

Jednou z možností je, že se mu bude výhradně věnovat jeho přímý nadřízený nebo někdo z kolegů. Nicméně jelikož jde v tomto případě o zcela novou pozici, se kterou nemají ostatní pracovníci na magistrátu buď žádné, nebo nedostačující zkušenosti, mohlo by být dobrou volbou najmout navíc na určitou dobu externího školitele – samozřejmě s ohledem na praxi, schopnosti a dovednosti nového pracovníka. Pokud bude mít nový zaměstnanec dlouholetou praxi a zkušenosti se stejnou či obdobnou pozicí, bylo by zbytečné najímat externistu a měl by stačit dohled od pracovníka na magistrátu, který mu pomůže pochopit fungování magistrátu. Nový zaměstnanec by měl být také představen stávajícím zaměstnancům, aby byli řádně informováni, a proběhnout vysvětlení důvodu pro jeho přijetí a změn, které s tím do budoucna souvisí.

Po uplynutí potřebné doby k adaptaci by měl být pracovník již schopen samostatně a bez problému vykonávat svoji pracovní náplň, za jejímž účelem byl přijat.

7.3 Odstranění komunikačních bariér mezi vedením a zaměstnanci

Jako slabá stránka se na Magistrátu statutárního města Zlína ukázala být nedostatečná komunikace a předávání informací mezi vedením a řadovými zaměstnanci. V důsledku toho víc jak polovina zaměstnanců neví nebo si není jistá úspěchy/neúspěchy magistrátu, cíli ani plánovanými změnami. Selhává tu především komunikace shora dolů (sestupná).

Řešení problému by měl přinést nově najatý *Specialista interní komunikace*, který by měl pomoci zajistit zkvalitnění komunikace a otevření bariéry mezi vedením a zaměstnanci – odpovědně řídit a starat se o včasné získání informací a jejich šíření ve všech komunikačních směrech. Stát se buď sám zprostředkovatelem informací od vedení města k zaměstnancům a naopak, nebo využít vedoucí pracovníky jako nápomocné v informovanosti zaměstnanců o záležitostech, jež se jich týkají a ovlivňují jejich jistotu zaměstnání.

7.4 Vytvoření směrnice o vnitřní komunikaci

Dalším bodem, který by měl nový zaměstnanec v rámci výkonu své práce řešit, je neexistence směrnice o interní komunikaci (směrnice o externí komunikaci je vytvořena). Směrnici bych doporučila ustanovit, neboť v jejím rámci by došlo k nastavení komunikačních standardů, což by mělo za následek úsporu práce i času všech účastníků.

Při její tvorbě by měly být brány v potaz obecné zásady vztahující se ke způsobu komunikace, které má Magistrát statutárního města Zlína definované ve směrnici o externí komunikaci (Statutární město Zlín, 2008, s. 3).

Při všech způsobech komunikace s jakýmikoli komunikačními partnery je zaměstnanec organizačně zařazený do Magistrátu statutárního města Zlína povinen především:

- dodržovat obecně uznávaná pravidla slušnosti a společenského chování – zejména dodržovat pravidla pro používání pozdravu a pro odpověď na pozdrav, dále pravidla pro oslovování komunikačních partnerů, používání vykání, apod.,
- dbát na zachování důstojnosti svojí profese,
- hájit zájmy statutárního města Zlína a dbát na zachování jeho dobrého jména,
- dodržovat přísliby, jež učinil komunikačnímu partnerovi a v případě, že to není možné, mu tuto skutečnost neprodleně oznámit,
- zohlednit skutečnost, že komunikační partner ve většině případů očekává pomoc, vstřícnost a řešení svých potřeb.

V průběhu komunikačního procesu zaměstnanec:

- používá přednostně jednoduché věty a ne složitá souvětí,
- omezuje citace ze zákonů a ostatních právních předpisů na nezbytnou míru,
- vyjadřuje se spisovně a jasně,
- vyjadřuje se tak, aby odpověď mohl pochopit i neodborník na danou problematiku,
- primárně hledá způsob, jak věc řešit, nikoli důvody, proč to vyřešit nejde
- vyjadřuje se v činném, ne trpném rodě,
- vyhne se používání slovních i větných negací,

- vyvaruje se kterýchkoli náznaků ironie a nadřazenosti,
- vyhne se jakýmkoli emotivním projevům,
- pokud je přes všechny snahy zaměstnance chování komunikačního partnera emočně negativní a nevnímá žádné vstřícné nabídky, zaměstnanec mu sdělí, že prostor pro diskuzi a řešení záležitosti je již vyčerpán.

7.5 Nákladová analýza projektu

V nákladové analýze (stejně tak v časové a rizikové) se budu zabývat pouze náborem nového pracovníka na pozici *Specialista interní komunikace* (po dobu prvního roku), neboť další zmíněná doporučení by měla být součástí výkonu jeho práce. Jedině v případě, že by nový pracovník zajišťoval interní školení na magistrátu, by bylo vhodné počítat s jeho dalším finančním ohodnocením, třeba ve formě prémií. Nicméně v této diplomové práci tuto možnost zahrnovat nebudu.

U odhadu finanční náročnosti se bude počítat s variantou, že nový pracovník bude přiřazen do kanceláře, kterou bude potřeba nejprve vybavit. Další náklady vzniknou v rámci výběrového řízení (nebude brán v úvahu plat členů komise – chápáno jako výkon jejich práce). Nejvyšší náklady potom vzniknou z důvodu přijetí nového zaměstnance a vyplácení mu mzdy spolu s platbou sociálního a zdravotního pojištění. Pracovní poměr bude uzavřen na dobu určitou 1 rok (neboť jde o nově vytvořenou pozici a není zcela jisté, zda se osvědčí – pokud ano, bude uzavřena nová smlouva na dobu neurčitou) se zkušební lhůtou 3 měsíce, kdy po dobu těchto měsíců bude plat snížen o osobní ohodnocení. Po uplynutí zkušební lhůty bude osobní ohodnocení automaticky zahrnuto do měsíčního platového ohodnocení a dvakrát do roka bude zaměstnanec dostávat odměny v případě dobře prováděné práce (v nákladech na pracovníka bude počítáno pouze s měsíční hrubou mzdou na základě platového tarifu).

7.5.1 Vytvoření nového pracovního místa a vybavení kanceláře

Nábytek	20 000 Kč
Stolní počítač	15 000 Kč
Telefon (pevná linka)	500 Kč

Telefon (mobil)	4 000 Kč
Kancelářské potřeby	1 000 Kč
Celkové náklady	**40 500 Kč**

7.5.2 Inzerce a výběrové řízení

Inzerce	10 000 Kč
Občerstvení	1 000 Kč
Příprava podkladů	200 Kč
Tisk a rozesílání výsledků výběrového řízení	700 Kč
Celkové náklady	**11 900 Kč**

7.5.3 Mzdové náklady na zaměstnance

Podle nařízení vlády č. 564/2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (Česko, 2006, s. 7706-7707) musí zaměstnavatel zaměstnance zařadit do platové třídy dle potřebného vzdělání.

V uvedeném případě je požadavkem vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu, což spadá do 11. - 12. platové třída podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance ve veřejných službách a správě a státní zaměstnance (Česko, 2018, s. 4697). Bude zvolena 11. platová třída a předpoklad dvouleté praxe, která bude celá započítána (třída 11, stupeň 2), což tvoří tarif 22 280 Kč měsíčně hrubého.

Náklady na pracovníka:

Hrubá měsíční mzda		22 280 Kč
Odvody ze mzdy za zaměstnance	- sociální pojištění 25 %	5 570 Kč
	- zdravotní pojištění 9 %	2 005 Kč
Celkové náklady za měsíc		**29 855 Kč**
Celkové náklady za rok		**358 260 Kč**

Hrubá mzda zaměstnance bude dle platového tarifu 22 280 Kč měsíčně. Dále musí magistrát počítat s náklady na sociální pojištění ve výši 5 570 Kč měsíčně a na zdravotní pojištění ve výší 2 005 Kč, což dělá měsíčně dohromady 29 855 Kč. Celkové náklady za rok budou činit 358 260 Kč.

7.5.4 Celkový souhrn nákladů projektu po dobu jeho trvání

Vytvoření nového pracovního místa a vybavení kanceláře	40 500 Kč
Inzerce a výběrové řízení	11 900 Kč
Mzdové náklady na zaměstnance po dobu prvního roku	358 260 Kč
Celkové náklady	**410 660 Kč**

Celkové náklady magistrátu na celou dobu trvání projektu (18 měsíců) budou činit 410 660 Kč.

7.6 Časová analýza projektu

Projekt lze rozdělit na 3 části – přípravná fáze, realizace a monitorování, vyhodnocení.

Časový horizont projektu bude stanoven na 18 měsíců. Prvního půl roku, v přípravné fázi, se bude zajišťovat vytvoření pracovní pozice – stanovení požadavků na pracovní pozici *Specialista interní komunikace* a pracovní náplň, a poté její začlenění do organizační struktury magistrátu. Tato fáze zahrnuje i přípravu a vybavení pracoviště, inzerci a následné výběrové řízení.

Druhá část bude trvat 11 měsíců a bude obsahovat adaptaci nového pracovníka na magistrátu a jeho zajetí do provozu.

Ve třetí fázi, která bude trvat měsíc, proběhne vyhodnocení celého projektu a rozhodnutí, zda bude pracovní poměr se zaměstnancem obnoven (již na dobu neurčitou) nebo zrušen.

7.7 Riziková analýza projektu

Na závěr projektu je vypracovaná riziková analýza, neboť realizace projektu s sebou pokaždé nese rizika, a proto je dobré je zavčas identifikovat a zvolit vhodná opatření. Riziková analýza ukáže rizika méně podstatná, kvůli nimž není nutné podnikat opatření, a závažná, která by měla být vyloučena. Nejdříve dojde k identifikaci možných rizik, stanovení pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti jejich důsledků. Většinou se vychází ze zkušeností. Poté se navrhnou opatření, která mají těmto rizikům předcházet.

Možná rizika spojena s realizací projektu (R):

- R1 – rizika v organizačních změnách magistrátu při tvorbě nového pracovního místa v průběhu projektu (pravděpodobnost 1, závažnost 2),
- R2 – riziko nezájmu o pracovní pozici ve výběrovém řízení (pravděpodobnost 3, závažnost 4),
- R3 – riziko absence praxe (pravděpodobnost 4, závažnost 3),
- R4 – riziko odchodu pracovníka v průběhu zkušební lhůty (pravděpodobnost 2, závažnost 4),
- R5 – riziko vzniku sporů a šikany na pracovišti (pravděpodobnost 2, závažnost 3),
- R6 – riziko celkového selhání pracovníka (pravděpodobnost 1, závažnost 4).

Pravděpodobnost výskytu (P):

- 1 – nepravděpodobné,
- 2 – pravděpodobné,
- 3 – velmi pravděpodobné,
- 4 – vysoce pravděpodobné.

Závažnost následků (Z):

- 1 – zanedbatelné,
- 2 – lehké,
- 3 – těžké,
- 4 – kritické.

Tabulka č. 8: Matice rizika

Pravděpodobnost výskytu	Závažnost následků			
	1	**2**	**3**	**4**
4	4	8	12 R3	16
3	3	6	9	12 R2
2	2	4	6 R5	8 R4
1	1	2 R1	3	4 R6

Zdroj: vlastní zpracování, (výpočet: riziko = pravděpodobnost x závažnost, R1=1x2=2, R2=3x4=12, R3=4x3=12, R4=2x4=8, R5=2x3=9, R6=1x4=4)

1 – 2 označuje malé riziko, 3 – 7 střední riziko, 8 – 16 závažné riziko

Prvním z možných rizik jsou rizika v organizačních změnách magistrátu při tvorbě nového pracovního místa v průběhu projektu. Pravděpodobnost výskytu těchto rizik je nepravděpodobná a závažnost lehká. Jako opatření by měla být dostatečná časová rezerva.

Nezájem o pracovní pozici ve výběrovém řízení je velmi pravděpodobný a závažnost kritická. Aby k této situaci nedošlo, je třeba zajistit nápaditost nabídky a zveřejnit nabídku pracovní pozice na dostatečném počtu pracovních portálů a na dalších místech, jako je například v MHD.

Vysoce pravděpodobná je absence praxe u nového zaměstnance, s těžkou závažností. Opatřením jsou vzdělávací programy a pravidelná školení nového pracovníka

Odchod pracovníka v průběhu zkušební lhůty je pravděpodobný a má kritickou závažnost. Adaptační program a pomoc od nadřízeného pracovníka (spolupracovníka) by měly tomuto riziku zabránit.

Riziko vzniku sporů a šikany na pracovišti je pravděpodobný a s těžkou závažností. Předcházet vzniku tohoto rizika lze skrze dostatečnou obeznámenost s touto tématikou (školení, semináře) a sezeními s prostorem k diskuzi a vyjádření se k problémům na pracovišti.

Celkového selhání pracovníka je sice nepravděpodobné, ale s kritickou závažností. Je třeba pravidelných školení a monitoringu.

Tabulka č. 9: Zhodnocení rizik projektu

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost	Opatření
rizika v organizačních změnách magistrátu při tvorbě nového pracovního místa v průběhu projektu	nepravděpodobné	lehké	dostatečná časová rezerva
nezájem o pracovní pozici ve výběrovém řízení	velmi pravděpodobné	kritické	zveřejnění nabídky pracovní pozice na dostatečném počtu pracovních portálů a dalších místech (MHD), zajistit nápaditost nabídky
absence praxe	vysoce pravděpodobné	těžké	pravidelná školení a vzdělávací programy nového pracovníka
odchod pracovníka v průběhu zkušební lhůty	pravděpodobné	kritické	adaptační program, pomoc nadřízeného pracovníka (spolupracovníků)
riziko vzniku sporů a šikany na pracovišti	pravděpodobné	těžké	dostatečná obeznámenost a šikaně a konfliktech (školení, semináře), sezení s prostorem k diskuzi a vyjádření se k problémům na pracovišti
celkové selhání pracovníka	nepravděpodobné	kritické	pravidelná školení a monitoring

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo nalézt odpověď na hlavní výzkumnou otázku: *Jak může Magistrát statutárního města Zlína zlepšit svoji interní komunikaci?*

Jako problémová se ukázala především nedostatečná informovanost zaměstnanců na magistrátu o plánovaných změnách a úspěších, či neúspěších, a dále u více jak poloviny zaměstnanců neznalost cílů Magistrátu statutárního města Zlína. Celkově největší slabou stránkou je komunikace řadových zaměstnanců s vedením magistrátu.

Mezi dobře fungující lze zařadit komunikaci s kolegy na stejné pracovní úrovni (i napříč odbory/odděleními), přesnou znalost požadavků na výkon své práce a povědomí o organizační struktuře magistrátu. Nadřízení pracovníci jsou pozitivně vnímáni a svým podřízeným naslouchají. Zaměstnanci se cítí být důležití a váženi, dobré smýšlení o Magistrátu statutárního města Zlína dále šíří i v podobě doporučení magistrátu jako dobrého místa pro práci.

Pracovníci spadající pod magistrát se cítí být dostatečně vzděláváni a dostává se jim pravidelné zpětné vazby v podobě hodnocení jejich pracovního výkonu a plánu jejich kariérního rozvoje. Zlepšení by mělo proběhnout u hodnocení nadřízených zaměstnanci, k hodnocení je dle zaměstnanců málo prostoru.

Nejčastějším komunikačním prostředkem, který je denně používán jak pro získávání, tak i k předávání informací, je telefonický rozhovor, následovaný osobními setkání tváří v tvář. Na Magistrátu statutárního města Zlína jen velmi malé procento zaměstnanců používá ke komunikaci moderní technologie, což v dnešní době je rozhodně krok zpět a mělo by se na této problematice zapracovat, neboť jde o rychlou a účinnou formu komunikace.

Na základě literární rešerše a analytické části jsem navrhla zřízení nové pracovní pozice s názvem „*Specialista interní komunikace"*, protože na magistrátu neexistuje nikdo, kdo by se výhradně zabýval interní komunikací a zodpovědně řídil a staral se o včasné získání a šíření potřebných a důležitých informací. Pozice by měla mít jasně stanovené a přesné požadavky na práci a pracovní náplň.

Nově přijatý pracovník by se měl zabývat pouze a výhradně interní komunikací a krokům pro její neustálé zlepšování, jako je odstranění komunikačních bariér mezi vedením magistrátu a zaměstnanci, nebo vytvoření směrnice o vnitřní komunikaci, kterou Magistrát statutárního města Zlína postrádá.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

BANFIELD, Paul a Rebecca KAY, 2012. *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press, 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 343 s. ISBN 80-85839-09-1

ČESKO, 2006. *Nařízení vlády č. 564/2006 ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 184, s. 7706 – 7717 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=564/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 2002. *Zákon č. 312/2002 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků*. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 114, s. 6598 - 6612 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 2000. *Zákon č. 128/2000 ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecním zřízení)*. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 38, s. 1737 - 1764 [cit. 2019-03- 22]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 2018. *Nařízení vlády č. 263/2018 ze dne 14. listopadu 2018, kterým se mění některá nařízení vlády v oblasti odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě a státních zaměstnanců*. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 134, s. 4690 - 4700 [cit. 2019-04- 04]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=263/2018%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-7169-422-3

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

GOODMAN, B. Michael a Peter. B. HIRCH. 2010. *Corporate communication*. New York: Library of Comgress Cataloging. ISBN 978-1-4331-0621-7

HEGER, Vladimír, 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9

HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 170 s. ISBN 80-251-1250-0

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2017. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media, 116 s. ISBN 978-80-7402-295-1

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5

MAGISTRÁT MĚSTA ZLÍNA, 2018. *Výroční zpráva Magistrátu města Zlína a Městské policie Zlín za rok 2017* [online]. Zlín: Magistrát města Zlína oddělení tiskové [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: https://www.zlin.eu/clanky/dokumenty/2558/bdf0pjc918bc-vz-2017--3-.pdf

MAGISTRÁT MĚSTA ZLÍNA, © 2019. *Jednotlivá pracoviště MMZ*. In: Oficiální stránky statutárního města Zlína [online]. [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: https://www.zlin.eu/magistrat-cl-18.html

MAGISTRÁT MĚSTA ZLÍNA, © 2019. *Orientační mapa - umístění detašovaných pracovišť*. In: Oficiální stránky statutárního města Zlína [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: https://www.zlin.eu/orientacni-mapa-umisteni-detasovanych-pracovist-cl-383.html

MAGISTRÁT MĚSTA ZLÍNA, © 2019. *Partnerská města*. In: Oficiální stránky statutárního města Zlína [online]. [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: https://www.zlin.eu/partnerska-mesta-cl-161.html

MATOŠKOVÁ, Jana, 2015. *Řízení lidských zdrojů v územní veřejné správě. RLZ2 - Řízení lidských zdrojů, téma č. 2* [online]. [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: https://vyuka.fame.utb.cz

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6

NOVOTNÝ, Vladimír, Karel KLÍMA, Kristína KRÁLIKOVÁ a Ladislav DUDOR, 2017. *Veřejná správa v zemích Visegrádské čtyřky: (Česká republika, Maďarsko, Polská republika, Slovenská republika)*. Praha: Leges, 189 s. ISBN 978-80-7502-215-8

PAVLEČKA, Václav a Jana VOBORSKÁ, 2009. *Úvod do interní komunikace* [online]. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/uvod-do-interni-komunikace__s317x547.html

PORTÁL ÚZEMNÍHO PLÁNOVÁNÍ, 2017. *Obce.* In: Ústav územního rozvoje, 2002-2019 [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: https://portal.uur.cz/spravni-usporadani-cr-organy-uzemniho-planovani/obce.asp#index_3

PRŮCHA, Petr, 2004. *Veřejná správa a samospráva*. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 241 s. ISBN 8086775038

STATUTÁRNÍ MĚSTO ZLÍN, 2013. *Komise místních částí 2008–2013* [online]. 1. vyd. Zlín: Statutární město Zlín odbor kanceláře primátora – Michálková Monika a Tomáš Lang [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: http://www.zlin.eu/clanky/dokumenty/3355/38225d25-9-zlin-kmc-2013-web.pdf

STATUTÁRNÍ MĚSTO ZLÍN, 2008. *Směrnice SMZ č. 11/95/2008 o komunikaci zaměstnanců statutárního města Zlína s ostatními subjekty.* Interní dokumenty

SVOBODA, Ivo a Karel SCHELLE, 2006. *Základy organizace veřejné správy*. Ostrava: Key Publishing, 206 s. ISBN 80-239-8011-4

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

§	Paragraf
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
č.	Číslo
ČJ	Český jazyk
EU	Evropská unie
HR	Human resources (lidské zdroje)
LCD	Liquid Crystal Display
MČ	Městská část
MHD	Městská hromadná doprava
nám.	Náměstí
např.	Například
odd.	Oddělení
odst.	Odstavec
P	Pravděpodobnost
R	Riziko
Sb.	Sbírka zákonů
SMS	Short message service (krátká textová zpráva)
UTB	Univerzita Tomáše Bati
VO	Výzkumná otázka
VVO	Vedlejší výzkumná otázka
Z	Závažnost následků

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Komunikační styly 20
Obrázek č. 2: Místní části statutárního města Zlína 36
Obrázek č. 3: Orientační mapa – umístění detašovaných pracovišť 40

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Zaměstnanci Magistrátu statutárního města Zlína 41
Tabulka č. 2: Silné a slabé stránky Magistrátu statutárního města Zlína 56
Tabulka č. 3: Vedlejší výzkumná otázka 1 58
Tabulka č. 4: Vedlejší výzkumná otázka 2 58
Tabulka č. 5: Výzkumná otázka 2 59
Tabulka č. 6: Výzkumná otázka 3 59
Tabulka č. 7: Výzkumná otázka 4 60
Tabulka č. 8: Matice rizika 72
Tabulka č. 9: Zhodnocení rizik projektu 73

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Nejvyšší dosažené vzdělání 42
Graf č. 2: Vyhodnocení otázky 1, Graf č. 3: Vyhodnocení otázky 2 47
Graf č. 4: Vyhodnocení otázky 3, Graf č. 5: Vyhodnocení otázky 4 48
Graf č. 6: Vyhodnocení otázky 5, Graf č. 7: Vyhodnocení otázky 6 48
Graf č. 8: Vyhodnocení otázky 7, Graf č. 9: Vyhodnocení otázky 8 49
Graf č. 10: Vyhodnocení otázky 9, Graf 11: Vyhodnocení otázky 10 49
Graf č. 12: Vyhodnocení otázky 11, Graf č. 13: Vyhodnocení otázky 12 50
Graf č. 14: Vyhodnocení otázky 13, Graf č. 15: Vyhodnocení otázky 14 50
Graf č. 16: Vyhodnocení otázky 15, Graf č. 17: Vyhodnocení otázky 16 51
Graf č. 18: Vyhodnocení otázky 17, Graf č. 19: Vyhodnocení otázky 18 51
Graf č. 20: Vyhodnocení otázky 19 52
Graf č. 22: Vyhodnocení otázky 21, Graf č. 23: Vyhodnocení otázky 22 53
Graf č. 21: Vyhodnocení otázky 20 53
Graf č. 24: Vyhodnocení otázky 23, Graf č. 25: Vyhodnocení otázky 24 54
Graf č. 26: Vyhodnocení otázky 25, Graf č. 27: Vyhodnocení otázky 26 55
Graf č. 28: Vyhodnocení otázky 27, Graf č. 29: Vyhodnocení otázky 28 55
Graf č. 30: Vedlejší výzkumná otázka 3 - předání 61
Graf č. 31: Vedlejší výzkumná otázka 3 - získání 61
Graf č. 32: Vedlejší výzkumná otázka 4 - předání 61
Graf č. 33: Vedlejší výzkumná otázka 4 - získání 61

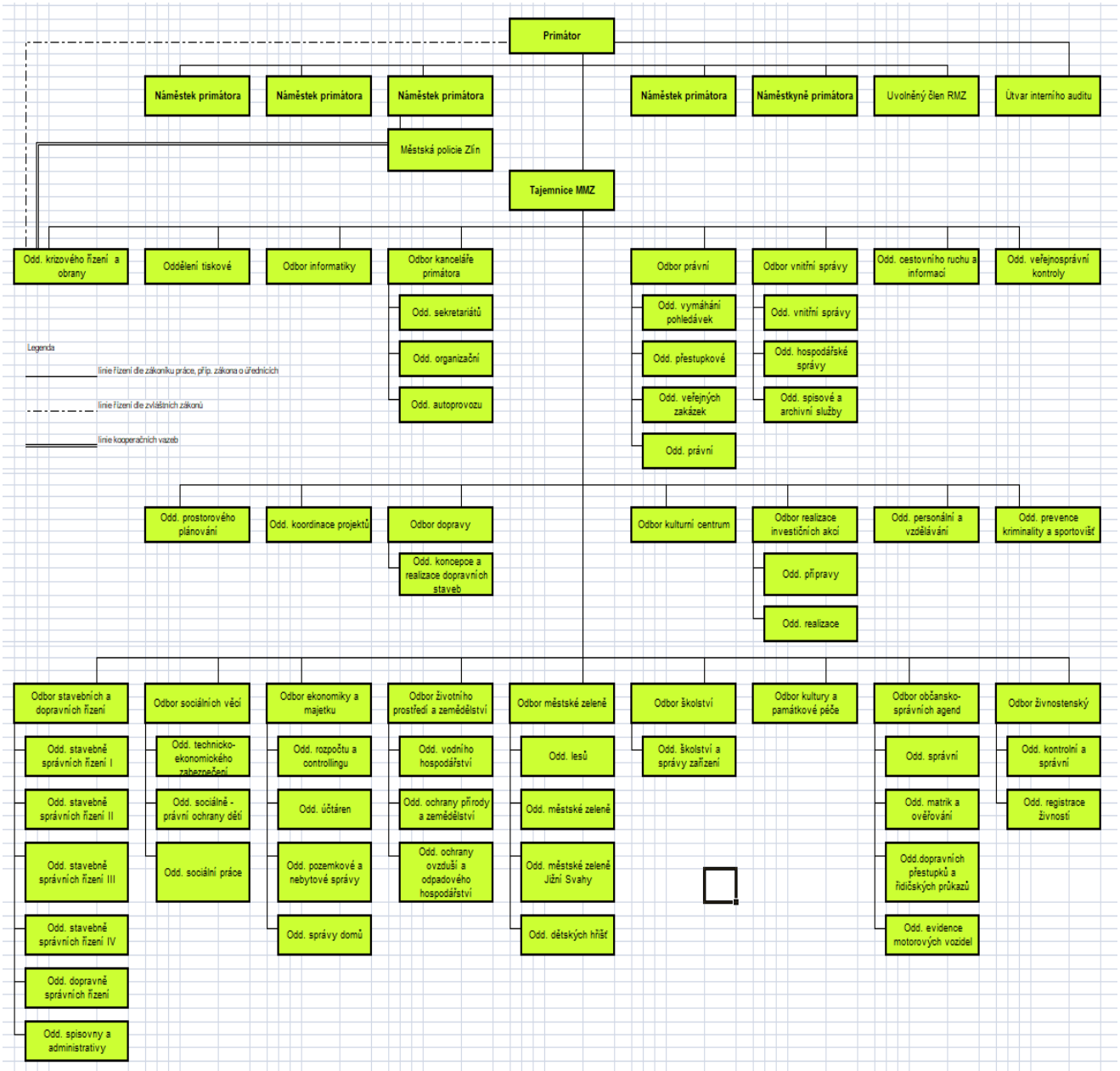
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Organizační schéma Magistrátu statutárního města Zlína

Příloha II: Dotazník

Příloha III: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro státní zaměstnance uvedené v § 2 odst. 1

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MAGISTRÁTU STATUTÁRNÍHO MĚSTA ZLÍNA



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Interní komunikace na Magistrátu statutárního města Zlína

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku na téma Interní komunikace na Magistrátu statutárního města Zlína, jehož výsledky využiji ve své diplomové práci. Dotazník je anonymní, a proto Vás prosím o pravdivé a co nejpřesnější odpovědi. Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

S přáním hezkého dne, Daniela Přívarová.

1. Kolik je Vám let?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ méně než 20
- ◯ 21-30
- ◯ 31-40
- ◯ 41-50
- ◯ 51 a více

2. Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ muž
- ◯ žena

3. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ základní
- ◯ vyučen, středoškolské bez maturity
- ◯ středoškolské s maturitou, vyšší odborné
- ◯ vysokoškolské

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a na magistrátu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ méně než 1 rok
- ◯ 1-4 roky
- ◯ 5-8 let
- ◯ 9 let a více

5. Pracujete ve státní správě nebo samosprávě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ státní správa
- ◯ samospráva

6. Jste vedoucí zaměstnanec (odboru, oddělení)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ ano
- ◯ ne

7. Jsem informován/a o všech úspěších i neúspěších Magistrátu města Zlína.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

8. Jsem informován/a o plánovaných změnách na Magistrátu města Zlína.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

9. Znám cíle Magistrátu města Zlína.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

10. Znám cíle svého odboru/oddělení.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

11. Myslím, že jsem v práci přesycován/a informacemi.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

12. Potřebné a důležité informace dostávám přesně tehdy, kdy je potřebuji.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

13. S nadřízenými mám možnost komunikovat, a to beze strachu jak o pozitivních, tak i o negativních záležitostech.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

14. Vedení magistrátu reaguje na námitky, návrhy a připomínky od zaměstnanců a diskutuje o nich s nimi.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

15. Jsem přesvědčen/a, že můj vedoucí (nadřízený pracovník) má dobré komunikační schopnosti.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

16. Myslím, že mi můj vedoucí (nadřízený pracovník) naslouchá.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

17. Se svými kolegy, kteří jsou pracovně na stejné úrovni, jsem schopen/na se vždy a bez překážek domluvit.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

18. Pokud potřebuji informace z jiného odboru/oddělení, získám je rychle a bez překážek.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

19. Jak často v práci využíváte následující komunikační prostředky k PŘEDÁNÍ informace?

Nápověda k otázce: *V každém řádku, prosím, označte vždy jen jednu odpověď.*

	denně	více než 1 x týdně	1 x týdně	1 x za 14 dní	1x za měsíc	méně často/ nikdy
Osobní setkání a rozhovor s konkrétním jedincem	○	○	○	○	○	○
Porada a pracovní schůzky	○	○	○	○	○	○
Písemný dokument, předání informace písemně	○	○	○	○	○	○
Telefonický rozhovor (mobil, pevná linka)	○	○	○	○	○	○
SMS	○	○	○	○	○	○
E-mail	○	○	○	○	○	○
Intranet, podnikové informační systémy	○	○	○	○	○	○
Webové stránky města	○	○	○	○	○	○
Bulletin (úřední zpráva)	○	○	○	○	○	○
Nástěnky v magistrátu	○	○	○	○	○	○

	denně	více než 1 x týdně	1 x týdně	1 x za 14 dní	1x za měsíc	méně často/ nikdy
Skype a sociální sítě (Facebook, Twitter, Instagram atd.)	○	○	○	○	○	○
Neformální komunikace ("drbem a šuškandou")	○	○	○	○	○	○

20. Jak často v práci využíváte následující komunikační prostředky k ZÍSKÁNÍ informací?

Nápověda k otázce: *V každém řádku, prosím, označte vždy jen jednu odpověď.*

	denně	více než 1 x týdně	1 x týdně	1 x za 14 dní	1x za měsíc	méně často/ nikdy
Osobní setkání a rozhovor s konkrétním jedincem	○	○	○	○	○	○
Porada a pracovní schůzky	○	○	○	○	○	○
Písemný dokument, předání informace písemně	○	○	○	○	○	○
Telefonický rozhovor (mobil, pevná linka)	○	○	○	○	○	○
SMS	○	○	○	○	○	○
E-mail	○	○	○	○	○	○
Intranet, podnikové informační systémy	○	○	○	○	○	○
Webové stránky města	○	○	○	○	○	○
Bulletin (úřední zpráva)	○	○	○	○	○	○
Nástěnky v magistrátu	○	○	○	○	○	○

	denně	více než 1 x týdně	1 x týdně	1 x za 14 dní	1x za měsíc	méně často/ nikdy
Skype a sociální sítě (Facebook, Twitter, Instagram atd.)	○	○	○	○	○	○
Neformální komunikace ("drbem a šuškandou")	○	○	○	○	○	○

21. Znám přesné požadavky na výkon mé práce.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

22. Od vedoucích pracovníků se mi dostává pravidelného hodnocení mého pracovního výkonu.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

23. V práci se účastním dostatečného množství školení a programů pro vzdělávání.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

24. Mám dostatek prostoru k hodnocení svých nadřízených.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

25. Mám povědomí o organizační struktuře Magistrátu města Zlína a vím, kdo má co na starost.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

26. Myslím si, že moje práce je pro Magistrát města Zlína důležitá.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

27. Řekl/a bych, že si mě Magistrát města Zlína váží jako svého partnera.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

28. Práci v Magistrátu města Zlína bych doporučil/a svým přátelům a známým.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ naprosto souhlasím
- ◯ spíše souhlasím
- ◯ ani souhlasím, ani nesouhlasím
- ◯ spíše nesouhlasím
- ◯ naprosto nesouhlasím

PŘÍLOHA P III: STUPNICE PLATOVÝCH TARIFŮ PODLE PLATOVÝCH TŘÍD A PLATOVÝCH STUPŇŮ PRO STÁTNÍ ZAMĚSTNANCE UVEDENÉ V § 2 ODST. 1

„Příloha č. 2 k nařízení vlády č. 304/2014 Sb.

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro státní zaměstnance uvedené v § 2 odst. 1
(v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída											
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	13 160	14 270	15 480	16 800	18 230	19 760	21 480	23 630	26 480	30 170	34 700	40 240
2	do 2 let	13 700	14 830	16 060	17 450	18 900	20 510	22 280	24 510	27 440	31 280	35 970	41 720
3	do 4 let	14 200	15 390	16 680	18 110	19 630	21 300	23 160	25 470	28 510	32 520	37 380	43 370
4	do 6 let	14 750	15 980	17 310	18 800	20 370	22 110	24 010	26 410	29 590	33 730	38 790	44 990
5	do 9 let	15 300	16 580	17 970	19 510	21 140	22 940	24 910	27 420	30 700	34 990	40 240	46 670
6	do 12 let	15 880	17 190	18 650	20 270	21 930	23 790	25 860	28 450	31 860	36 310	41 750	48 440
7	do 15 let	16 470	17 850	19 340	21 020	22 790	24 700	26 840	29 530	33 080	37 700	43 350	50 280
8	do 19 let	17 100	18 520	20 060	21 810	23 640	25 620	27 840	30 630	34 310	39 120	44 980	52 170
9	do 23 let	17 750	19 220	20 830	22 630	24 520	26 600	28 880	31 770	35 580	40 550	46 650	54 110
10	do 27 let	18 430	19 950	21 590	23 500	25 460	27 590	29 970	32 970	36 920	42 100	48 420	56 140
11	do 32 let	19 140	20 710	22 440	24 410	26 420	28 650	31 110	34 210	38 320	43 680	50 240	58 260
12	nad 32 let	19 870	21 490	23 280	25 330	27 420	29 740	32 290	35 530	39 790	45 340	52 150	60 500