

Využití komunikačních nástrojů v rámci interní PR Úřadu regionální rady Moravskoslezsko

Bc. Dorota Madziová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dorota Madziová**

Osobní číslo: **K11358**

Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**

Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Využití komunikačních nástrojů v rámci interního PR
Úřadu regionální rady Moravskoslezsko**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte hlavní pojmy. Definujte cíl práce a metodiku práce.
2. Analyzujte využití nástrojů interních PR ve zvolené organizaci. Zpracujte marketingový výzkum u cílové skupiny zaměstnanců zvolené organizace, popište metodiku výzkumu, vyvoďte závěry.
3. Na základě provedené analýzy a výsledků výzkumu navrhnete efektivní strategii využití nástrojů interních PR aplikovatelnou v praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11. London : Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978 0 7494 52 142 1.

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 8025112500.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., Strategie firemní komunikace, 2. vydání, Praha, Management Press, 2008, 254 s., ISBN 978-80-7261-178-2.

KNECHT, Z. Public relations w administracji publicznej, Warszawa: C.H.Beck, 2006. 254s. ISBN: 83-7483-234-7.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., Marketing, 6. vydání, Praha, Grada Publishing, 2004, 856 s., ISBN 80-247-0513-3.


SVOBODA, V., Public relations moderně a účinně, 2. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, 2009, 240 s., ISBN 80-247-2866-7.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací


Datum zadání diplomové práce: **1. října 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 3. února 2013


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 13.3.2013

Barbora Hradilová
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³⁾ 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na interní komunikaci na Úřadě regionální rady Moravskoslezsko. Cílem práce je analyzovat využití nástrojů interní PR a navrhnout případné kroky pro její zlepšení. Práce je koncipována do tří částí: teoretické, praktické a projektové.

V teoretické části jsou obsaženy poznatky z oblasti interní public relations, firemní kultury a její komunikace. Jsou zde také specifikovány jednotlivé komunikační kanály a prostředky interní PR. Praktická část obsahuje zpracované dva druhy průzkumu - primární a sekundární. Oba jsou zaměřeny na hodnocení jednotlivých nástrojů vnitřní komunikace úřadu. Projektová část se pak věnuje návrhům na zlepšení interní komunikace s využitím stávajících nástrojů.

Klíčová slova:

firemní komunikace, interní komunikace, interní public relations, řízení lidských zdrojů, veřejná správa, Úřad regionální rady Moravskoslezsko, komparativní analýza apod.

ABSTRACT

This thesis is focused on the internal communication at the Office of the Regional Council of the Moravian-Silesian. The aim is to analyze the use of internal PR tools and suggest possible steps for its improvement. The work is divided into three parts: theoretical, practical and project.

The theoretical part consists of knowledge of internal public relations, corporate culture and communications. Various channels and means of internal PR are also specified here. The practical part contains processed two types of research - primary and secondary. Both are focused on the evaluation of internal communication tools office. The project part is devoted to suggestions for improving internal communication using existing tools.

Keywords:

corporate communication, internal communication, internal public relations, human resources management, public administration, Office of the Regional Council of the Moravian-Silesian, comparative analysis, etc.

Touto cestou děkuji Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za její věcné postřehy a pozitivní nastavení ke konzultacím. Paní Mgr. Aleně Danielové z Úřadu regionální rady Moravsko-slezsko za nadstandardní sdílení informací a vstřícnost.

Tuto práci věnuji své babičce Krystynie.

Motto:

„Nemůžete člověka nic naučit, můžete mu pouze pomoci, aby se to naučil sám“

Galileo Galilei

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KOMUNIKACE	11
2 FIREMNÍ KOMUNIKACE	13
2.1 FIREMNÍ KOMUNIKACE JAKO SOUČÁST FIREMNÍ KULTURY	14
3 INTERNÍ KOMUNIKACE	16
3.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	16
3.2 OBLASTI INTERNÍ KOMUNIKACE	17
4 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS	19
4.1 CÍLE INTERNÍHO PR.....	19
4.2 FORMY, METODY INTERNÍ PUBLIC RELATIONS	20
4.2.1 Komunikační kanály a prostředky	21
4.3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE A KOMUNIKAČNÍ PLÁN	24
5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ S VYUŽITÍM KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ	25
5.1 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	25
5.2 STYLY ŘÍZENÍ	26
5.3 HODNOTÍCÍ POHOVORY	28
6 INTERNÍ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	30
6.1 ETICKÝ KODEX	30
7 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	32
7.1 PROCES PŘÍPRAVY A REALIZACE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	32
7.2 TYPY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	32
8 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU, CÍL PRÁCE, VÝZKUMNÁ OTÁZKA, METODOLOGICKÝ POSTUP	34
8.1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY, VÝCHODISKA	34
8.2 CÍL PRÁCE	34
8.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	34
8.4 METODOLOGICKÝ POSTUP.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
9 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI	36
10 ÚŘAD REGIONÁLNÍ RADY MORAVSKOSLEZSKO	37
10.1 ORGANIZAČNÍ STRATEGIE	38
10.1.1 Organizační hodnoty Úřadu Regionální rady	38
10.1.2 Strategické cíle úřadu	39
10.2 HR STRATEGIE ÚŘADU REGIONÁLNÍ RADY.....	39
10.3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE V NÁVAZNOSTI NA HR STRATEGII	40
10.3.1 Nástroje interní komunikace	41
10.3.1.1 Bližší specifikace vybraných nástrojů interní PR	42

10.4	AKČNÍ PLÁN KOMUNIKACE ÚŘADU.....	43
11	INVESTORS IN PEOPLE	46
12	VÝSLEDKY PRŮZKUMU A JEJICH ANALÝZA	47
12.1	PRIMÁRNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	47
12.1.1	Analýza dat.....	48
12.1.1.1	Spokojenost s komunikací v organizaci.....	48
12.1.1.2	Hodnocení jednotlivých forem.....	49
12.1.1.3	Vliv jednotlivých forem komunikace na posilování společných hodnot úřadu.....	50
12.1.1.4	Nadbytečnost/ nedostatek komunikačních nástrojů v organizaci	51
12.1.2	Shrnutí realizace dotazníkového šetření.....	53
12.2	KOMPARATIVNÍ ANALÝZA PŘÍSTUPŮ INSTITUCÍ VEŘEJNÉ ZPRÁVY K INTERNÍ KOMUNIKACI	54
12.2.1	Porovnání jednotlivých přístupů k interní komunikaci v organizaci	54
12.2.1.1	Definice poslání/ vize organizace	55
12.2.1.2	Stanovení hodnot organizace	55
12.2.1.3	Vybrané nástroje interní komunikace	56
12.2.1.4	Certifikace/ standardy v oblasti řízení lidských zdrojů.....	57
12.2.1.5	Shrnutí závěrů komparativní analýzy.....	59
13	ZHODNOCENÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE A VYUŽITÍ KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ V RÁMCI INTERNÍ PR	61
13.1	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	61
14	SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	63
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	64
15	PROJEKT: NÁVRH PLÁNU INTERNÍ PUBLIC RELATIONS.....	65
15.1	SWOT ANALÝZA	65
15.2	NÁVRH ZEFEKTIVNĚNÍ DÍLČÍCH ČÁSTÍ INTERNÍ KOMUNIKACE	66
15.2.1	Porada.....	67
15.2.2	Zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR	68
15.2.3	Komunikace napříč odbory	69
15.2.4	Plánování.....	69
15.3	NÁVRH DÍLČÍHO PLÁNU INTERNÍ PUBLIC RELATIONS	70
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

V rámci své diplomové práce jsem si zvolila téma nástrojů interní komunikace v organizaci z důvodu přesahu této oblasti marketingu do managementu lidských zdrojů. Pro analýzu interní komunikace po praktické stránce jsem zvolila Úřad regionální rady Moravskoslezsko, který je institucí státní správy v České republice. Tento úřad vyniká, oproti ostatním veřejným institucím v naší zemi, certifikací Investors in People, která proklamuje nejvyšší možný standart v řízení lidí. V rámci své práce chci, mimo jiné, zjistit, zdali tato skutečnost má provázanost s interní PR organizace, popř. jak konkrétně.

V teoretické části své práce se zaměřím na firemní komunikaci v kontextu firemní kultury, dále pak na konkrétní komunikační kanály a prostředky uvnitř organizace. Do této části bude také zahrnuta oblast řízení lidských zdrojů s využitím nástrojů interní komunikace. V neposlední řadě také zohledním specifika týkající se interní komunikace ve veřejné správě.

Praktickou část budu realizovat pomocí dvou analýz - primární a sekundární. Primární analýza bude vycházet z dotazníkového šetření zaměstnanců úřadu. Toto šetření se bude týkat hodnocení jednotlivých nástrojů interní komunikace na úřadě. Sekundární analýza bude tvořena komparací tří institucí veřejné správy (včetně Úřadu regionální rady) a porovnáním jejich interní PR. Tyto dvě analýzy poskytnou výchozí data pro projektovou část.

V projektové části pomocí SWOT analýzy nejdříve definuji stávající úroveň interní komunikace a následně návrhu dílčí plán interní komunikace, který bude vycházet zejména z definovaných slabých stránek.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Komunikaci lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. (Holá, 2006, s. 3)

Funkce komunikace:

- Sdělovací - výměna informací, představ, idejí, nálad, pocitů, postojů
- Instruuující – navést, zasvětit, naučit, získat recept
- Přesvědčující – získat někoho, zmanipulovat, ovlivnit
- Sdílejší
- Socializující - sounáležitost
- Vyjadřující emoce
- Vypovídající o vztahu k předmětu, k sobě, ke druhému
- Vypovídající o našich znalostech, zkušenostech a schopnostech (Mikuláščík, 2010, s. 21)

Formy komunikace dělíme:

- verbální,
- nonverbální,
- komunikace činem.

Verbální komunikace

Ačkoliv všeobecně převládá názor, že verbální komunikace je pro vyložení významu jednodušší než ostatní formy, v případě verbální komunikace se jedná o specifickou práci s informací. Slyšená nebo čtená informace je nejprve vnímána, následně chápána a následně ukládána/zapamatována. Ovšem už během tohoto procesu mohou nastat na první pohled nepodstatné změny přijatých informací. Protože si pamatujeme nikoli to, co jsme slyšeli, ale to, co si myslíme (vzpomínáme), že jsme slyšeli. Ve své paměti nereprodukuje přesně, co nám někdo řekl, ale spíše rekonstruuje přijatá a zaznamenaná sdělení do nějakého systému, který nám dává smysl.

Neverbální komunikace

Při vzájemné komunikaci až 55% sdělení probíhá na neverbální úrovni – signály neverbální komunikace. Význam těchto signálů je třeba určovat v kontextu, poněvadž jedno gesto může mít několik významů. Tak jak skládáme význam jednotlivých vět čtením slov, i zde musíme skládat význam gesta po gestu.

Komunikace činem

Nositelem komunikačního obsahu je čin, chápaný především jako sled a případný rozpor neverbálních a verbálních komunikačních aktů.

Člověk se v nějaké určité situaci chová buď záměrně, nebo nezáměrně a v určité situaci vytváří a konzumuje:

- vlastní produkty – jakýkoliv tvořivý projev člověka,
- cizí produkty – výběr předmětů, výtvorů aktivit apod.

Při komunikaci činem musíme vycházet z kontextu, v němž se čin odehrál, momentální i předcházející situace a vzájemných vztahů a pozic aktérů. (Mikuláščík, 2010, s. 98; s. 106; s. 115)

V praxi managementu se význam komunikace konkrétně projevuje zejména v těchto činnostech:

- sdělování zpráv, informací, rozhodnutí,
- vyjasňování skutečností, stavů, situací,
- přesvědčování, ovlivňování,
- použití zpětné vazby,

konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel zásad i obecného etického a morálního rámce, sdílení společných hodnot. (Holá, 2006, s. 4)

2 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Informace, které jsou předmětem komunikace z podniku směrem do vnějšího i vnitřního okolí, jsou součástí koordinované marketingové činnosti. (Holá, 2006, s. 5)

Na firemní komunikaci nahlížíme z toho pohledu, koho přesně oslovujeme. Z angličtiny termín *stakeholders* - zájmové skupiny, charakterizuje okruh osob, které mají co dočinění s fungováním podniku, míra jejich vlivu a zájmy se však různí.

Zájmová skupina	Požadavky, oblast zájmu	Možnosti ovlivňování podniku
Zaměstnanci	Výdělek a zaměstnanecké výhody Jistota pracovního místa Možnost kariéry a seberealizace	Výkon Nástup/ odchod z podniku
Odborové organizace	Pracovní podmínky Sociální jistoty	Podmínky kolektivní smlouvy Možnosti stávek
Zákazníci	Kvalita výrobků nebo služeb Cenové podmínky, dostupnost	Rozhodnutí o koupi
Dodavatelé a obchodní partneři	Pravidelné platby Dlouhodobá a vzájemně výhodná spolupráce	Rychlost a spolehlivost vyřizování objednávek a dodávek
Akcionáři	Výše dividendy Bezpečnost investice	Nákup/prodej akcií Využití hlasovacího práva
Média	Přístup k informacím	Vyznění publicity
Orgány veřejné správy (ústřední, regionální, místní)	Dodržování zákonů a nařízení Daně Politika zaměstnanosti Konkurenceschopnosti regionu, resp. ČR	Podpora/postihy Legislativní opatření
Kontrolní orgány, inspekce, certifikační agentury	Bezpečnost provozu a jeho vliv na životní prostředí	Vydání/odmítnutí povolení

	Dodržování příslušných norem Kvalita výrobků a služeb	Certifikace Pokuty
Investoři, banky	Bezpečnost investice Výhodnost investice	Poskytnutí/odepření finančních prostředků Podmínky půjček
Pojišťovny	Bezpečnost provozu	Podmínky pojištění
Oborové a profesní asociace	Zapojení do aktivit Dodržování odvětvových standardů, kodexů apod.	Přijetí/odepření členství Certifikace
Občanská sdružení, neziskové organizace, nátlakové skupiny	Odpovědný přístup organizace k určité oblasti - podle zaměření (ochrana životního prostředí, respektování lidských práv, etika podnikání aj.)	Publicita Ovlivnění jiných skupin
Místní společenství	Vliv provozu podniku na okolí (životní prostředí, zaměstnanost...)	Podpora/ protesty proti podnikovým aktivitám

Tab. č. 1 Rámcový přehled zájmových skupin, jejich požadavků a nástrojů ovlivňování podniku (Horáková, 2008, s. 99-100)

Při přípravě komunikační strategie je potřeba mít na paměti fakt, že je nutné se věnovat všem skupinám. Komunikační plány pro dílčí skupiny se mohou nepřímo ovlivňovat a někdy mohou být i v rozporu, což je pro dosažení důvěryhodnosti podniku nežádoucí.

2.1 Firemní komunikace jako součást firemní kultury

Pojem „kultura“ se používá v různých oborech jako abstraktní pojem, který spojuje určité hodnoty, názory, postoje, normy či vzory. Ve slovním spojení „firemní kultura“ označuje právě určité hodnoty, názory, postoje či normy dané firmy. Firemní kulturu utvářejí všichni její zaměstnanci společně s vedením.

Mezi znaky firemní kultury patří:

- rituály ve styku se zaměstnanci, zásady jednotného vedení a jednotných postupů, nařízení a zvyklosti v oblékání zaměstnanců, jednotný design firemních budov a prostor, rituály ve styku se zákazníky.

Hlavními elementy firemní kultury jsou:

1. Prostředí, v němž firma pracuje.
2. Hodnoty - vyjadřují obecné preference, mají vliv na rozhodování jednotlivce či firmy. V rámci daného podniku se jedná o vyjádření toho, co je správné a důležité.
3. Hrdinové (poskytují modelové chování, motivují zaměstnance).
4. Formality a rituály.
5. Neformální komunikace a komunikační kanály. (Spáčil, 2003, s. 41)

Součástí firemní kultury je také vize organizace. Tento termín však zasahuje i do strategického managementu firmy a ukazuje, jakým směrem chce daný podnik směřovat a čeho chce v určitém časovém horizontu docílit. Vize je nástrojem ke sdílení a neměla by být vytvořena pouze úzkým kruhem vedoucích pracovníků. Vize by měla být zaměstnanci sdílená a měli by jí věřit. Aby se tak skutečně stalo, je třeba, aby byla jasně formulována a akceptovatelná co nejširším okruhem lidí ve firmě.

Firemní kultura může být charakterizována v následujících formách:

1. „Kompetenční“ firemní kultura

- je založena na vysoké odbornosti pracovního týmu a formálních vztazích. Uplatňuje se zejména u firem vyrábějících investiční zboží.

2. „Úderná“ firemní kultura

- silnou stránkou této formy je schopnost rychle inovovat své produkty či služby na trhu. Na druhou stranu tato forma ohrožuje interpersonální vztahy. Můžeme ji najít ve stavebním průmyslu, kosmetickém či v poradenství.

3. „Hierarchicky uzavřená“ firemní kultura

- výhodou této formy jsou vlastní zavedené postupy. Nevýhodou je však přílišná byrokracie a formálnost. Obory, ve kterých se vyskytuje toto uspořádání: bankovníctví, farmaceutický průmysl, pojišťovnictví.

4. Firemní kultura „aktivit“

- jak už sám název napovídá, hlavním prvkem této firemní kultury je aktivita. Je nejvíce zastoupena při prodeji značkového zboží, oblasti prodeje výpočetní techniky či automobilů. (Svoboda, 2009, s. 42)

3 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace znamená propojení jednotlivých složek firmy s využitím komunikačních nástrojů za účelem spolupráce a koordinace procesů, které zajišťují její chod. Nejedná se však pouze o informační charakter komunikace. Podstatou vnitrofiremní komunikace je také sdílení názorů a postojů, chování všech zaměstnanců firmy. Patří zde jak verbální, tak neverbální komunikace, informační toky, které probíhají na všech úrovních firmy, tj. mezi managementem a zaměstnanci, mezi managementem navzájem, mezi zaměstnanci a pracovními týmy, jak na formální tak neformální úrovni. (Holá, 2006, s. 21)

Dle Horákové (2008) součástí vnitrofiremní komunikace nejsou pouze její nástroje, tedy to, co lidé vidí, slyší a čtou. Je to zejména oboustranný proces založený na předávání a přijímání informací opírající se o zpětnou vazbu.

Konkrétní aplikace vnitrofiremní komunikace je závislá na odvětví, kterého se týká, dále na velikosti podniku, strategii, filozofii firmy apod. Je zde ale společný jev, který interní komunikace ovlivňuje u všech podniků stejně, a to míru spokojenosti zaměstnanců, která má přímý důsledek na jejich chování k zákazníkům.

„Interní komunikace musí usilovat o sladování cílů zaměstnanců s celkovými cíli podniku.“ (Horáková, 2008, s. 130)

3.1 Cíle interní komunikace

Cíle interní komunikace dle Holé (2006):

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (na různých úrovních firmy).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe - neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

3.2 Oblasti interní komunikace

Interní komunikace firmy je založena na oboustranné komunikaci mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci. Jak uvádí Holá (2006), může zde dojít k zásadnímu rozporu mezi tím, co chce firma říci, a co chtějí zaměstnanci slyšet. Je to zapříčiněno především způsobem sdělování informací, jež vychází z neznalosti obsahu interní komunikace. Ten lze rozdělit do těchto tří základních oblastí:

- Zajištění informačních potřeb

Jedná se o poskytnutí základních informací vztahujících se k výkonu konkrétní pracovní pozice, jež má důležitý vliv na celkový chod firmy. Prakticky se tedy jedná o zajištění dostatečného množství informací pro výkon práce, zejména jaká jsou očekávání od dané pracovní pozice, jaký je její účel a návaznost vzhledem k firemním procesům. Výsledkem tedy je, že všichni jsou obeznámeni s procesním řízením a pravidly fungování podniku.

- Interní Public Relations

Druhou oblastí, která se vztahuje ke komunikaci uvnitř společnosti, jsou interní Public Relations. Cílem je zaměstnance motivovat a sdílet společnou vizi a cíle firmy. Znamená to tedy, že jsou zaměstnanci obeznámeni s firemními cíli, znají její stávající ekonomické výsledky a její postavení v konkurenčním prostředí. Úlohou managementu je v tomto případě budovat pozitivní postoj zaměstnanců k podniku s využitím obdobných nástrojů Public Relations, jako je to v případě komunikace navenek. Interní PR se tak stává součástí marketingu firmy a je zahrnuto do její činnosti.

- Posilování stability a loajality

Další oblast se profiluje jako komunikační proces mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci. Je zaměřena na stabilizaci vnitřního prostředí s ohledem na vnější vlivy a vývoj trhu. Prakticky se tedy jedná o seznamování zaměstnanců s názory vedení firmy na aktuální vývoj společnosti s přesahem do budoucnosti, s ohledem na případné změny včetně ekonomicko-politických. Cílem je snižovat případnou nejistotu ze strany zaměstnanců a v případě změn posilovat jednotnost názorů v těchto otázkách.

Nedílnou součástí interní komunikace je i ověření si její efektivity a funkčnosti. Toho je možné dosáhnout skrze zpětnou vazbu. Ta by měla být nedílnou součástí nastavených komunikačních pravidel v každé firmě. Lze tímto předcházet případným problémům, které by jinak mohly firmu i ohrozit.

Jak uvádí dále Holá (2006), je interní komunikace v českém kontextu vnímána velmi povrchně. Nejedná se totiž pouze o to, že všichni mají tolik informací, kolik potřebují, ale klíčové je kdo a co určuje, kdo a kolik informací potřebuje. Tyto parametry nastavuje oblast interní komunikace.

Dle Armstronga (2009) to, co zaměstnanec zajímá nejvíce, jsou otázky týkající se metod a podmínek práce, práce přesčas, systém odměn a v širším kontextu jistota stávajícího zaměstnání. Autor zde navrhuje metodu práce s tzv. referenčními skupinami, které sdružují pracovníky s podobnými diskusními tématy. Formou těchto skupin jsou monitorovány názory pracovníků, a takto získané poznatky utvářejí další aktivity v rámci interní komunikace.

4 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS

V evropském kontextu jsou interní Public Relations vnímány jako pevná součást všeobecného PR. Důraz je kladen na pozitivní soulad v organizaci. Toho lze dosáhnout funkční interní komunikací firmy. Specifikem PR je, že se jedná o dlouhodobý proces, který pracuje s pozitivním image firmy. Obvykle je však zvýšena intenzita vnitropodnikové komunikace mezi pracovníky a vedením společnosti v době, kdy dochází ke krizovým situacím. Ať už se jedná o propouštění zaměstnanců, majetkoprávní vztahy, stávkou apod. Tehdy se vypracovávají krizové komunikační plány. (Svoboda. 2009, s. 88-89)

4.1 Cíle interního PR

Mezi základní cíle vnitřního PR patří:

- ovlivňování názorů a postojů zaměstnanců,
- vytváření pozitivních vztahů pracovníků k firmě,
- informovanost,
- ztotožnění se cíli firmy,
- soulad zaměstnanců s identitou firmy navenek. (Holá, 2006, s. 33)

Cestou k dosažení těchto cílů je v první řadě informovanost a důvěra. Z pohledu zaměstnance, to s sebou přináší ztotožnění se s cíli firmy, vnímání smysluplnosti ve své práci a loajalitu.

Co se týká informací, ty by měly být za všech okolností přesné, aktuální a pravdivé. Pokud dochází k selhání v poskytování informací, může to mít za následek pochybnosti, vznik pomluv a domněnek, které nepříspěvají k celkové atmosféře firmy.

Pokud je snahou ovlivňovat názory a postoje zaměstnanců, jsou k tomu zapotřebí výše zmíněné stimulační podmínky. Jednou z podmínek je také zpětná vazba. Může se jednat jak o manažerský nástroj k řízení lidí, tak součást komunikačních dovedností jednotlivce. Zpětná vazba je mnohem efektivnější, pokud je co nejkonkrétnější. Funguje lépe, pokud je přímo zaměřena na vypořádané chování.

Ovlivňování názorů a postojů s sebou přináší i snahu změny samotných postojů zaměstnanců ve prospěch firmy.

4.2 Formy, metody interní Public Relations

Interní Public Relation, jak píše ve své knize Armstrong (2009), lze definovat jako systém komunikace, který dále dělíme na intranetové, písemné a verbální formy. Cílem je použít vhodný počet různorodých kanálů pro co nejefektivnější doručení zprávy jejím adresátům.

Odlišné pojetí definuje Holá (2006), která interní komunikační formy dělí na: osobní, písemnou a elektronickou.

Osobní komunikace je formou nejpoužívanější, zejména z důvodu okamžité interakce, která eliminuje případná nedorozumění a zamezuje tak informačnímu šumu. Její nedílnou součástí je také neverbální komunikace, která umocňuje význam sdělení a usnadňuje vnímání ze strany příjemce. Výhodou osobní komunikace je možnost okamžité zpětné vazby, která je však podmíněna otevřeným dialogem.

Písemná forma je nejčastěji využívána pro hromadná sdělení směrem k větší skupině pracovníků, jejímž cílem je informovat příjemce v co nejširším záběru, v co nejkratším čase. Tato forma je také používána při obeznámení se základními principy fungování organizace a její činností z hlediska informovanosti zaměstnanců. Je třeba mít na paměti i odpovídající formu, obsah a distribuci takovýchto písemných materiálů.

Elektronická podoba interní komunikace v určitém směru nahrazuje komunikaci papírovou. Umožňuje totiž efektivní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů. Nejčastěji jsou k tomu účelu používány interní podnikové sítě, elektronická pošta nebo intranet. Nevýhodou elektronických forem je, že čím dál tím častěji nahrazují ústní komunikaci, což v dlouhodobém hledisku není vždy efektivní. (Holá, 2006, s. 64-66)

Holá (2006) dále uvádí, že nelze jednoznačně určit, která z forem je nejefektivnější, jelikož je to odvozeno od konkrétních podmínek dané firmy. Jejich vymezení je však důležité pro strukturu zpracovávání informací, jejich následného sdílení a distribuci. Rozhodnutí, jakou formou zvolit, vychází z informačních potřeb zaměstnanců a závažnosti dané informace. Význam informace je tvořen jak jejím obsahem, tak formou sdělení. Forma má přímý vliv na účinek komunikačního procesu.

4.2.1 Komunikační kanály a prostředky

Komunikační kanál lze popsat jako cestu z místa, kde informace vzniká (informační zdroj), na místo určení (k příjemci). V kontextu interních Public Relations je názvosloví „komunikační kanál“ bráno jako „*soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy*“.
(Holá, 2006, s. 60)

Základním teoretickým východiskem je dělení interních komunikačních prostředků dle Armstronga (2009):

- Komunikace pomocí intranetu - jedná se o systém vnitřní elektronické komunikace, který je nejčastěji využíván na pracovištích, kde mají zaměstnanci přístup k počítači. Jeho výhodou je, že informace jsou přenášeny rychle velkému počtu zaměstnanců. Lze jej využít také k oboustranné komunikaci.
- Časopisy - informace týkající se dění v podniku lze zaměstnancům sdělovat i skrze tištěnou formu, která je určena zejména pro externí PR. Jelikož jsou zaměřeny na propagaci dobrého jména společnosti, napomáhají k lepší identifikaci zaměstnance s firmou samotnou, což může vést i ke zvyšování loajality zaměstnanců. Nevýhodu lze spatřovat ve způsobu formulace komunikačního sdělení, jelikož jsou uzpůsobeny potřebám externího PR. Zaměstnanec zde tudíž nenachází témata, jež se vztahují k jeho každodenní práci.
- Podnikové noviny - na rozdíl od časopisů jsou přímo zaměřeny na interní komunikaci, tedy zaměstnance společnosti. Reflektují tak bezprostřední problémy zaměstnanců. Pro docílení maximální efektivity by měl být jejich obsah zaměřen na vysvětlování postojů a dalších kroků vedení společnosti, které se přímo vztahují na zaměstnance. Pro lepší čtivost je žádoucí také zařadit články, které odrážejí každodenní život zaměstnance v podniku (např. články o činnostech pracovníků, příběhy zaměstnanců). Prostor může být také věnován dopisům čtenářů, kde vyjadřují své názory a případně vedení společnosti na ně reaguje. Zde je potřeba upozornit, že by nemělo docházet k cenzurování dopisů.

Pro podnikové noviny a časopisy je klíčové, aby jejich vydavatel byl vnímán jako důvěryhodný subjekt. Bývá obvyklé, že redakční radu tvoří zástupci z řad vedení společnosti a jejich zaměstnanců.

- Věstníky a oběžníky - slouží k rychlému informování zaměstnanců o záležitostech, které je potřeba sdělit dříve, než budou vydány podnikové noviny. Nejčastěji bývají umístěovány na nástěnkách, nebo jsou přímo distribuovány jednotlivým pracovníkům.
- Nástěnky - jako velmi časté komunikační médium bývá také často zneužíváno. Jedná se především o přeplnění nástěnky nezajímavými a neaktuálními informacemi. Proto je zapotřebí pravidelná kontrola jejich obsahu, za kterou by měla být zodpovědná určená osoba. Pokud chceme zvýšit komunikační váhu nástěnky, je vhodné ji umístit do centra dění, např. jídelny, a zároveň přemýšlet i nad atraktivnějším a důraznějším způsobem prezentace než typická nástěnka představuje.
- Zapojování pracovníků - Armstrong má zde na mysli tzv. konzultativní výbory, které jsou jakousi obdobou odborových vyjednávání, jejichž účel je spíše formálního a strohého rázu, proto by měl být jeho výstup komunikován protokolem z jednání, který je pak dále šířen např. formou nástěnky.

V současnosti však lze vnímat zapojování pracovníků i ve více pragmatickém pojetí, a to skrze jejich účast na plánování či strategických poradách, kdy jsou přizváni právě proto, aby pomohli vedení společnosti formulovat nové nápady a také nastavit zrcadlo. Jedná se např. o kreativní myšlení, kdy se brainstormingu účastní zaměstnanci z různých oddělení či firemní hierarchie, jelikož právě pestrost a odlišná zkušenost může evokovat nové nápady.

- Video - metoda, která může být použita pro předávání osobních poselství ze strany vedení zaměstnancům. Jelikož se jedná o ne příliš osobní formu, není jí přisuzován velký význam.
- Týmový brífink - jedná se o systém zapojení zaměstnanců ze všech podnikových úrovní do společných setkání, kde se předkládají a projednávají různá témata. Cílem je zavedení určitého řádu pro sdělování informací v podniku.

Dle Holé (2006) lze výše zmíněné prostředky rozšířit o další, které mají důležitý význam pro interní komunikaci.

V oblasti osobní komunikace:

- Týmové porady - jedná se o nástroj, který slouží především k vedení týmu a řízení pracovního výkonu. Jejich účinnost je závislá na komunikačních a prezentačních dovednostech účastníků, zejména však toho, kdo radu vede. Základem porady je její dobrá příprava, obeznámenost s programem a cílem samotné porady. Podstatou není pouhá kontrola úkolů, ale také prostor pro konstruktivní diskusi, která klade nároky

na manažera, jež poradu vede. Důležité je navození pozitivní a otevřené atmosféry a vzájemný respekt.

- Interní školicí programy - v tomto případě se nejedná o vzdělávání jako takové, ale programy pro zamyšlení se nad strategií a jednotlivými cíli firmy. Záměrem těchto programů je přesvědčení a stimulace zaměstnanců ke ztotožnění se s firemními cíli, které mají přímý vliv na dílčí cíle týmu i zaměstnanců. Dalším benefitem interních školení je sdílení znalostí a předávání know-how. Jsou to např. produktová školení, školení při nástupu do zaměstnání, při utváření týmu apod.
- Společenské a sportovní akce - pořádané v rámci různých příležitostí, např. firemních výročí, ukončení kalendářního roku apod. Nabízí se zde prostor pro neformální diskusi, tedy i příležitost pro získání zpětné vazby. Často bývají tyto akce spojené s posilováním týmové spolupráce a jsou propojené s různými sportovními aktivitami. Je to také vhodná příležitost pro seznámení rodinných příslušníků s firmou. To přispívá k budování pozitivního vztahu k firmě nejen ze strany zaměstnanců, ale také rodinných příslušníků.

V oblasti písemné komunikace:

- Výroční zprávy - cílem je poskytnout přehledné informace o firmě vycházející z aktuálních ekonomických ukazatelů. Ve výroční zprávě je kladen důraz především na úspěchy a celkově vyznívá pozitivně. Uvedená data však musejí odpovídat skutečnosti. Výroční zprávy jsou určeny jak pro vnější, tak pro vnitřní komunikaci.
- Manuály činností - jedná se o popis činností vztahujících se ke konkrétním procesům, funkcím a aktivitám. Může se jednat například o popis konkrétní pracovní pozice a s ní spojených kompetencí, konkrétních činností, zodpovědnosti apod. Při tvorbě takovýchto manuálů se ve firmě nastavují procesy nutné k jejímu fungování.

V oblasti elektronické komunikace:

- On-line nástěnka - jedná se o podfunkci intranetu, kde mohou zaměstnanci najít vše, co potřebují o firmě vědět. Zároveň je to i určitá forma sdíleného prostoru v reálném čase.

Nad rámec výše zmíněných prostředků jsou zde ještě další, které vycházejí z firemní kultury. Firma totiž se svými zaměstnanci komunikuje nejen přímými kanály, ale také svými činy, vizí a posláním, hodnotovými postoji, způsobem hodnocení a odměňování zaměstnanců, zvyky, symboly aj. Mezi tyto nepřímé prostředky lze také zařadit:

- Firemní předměty a dárky - i když se primárně jedná o předměty určené k propagaci firmy navenek, dají se použít i jako vánoční či narozeninové dárky. Např. trika s logem firmy jsou vhodným doplňkem sportovních akcí.
- Firemní produkty a služby pro zaměstnance - pozitivního vztahu k firmě lze dosáhnout také nabídkou používání firemních produktů a služeb zaměstnancům. Mají-li zaměstnanci možnost výhodně produkty či služby získat, lze docílit šíření dobrého jména firmy a doporučování firemních produktů samotnými zaměstnanci.
- Firemní oblečení - buď jako součást bezpečnostních a hygienických norem nebo z estetických důvodů, vždy by však mělo obsahovat firemní logo, popř. být vyrobeno ve firemních barvách. (Holá, 2006, s. 70)

4.3 Komunikační strategie a komunikační plán

Interní komunikace a její nastavení vychází z celkové strategie firmy. Pro její účinnost je zapotřebí nejdříve znát výchozí stav, tedy co chce vedení společnosti sdělit a co chtějí zaměstnanci slyšet. Identifikují se také případné problémy spojené s komunikací. K tomu slouží analýza, na základě které se formulují komunikační systémy, kanály či zásady interní komunikace. Důležitým faktorem pro vytvoření efektivní komunikační strategie je uvědomění si potřebnosti interní komunikace a jejího významu pro fungování celé organizace.

Komunikační plán je již konkrétním naplňováním strategie a cílů interní komunikace firmy. Zahrnuje jak časový harmonogram, kde jsou vymezeny konkrétní aktivity, tak zodpovědné osoby a případně i rozpočet. (Holá, 2006, s. 56-57)

5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ S VYUŽITÍM KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ

Dle definice Armstronga (2009) je řízení lidských zdrojů „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace*“.

Koubek (2007) formuluje řízení lidských zdrojů takto: „*Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou [...], lidská pracovní síla jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace*“.

Cíle vyplývající z řízení lidských zdrojů jsou spojeny s naplněním cílů firmy. Konkrétně se dají cíle řízení lidských zdrojů identifikovat v těchto oblastech:

- Zabezpečování a rozvoj pracovníků - snahou je získávat a udržovat si kvalifikované, oddané, angažované a motivované pracovníky. Znamená to tedy reflektovat potřeby zaměstnanců a rozvíjet jejich znalosti a dovednosti.
- Ocenění pracovníků - je spojeno se zvyšováním motivace a oddanosti zaměstnanců, odměňování lidí za jejich dosažené úspěchy.
- Vztahy - vytvářet podmínky, které budou podporovat produktivní a harmonické prostředí mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Nastavovat takové styly řízení lidí, které pro ně budou motivující a budou vytvářet prostor pro vzájemnou důvěru a spolupráci. (Armstrong, 2009, s. 28)

5.1 Motivace zaměstnanců

Potřeby lidí (zaměstnanců) se liší. Každý si stanovuje jiné cíle pro uspokojení svých potřeb a taky různé kroky k jejich dosažení. Proto nelze jednoznačně určit, které faktory ovlivňují motivaci. Ze strany vedoucího je zapotřebí nejdříve zaměstnance dobře poznat a pochopit jeho motivy. (Armstrong, 2009, s. 159)

Motivy jsou vlastně důvody, pohnutky k jednání. Mají dvě složky, tj. energizující (dodávají sílu k jednání) a řídicí (udávají směr jednání v procesu rozhodování).

Mezi hlavní pracovní motivy lze zařadit:

- peníze,
- osobní postavení,
- pracovní výsledky, výkon,
- přátelství,

- jistotu,
- odbornost,
- samostatnost,
- tvořivost (Bělohlávek, 2000, s. 42-43).

Oproti tomu potřeba charakterizuje stav nedostatku. Tu ve své teorii popsal Abraham Maslow. Vychází z přesvědčení, že základem lidské aktivity je uspokojování potřeb.



Obrázek č. 1 Maslowa pyramida potřeb s aplikací na pracovní oblast
(IT Solution, 2005)

Význam komunikace v otázce motivace je propojen s odměňováním zaměstnanců. Názory na práci se významnou měrou utvářejí skrze systém odměňování, jehož nedílnou součástí je i efektivnost komunikace ze strany vedení. Ta je aplikována např. u hodnocení pracovníka, výkonu, poděkování, pochvaly, ocenění.

5.2 Styly řízení

Názory na efektivní styl vedení lidí se vývojově mění. Jednotlivé styly řízení na sebe postupně navazují, jde o jakýsi rozvoj a upřesnění našeho poznání v otázce optimálního přístupu k vedení lidí.

Styly řízení lidí:

- Teorie rysů - staví na osobních kvalitách vedoucích s předpokladem, že být dobrým vedoucím je vrozený um. Pracuje s individuálními stránkami osobnosti, které jsou rozděleny na: schopnosti, znalosti, dovednosti, vlastnosti osobnosti a postoje.

Schopnostmi v kontextu vedení lidí se rozumí koncepční (strategické myšlení), operativní myšlení a pružnost myšlení. Celkově tedy rozumové schopnosti.

Znalosti jsou především teoretické informace, které lze nabýt studiem. Po potřeby manažerské činnosti jde především o znalosti odborné (marketing, stavebnictví, ekonomie) a znalost managementu (znalosti řízení lidí).

Dovednosti představují návyky, které vycházejí z praxe. V případě vedoucích pracovníků by se mělo jednat o time management, vedení lidí, jejich motivace, delegování, komunikační dovednosti.

Vlastnosti osobnosti vyjadřují chování člověka za určitých okolností. Člověk totiž jedná v konkrétních situacích obdobně. Úspěšný vedoucí se vyznačuje asertivitou, vyrovnaností, empatií, flexibilitou, odpovědností, vytrvalostí.

- Způsobem chování - vychází z určitých projevů způsobu jednání, kdy se jedná buď o přístup s orientací na lidi (uspokojení potřeb pracovníků, vytvoření přátelské atmosféry) nebo o přístup s orientací na úkol (cílem je dosažení co nejvyššího pracovního výkonu).
- Situationalistický přístup - tento styl řízení vychází z přesvědčení, že každá situace vyžaduje jiný postup. Dobrý vedoucí se na základě zhodnocení situace rozhodne, jaký zvolí přístup. Ten následně ovlivňuje jeho komunikační styl směrem k zaměstnanci.

Prakticky to tedy znamená, že ne vždy se osvědčuje týmové vedení. Při rozhodování, jaký styl vedení zaujmout, je třeba vzít v úvahu pracovní a psychologickou zralost zaměstnanců. Od toho se pak odvíjí tzv. vztahové nebo direktivní chování. Na základě zralostí svých pracovníků lze tedy zvolit z těchto čtyř stylů řízení:

- příkazování - směrem k zaměstnancům, kteří si nevědí rady, potřebují vést krok za krokem,

- přesvědčování - v případě, kdy zaměstnanec již nabyl určité dovednosti, dokáže se orientovat, vedoucí vysvětluje svá rozhodnutí a aktivizuje pracovníka pro plnění úkolů,

- participování - je na zaměstnanci, jaký postup pro realizaci úkolu zvolí, rozhodovací pravomoci jsou rozděleny mezi vedoucího a pracovníka,
- delegování - zaměstnanec pracuje zcela samostatně, roli vedoucího je spíše řešit mimořádné situace a věnovat se strategickým otázkám.
- Nové vedení - zde je kladen důraz na emocionální a citovou stránku vedení lidí. Charakteristikou dobrého vedoucího je charisma, síla osobnosti, jež umožňuje si získat lidi na svou stranu, respektive na stranu firmy. (Bělohlávek, 2000, s. 13-18)

5.3 Hodnotící pohovory

Hodnocení zaměstnanců je z pohledu Armstronga (2009) považováno za nástroj k dosahování plánovaných cílů zaměstnance i společnosti. Hodnocením sledujeme, jakým způsobem zaměstnanec vykonává svou práci a jak plní úkoly a požadavky kladené na dané pracovní místo. Zároveň v rámci hodnocení můžeme zjistit, jaké má pracovní návyky, jaké jsou jeho vztahy ke kolegům, zákazníkům apod. Je důležité, aby hodnocení bylo spravedlivé, tedy aby pro všechny platila stejná měřítko a zásady. Dále pak, aby bylo co nejvíce přesné a objektivní. Objektivitou se rozumí vidět jak přednosti, tak nedostatky. Hodnocení by mělo být pokud možno měřitelné. Zde je to úzce spjato s přiřazenými úkoly a s nimi souvisejícími cíli.

Součástí pravidel hodnocení je také jejich pravidelnost. Každá firma si volí svůj vlastní časový interval, minimálně by však hodnocení mělo být uskutečněno jedenkrát v roce.

Když se podíváme na důvody, proč hodnotící pohovory zavádět či v nich pokračovat, můžeme nalézt přínosy pro obě strany. Z pohledu manažera firmy se jedná zejména o:

- jasné vyjádření názoru na zaměstnance,
- motivaci k dosahování vyššího výkonu,
- využití a rozvoj potenciálu zaměstnance,
- zlepšení komunikace mezi zaměstnanci,
- plánování vzdělávání a výcviku,
- správné nastavení výše mzdy a regulaci pohyblivé složky mzdy,
- pochopení potřeb a zájmů podřízených.

Ze strany zaměstnance může jít např. o:

- zpětnou vazbu od vedoucího,
- ocenění své práce,
- zjištění pohledu a názoru od svého nadřízeného na svoji práci,
- prezentaci svých potřeb a osobních cílů,
- příležitost k vyjádření svých požadavků.

Samotný průběh hodnotícího pohovoru by se dal shrnout do těchto bodů:

- objasnění významu pohovoru, pozitivní úvod, dotaz na pracovníka, kritika, hodnocení ukazatelů a cílů (úkolů), hodnocení osobních kvalit, závěr.

6 INTERNÍ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

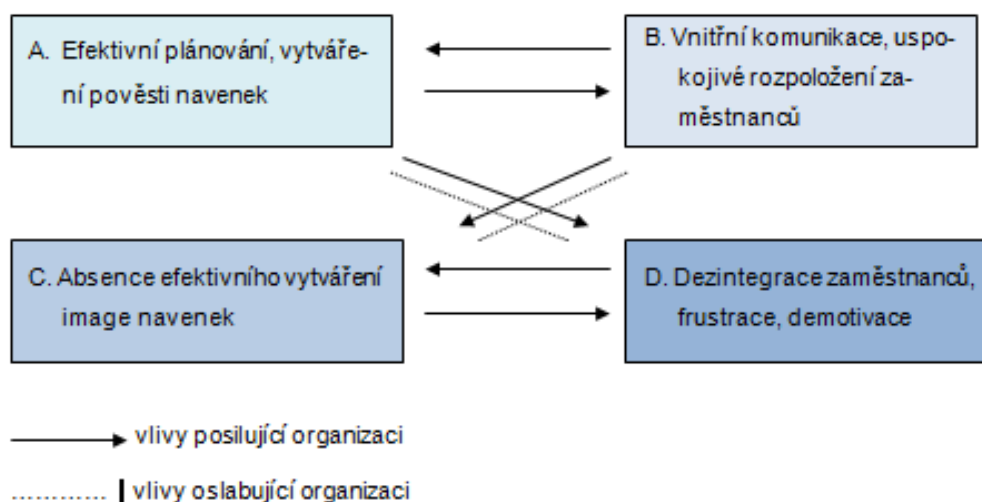
Potřeba propagace veřejné správy, včetně obcí, a utváření jejího image vychází ze skutečnosti, že se stala součástí tržního hospodářství. (Knecht, 2006 s. 10)

Tvorba image instituce veřejné správy je efektivní, pokud je tvořena cílenou a systematickou interakcí jak s vnějším prostředím, tak s vnitřními zdroji – tedy pracovníky, kteří jsou vzdělaní a mají bezprostřední kontakt s klientem instituce. (Knecht, 2006 s. 12)

Vnitřní a vnější interakce představují dvě strany stejné oblasti, kterou tvoří pověst. Mezi těmito dvěma stranami dochází ke zpětné vazbě: úspěchy a neúspěchy se vzájemně ovlivňují a posilují buď pozitivní, nebo negativní dopady. Je velmi obtížné mít dobrou pověst navenek, pokud uvnitř organizace to nefunguje a stejně je tomu i naopak.

Nesoulad mezi vnitřní a vnější pověstí vždy vede k poklesu prestiže, co v konečném důsledku vede k oslabení pozice v daném prostředí.

Závislost vnitřní a vnější funkce představuje tento obrázek:



Obrázek č. 2 Korelace vnitřních a vnějších funkcí (Knecht, 2006, s. 102)

6.1 Etický kodex

Způsob, jakým úředník komunikuje, je v kontaktu s klienty, reprezentuje úřad, jsou důležitými faktory vytvářející veřejné mínění a zároveň prvky public relations. Jedním s interních nástrojů, který má přímý dopad na práci/chování zaměstnance úřadu je kodex.

V roce 2012 vláda ČR přijala nový Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. Ten zahrnuje oblasti jako je například profesionalita, mlčenlivost, nestrannost, korupce, informování veřejnosti nebo reprezentace. Etický kodex ze své podstaty není vymahatelný zákonem, ale je jakousi morální normou určenou zaměstnancům státní správy. (Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy, 2012)

7 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

7.1 Proces přípravy a realizace marketingového výzkumu

V rámci aplikace marketingového výzkumu je třeba dodržovat určitá pravidla, která zamezují opomenutí konkrétních kroků ve výzkumu, potažmo zamezují dalším nákladům.

Jednotlivé kroky dělíme do dvou etap (fází), které mají své dílčí činnosti:

- Přípravná fáze:
 - definování problému,
 - orientační analýza,
 - plán výzkumu.
- Realizační fáze:
 - sběr údajů,
 - zpracování údajů,
 - interpretace výsledků. (Kozel, 2006, s. 70 - 71)

7.2 Typy marketingového výzkumu

Marketingový výzkum můžeme členit dle těchto hledisek:

1. způsob získávání informací,
2. povaha získávaných informací,
3. předmět zkoumání,
4. realizátor výzkumu,
5. tematika.

Z hlediska způsobu získávání informací rozlišujeme tzv. **primární** a **sekundární zdroje**. V případě primárních zdrojů se jedná o ten druh výzkumu, kdy jsou data získávána poprvé, jsou formulovány specifické otázky. V případě sekundárních zdrojů jsou použita data v minulosti zpracována.

Povahou získávaných informací rozumíme dělení na **kvantitativní** a **kvalitativní metodu** pojetí výzkumu. U kvantitativní metody řešíme popisné informace, číselná data, četnost opakování apod. Kvalitativní metoda se zabývá příčinami, vztahy a závislostmi mezi subjekty a jevy.

U zkoumaných subjektů rozlišujeme buď **výzkum spotřebitelů**, který se zabývá konečnými spotřebiteli a jejich poptávkou, nebo **výzkum organizací**, jež řeší údaje získané z řad majitelů, manažerů a jiných zaměstnanců.

Mezi realizátory výzkumu řadíme **firmy** a **agentury**. V případě firem je výzkum realizován pomocí vlastních zdrojů jak finančních, tak lidských. Výzkumné agentury jsou firmy podnikající v odvětví marketingového výzkumu.

Výzkumy dále dělíme na **jednotematické** a **monotematické**. Jednotematické výzkumy jsou charakteristické tím, že řeší pouze jednu oblast (jeden produkt nebo skupinu produktů) a jsou zpracovány pro jednoho klienta. Vícetematické výzkumy, tzv. omnibusy, jsou určeny pro vícero zadavatelů a pokrývají více tematických okruhů. (Kozel, 2006, s. 118 - 119)

8 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU, CÍL PRÁCE, VÝZKUMNÁ OTÁZKA, METODOLOGICKÝ POSTUP

8.1 Současný stav řešené problematiky, východiska

Předmětem zkoumání je využití komunikačních nástrojů v rámci interní PR Úřadu regionální rady Moravskoslezsko. Interní komunikace významnou měrou ovlivňuje motivaci zaměstnanců, a proto je na tento nástroj kladen velký důraz (interní šetření úřadu). Záměrem této diplomové práce je zjistit, jak zaměstnanci hodnotí jednotlivé nástroje interní PR. Zároveň, které nástroje jsou nejčastěji využívány pro interní komunikaci jak ze strany vedoucích odborů, tak zaměstnanců. V neposlední řadě, zdali nějaký interní komunikační nástroj považují za nadbytečný či jej postrádají.

8.2 Cíl práce

Cíle této diplomové práce jsou vytýčeny v následujících bodech:

1. Definovat formy interního public relations na Úřadě regionální rady MSK
2. Analyzovat vnímání těchto forem zaměstnanci.
3. Identifikovat silná a slabá místa interní komunikace.
4. Vypracovat návrh na zlepšení interní komunikace.

8.3 Výzkumné otázky

Otázka č. 1: *Jaké formy interní komunikace nejvíce ovlivňují hodnoty úřadu?*

Otázka č. 2: *Je v rámci interní komunikace Úřadu regionální rady MSK nějaké slabé místo? Pokud ano, o jaké se jedná?*

8.4 Metodologický postup

1. Seznámení se s interními komunikačními nástroji na Úřadě regionální rady.
2. Sběr a analýza dat. Analytická část bude složena z desk research za účelem komparace a vlastního kvantitativního výzkumu. Zaměstnanci úřadu budou dotazováni formou elektronického dotazníku. Budou osloveni skrze intranet ve spolupráci s personálním oddělením.
3. Zpracování návrhu interního komunikačního plánu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část diplomové práce je koncipována do tří částí. V první je podrobně představen analyzovaný subjekt - Úřad regionální rady Moravskoslezsko. Jeho organizační struktura, strategické dokumenty, které mají souvislost s interní komunikací, HR strategie a nástroje interní komunikace, akční plán komunikace.

Druhou část tvoří interpretace výsledků primárního šetření, které bylo realizováno formou elektronického dotazování mezi zaměstnanci a vedoucími odborů úřadu. Data jsou opatřena komentářem, případně grafy, jsou vyvozeny závěry.

V poslední části jsou použita sekundární data ze dvou zdrojů, která jsou dále interpretována formou komparativní analýzy. Ta se zaměřuje na vybrané nástroje interní komunikace různých institucí veřejné správy a porovnává jejich přístup k danému tématu.

Veškeré poznatky získané v praktické části dále poslouží pro zpracování projektu interní komunikace, který bude určen pro Úřad regionální rady Moravskoslezsko.

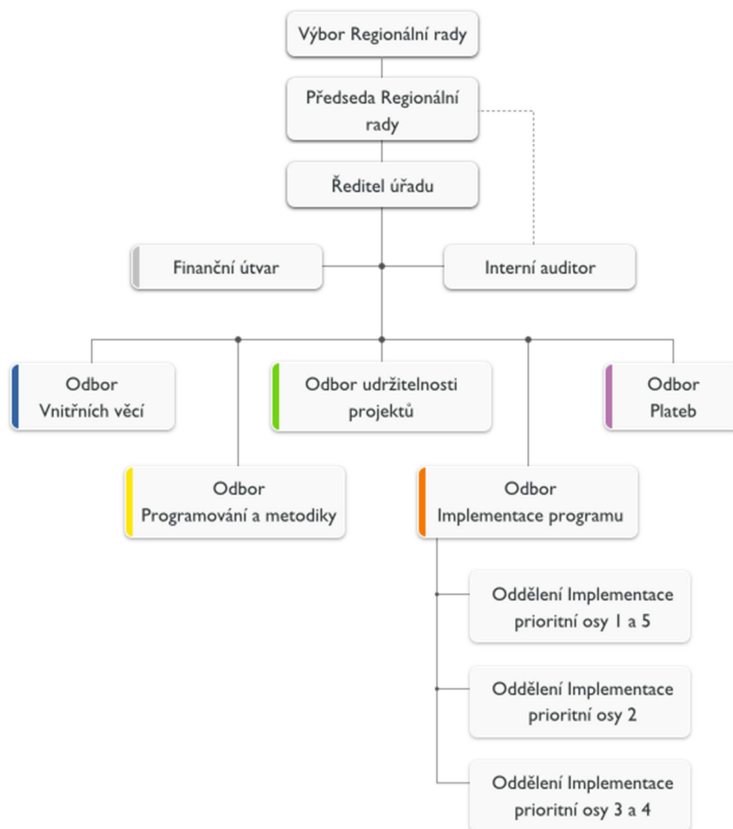
10 ÚŘAD REGIONÁLNÍ RADY MORAVSKOSLEZSKO

Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko je řídicím orgánem Regionálního operačního programu Moravskoslezsko. Hlavním úkolem úřadu je spravovat peníze z evropských strukturálních fondů a českých veřejných zdrojů. Tyto prostředky jsou dále rozdělovány prostřednictvím poskytnutých dotací na rozvojové investiční projekty k příjemcům s cílem podpořit region a místní obyvatele.

Podle § 16 odst. 4 zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů, jsou orgány Regionální rady:

- předseda regionální rady
- výbor regionální rady
- úřad regionální rady. (Regionální rada regionu, 2007)

V rámci této diplomové práce je řešena interní komunikaci Úřadu Regionální rady. Jedná se o výkonný orgán, který plní úkoly spojené s odborným, organizačním a technickým zabezpečením činnosti. V čele tohoto úřadu stojí ředitel. Od vzniku úřadu, tj. od září roku 2006, tuto funkci zastává Ing. David Sventek, MBA.



Obrázek č. 3 Organizační schéma úřadu (Regionální rada regionu, 2007)

10.1 Organizační strategie

V březnu roku 2008 byl zpracován dokument „Organizační strategie Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko na léta 2007 až 2015 (2020)“. Tento materiál vznikl ve spolupráci všech tehdejších zaměstnanců úřadu.

Dokument formuluje mj. vizi a poslání úřadu, ale také organizační hodnoty a klíčové faktory jejího úspěchu, kde jsou zahrnuti i zaměstnanci úřadu.

Poslání Úřadu Regionální rady je společným vyjádřením zaměstnanců úřadu a zní:

„Naši profesionální službou přispíváme k evropské soudržnosti a dynamickému rozvoji regionu Moravskoslezsko.“

Vize Úřadu Regionální rady byla formulována jejím ředitelem a zaměstnanci se s ní postupně ztotožňovali. Vizi formuloval ředitel takto:

„Efektivní, zákaznický a partnersky orientovaná organizace ctící hodnoty fairplay.“

Spojení „[...] ctící hodnoty fairplay“ je směřováno také dovnitř úřadu, kdy je tímto chápáno nastavení prostředí vzájemné důvěry, která vychází ze sebe-řídicích a sebe-kontrolních procesů. (Vize úřadu, 2007)

10.1.1 Organizační hodnoty Úřadu Regionální rady

Organizační hodnoty představují určité vodítko pro zaměstnance, jakým způsobem je nastavena firemní kultura na úřadě, na co je kladen důraz, jaké principy mezilidských vztahů a chování jsou uplatňovány. V tomto případě byly organizační hodnoty zpracovány ředitelem úřadu a představeny zaměstnancům. Ředitel úřadu si vzal za své tyto hodnoty prosazovat v každodenním fungování organizace.

Hodnoty Úřadu Regionální rady:

- **Hrajeme fér a v týmu**
 - ✓ Ctíme principy fairplay a u všeho, co děláme, se ptáme: Je to fér?
 - ✓ Poctivě děláme svou práci
 - ✓ Věříme v sílu týmu a jeho schopnost dosáhnout synergických výsledků. Zároveň věříme v individualitu jedinců, respektujeme a vážíme si odlišnosti a navzájem od sebe žádáme individuální výkonnost.

- **Vstřícně a ochotně**
 - ✓ Přistupujeme k žadatelům způsobem „Vítejte, jak Vám můžeme pomoci?“ A skutečně jsem jim nápomocni. Kdyby nebylo žadatelů, neexistovala by naše organizace.
- **Jednoduše**
 - ✓ Nic zbytečně nekomplikujeme.
- **Moderně s dobou**
 - ✓ Hledáme a nalézáme moderní a efektivní cesty řešení, které ulehčují práci nejen nám, ale především našim zákazníkům a partnerům.
- **Společně s vámi**
 - ✓ Chápeme svou roli tak, že jsme součástí celku. Aktivně nabízíme partnerství jako preferovanou formu spolupráce a aktivně se partnerství účastníme. (Motivační politika, 2008)

10.1.2 Strategické cíle úřadu

Součástí strategických cílů úřadu jsou také *Klíčové faktory úspěchu pro naplnění stanovených cílů*. Jako klíčový faktor byl identifikován také tým profesionálů a firemní kultura.

- Stabilní tým kompetentních profesionálů

V tomto případě jde o nastavení personálních procesů v organizaci, zahrnujících výběr kvalifikovaných zaměstnanců, jejich efektivní řízení, motivaci a stabilizaci. Dále pak vytváření podmínek pro jejich další rozvoj a zvyšování pracovního výkonu.

- Udržování kultury respektující společné hodnoty

Firemní kultura zrcadlí myšlení a chování pracovníků. Snahou je udržování organizační kultury, která vychází z poslání a vize organizace a staví na jejich hodnotách, zároveň je jedním z předpokladů pro dosahování cílů organizace. (Organizační strategie, 2008)

10.2 HR strategie Úřadu regionální rady

Součástí procesu budování úřadu bylo také vytváření nástrojů pro interní řízení. Jedním z takovýchto nástrojů je i dokument *HR strategie Úřadu regionální rady*, který určuje strategické priority pro oblast řízení lidských zdrojů na úřadě. Vychází ze základních personálních procesů a je zpracován na období 7 let (2008 - 2015).

Priority pro oblast řízení lidských zdrojů:

- Mít **přitažlivý recruitment** s cílem v každém čase zajistit potřebný počet a kvalitu zaměstnanců přičemž základem je efektivní personální marketing.
- Rychlým a **efektivním adaptačním procesem** usnadnit vstup či návrat do naší organizace.
- **Aktivně přistupovat** k řízení, odměňování a rozvoji zaměstnanců za účelem dosažení stabilní úrovně vysokých pracovních výkonů.
- **Zachování** veškerého **know-how v organizaci**, a tím zamezit odlivu vědomostí, dovedností, vazeb a zkušeností při přerušení či ukončení pracovních aktivit zaměstnance.
- Podporovat **udržování dobrých vztahů**.
- Získat a udržet **standard Investors in People** [...].
- **Rozvíjet a implementovat kvalitní HR systémy** a postupy efektivně, hospodárně a v souladu s organizační strategií. (Strategie lidských zdrojů, 2008)

Jedním z faktorů úspěchu v oblasti řízení lidských zdrojů je také stanovena míra fluktuace zaměstnanců pod 10%. V roce 2011 byla tato míra ve výši 2,9% a nemocnost 1,6% (průměr v ČR 3,8%). (Vyhodnocení plnění, 2012)

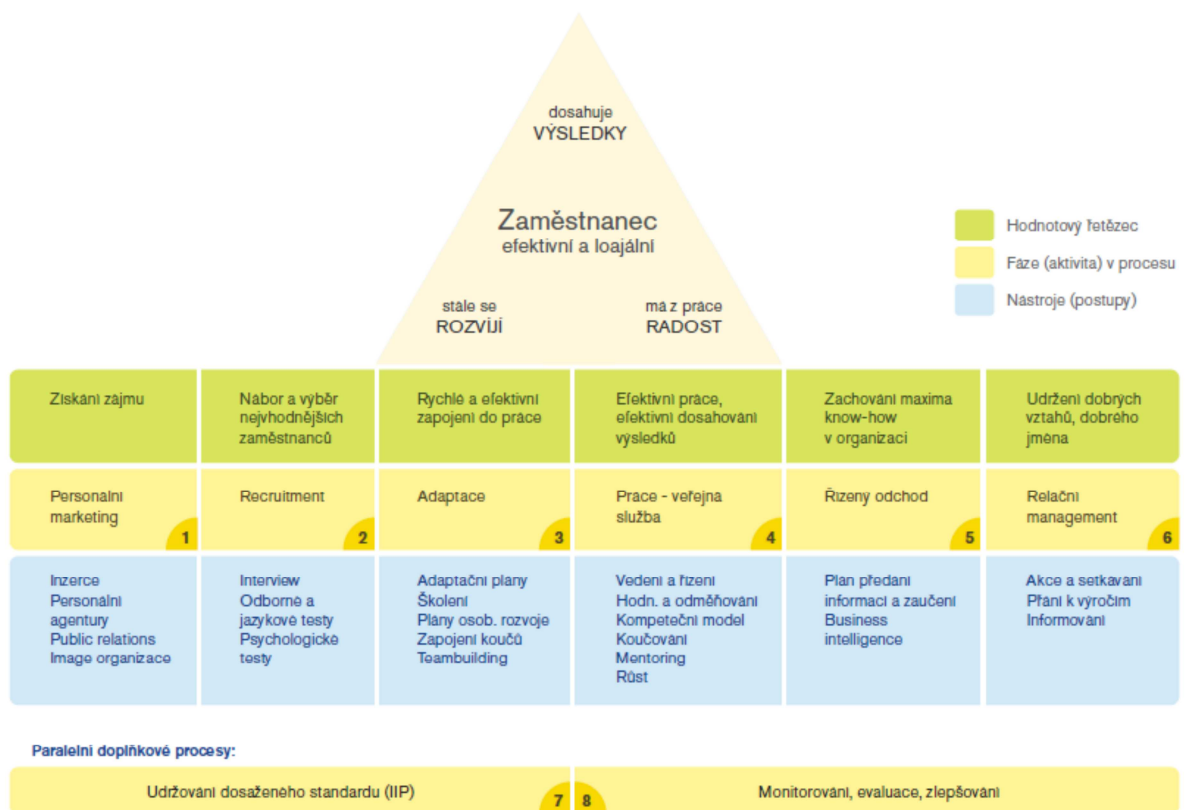
10.3 Nástroje interní komunikace v návaznosti na HR strategii

Na základě strategie řízení lidských zdrojů byl definován proces tzv. „života zaměstnance v organizaci“. Na jeho základě pak byl nastaven systém, který reflektuje 3 důležité faktory pro efektivní fungování této instituce. Jsou to:

- Hodnotový řetězec - určuje jednotlivé milníky/výstupy v životním cyklu zaměstnance.
- Fáze (aktivita) v procesu - definuje životní cykly zaměstnance.
- Nástroje (postupy) - nastavuje konkrétní kroky pro realizaci.

Poslední bod (nástroje) je úzce propojen s interní komunikací. Jsou zde totiž definovány některé z nástrojů interní komunikace, které mají průnik v HR. Konkrétně se jedná o:

- adaptační plány, teambuilding, školení, plány osobního rozvoje, mentoring, hodnocení a odměňování.



Obrázek č. 4 Život zaměstnance v organizaci (Strategie lidských zdrojů, 2008)

10.3.1 Nástroje interní komunikace

Nástroje interní komunikace Úřadu Regionální rady byly identifikovány z dokumentu *Motivační politika aneb „Co dosud není, nebylo dost chtěno.“*. Jsou zde vyjmenovány motivátory zaměstnanců, které byly zjištěny na základě dotazníkového šetření v rámci zavádění procesu hodnocení zaměstnanců. Pro každý motivátor jsou specifikovány také konkrétní nástroje, které organizace uplatňuje. Ty, které lze zařadit do oblasti interní komunikace jsou následující:

- osobní, ústní komunikace,
- porady,
- měsíční plánování,
- zpětná vazba,
- hodnotící pohovory MIS, intranet,
- firemní časopis
- výroční zprávy
- strategické dokumenty společenské a sportovní akce. (Motivační politika, 2008)

10.3.1.1 Blížeší specifikace vybraných nástrojů interní PR

- Hodnotící pohovory - probíhají vždy na jaře daného roku, vedoucí zaměstnanci hodnotí pomocí softwaru “KS program“, v rámci kterého mají k dispozici kompletní informace o svých podřízených (o stanovených osobních cílech zaměstnanců, absolvovaných vzdělávacích akcích, o požadované kompetentnosti a ověřených úrovních jednotlivých kompetencí).
- Firemní časopis - jedná se o dvouměsíčník *Drobky z ROPky*, který si mohou zaměstnanci stáhnout z intranetu.
- Interní vzdělávání - v roce 2010 prošlo celkem interním vzděláváním 426 účastníků, přičemž se jednalo jak o interní, tak externí vzdělávací programy. Témata, jež se vzdělávání týkala: Oceňování stavebních prací, Projektové řízení II., Kurz psaní na PC všemi deseti, Finance pro nefinanční manažery, Sociodemografický výcvik, Vzdělávání v oblasti PPP a EU fondů, Jednání a vyjednávání, Etiketa, Time management, Stress management, Výkon týmu a vzájemné vztahy, intenzivní jazykové vzdělávání, školení První pomoci, Jednání a vyjednávání se zaměřením na auditorskou činnost, Kultura a hodnoty ÚRR, Kooperace a efektivní komunikace nového týmu vedoucích, adaptační školení, školení k práci se softwaru úřadu, e-learningová zákonná školení. (Výroční zpráva, 2011)
- Výroční zprávy - jedná se o dokument, který monitoruje úspěšnost čerpání finančních prostředků a samotné fungování tzv. technické podpory operačního programu, který má tyto prostředky na starosti.
- Strategické dokumenty - mezi interní strategické dokumenty lze zařadit: *HR strategii, Motivační politiku, Etický kodex zaměstnanců Regionální rady Moravskoslezsko, Strategie proti podvodnému a korupčnímu jednání, Organizační strategie_07_15, Politika rovných příležitostí.*

10.4 Akční plán komunikace úřadu

V roce 2011 byl sestaven akční plán komunikace na období červen 2011 až květen 2012, který z větší části zahrnuje interní PR. Monitorovacími ukazateli plánu je šest dílčích cílů, přičemž každý z nich má nastavené své hodnocení.

Cíl	Hodnota plnění	Vyhodnocení
1. Vnímání strategických cílů a klíčových faktorů úspěchu organizace jako motivátorů	80%	Interní dotazníkové šetření
2. Spokojenost klientů s administrací programu	80%	Externí dotazníkové šetření u příjemců dotací
3. Znalost výsledků ROP Moravskoslezsko	90%	Interní dotazníkové šetření
4. Sdílené hodnoty organizace zaměstnanci	100%	Interní dotazníkové šetření
5. Procento fluktuace zaměstnanců	max. 10%	Personální ukazatel sledovaný 2x ročně
6. Spokojenost s pracovním prostředím	min. 75%	Interní dotazníkové šetření

Tab. č. 2 Akční plán komunikace úřadu (vlastní zpracování)

Aktivity, které byly naplánovány pro dosažení dílčích cílů v oblasti interní komunikace, jsou následující:

Cíl č. 1 Vnímání strategických cílů a klíčových faktorů úspěchu organizace jako motivátorů: prezentace aktuálního stavu plnění strategických cílů na výročním setkání zaměstnanců; prezentace aktuálního stavu plnění strategických cílů v měsíční monitorovací zprávě (e-mail); výroční zpráva RR Moravskoslezsko; zpráva o plnění programu (z monitorovacího výboru Regionálního operačního programu); tipovací soutěž o výši certifikovaných výdajů/proplacených dotací (každoročně v prosinci).

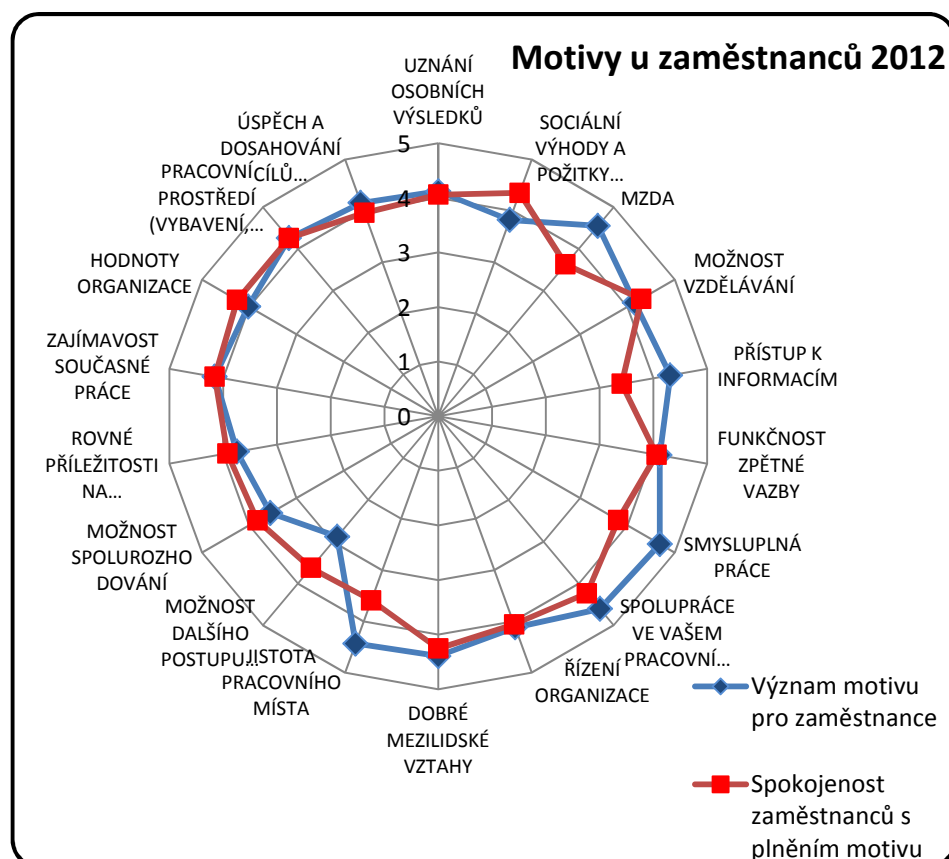
Cíl č. 3 Znalost výsledků ROP Moravskoslezsko: porady vedení, odborů a oddělení (měsíčně); prezentace výsledků ROP Moravskoslezsko na výročním setkání zaměstnanců (prosinec 2011 + roční opakování); nejkačka.eu (kampaně/akce/věrnostní program pro zaměstnance), básnička o projektu; externí časopis *Apropó* (rozšířená distribuce zaměstnancům); speciální akce v místě podpořeného projektu (1x až 2x ročně) - EPR + extra pouze pro zaměstnance.

Cíl č. 4 Sdílené hodnoty organizace zaměstnanci: porady vedení, odborů a oddělení (měsíčně); výzdoba společných prostor sídla organizace - chodby, nástěnky, kuchyňky (průběžně + čtvrtletní obměna); interní časopis (pravidelná rubrika x čtvrtletně); prezentace etického kodexu zaměstnanců; školení firemní kultury, komunikace s klienty apod.; workshop, popř. připomínková akce k posilování firemní kultury organizace.

Cíl č. 5 Procento fluktuace zaměstnanců: hodnocení zaměstnanců.

Cíl č. 6 Spokojenost s pracovním prostředím: intranet, redesign, obrázky, upozornění, "úklid"; zajišťování zpětné vazby formou anket, analýz; box na připomínky, jejich následně vypořádání na intranetu; realizace politiky rovných příležitostí, resp. připomenutí obsahu; vzdělávání v souladu s plány osobního rozvoje, resp. jejich revize; realizace motivační politiky, resp. připomenutí obsahu. (Interní komunikace - akční plán, 2011)

Výsledky naplnění cílů č. 1, 4 a 6 za období 2011/2012 shrnuje níže uvedený diagram, který je výstupem každoročního interního šetření zaměstnanců.



Obrázek č. 5 Motivy u zaměstnanců 2012 (Motivátory, 2012)

Výsledky naznačují, že ukazatel spojený s úspěchem a dosahováním cílů organizace je naplněn dle předpokladů, stejně jako otázka pracovního prostředí. Hodnotám organizace

přirazují zaměstnanci význam z hlediska motivátorů v 80%, což zcela nenaplnuje vstupní předpoklady.

11 INVESTORS IN PEOPLE

Standard Investors in People vznikl v roce 1991 ve Velké Británii a účelem jeho zavedení bylo pomoci firmám zdokonalit vlastní systém rozvoje lidských zdrojů tak, aby výrazně zvyšoval jejich výkonnost a konkurenceschopnost. Tento standard byl sestaven na základě postupů osvědčených v nejúspěšnějších britských firmách a ve spolupráci s předními odborníky i odborovými organizacemi.

Základní myšlenkou standardu je přesvědčení, že „Rostou-li lidé, roste i firma“. Standard byl několikrát novelizován a poslední platná revize zvyšuje důraz na rozvoj manažerských kompetencí a jednoduchost celého procesu implementace. (Rozvoj organizací: Investors in People, 2011)

Regionální rada Moravskoslezsko získala jako první organizace v České republice zlaté ocenění Investors in People. Prestižní cenu uděluje stejnojmenná britská společnost. Zlatá úroveň dosvědčuje výjimečnou schopnost organizace vést a rozvíjet své zaměstnance. Dosáhlo na ní několik desítek firem a organizací v Evropě, ale doposud ani jedna v ČR. Regionální rada Moravskoslezsko obdržela základní standard v roce 2007. Na konci roku 2011 prošla přezkumem, jehož vyrozumění se zlatým výrokem přišlo v lednu 2012.

Tým hodnotitelů našel celkem 132 důvodů pro udělení zlatého standardu. Nejvíce byla oceněna organizační strategie, plánování a orientace na výsledky, princip soustavného učení a rozvoje, bohaté spektrum aktivit a zapojení zaměstnanců, plány osobního rozvoje pro vázané s hodnocením nebo promyšlený systém výběru zaměstnanců a jejich adaptace.

Hodnotitelé také vyzdvihli pozoruhodnou intelektuální sílu, inspirativní kreativitu a pozitivní vnitřní klima. Auditoři se rozhodovali na základě vlastního přezkumu a při pohovorech se zaměstnanci. (Tisková zpráva - Zlatý standart Investors in People, 2012)

12 VÝSLEDKY PRŮZKUMU A JEJICH ANALÝZA

Průzkum byl konzultován se zástupci vedení úřadu za účelem sladění potřeb úřadu a autora diplomové práce. Vzhledem k tomu, že samotný úřad je velice aktivní v dotazování směrem ke svým zaměstnancům, bylo třeba zvolit takovou formu a obsah dotazníku, který se jednak nebude překrývat s již realizovanými výzkumy a zároveň nebude představovat časovou zátěž pro zaměstnance. Na konec tedy bylo přistoupeno k elektronickému dotazování formou google formuláře.

Výzkum byl po dohodě se zástupci úřadu proveden již v červnu 2012, a to z důvodu možných personálních změn v nadcházejícím období, které mohly ovlivnit názory zaměstnanců na zkoumané téma.

Pro získání relevantních dat bylo zapotřebí oslovit min. polovinu zaměstnanců úřadu. Vzhledem k podprůměrnému zájmu o účast v šetření, je samotný výsledek výzkumu chápán spíše jako průzkumná sonda a je doplněn desk researchem.

12.1 Primární dotazníkové šetření

▪ Respondenti

Respondenty představují zaměstnanci jednotlivých odborů úřadu a jejich vedoucí. Jedná se o zaměstnance ÚRR Moravskoslezsko. V době realizace průzkumu (červen 2012) byl jejich počet 99, průzkumu se zúčastnilo 34 osob.

▪ Časový rozvrh

Termín realizace dotazování červen 2012. Vzhledem k nízké účasti v prvním oslovení dotazovaných, byli zaměstnanci úřadu opět osloveni v září 2012.

▪ Dotazník

Dotazník je složen z celkem 9 otázek, které jsou formulovány buď jako uzavřené nebo otevřené otázky. Dotazník je uveden v příloze č. 1.

Pro průzkum byly použity 2 druhy dotazníku dle cílové skupiny:

1. Vedoucí odborů
2. Zaměstnanci.

Rozdíl tvořila otázka č. 3, kdy vedoucí odborů byli dotazováni, jakou formu komunikace nejčastěji uplatňují ke svým podřízeným, zatímco zaměstnanci byli tázáni na to, jaká forma komunikace se nejčastěji uplatňuje směrem k nim.

Základní okruhy otázky pro hodnocení jednotlivých forem komunikace byly:

- *Spokojenost s komunikací v organizaci*
- *Hodnocení jednotlivých forem komunikace*
- *Vliv jednotlivých forem komunikace na posilování společných hodnot úřadu*
- *Nadbytečnost/ nedostatek komunikačních nástrojů v organizaci*

Pro hodnocení jednotlivých forem interní komunikace byl jako podklad zvolen dokument *Motivační politika aneb „Co dosud není, nebylo dost chtěno.“*, kde jsou uvedeny konkrétní nástroje používané pro komunikaci se zaměstnanci.

12.1.1 Analýza dat

V rámci analýzy budou srovnávány odpovědi vedoucích odborů a zaměstnanců, míra shody/neshody v řešených otázkách.

12.1.1.1 Spokojenost s komunikací v organizaci

Faktor spokojenosti byl rozdělen do dvou oblastí:

1. Průhlednost/otevřenost a tok informací v odboru
2. Tok informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům

U prvního hlediska jak zaměstnanci tak vedoucí odboru uvedli, že jsou spíše spokojeni až velmi spokojeni s komunikací ve svých odborech. V obou případech s tak vyjádřilo 80% respondentů a více.

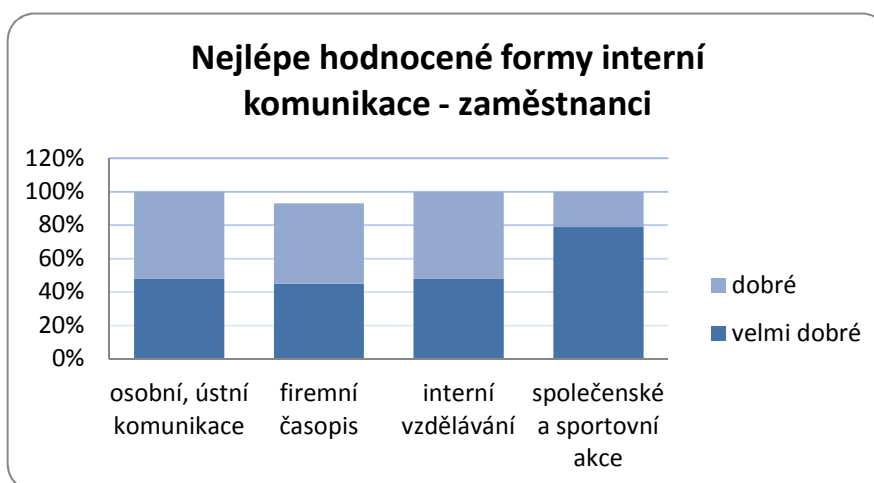


Graf č. 1 Spokojenost s tokem informací směrem k jednotlivým odborům (vlastní zpracování)

Druhým hlediskem byl tok informací směrem od vedení úřadu k jednotlivým odborům. Na základě grafu lze říci, že mezi zaměstnanci a vedoucími odborů panuje shoda, tentokrát v míře nespokojenosti.

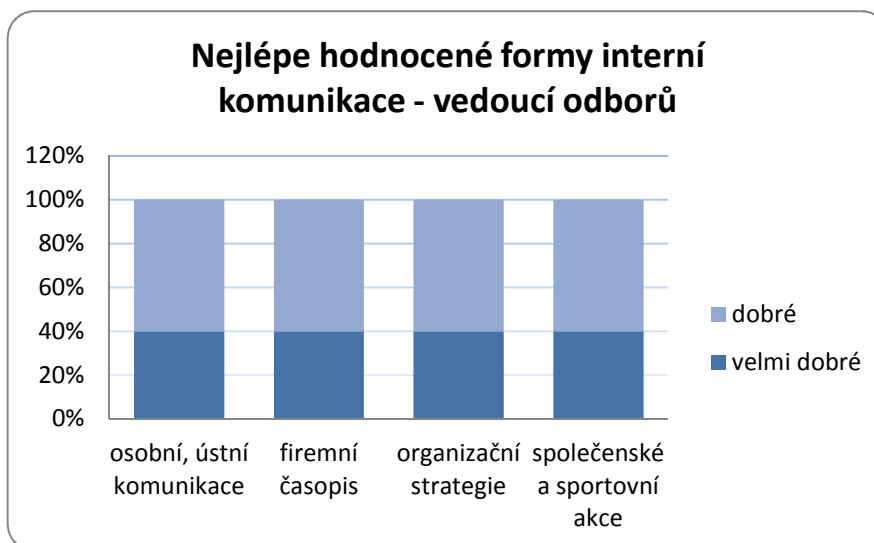
12.1.1.2 Hodnocení jednotlivých forem

Respondenti hodnotili celkem 14 forem (nástrojů) interní komunikace. Mezi formy, které získaly nejlepší hodnocení mezi zaměstnanci, patří:



*Graf. č. 2 Nejlépe hodnocené formy interní komunikace
- zaměstnanci (vlastní zpracování)*

Jak je z grafu patrné zaměstnanci nejlépe hodnotí společenské a sportovní akce, interní vzdělávání a osobní a ústní komunikaci. Jedná se o nástroje, které mají bezprostřední dopad na jejich osobní stránku - vztahy a další rozvoj zaměstnance. Zároveň korespondují s tím, co zaměstnance motivuje. Např. vzdělávání je pro 80 % zaměstnanců úřadu motivátorem v jejich práci.



*Graf. č. 3 Nejlépe hodnocené formy interní komunikace
- vedoucí odborů (vlastní zpracování)*

Z pohledu vedoucích odborů je nejvýše hodnocena organizační strategie. Z titulu vedoucích pracovníků je tedy zřejmé, že tento dokument má pro ně význam ve vztahu k jimi zastávané pozici.

V preferencích se se zaměstnanci shodují na firemním časopise a osobní a ústní komunikaci. Osobní a ústní komunikace je také nejčastěji uplatňovaným komunikačním nástrojem ve vztahu nadřízený podřízený.

Protipólem jsou ty formy komunikace, jež v hodnocení byly označeny jako dostatečné/nedostatečné. Zde jsou obě strany ve shodě, kdy jako nedostatečné se objevuje měsíční plánování a zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR.

Tyto výsledky také korespondují s frekvencí používání těchto forem komunikace. Zejména směrem k zaměstnancům jsou tyto nástroje uplatňovány jen okrajově.

12.1.1.3 Vliv jednotlivých forem komunikace na posilování společných hodnot úřadu

Z hlediska vlivu komunikačních nástrojů na společné hodnoty úřadu lze zaznamenat určité rozdíly. Pro obě strany patří mezi nejdůležitější formy komunikace z hlediska posilování hodnot osobní, ústní komunikace a hodnotící pohovory. Pro vedoucí pracovníky důležitý nástroj představují také strategické dokumenty, které jsou naopak pro zaměstnance formou komunikace, která z jejich pohledu společné hodnoty ovlivňuje nejméně.

Vedoucí pracovníci mezi vlivné nástroje také řadí firemní časopis, který je oproti tomu hodnocen zaměstnanci pouze jako mající průměrný dopad na společné hodnoty.

Mezi nástroje, jež nemají zásadní vliv, dále společně řadí výroční zprávy. Nesoulad je pak v otázce interního vzdělávání, kterému je z pohledu nadřízených přiřazován menší význam, nežli ze strany zaměstnanců.

12.1.1.4 Nadbytečnost/ nedostatek komunikačních nástrojů v organizaci

Otázka byla formulována jako otevřená, v tomto znění:

„Jakou formu komunikace v rámci úřadu postrádáte a ocenili byste její používání?“

Téměř polovina respondentů nemá potřebu rozšiřovat stávající komunikační nástroje o nějaké další. Avšak Ti, kteří v tomto směru našli prostor pro rozvoj, spíše než nové formy, navrhují efektivnější využití těch stávajících. Konkrétně se jedná zejména o komunikaci napříč oddělení, kdy zaměstnanci v současné době nemají přehled o práci, rozhodnutích či výstupech z jiných oddělení. Navrhují zde buď meziodborová setkání, častější celouřadová setkání nebo týdenní odborové info maily.

Dalším bodem, který byl v rámci této otázky zmíněn, byly hodnotící pohovory. Někteří zaměstnanci hodnotící pohovory neabsolvovali, přičemž z toho, že se o nich v této otevřené otázce zmínili, lze usoudit, že je v rámci svého pracovního procesu postrádají.

Komunikačním nástrojem, který je průřezově zaznamenán ve vícero odpovědích, je porada. Je zde zmíněna nízká efektivita porad, která pramení z nedostatku smysluplnosti samotné rady a jejího funkčního vedení.

Posledním opakujícím se prvkem je plánování, ať už týdenní, měsíční nebo čtvrtletní. Respondenti se však kromě časového úseku konkrétněji nezmiňují o případných návrzích na jejich průběh či další zlepšení. Lze tedy konstatovat, že tento nástroj jim chybí, i když je v dokumentech úřadu reflektován.

Na otázku *„Jakou formu komunikace považujete za nadbytečnou a proč?“* se většina zaměstnanců shodla, že žádná forma komunikace není navíc. Odpovědi směřují ke kvalitě komunikačních nástrojů, v tomto případě opět rady. Rady jsou popsány jako *„zbytečné a příliš dlouhé“*, objevuje se doporučení lepší organizace a přípravy.

U formy komunikace - zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR - se respondenti pozastavují nad jejím významem, a to z titulu toho, že zpětnou vazbu získávají od ředitele úřadu, nebo že se s ní prostě ještě nikdy nesešli.

Nad rámec odpovědi se zde objevuje také zajímavý postřeh, který se zamýšlí nad způsobem komunikace z hlediska určitých nástrojů, jako jsou např. výroční zpráva, strategické dokumenty nebo interní vzdělávání. Tedy jak tyto nástroje „komunikují“ se zaměstnancem?

12.1.2 Shrnutí realizace dotazníkového šetření

V rámci realizace svého vlastního průzkumu jsem narazila na několik nedostatků, které se podílely na jeho výsledku. V první řadě se jednalo o samotný zájem (nezájem) ze strany respondentů. I přes veškerou pomoc ze strany HR manažerky, paní Aleny Danielové, a opětovnou e-mailovou výzvu, byla odezva ze strany respondentů podprůměrná.

Navíc bylo zapotřebí z personálních důvodů průzkum realizovat v červnu 2012, což v určité míře omezilo jeho přípravu.

Samotná forma výzkumu - elektronický dotazník, byl určitým kompromisem po dohodě se zástupci úřadu. Ta vycházela ze skutečnosti, že úřad realizuje svá šetření a zaměstnanci tak mohou být různými formami dotazování přesyceni.

Pokud by zde byla možnost širší realizace marketingové analýzy, zvolila bych nejdříve kvantitativní písemné dotazování, které bych dále ověřila kvalitativně v rámci focus group s použitím projektivních technik. Avšak i zde se objevuje riziko fundovaného výkladu. V rámci konzultace s dvěma odborníky z oblasti psychologie, mi nakonec nebyla doporučena realizace projektivní techniky bez značných teoretických znalostí z oboru psychologie.

Přesto všechno lze na základě dotazníkového šetření nastavit určitá doporučení pro další rozvoj interní komunikace na úřadě. V tomto ohledu jsem nevycházela pouze z prvních výsledků šetření, ale hledala jsem souvztažnosti mezi dílčími hodnotami, které např. ukazují rozdíly ve vnímání důležitosti jednotlivých nástrojů interní komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími úřadu.

Toto primární šetření bude doplněno o další analýzu, tentokrát ze sekundárních zdrojů, která porovnává interní komunikaci vícero institucí veřejné správy v České republice.

12.2 Komparativní analýza přístupů institucí veřejné zprávy k interní komunikaci

Cílem této kapitoly je porovnání jednotlivých parametrů interní komunikace ve vybraných institucích veřejné správy. Konkrétně se jedná o Úřad Regionální Rady Moravskoslezsko, Městský úřad Valašské Klobouky a Český statistický úřad. Podkladem pro zpracování této kapitoly je dokument „Politika vnitřní komunikace v ČSÚ, bakalářská práce na téma „Analýza interní komunikace Městského úřadu Valašské Klobouky“ a interní materiály Úřadu regionální rady.

Jednotlivé parametry byly stanoveny tak, aby umožnily zkoumat dané téma, přičemž je třeba zohlednit omezenou dostupnost sekundárních dat, která vychází z povahy informací - interní zdroje. Vybrané instituce se mezi sebou také liší typem poskytovaných služeb, územím dopadu (místní, krajská, celorepubliková) a počtem zaměstnanců.

Proto byly zvoleny následující oblasti zkoumání:

- definice poslání/ vize organizace,
- stanovení hodnot organizace,
- vybrané nástroje interní komunikace,
- certifikace/ standardy v oblasti řízení lidských zdrojů.

12.2.1 Porovnání jednotlivých přístupů k interní komunikaci v organizaci

Český statistický úřad byl zřízen v roce 1969. Je ústředním orgánem státní správy České republiky. Hlavní sídlo je v Praze, v jednotlivých krajích působí regionální pracoviště. Jako instituce zabezpečuje získávání a zpracování údajů pro statistické účely a poskytuje statistické informace státním orgánům, orgánům územní samosprávy, veřejnosti a do zahraničí. Zajišťuje vzájemnou srovnatelnost statistických informací ve vnitrostátním i mezinárodním měřítku. K 31. 12. 2011 zaměstnával 1472 osob. (Výroční zpráva, 2012)

Městský úřad Valašské Klobouky je institucí, která vykonává funkci státní správy v přenesené působnosti a funkci samosprávy. Ve své vnitřní struktuře integruje jedenáct odborů. K datu 31. 12. 2011 úřad zaměstnával 71 osob. (Baďurová, 2010)

12.2.1.1 Definice poslání/ vize organizace

Úřad regionální rady má definovanou svou vizi a poslání v rámci dokumentu „Organizační strategie Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko na léta 2007 až 2015 (2020)“. Poslání Úřadu regionální rady je společným vyjádřením zaměstnanců úřadu a zní: *„Naši profesionální službou přispíváme k evropské soudržnosti a dynamickému rozvoji regionu Moravskoslezsko.“*

Vize úřadu regionální rady byla formulována jejím ředitelem a zaměstnanci se s ní postupně ztotožňovali. Vize instituce je formulována jako: *„Efektivní, zákaznický a partnersky orientovaná organizace ctící hodnoty fairplay.“*

Mise a vize v rámci **Českého statistického úřadu** byla aktualizovaná v roce 2012. Mise je tedy formulována následovně: *„Na základě získaných údajů poskytovat konsistentní a důvěryhodný obraz o stavu a vývoji společnosti. Respektovat vyvíjející se potřeby uživatelů služeb státní statistiky v podmínkách měnícího se sociálně-ekonomického prostředí. Zajišťovat a koordinovat státní statistickou službu v České republice.“*

Vize je formulována podrobněji, vychází však ze základního tvrzení, že: *„Český statistický úřad je moderní, uživatelsky zaměřenou institucí [...]“*

Oproti tomu **Městský úřad Valašské Klobouky** nemá standardizovanou podobu své filozofie ani vize. Určitá formulace vizí existuje ve strategických dokumentech Profil Města Valašské Klobouky a Strategický plán, jsou zde formulovány cíle strategického rozvoje v daných odvětvích činnosti úřadu a města jako takového. Neexistuje však skutečná interpretace vize úřadu jako takového, oficiální formulace jeho poslání a smyslu existence.

Vedení úřadu formulovalo poslání úřadu takto: *„Naším posláním je dokonale pracovat na výkonu státní správy a samosprávy.“* I když poslání není uvedeno v oficiálních dokumentech, v povědomí zaměstnanců se objevuje. Zaměstnanci jej spíše charakterizují jako osobní motto spojené s výkonem povolání na úřadě.

12.2.1.2 Stanovení hodnot organizace

Na **Úřadě regionální rady** představují hodnoty určitou směrnicí pro zaměstnance, na co je v rámci úřadu kladen důraz, jaké principy mezilidských vztahů a chování jsou uplatňovány. Organizační hodnoty byly zpracovány ředitelem úřadu.

Hodnoty Úřadu regionální rady:

- Hrajeme fér a v týmu
- Vstřícně a ochotně
- Jednoduše
- Moderně s dobou
- Společně s vámi

Sdílené hodnoty **Českého statistického úřadu** vycházejí z vlastností a principů vnitřní komunikace ČSÚ, konkrétně bodu týkajícího se respektu ke společně sdíleným hodnotám a normám. Mezi společně sdílené hodnoty tedy patří:

- Profesionalita
- Nezávislost
- Nestrannost
- Otevřenost

Z pohledu **MěÚ Valašské Klobouky** nejsou hodnoty, stejně jako u poslání a vize, formulovány oficiálně. Interní šetření však ukázalo sdílnost ze stran více jak 56% zaměstnanců v této otázce, kdy se pokusili určité hodnoty formulovat. Nejčastěji šlo o:

- Vstřícnost v komunikaci s občanem
- Spokojenost občana
- Slušné chování
- Dodržování zákonných norem.

12.2.1.3 Vybrané nástroje interní komunikace

V rámci srovnání dílčích nástrojů interní komunikace, byly zvoleny ty, jež vystupují pouze v dané organizaci, popř. mají zásadní vliv na utváření firemní kultury.

Úřad regionální rady vydává časopis pro zaměstnance „*Dropky z ROPky*“. Jedná se o dvouměsíčník, který informuje jak o vnitřním chodu úřadu, tak i o výsledcích implementaci regionálního operačního programu. Je zde prostor i pro neformální vzkazy, postřehy, včetně módní policie.

Strategické dokumenty tvoří významnou část interního portfolia úřadu. Jedná se o tyto materiály:

- *HR strategii,*
- *Motivační politiku,*
- *Etický kodex zaměstnanců Regionální rady Moravskoslezsko,*
- *Strategie proti podvodnému a korupčnímu jednání,*
- *Organizační strategie_07_15,*
- *Politika rovných příležitostí.*

Jak již bylo uvedeno výše, z dotazníkového šetření vyplývá, že význam v oblasti interní komunikace těmto dokumentům kladou spíše vedoucí pracovníci, ostatní zaměstnanci neshledávají tyto materiály jako důležitou formu interní komunikace.

Český statistický úřad povolal v roce 2007 projektový tým pro vnitřní komunikaci. Základní úlohou bylo zavedení zásad interní komunikace v rámci úřadu, jak u formální tak neformální podoby. V současné době se však zaměřuje spíše na neformální komunikaci. Jedním z nástrojů neformální interní komunikace je diskusní fórum na intranetu.

Zaměstnanci **Městského úřadu Valašské Klobouky** mohou specifičnost interní komunikace vnímat zejména díky nástrojům odměn a prostředí úřadu. Do nástrojů odměn jsou zahrnuty: podpora stravování (ta je také ze strany zaměstnanců nejvíce vnímána jako nástroj odměny a motivace), dárky k osobním příležitostem, akce pro zaměstnance, další vzdělávání zaměstnanců nad rámec zákonem stanovených školení, organizace volného času

a udržování kontaktů se zaměstnanci v penzi.

Prostředí úřadu je částečně ovlivněno charakteristikou budov - jedná se o historické stavby města, které mají zachovány typický ráz a architekturu. Tato skutečnost také významně ovlivňuje interní klima úřadu, i když není výsledkem přímého konání ze strany vedení úřadu.

12.2.1.4 Certifikace/ standardy v oblasti řízení lidských zdrojů

Každá z organizací má zavedený jiný systém řízení kvality, který je zaměřen na různá odvětví jejího fungování. Ve všech se však vyskytuje oblast zaměřující se na rozvoj lidských zdrojů, potažmo interní komunikaci zaměstnanců.

Úřad regionální rady Moravskoslezsko prvním a jediným úřadem státní správy certifikovaným v rámci mezinárodního standardu Investors in People. V roce 2012 získal úřad zlatou úroveň, která charakterizuje organizace s výjimečnou schopností pro vedení a rozvíjení svých zaměstnanců.

V ČSÚ jsou systematicky dlouhodobě uplatňovány principy celkové kvality řízení (TQM – Total Quality Management).

- **Total** – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy apod.
- **Quality** – jde o pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost.
- **Management** – řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního, tak z pohledu manažerských aktivit (plánování, motivace, vedení, kontroly). (Výroční zpráva, 2011)

Městský úřad Valašské Klobouky pracuje s modelem CAF (Common Assessment Framework), který byl připraven ke zvyšování kvality a výkonnosti veřejného sektoru. CAF umožňuje kvalitní nastavení měřitelných cílů a klíčových výsledků procesů, které vymezuje do devíti segmentů.

Model pracuje na bázi vnitřního hodnocení konkrétních oblastí činnosti úřadu. Jedná se o:

- Vedení
- Strategie a plánování
- Pracovníci
- Partnerství a zdroje
- Procesy, Produkty a Služby
- Zákazníci - výsledky
- Pracovníci - výsledky
- Společnost - výsledky
- Klíčové výsledky výkonnosti (CAF, 2010)

Kritérium oblasti pracovníků je hodnoceno všemi zaměstnanci prostřednictvím dotazníkového šetření, které zkoumá míru jejich spokojenosti a motivace. Tento přístup pomáhá utvářet vnitřní kulturu a posilovat v interním klimatu vědomí zájmu ze strany vedení o pracovníky.

12.2.1.5 Shrnutí závěrů komparativní analýzy

Závěrečné shrnutí komparativní analýzy ukazuje níže uvedená tabulka. Z té vyplývá, že jak Úřad regionální rady, tak Český statistický úřad mají ve zvolených parametrech kladné hodnocení, zatímco MěÚ Valašské Klobouky v otázce interní komunikace má jisté rezervy.

Parametr	Úřad regionální rady	Český statistický úřad	MěÚ Valašské Klobouky
1. Stanovené poslání a vize organizace	ANO	ANO	NE
2. Identifikace společných hodnot úřadu	ANO	ANO	NE
3. Etický kodex	ANO	ANO	ANO
4. Pozitivní pracovní prostředí	ANO	ANO	ANO
5. Ucelený přístup k interní komunikaci	ANO	ANO	ČÁSTEČNĚ

Tab. č 3 Parametry hodnocení interní komunikace v organizacích (vlastní zpracování)

K jednotlivým parametrům lze dále uvést toto:

1. **Stanovené poslání a vize organizace** - z pohledu dvou větších institucí, jsou tato hlediska podstatná pro identifikace jednotlivce/ zaměstnance se samotnou organizací. Na druhou stranu se zde objevuje zajímavý jev, že i když zaměstnanci městského úřadu nemají poslání a vizi definovanou, jsou schopni se víceméně shodnout na jejím znění zcela přirozeně. To ukazuje na skutečnost, že poslání a vize mohou být buďto jakýmsi mottem pro ztotožnění se s danou organizací, anebo také interním pocitem, který je nevědomky sdílen celým kolektivem. Je zajímavé, že v případě ÚRR byla vize formulována ze strany vedení úřadu - jejím ředitelem, zatímco poslání definovali zaměstnanci.

2. **Identifikace společných hodnot úřadu** - toto hledisko je velmi podobné předchozímu bodu, avšak má podstatnější význam pro jednotlivce. V otázce hodnot totiž může docházet ke konfrontaci hodnot osobních s hodnotami pracovními, popř. hodnotami firmy. V rámci

ÚRR byly hodnoty opět stanoveny ředitelem úřadu, v případě MěÚ Valašské Klobouky není oficiální dokument, který by je evidoval. Zaměstnanci jsou ale schopni se shodnout na jejich formulaci. U ČSÚ není známo, jakým způsobem byly hodnoty formulovány, ale jsou nedílnou součástí strategie interní komunikace.

3. **Etický kodex** - jedná se o dokument, který je z pohledu veřejné správy v České republice dán zákonem. Každá instituce státní správy tudíž má svůj etický kodex. Je samozřejmě na každé organizaci, zdali s ním pracuje více dopodrobna, rozšiřuje jej nad rámec daný zákonem, popř. jak je s ním nakládáno v rámci interní komunikace. ÚRR má svůj etický kodex rozšířený o dokument „*Strategie proti podvodnému a korupčnímu jednání*“.

4. **Pozitivní pracovní prostředí** - hodnocení tohoto parametru vychází z výsledků certifikačních/ standardizačních procesů, kdy jsou zaměstnanci dotazováni na jejich spokojenost na pracovišti, míru motivace a fungování interní komunikace. Všechny sledované instituce v tomto ohledu byly hodnoceny kladně.

5. **Ucelený přístup k interní komunikaci** - ÚRR a ČSÚ mají systém interní komunikace propracovaný a zakotvený ve strategických dokumentech. MěÚ Valašské Klobouky určitý systém teprve zavádí, zčásti je formální interní komunikace ukotvena procesně, neformální odpovídá možnostem a rozpočtu dané organizace.

13 ZHODNOCENÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE A VYUŽITÍ KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ V RÁMCI INTERNÍ PR

Úřad regionální rady Moravskoslezsko má nadstandardně zpracovanou strategii interní komunikace, která je součástí vícero dokumentů zaměřených na rozvoj lidských zdrojů v organizaci. To má také vliv na skutečnost, že interní komunikace jde ruku v ruce s ostatními činnostmi úřadu, vzájemně se ovlivňují nebo doplňují.

Velký důraz je kladen na sdílení hodnot napříč celým úřadem. Toto kritérium je také nastaveno na maximální možnou hodnotu, tedy 100% z pohledu hodnocení sdílení hodnot mezi zaměstnanci. Celá filozofie fungování úřadu je postavena právě na ztotožnění se s jejím posláním, vizí a celkovou přínosností pro region.

Vedení úřadu také pravidelně monitoruje faktory, které zaměstnance nejvíce motivují, a přispívají tak k jejich celkové spokojenosti.

V oblasti nástrojů interní komunikace lze zaznamenat širokou škálu aktivit, které díky dobremu finančnímu zázemí nejsou výrazně omezeny. Výrazně je například podporováno vzdělávání zaměstnanců nebo společenské a sportovní aktivity.

Zajímavý je také interní časopis „*Drobky z ROPky*“, který skrze zvolenou formu představuje další adekvátní nástroj pro budování společné identity úřadu.

Přesto všechno se zde objevují prvky, které je možno zlepšit. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření. V rámci práce jednotlivých odborů se jedná o výhrady směrem k vedení porad, potažmo jejich obsahu, ale i potřebnosti. Z pohledu komunikace mezi odbory je zmiňován nedostatek informací navzájem. Jako poslední prvek je zde uvedena zpětná vazba ze strany předsedy a dalších členů výboru regionální rady.

13.1 Zodpovězení výzkumných otázek

V teoretické části této práce byly definovány tyto dvě otázky:

Otázka č. 1: *Jaké formy interní komunikace nejvíce ovlivňují hodnoty úřady?*

Odpověď: Mezi formy komunikace, které nejvíce ovlivňují hodnoty úřadu, zaměstnanci řadí osobní a ústní komunikaci a hodnotící pohovory. Z pohledu vedoucích odborů jsou to ještě strategické dokumenty a firemní časopis.

Otázka č. 2: *Je v rámci interní komunikace ÚRR MSK nějaké slabé místo? Pokud ano, o jaké se jedná?*

Odpověď: Mezi nástroje interní komunikace, které byly přímo označeny jako nedostačující patří zpětná vazba ze strany předsedy a dalších členů výboru regionální rady a měsíční plánování. V další fázi dotazování (otevřené otázky), byly formulovány ještě další dvě oblasti, a to tok informací napříč odbory a praktická stránka vedení porad.

14 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V úvodu praktické části jsem představila organizaci, která je předmětem této diplomové práce - Úřad regionální rady Moravskoslezsko. V této instituci také proběhlo elektronické dotazníkové šetření. To se týkalo hodnocení stávajících forem interní komunikace včetně jejich vlivu na hodnoty organizace. Dotazník byl určen dvěma cílovým skupinám - vedoucím odborům a zaměstnancům.

Vzhledem k tomu, že se výzkumu zúčastnila méně než polovina respondentů, byl doplněn o desk research - komparativní analýzu nástrojů interní PR vybraných institucí veřejné správy. Jednalo se o Český statistický úřad a Městský úřad Valašské Klobouky. V rámci této srovnávací analýzy jsem si zvolila oblasti zkoumání a parametry hodnocení.

Důležitým podkladovým materiálem pro mě také byly strategické dokumenty organizace, které mi byly poskytnuty ze strany úřadu, včetně výsledků interních šetření.

Samotná praktická část byla pro mě přínosná zejména z hlediska analytické práce s dokumenty, vyvozování závěrů a následných doporučení.

Pro poslední část své práce budu vycházet ze získaných poznatků z praktické části, které zohledním ve SWOT analýze a následném dílčím plánu interní komunikace.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

15 PROJEKT: NÁVRH PLÁNU INTERNÍ PUBLIC RELATIONS

V praktické části jsem se zaměřila na analýzu stávajících nástrojů interní komunikace Úřadu regionální rady. Vycházela jsem jak z vlastního průzkumu - dotazníkového šetření, tak komparativní analýzy na základě získaných sekundárních dat. V rámci primární analýzy nebyly nalezeny významná pochybení, která by výrazně ovlivnila interní komunikaci, po-
tažmo klima v organizaci. Přesto se našly určité nedostatky, které samotní zaměstnanci vnímají. Sekundární analýza naopak ukázala, že nastavený systém interní komunikace na úřadě je na vysoké úrovni.

Na základě zpracovaných dat vytvořím SWOT analýzu, která dále poslouží k vypracování návrhu plánu interní komunikace.

15.1 SWOT analýza

SWOT analýza zachycuje aktuální situaci Úřadu regionální rady v souvislosti s interní komunikací.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Celková spokojenost s interní komunikací ze strany zaměstnanců • Dobré interní klima • Kompaktní a stabilní tým • Standardizace vedení lidí - Investors in People 	<ul style="list-style-type: none"> • Porady • Zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR • Komunikace napříč odbory • Plánování (měsíční, čtvrtletní...)
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Poptávka po nové agendě na krajské úrovni • Potřeba vysoce kvalifikované/odborné instituce na období 2014 - 2020 	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení počtu zaměstnanců • Omezení fungování úřadu • Snížení rozpočtu

Tab. č. 4 SWOT analýza interní komunikace (vlastní zpracování)

Mezi silné faktory organizace jsem zařadila celkovou spokojenost s interní komunikací ze strany zaměstnanců, dobré interní klima, kompaktní a stabilní tým a standardizaci vedení lidí na základě jakostní normy Investors in People. Všechny tyto prvky odrážejí kondici

organizace nejen v otázce interní komunikace, ale také řízení lidských zdrojů obecně. Tyto faktory navíc významně ovlivňují prezentaci organizace navenek prostřednictvím každodenní komunikace s klientem instituce.

Jako slabé stránky jsem identifikovala konkrétní prvky interní komunikace, které byly v rámci interního šetření označeny jako nedostatečné, popř. problémové. Tyto dílčí faktory mohou prohloubit spokojenost/nespokojenost ze strany zaměstnanců, proto je vhodné se jimi zabývat a hledat cestu k jejímu zlepšení. To bude také součástí návrhu plánu interní komunikace.

Příležitosti a hrozby jsou odvozeny od vnějších vlivů, které jsou v případě Úřadu regionální rady spojeny s jeho činností v oblasti rozdělování evropských dotací. Po roce 2015 v České republice již nebudou fungovat regionální operační programy, tudíž ani jejich administrace nebude zapotřebí. V současné době probíhá proces vyjednávání další podoby finanční struktury operačního programu na roky 2014 - 2020. Objevuje se zde možnost vytvoření implementační jednotky pro celou republiku, která bude zodpovědná za administraci obdobného programu přerozdělovajících investiční finanční prostředky do regionů. Úřad regionální rady Moravskoslezsko se o tuto roli uchází. V současné době však nelze říci, zdali se to podaří. Tato skutečnost má přímý dopad na zaměstnance úřadu. Nelze totiž stanovit délku udržitelnosti jednotlivých pracovních míst. Tato skutečnost velmi ovlivňuje samotné klima v organizaci.

Na druhou stranu je třeba mít na zřeteli, že takto vysoce profesionální organizace má možnost v Moravskoslezském kraji nalézt uplatnění i v jiné oblasti. Předpoklad zachování stávajícího počtu zaměstnanců však není příliš reálný. Tato skutečnost je ovlivněna financováním úřadu, které v současné době probíhá z evropských zdrojů.

15.2 Návrh zefektivnění dílčích částí interní komunikace

Tento návrh bude vycházet z primární analýzy, potažmo slabých stránek organizace. Zaměří se tedy na 4 dílčí prvky interní komunikace:

- porady,
- zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR,
- komunikace napříč odbory,
- plánování (měsíční, čtvrtletní aj.).

15.2.1 Porada

Nástroj, který byl v dotazníkovém šetření nejčastěji připomínkován, byla porada. Porady jsou významným prvkem řízení lidí, ale také interní komunikace. Oto náročnější je nastavit jejich průběh ke spokojenosti všech zúčastněných. Nejčastěji jsou porady vedeny vedoucími odboru, z titulu toho, že mají informace i ze strany vedení úřadu, popř. od jiných vedoucích.

Doporučení pro zefektivnění vedení porad:

- **Poradu nemusí nutně vést vedoucí** - ne každý vedoucí zaměstnanec má osobní dovednost k vedení porad. Tato role s sebou nese schopnosti jako: jasně a srozumitelně se vyjadřovat, aktivně naslouchat, analyticky myslet, nalézt podstatu problému, udržet pozornost.
- **Vybrat z řad zaměstnanců osobu, která má k vedení porad nejlepší předpoklady a je ochotna to dělat** - mezi zaměstnanci jsou často skryté poklady, které je zapotřebí objevit. V tomto případě se může jednat o člověka, o kterém víme, že má většinu schopností, které byly zmíněny výše. Tím zároveň nezaniká role vedoucí, i on může v rámci porady mít svůj prostor k vyjádření, avšak celý proces neřídí. Důležitým prvkem je motivace zaměstnance k tomu, aby se takové role ujal. Někdy stačí pocit z dobře odvedené práce, avšak z dlouhodobého hlediska je třeba hledat i další formy jako osobní poděkování ze strany vedení, příspěvek na volnočasovou aktivitu, či jiná forma prémie.
- **Nastavit pravidla fungování porady** - zde je myšleno jakým způsobem bude celý proces probíhat. Např. seznámení s úkoly z minulé porady a jejich plněním, zjištění nových úkolů a k nim přiřazení zodpovědné osoby, prostor pro osobní postřehy za minulé období, reflexe jedné věci, která mě v pracovním procesu potěšila. Shrnutí plnění úkolu z pohledu vedení apod.

Tomuto by měla předcházet jednorázová týmová aktivita, která bude reflektovat potřeby, očekávání a pravidla samotných porad. Zde si účastníci navzájem sdělí, jak chtějí, aby v rámci jejich odboru fungovaly porady. Je možné, že se jejich struktura bude v jednotlivých odděleních lišit, podstatné je, aby výstupy odpovídaly potřebám vedení organizace, ale zároveň aby samotné porady byly pro zaměstnance přínosné.

- **Stanovit časový rámec** - důležitý faktor pro zvýšení efektivity práce. Porada by neměla přesáhnout 60 minut, přičemž je právě na osobě, která vede poradu, aby zohlednila prostor k vyjádření pro všechny zúčastněné.
- **Určit role** - osoba, která vede poradu, nemusí být zodpovědná za všechny kroky v ní probíhající. Je dobré úkoly rozdělit mezi ostatní, např. osoba, která zajistí občerstvení (myšleno nápoje), zapisovatel, osoba hlídající čas, osoba shrnující úkoly z předchozí porady apod. Tento přístup má vliv na osobní angažovanost jednotlivých účastníků porady. Opět je třeba pracovat s faktem, nakolik jsou lidé ochotni se zapojovat.
- **Vizualizovat proces vedení porady** - pokud lidé zapojují do své činnosti i vizuální stránku, jsou schopni mít lepší nápady. Platí to také i v rámci porad. Na začátku je možné graficky znázornit průběh porady, pro lepší orientaci, kde se právě nacházíme, postupně lze přidávat další prvky v rámci procesu hledání řešení, objasnění situace apod.
- **Používat pomůcky** - další prvek, který může posunout poradu o stupeň výše. V současné době moderních technologií je celá řada pomůcek, která tomu mohou přispět. Místo PowerPointu použít Prezi, dále myšlenkové mapy, simulační techniky, ale i flipchart, post-ity, obrázky a další vizuální prvky.
- **Hledat nové cesty** - nové přístupy k vedení porad, jejich obsahu i samotnému průběhu. Nejde o revoluční změny, ale o překonání strnulosti a rozšíření obzorů. Konkrétně se může jednat o získání inspirace formou náslechů porad z jiných odborů nebo rychlé zhodnocení spokojenosti s průběhem porady formou např. známkování.

15.2.2 Zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR

Tento bod je nejvíce spojován s ředitelem úřadu, který jako jeho reprezentant je v kontaktu s předsedou a členy výboru RR. Tudíž přímá zpětná vazba směrem k zaměstnancům od těchto subjektů je v současné době nerealizovatelná.

Doporučení:

- **Ředitel úřadu jako prostředník** - pokud ředitel úřadu získá zpětnou vazbu na chod instituce, je vhodné, aby stanovisko členů výboru RR tlumočil dál zaměstnancům.
- **Písemná zpětná vazba** - zamyslet se nad možností vyžádání si zpětné vazby písemnou formou, která může být dále sdílena na intranetu, ve firemním časopise či ústním podáním v rámci porad odborů.

15.2.3 Komunikace napříč odbory

K zlepšení situace v tomto případě lze použít stávajících nástrojů interní komunikace.

- **Intranet** - v rámci tohoto komunikačního média lze zřídit podstránku, která bude shromažďovat údaje z různých odborů. Povaha informací je na zvážení, aby nedošlo k přesycení dat a zdroj by neplnil svou funkci. Pro konkrétní výběr zpráv, lze vycházet z porad, u kterých je možné určit, které informace mají vypovídající hodnotu i pro ostatní odbory.
- **Firemní časopis** - sice se jedná o platformu, která nabízí informace s určitým časovým zpožděním, ale o to více může plnit roli neformálních zdrojů. Již nyní se zde objevují informace z ostatních odborů. Je zapotřebí zrevidovat, zdali do budoucna by těchto zpráv mohlo být více, popř. jakého charakteru.
- **Porady** - v tomto ohledu mohou porady být zajímavým zdrojem informací pro mezi-oborovou komunikaci. V návaznosti na bod týkající se určení rolí, může být stanovena osoba, která v rámci porady shrne nejdůležitější informace, které se týkají činnosti ostatních odborů. Dále pak jsou vybrány ty informace, který daný odbor chce sdílet.

15.2.4 Plánování

Ve strategických dokumentech úřadu jsou uvedeny jako jeden z nástrojů měsíční plánování. Z ankety však vyplývá, že pravidelnost těchto akcí není již dodržována. Zde je zapotřebí přihlídnout k faktu, nakolik jsou měsíční frekvence plánování zapotřebí, pro koho jsou určeny, jak je pracováno z jejich výstupy, jakým způsobem jsou informace předávány dál.

Je podstatné rozlišit porady a plánování. Porady řeší běžný chod úřadu, standardní úkoly a odehrávají se nejčastěji 1x týdně. Výstupy plánování mají dlouhodobější charakter a dílčím způsobem zasahují do agendy porad.

Doporučení ve vztahu k plánování:

- **Zjištění potřebnosti** - v první řadě je nutné zmapovat význam plánování pro chod úřadu. Určit jaké výzvy je třeba řešit a jakou míru důležitosti mají.
- **Nastavení periodicity** - na základě předchozího bodu stanovit frekvenci těchto aktivit a jejich účelnost.

15.3 Návrh dílčího plánu interní public relations

Vzhledem k tomu, že Úřad regionální rady má interní komunikační plán rozpracovaný do jednotlivých kroků, tento návrh se týká těch nástrojů, které byly ve SWOT analýze označeny jako slabé a byly navrženy postupy pro jejich zefektivnění.

Nástroj	Aktivity	Zodpovědná osoba	Termín/Období	Měřitelnost/ Indikátor	Náklady
PORADY	<ul style="list-style-type: none"> vybrat zodpovědnou/kompetentní osobu, nastavit proces vedení porad, najít vhodné aktivity/pomůcky 	vedoucí odboru	1x týdně, popř. dle potřeby	<ul style="list-style-type: none"> zápisy z porad spokojenost účastníků - dotazník 	1 000 Kč/ rok/odbor
ZPĚTNÁ VAZBA	<ul style="list-style-type: none"> vyžádání si zpětné vazby v ústní nebo písemné podobě 	ředitel úřadu	dle potřeby, min. však 1x za půl roku	písemná informace v časopise „Drobky z ROPky“	0 Kč
KOMUNIKACE NAPŘÍČ ODBORY	<ul style="list-style-type: none"> výběr vhodné platformy 	vedoucí odboru/ pověřená osoba za daný odbor	měsíčně, dle potřeby častěji	interní dotazování	0 Kč
PLÁNOVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none"> výběr zodpovědné osoby - koordinátora v rámci úřadu, nastavení harmonogramu, formulace obsahu akce 	vedoucí odboru vnitřních věcí	měsíčně	12 výstupů/ zápisů z akce	povaha nákladů je určena místem realizace akce - v prostorách úřadu, popř. výjezdní akce

Tab. č. 5 Dílčí plán interní public relations (vlastní zpracování)

Návrh dílčího plánu interní public relations vychází z předpokladu, že pro zlepšení interní komunikace nejsou vždy zapotřebí zdroje finanční, ale lidské. V tomto konkrétním případě se jedná o zefektivnění přístupu k vybraným nástrojům vnitřní komunikace a hledání inovativních řešení.

V případě instituce, jakou je Úřad regionální rady, která klade velký důraz na interní komunikaci, potažmo klima uvnitř organizace, není zapotřebí měnit nastavené procesy. Strategii v oblasti řízení lidských zdrojů/interní komunikace, která je zde aplikována, lze směle označit za ukázkovou. I přesto lze stále hledat nové cesty a přístupy v oblasti komunikace se zaměstnanci. To, co fungovalo před několika lety, již v současné době nemusí být dostačující. Zaměstnanci mění své požadavky, vzhledem k jejich aktuálním potřebám, které jsou úzce propojené s jejich motivátory. Hledání nových řešení může působit preventivně proti pracovním stereotypům, které jsou protichůdné kreativnímu a inovativnímu přístupu k práci.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem měla možnost podrobně zmapovat oblast interní PR v kontextu veřejné správy. Toto téma jsem aplikovala v rámci instituce, která interní komunikaci vnímá jako základní pilíř řízení lidských zdrojů, neustále ji vyvíjí a rozšiřuje. Jelikož se jedná o organizaci s dobrým finančním zázemím, která vznikla před 8 lety, představuje tato instituce určitý model toho, jak se dá efektivně zavádět interní PR.

Jako jednu z analytických metod jsem zvolila průzkum formou elektronického dotazování, který byl směřován jak k vedoucím odborů úřadu, tak zaměstnancům. Přestože se průzkumu zúčastnila méně než polovina zaměstnanců, bylo zajímavé srovnávat odpovědi z pozic nadřízeného a podřízeného. Rozdílné pozice měly za následek odlišnost ve vnímání potřebnosti některých nástrojů interní komunikace, popř. jejich důležitosti ve vztahu k utváření společných hodnot úřadu. Rozdíly však nebyly natolik markantní, aby výrazně ovlivňovaly vzájemnou komunikaci. V rámci tohoto průzkumu však bylo možné nalézt oblasti, na které se lze zaměřit, pokud úřad chce zlepšovat svou interní komunikaci. V tomto ohledu se jedná především o porady a komunikaci napříč odbory.

Další část analýzy vycházela ze sekundárních dat, kdy byly mezi sebou srovnávány tři veřejné instituce. Přestože mají odlišný předmět činnosti, počet zaměstnanců a území dopadu, bylo možné nalézt styčné body vztahující se k interní komunikaci. Tato komparativní analýza ukázala, že dvě instituce věnují výrazně větší pozornost oblast interní PR, mají profesionálně sestavený plán interní komunikace, který je součástí jejich strategického řízení. Třetí úřad, je teprve na půl cesty k zavádění standardů v této oblasti. Na druhou stranu však počet a charakter nástrojů vnitřní komunikace nemá vliv na to, jak zaměstnanci vnímají interní klima organizace. Na jedné straně to jsou procesy, které se dají nastavit a dodržovat, na druhé straně lidé, kteří tyto procesy vedou nebo vykonávají. Domnívám se, že obojí je neméně důležité a každá organizace potřebuje „najít“ svůj ideální poměr, jak obě složky dobře vyvážit. K tomuto závěru jsem došla zejména na základě desk research institucí veřejné správy s různými úrovněmi působnosti.

Ať už v rámci interní komunikace definujeme nástroje, prostředky nebo konkrétní aktivity, je zde oblast, která se tak jednoznačně určit nedá, a kterou si každý zaměstnanec s sebou do organizace přináší. Jsou to například jeho osobní a pracovní hodnoty, míra angažovanosti, nastavení k práci, priority apod. Proto důležitým krokem realizace interní PR je již samotný výběr zaměstnanců. Do značné míry jsou to právě oni, kdo ovlivňují, jak bude

interní komunikace na daném pracovišti vypadat. Samozřejmě neméně důležitou roli má vedení organizace, které přesně ví (v ideálním případě), kam chce se svým týmem směřovat.

Oblast interní PR je, dle mého názoru, založena na mezilidských vztazích a ty se celý život učíme. Proto je zapotřebí neustále interní komunikaci rozvíjet a pracovat na ní. To se, v konečném důsledku, projeví nejen na vnitřním klimatu organizace, ale také na našich vztazích s klienty.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. London: Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN: 978 0 7494 52 142 1.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, a.s., 2000, 94 s. ISBN: 80-7226-308-0.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, a.s., 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*, 2.vyd. Praha: Management Press, 2008, 253 s. ISBN: 978-80-7261-178-2.
- KNECHT, Z., *Public relations w administracji publicznej*. Warszawa: C. H. Beck, 2006, 241 s. ISBN: 83-7483-234-7
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha, Management Press, 2007, 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-x.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi 2., doplněné a přepracované vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6
- SPÁČIL A., *Péče o zákazníky*., 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. Počet stran 116. ISBN 80-247-0514-1.
- SVOBODA, V. *Public relations - moderně a účinně*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 240 s. ISBN: 978-80-247-2866-7.

Internetové zdroje:

CAF. Praha 3 [online]. 2010 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.praha3.cz/urad/kvalita-rizeni-uradu/caf/>

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. In: <http://www.mvcr.cz/clanek/vlada-schvalila-eticky-kodex-a-zpravu-o-extremismu.aspx>. 2012.

ITSolution - Maslowova teorie. IT Solution [online]. 2005 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>

Rozvoj organizací: Investors in People. HM Partners [online]. 2011 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.hmpartners.cz/cs/menu/rozvoj-organizaci>

O nás. Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko [online]. 2007 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/o-nas>

O nás. Regionální rada regionu soudržnosti [online]. 2007 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/o-nas/vize-uradu>

Regionální rada Moravskoslezsko získala jako první v ČR zlatý standard Investors in People, Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko. Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko [online]. 2012 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/tiskove-centrum/regionalni-rada-moravskoslezsko-ziskala-jako-prvni-v-cr>

Výroční zpráva o provádění Úřadu Regionální rady při realizaci Regionálního operačního programu Moravskoslezsko za rok 2010 [online]. Ostrava, 2011, 104 s. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/2668/>

Výroční zpráva za rok 2011 [online]. Praha, 2012, 28 s. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyrocní_zpravy

Firemní materiály:

Drobky z ROPky, Leden 2013. Ostrava, Úřad regionální rady, 2013.

Etický kodex zaměstnanců Regionální rady Moravskoslezsko. Ostrava, Úřad regionální rady, 2010.

Interní komunikace - akční plán 2011/2012. Ostrava, Úřad regionální rady, 2011.

Motivační politika aneb „Co dosud není, nebylo dost chtěno.“. Ostrava, Úřad regionální rady, 2008.

Motivátory 2012. Ostrava, Úřad regionální rady, 2012.

Organizační strategie Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko na léta 2007 až 2015 (2020). Ostrava, Úřad regionální rady, 2008.

Politika rovných příležitostí. Ostrava, Úřad regionální rady, 2008.

Strategie lidských zdrojů. Ostrava, Úřad regionální rady, 2008.

Vyhodnocení plnění ročního plánu Úřadu Regionální rady při realizaci Regionálního operačního programu Moravskoslezsko 2011. Ostrava, Úřad regionální rady, 2012.

Závěrečná práce:

BAĎUROVÁ, L. *Analýza interní komunikace Městského úřadu Valašské Klobouky.* Zlín, 2010. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí diplomové práce Olga Jurášková.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CAF	Common Assessment Framework
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EPR	Externí public relations
EU	Evropská unie
HR	Human resource
MěÚ	Městský úřad
MSK	Moravskoslezský kraj
PC	Personal computer
PPP	Public Private Partnerships
PR	Public relations
ROP	Regionální operační program
RR	Regionální rada
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Maslowa pyramida potřeb s aplikací na pracovní oblast.....	26
Obr. 2. Korelace vnitřních a vnějších funkcí	30
Obr. 3. Organizační schéma úřadu.....	37
Obr. 4. Život zaměstnance v organizaci	41
Obr. 5. Motivy u zaměstnanců 2012.....	44

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tab. 1. Rámcový přehled zájmových skupin, jejich požadavků a nástrojů ovlivňování podniku.....	14
Tab. 2. Akční plán komunikace úřadu.....	43
Tab. 3. Parametry hodnocení interní komunikace v organizacích.....	58
Tab. 4. SWOT analýza interní komunikace.....	64
Tab. 5. Dílčí plán interní public relations	69
Graf 1. Spokojenost s tokem informací směrem k jednotlivým odborům.....	47
Graf 2. Nejlépe hodnocené formy interní komunikace - zaměstnanci	48
Graf 3. Nejlépe hodnocené formy interní komunikace - vedoucí odborů	49

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vzorový dotazník - vedoucí
- P II Výsledky průzkumu - vedoucí
- P III Výsledky průzkumu - zaměstnanci
- P IV Drobky z Ropky, Leden 2013
- P V Etický kodex zaměstnanců Regionální rady Moravskoslezsko
- P VI Motivační politika aneb „Co dosud není, nebylo dost chtěno.“
- P VII Strategie lidských zdrojů
- P VIII Politika rovných příležitostí

PŘÍLOHA PI: VZOROVÝ DOTAZNÍK - VEDOUCÍ

Analýza interní komunikace v rámci URR MSK - vedoucí

Vážení zaměstnanci Úřadu regionální rady Moravskoslezsko, touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se komunikace v rámci Vašeho úřadu. Získaná data budou použita v diplomové práci na téma "Nástroje Interní komunikace ve vztahu k firemní kultuře, postojům a hodnotám zaměstnanců", jež jako studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty multimediální komunikace zpracovávám.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Dorota Madziová

*Povinné pole

1. Jak jste spokojen/á s komunikací ve Vaší organizaci?*

	velmi	spíše spokojen/á	ani spokojen/á, ani nespokojen/á	spíše ne	nespokojen/á
průhledností/otevřeností a tokem informací v odboru?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s tokem informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu?*

	velmi dobré	dobré	dostatečné	nedostatečné
osobní, ústní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
měsíční plánování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hodnotící pohovory s nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MIS, intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
firemní časopis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
interní vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
výroční zprávy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategické dokumenty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
etický kodex	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organizační strategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategie proti podvodnému a korupčnímu jednání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
společenské a sportovní akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Kterou formu komunikace uplatňujete nejčastěji směrem ke svým podřízeným?*

osobní, ústní komunikace

porady

- měsíční plánování
- zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR
- hodnotící pohovory s nadřízeným
- MIS, intranet
- firemní časopis
- interní vzdělávání
- výroční zprávy
- strategické dokumenty
- společenské a sportovní akce
- Jiné:

4. Která forma komunikace Vás obtěžuje?*

- osobní, ústní komunikace
- porady
- měsíční plánování
- zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR
- hodnotící pohovory s nadřízeným
- MIS, intranet
- firemní časopis
- interní vzdělávání
- výroční zprávy
- strategické dokumenty
- společenské a sportovní akce
- žádná
- Jiné:

5. Jakou formu komunikace v rámci úřadu postrádáte a ocenili byste její používání?*

6. Jakou formu komunikace považujete za nadbytečnou a proč?*

7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě?*

	velmi dobré	dobře	dostatečné	nedostatečné
osobní, ústní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
měsíční plánování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hodnotící pohovory s nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MIS, intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
firemní časopis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
interní vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
výroční zprávy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategické dokumenty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
etický kodex	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organizační strategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategie proti podvodnému a korupčnímu jednání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
společenské a sportovní akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu?*

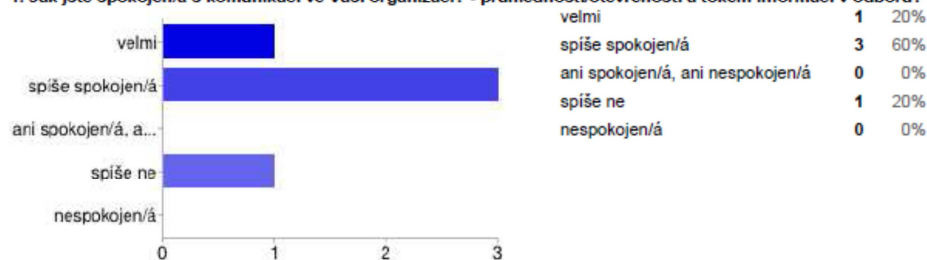
	má zásadní vliv	ovlivňuje částečně	je neutrální	působí negativně
osobní, ústní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
měsíční plánování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hodnotící pohovory s nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MIS, intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
firemní časopis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
interní vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
výroční zprávy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategické dokumenty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
etický kodex	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organizační strategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	má zásadní vliv	ovlivňuje částečně	je neutrální	působí negativně
strategie proti podvodnému a korupčnímu jednání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
společenské a sportovní akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY PRŮZKUMU - VEDOUCÍ

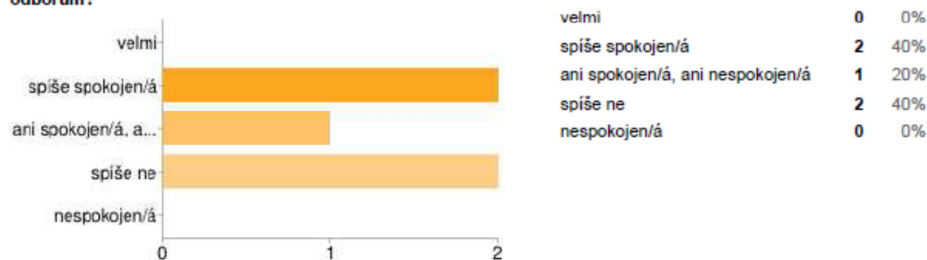
5 odpovědi

Souhrn [Zobrazit úplné odpovědi](#)

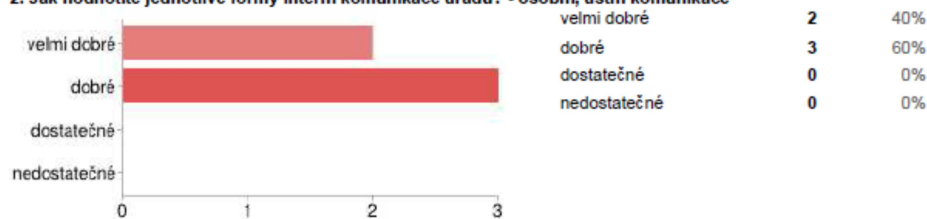
1. Jak jste spokojen/á s komunikací ve Vaší organizaci? - průhledností/otevřeností a tokem informací v odboru?



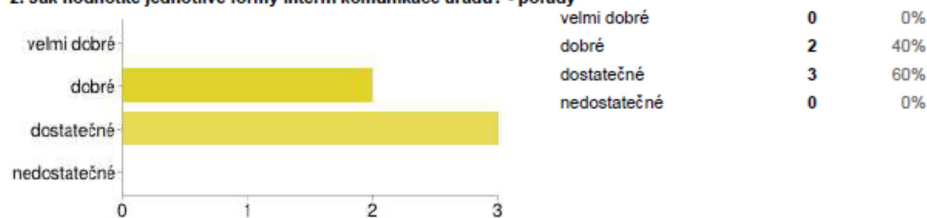
1. Jak jste spokojen/á s komunikací ve Vaší organizaci? - s tokem informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům?



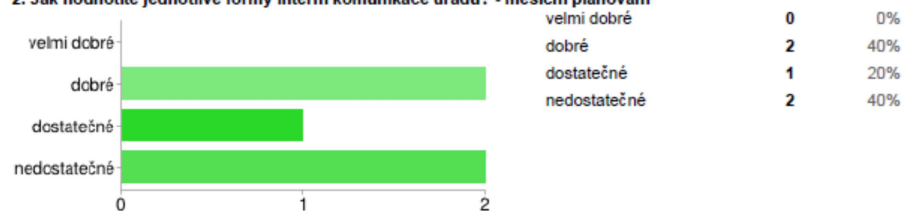
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - osobní, ústní komunikace



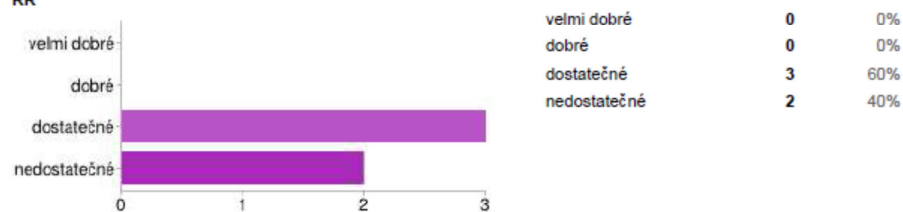
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - porady



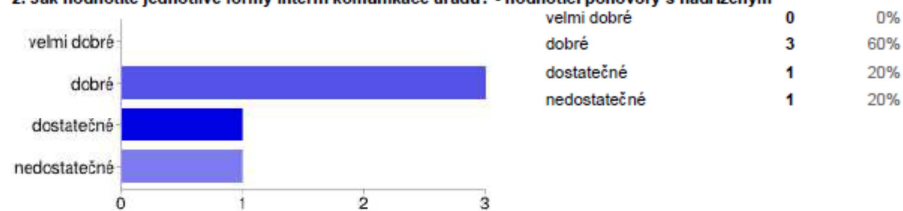
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - měsíční plánování



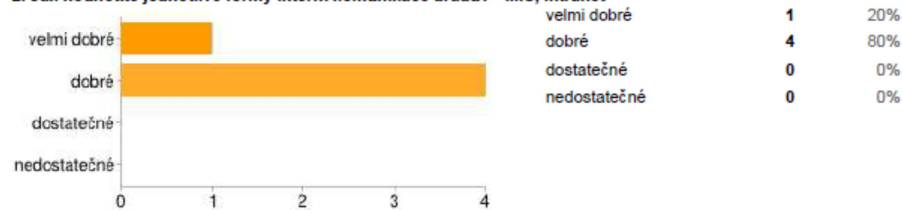
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR



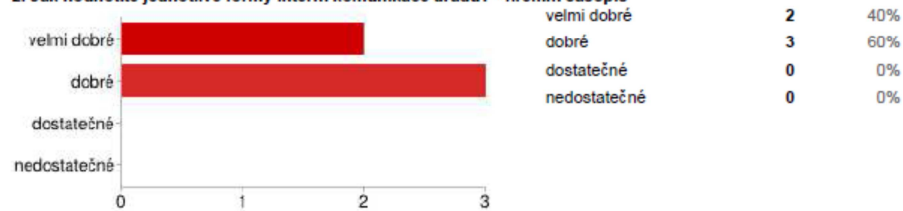
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - hodnotící pohovory s nadřízeným



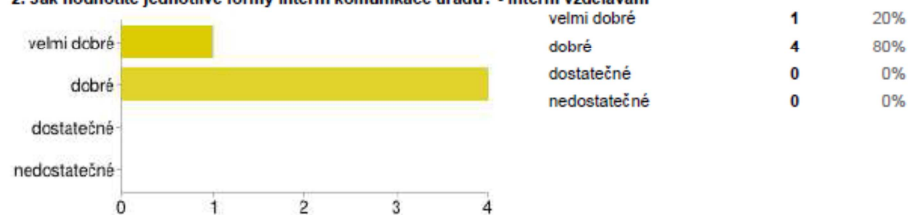
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - MIS, intranet



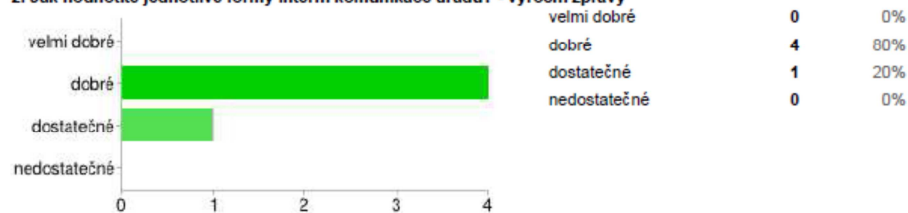
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - firemní časopis



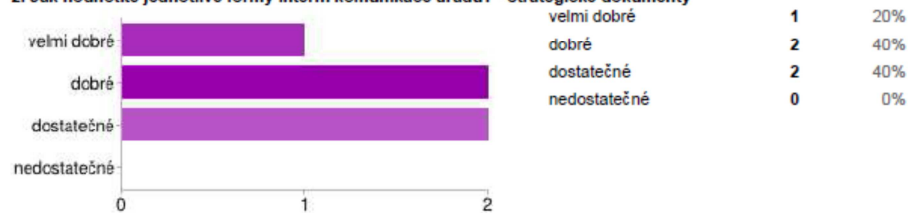
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - interní vzdělávání



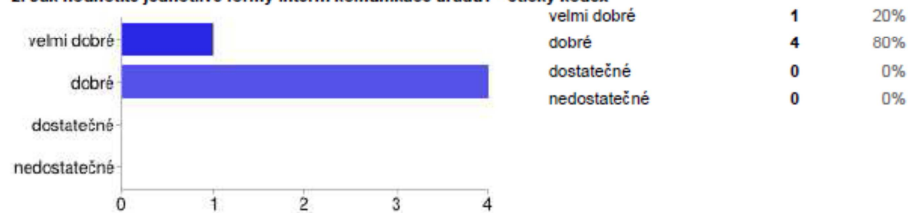
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - výroční zprávy



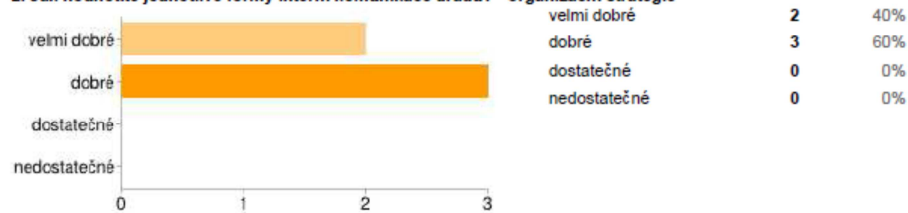
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - strategické dokumenty



2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - etický kodex



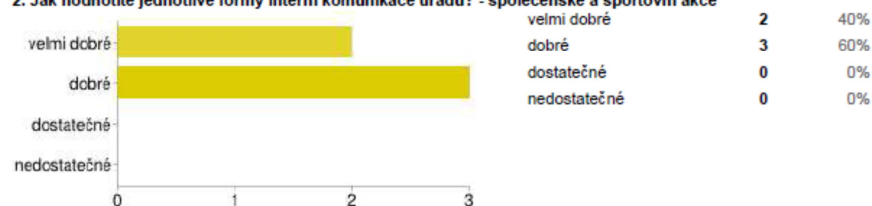
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - organizační strategie



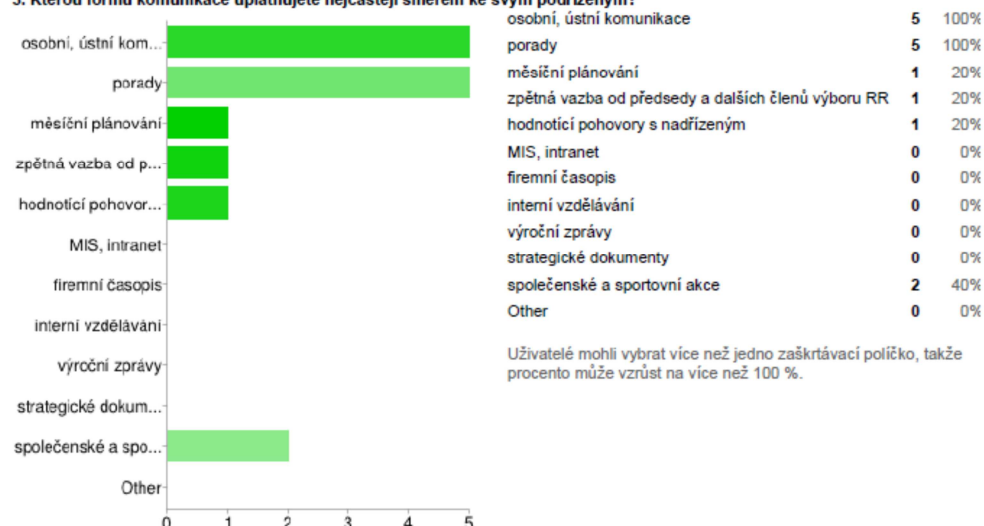
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - strategie proti podvodnému a korupčnímu jednání



2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - společenské a sportovní akce

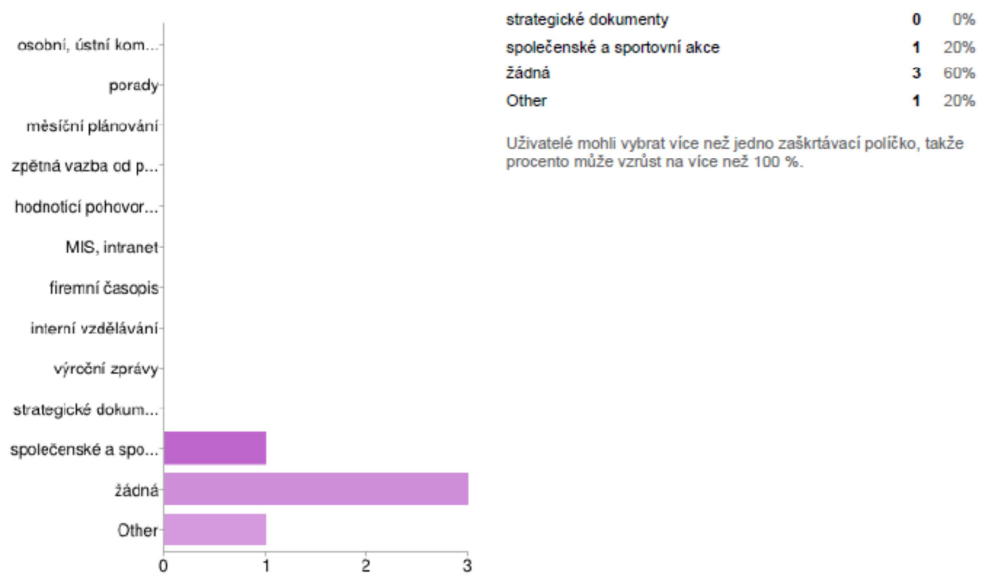


3. Kterou formu komunikace uplatňujete nejčastěji směrem ke svým podřízeným?



4. Která forma komunikace Vás obtěžuje?

forma komunikace	počet	procento
osobní, ústní komunikace	0	0%
porady	0	0%
měsíční plánování	0	0%
zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR	0	0%
hodnotící pohovory s nadřízeným	0	0%
MIS, intranet	0	0%
firemní časopis	0	0%
interní vzdělávání	0	0%
výroční zprávy	0	0%



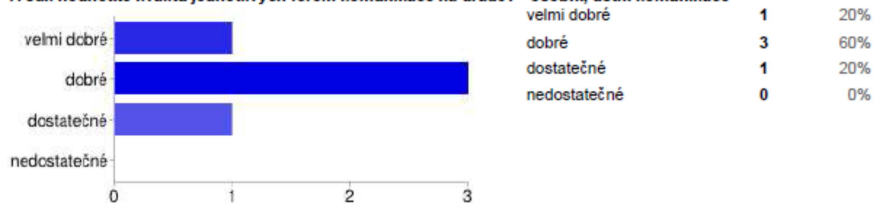
5. Jakou formu komunikace v rámci úřadu postrádáte a ocenili byste její používání?

nechybí mi občasné setkávání zaměstnanců s vedením se zhodnocením plánu a úkolů, představení novinek Jsou tu všechny Žádnou Postrádám systémové včasné informace od vedení směrem k zaměstnancům. Často se o důležitém nebo zajímavém dění, významnějších akcích apod. dozvídáme až zpětně. Od předsedy a členů výboru RR jsem zpětnou vazbu téměř nezaznamenala.

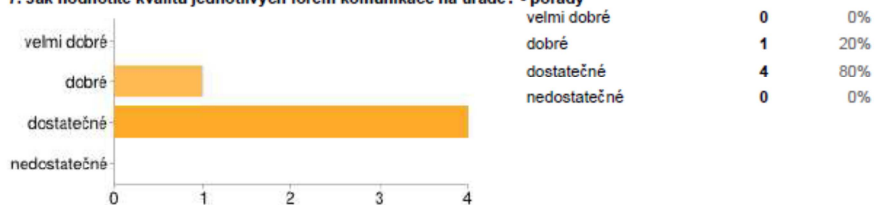
6. Jakou formu komunikace považujete za nadbytečnou a proč?

Žádná komunikace není zbytečná Žádnou Žádnou Žádnou Žádnou.

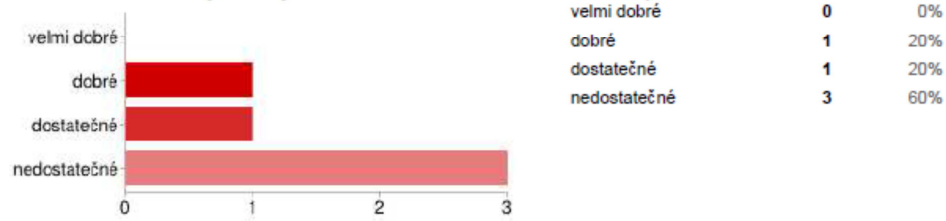
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - osobní, ústní komunikace



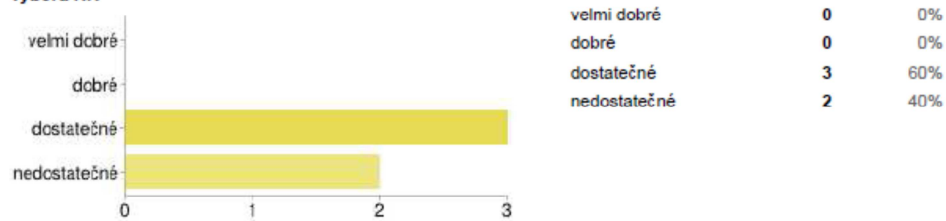
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - porady



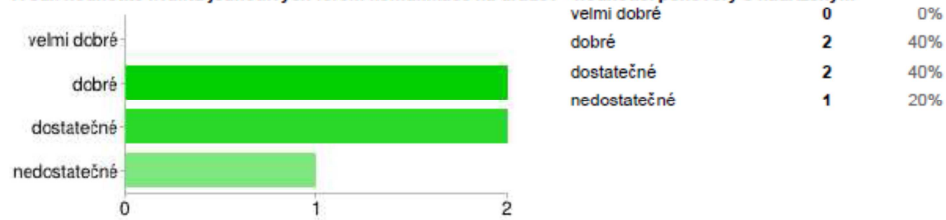
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - měsíční plánování



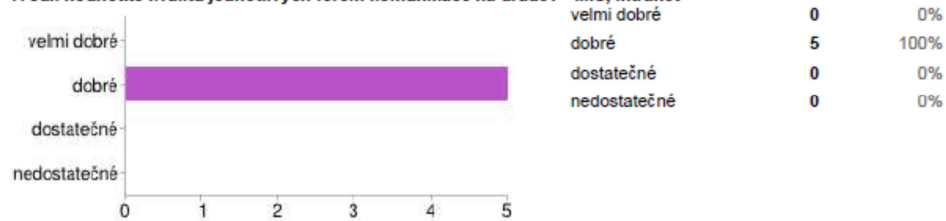
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR



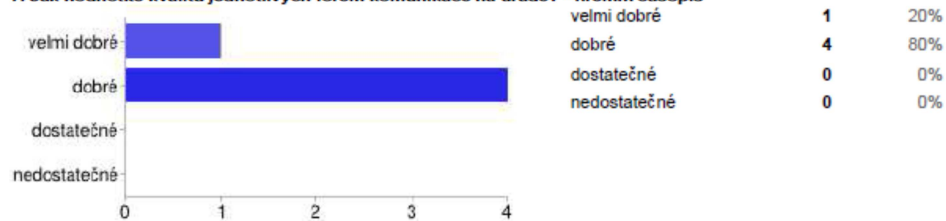
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - hodnotící pohovory s nadřízeným



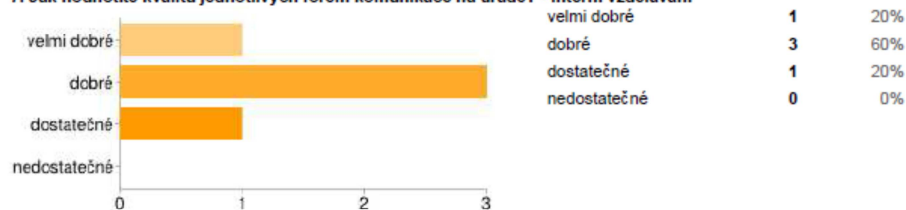
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - MIS, intranet



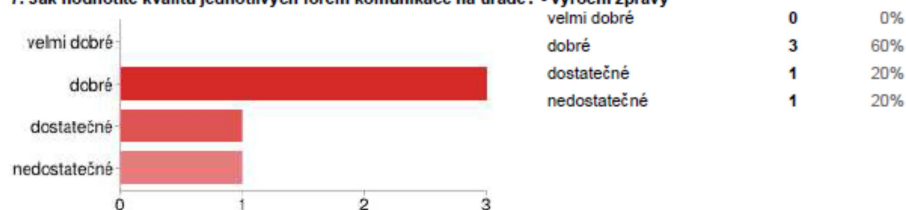
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - firemní časopis



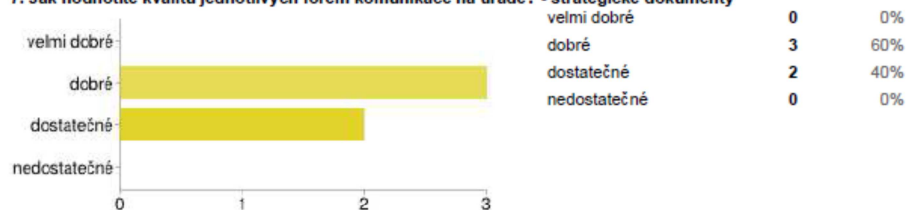
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - **interní vzdělávání**



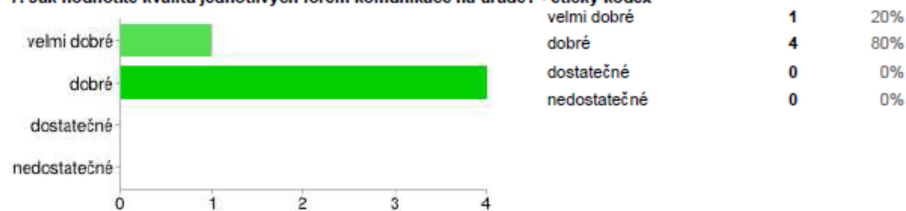
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - **výroční zprávy**



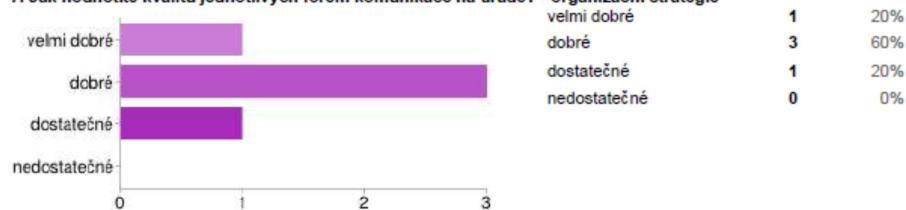
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - **strategické dokumenty**



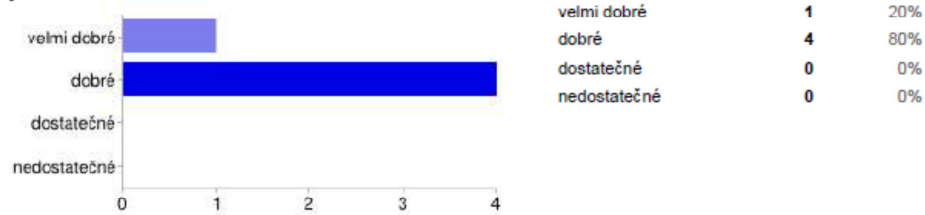
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - **etický kodex**



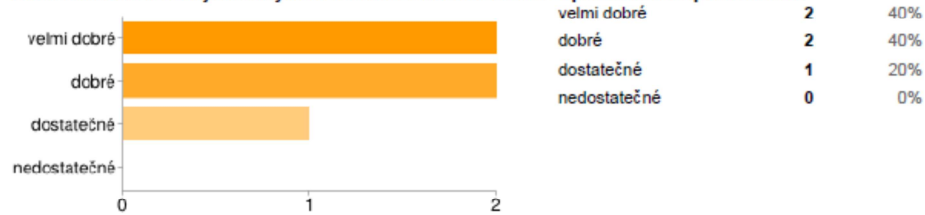
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - **organizační strategie**



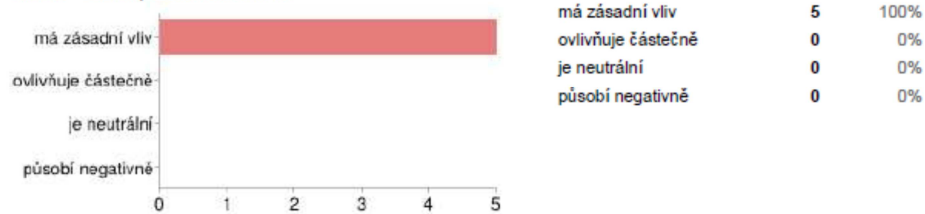
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - strategie proti podvodnému a korupčnímu jednání



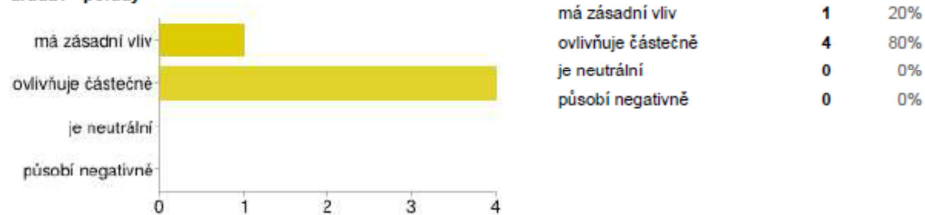
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - společenské a sportovní akce



8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - osobní, ústní komunikace

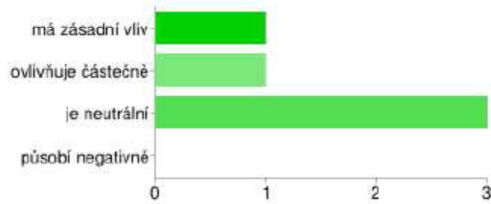


8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - porady

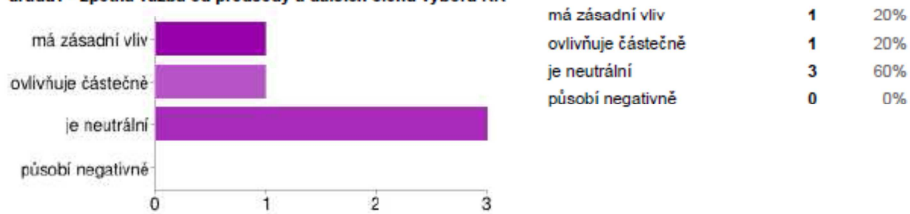


8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - měsíční plánování

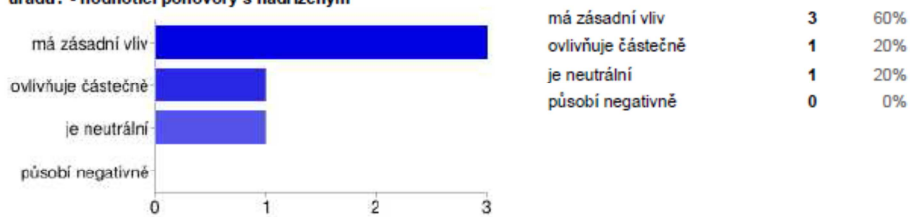
má zásadní vliv	1	20%
ovlivňuje částečně	1	20%
je neutrální	3	60%
působí negativně	0	0%



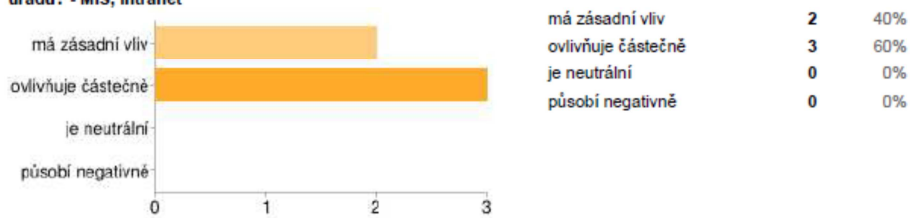
8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR



8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - hodnotící pohovory s nadřízeným

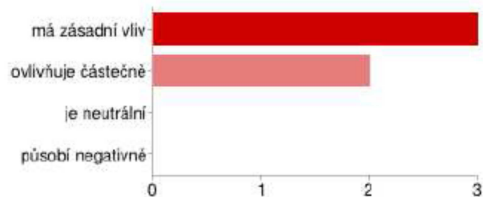


8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - MIS, intranet

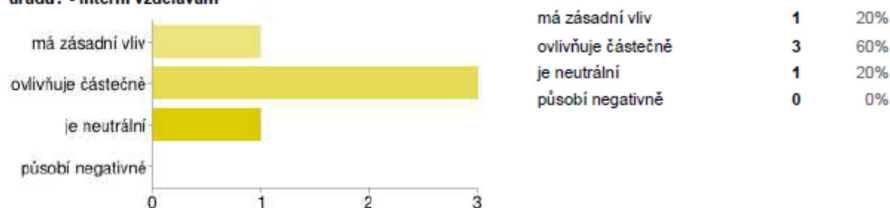


8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - firemní časopis

Kategorie	Číslo	Podíl (%)
má zásadní vliv	3	60%
ovlivňuje částečně	2	40%
je neutrální	0	0%
působí negativně	0	0%

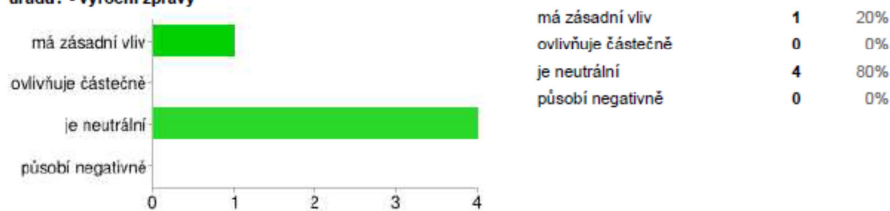


8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - interní vzdělávání



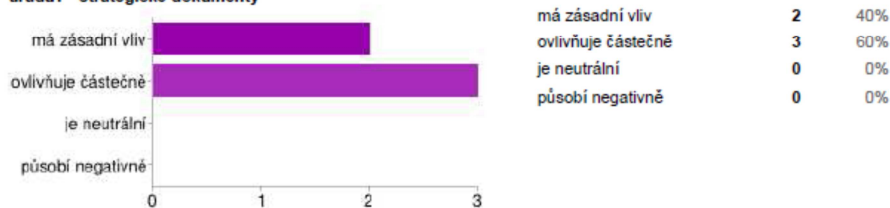
má zásadní vliv	1	20%
ovlivňuje částečně	3	60%
je neutrální	1	20%
působí negativně	0	0%

8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - výroční zprávy



má zásadní vliv	1	20%
ovlivňuje částečně	0	0%
je neutrální	4	80%
působí negativně	0	0%

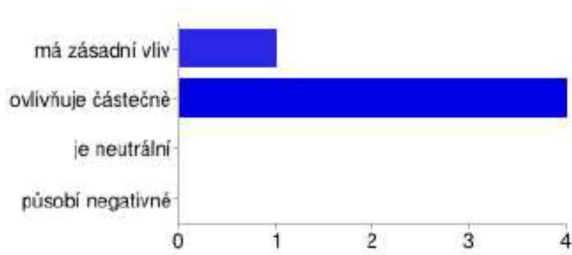
8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - strategické dokumenty



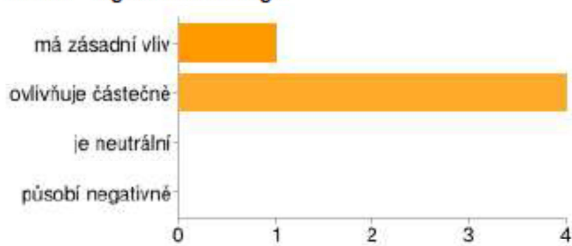
má zásadní vliv	2	40%
ovlivňuje částečně	3	60%
je neutrální	0	0%
působí negativně	0	0%

8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - etický kodex

má zásadní vliv	1	20%
ovlivňuje částečně	4	80%
je neutrální	0	0%
působí negativně	0	0%

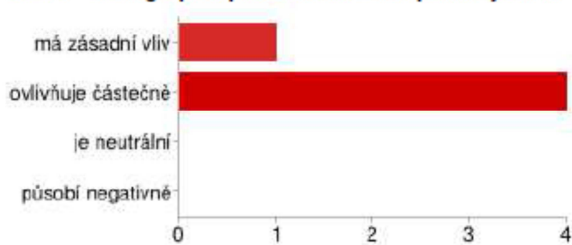


8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - organizační strategie



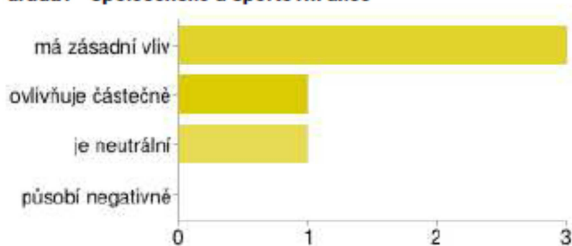
má zásadní vliv	1	20%
ovlivňuje částečně	4	80%
je neutrální	0	0%
působí negativně	0	0%

8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - strategie proti podvodnému a korupčnímu jednání



má zásadní vliv	1	20%
ovlivňuje částečně	4	80%
je neutrální	0	0%
působí negativně	0	0%

8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - společenské a sportovní akce



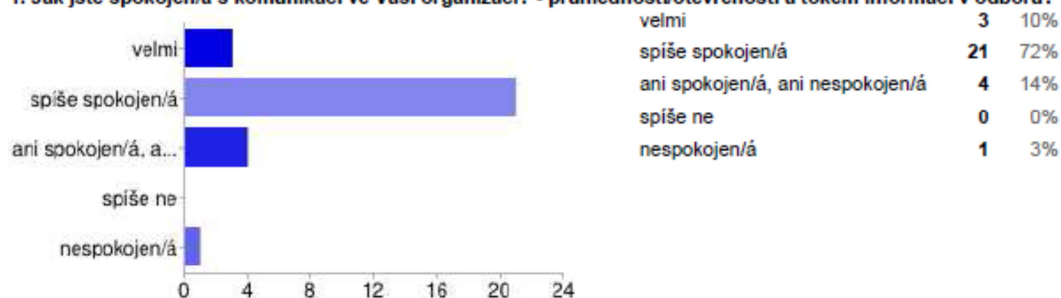
má zásadní vliv	3	60%
ovlivňuje částečně	1	20%
je neutrální	1	20%
působí negativně	0	0%

PŘÍLOHA P III: VÝSLEDKY PRŮZKUMU - ZAMĚSTNANCI

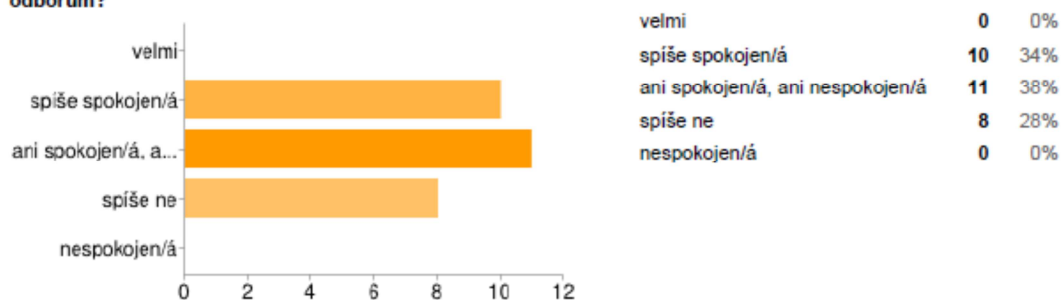
29 odpovědi

Souhrn [Zobrazit úplné odpovědi](#)

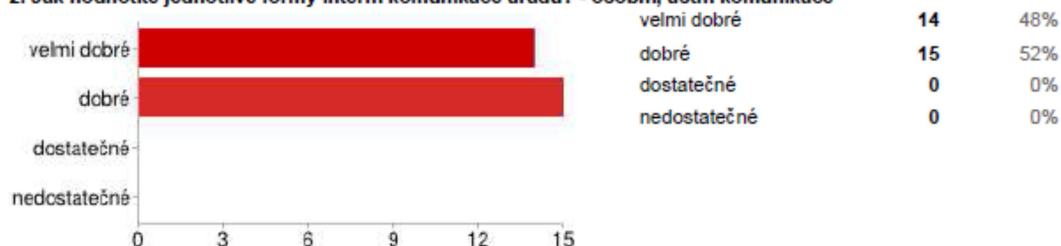
1. Jak jste spokojen/á s komunikací ve Vaší organizaci? - průhlednosti/otevřenosti a tokem informací v odboru?



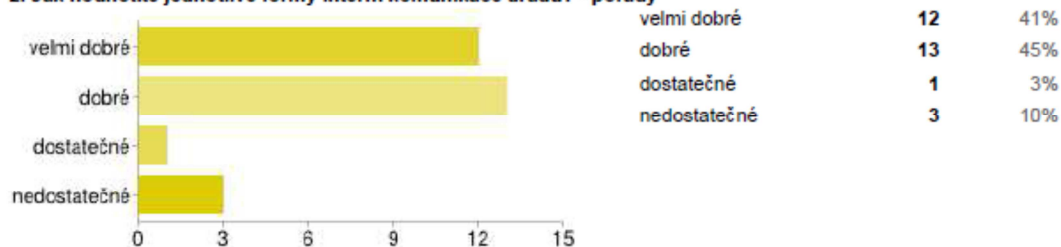
1. Jak jste spokojen/á s komunikací ve Vaší organizaci? - s tokem informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům?



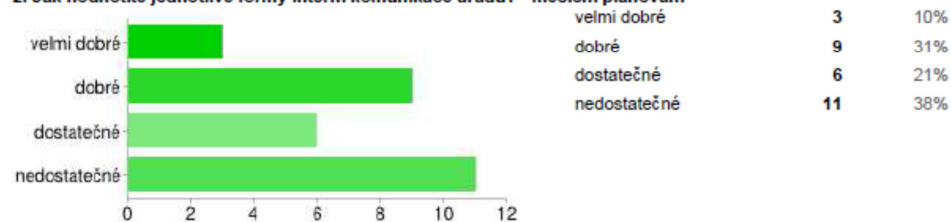
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - osobní, ústní komunikace



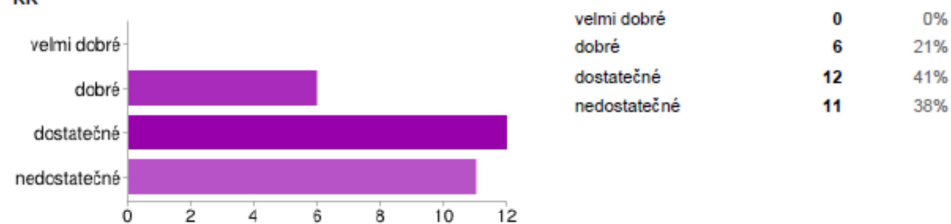
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - porady



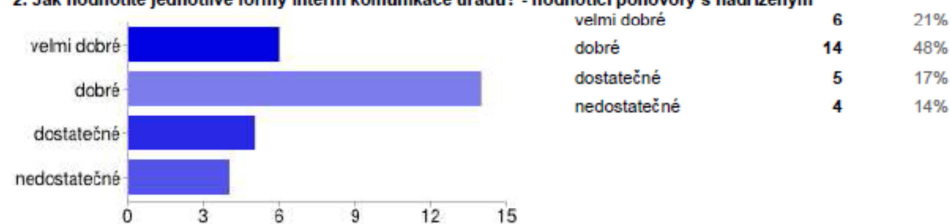
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - měsíční plánování



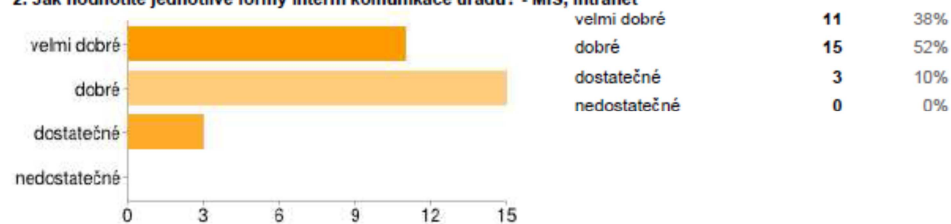
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR



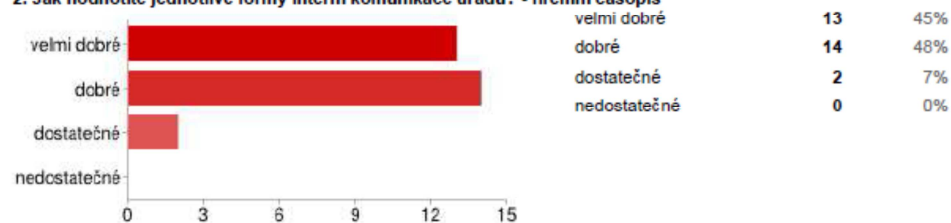
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - hodnotící pohovory s nadřízeným



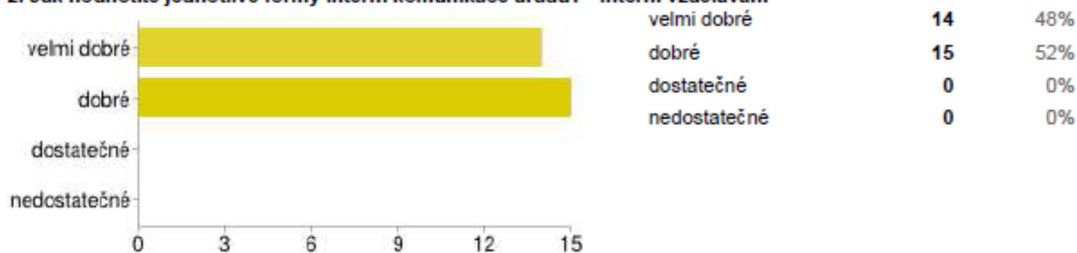
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - MIS, intranet



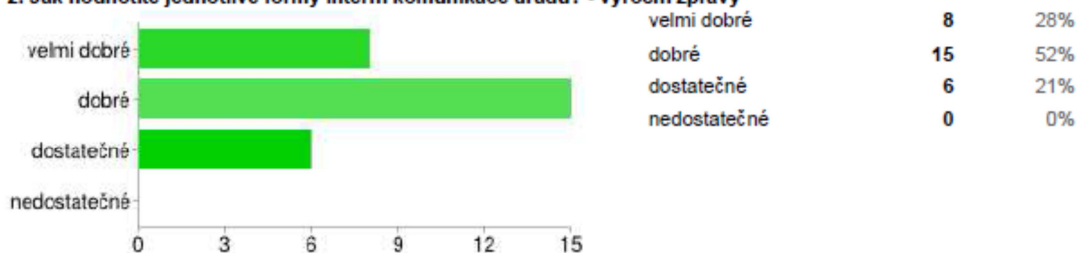
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - firemní časopis



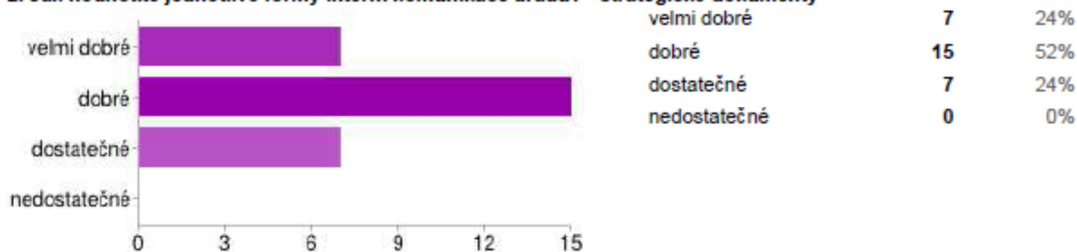
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - interní vzdělávání



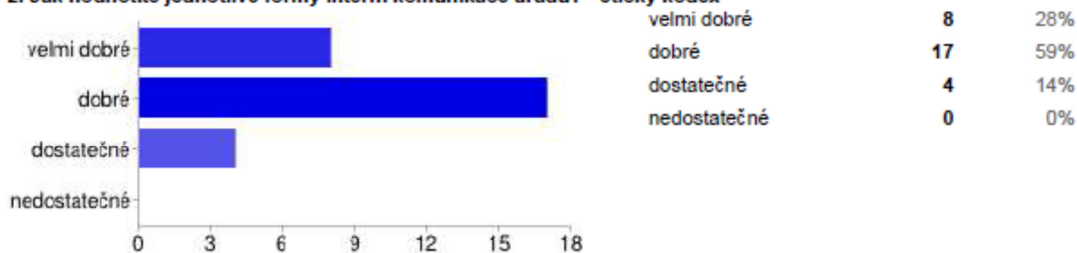
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - výroční zprávy



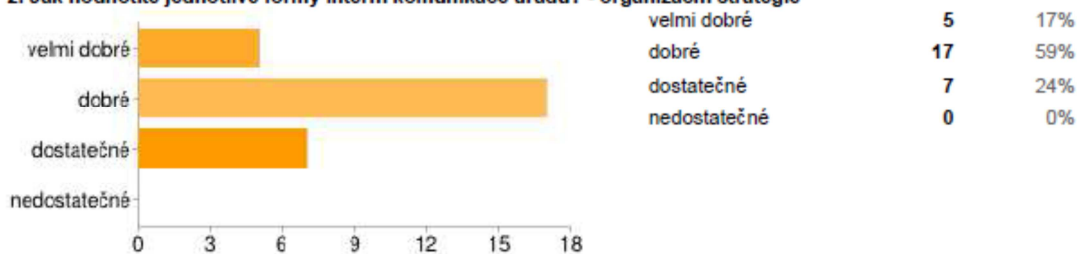
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - strategické dokumenty



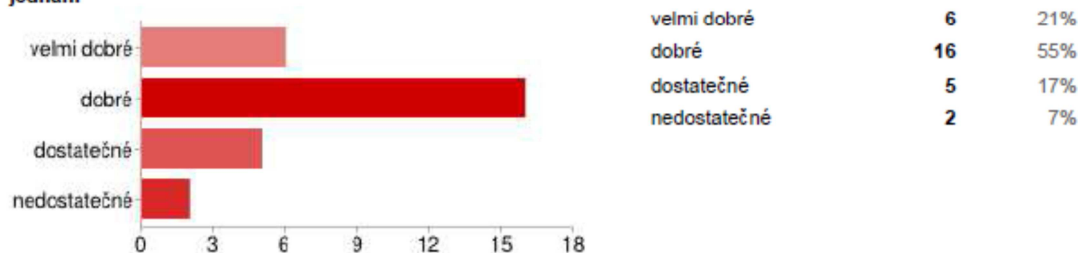
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - etický kodex



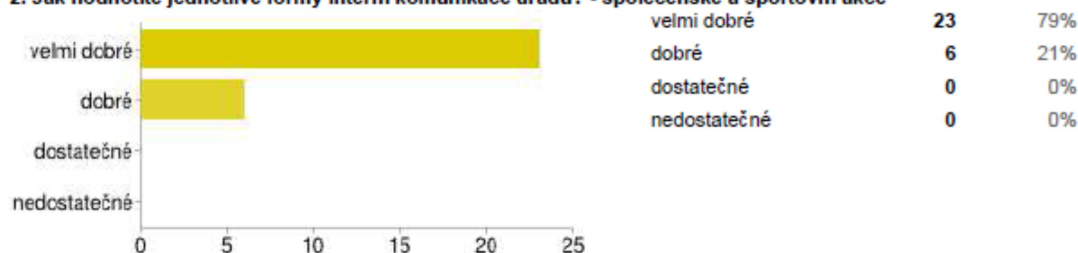
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - organizační strategie



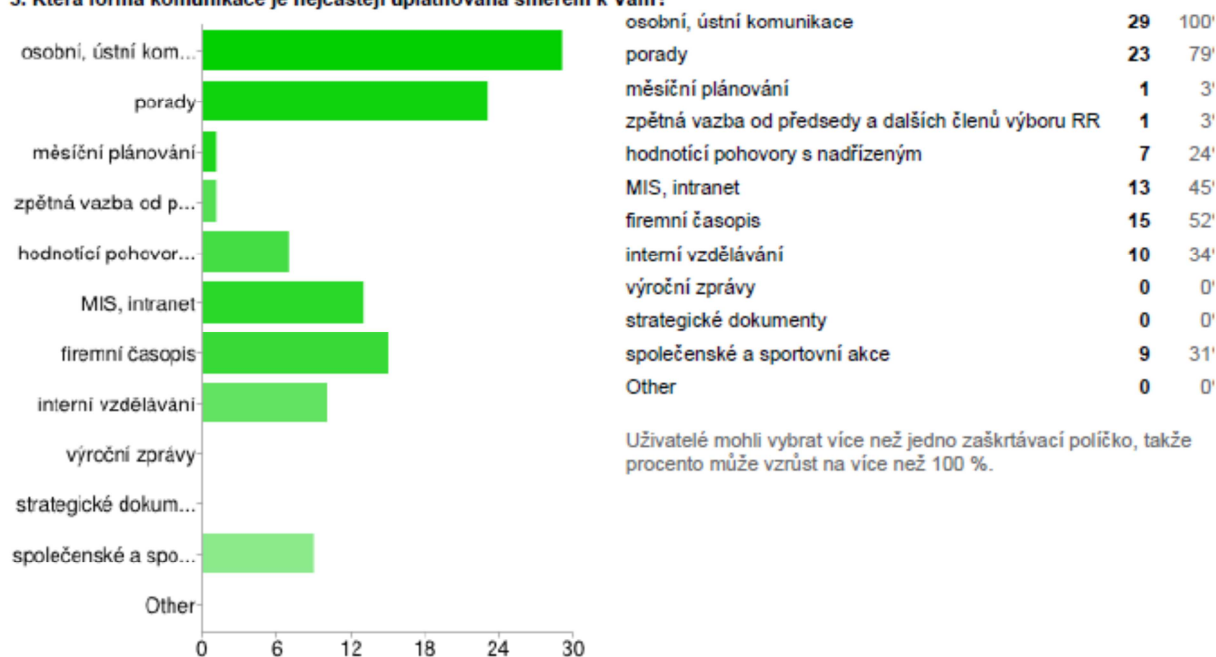
2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - strategie proti podvodnému a korupčnímu jednání



2. Jak hodnotíte jednotlivé formy interní komunikace úřadu? - společenské a sportovní akce

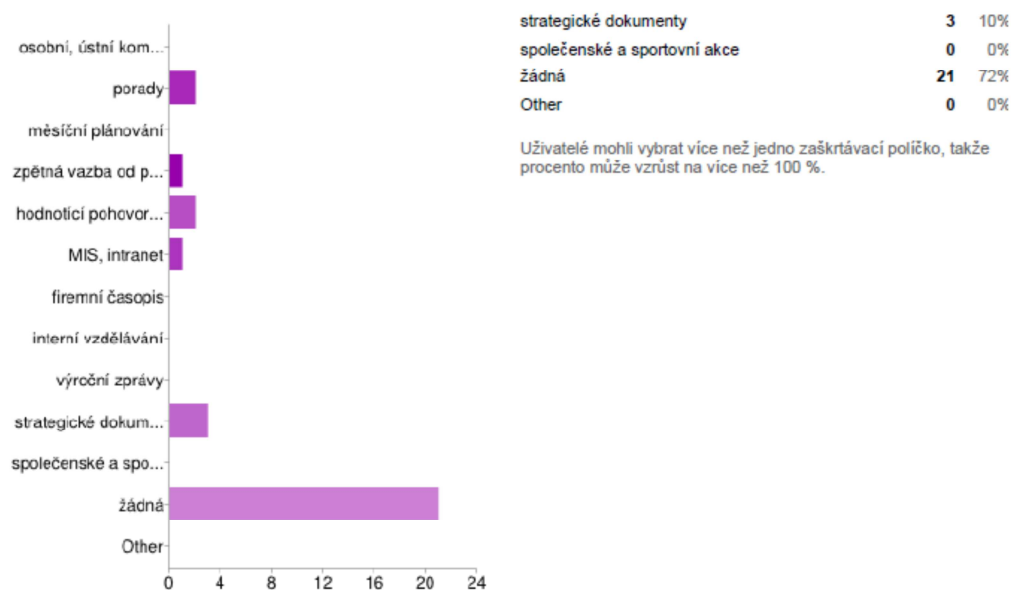


3. Která forma komunikace je nejčastěji uplatňována směrem k Vám?



4. Která forma komunikace Vás obtěžuje?

osobní, ústní komunikace	0	0%
porady	2	7%
měsíční plánování	0	0%
zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR	1	3%
hodnotící pohovory s nadřízeným	2	7%
MIS, intranet	1	3%
firemní časopis	0	0%
interní vzdělávání	0	0%
výroční zprávy	0	0%



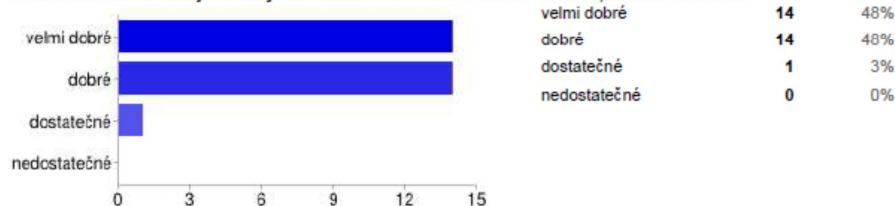
5. Jakou formu komunikace v rámci úřadu postrádáte a ocenili byste její používání?

Nepostrádám žádnou další formu komunikace. Žádná Častější informační maily o dění na úřadě od vedoucího odboru, některé informace se k nám dostanou až na poradě, což může být i s měsíčním odstupem. komunikace napříč odbory, nemám přehled o práci a rozhodnutí či výstupech z jiných odborů nic mne nenapadá nepostrádám meziodborové setkání a předávání informací V podstatě si myslím, že všechny formy byly vyjmenovány. Ale některé informace nejsou předávány prostřednictvím porad. Porady jsou z mého pohledu ztrátou času, jsou neefektivní. Postrádám tedy smysluplné a funkční vedení porad. Postrádám - čast ...

6. Jakou formu komunikace považujete za nadbytečnou a proč?

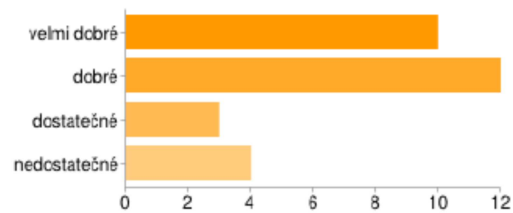
Nepokládám žádnou formu komunikace za nadbytečnou. Žádná Žádnou formu komunikace nepovažuji za zbytečnou, jsem vděčná za jakékoliv informace. za nadbytečnou nepovažuji žádnou formu komunikace Žádnou Žádná forma komunikace není nadbytečná občas porady Porady jsou důležité, ale pokud je pro mě utrpením je snášet, uvažuji o nich jako o nadbytečných. Myslím si, že kdyby jednotlivé porady byly lépe organizovány, připravovány, nezabředávalo by se do zbytečných podrobností a konečně byly by předávány podstatně informace, nebyla by celková nespokojenost s informačním tokem. Člověk se mnoho informací doví z ...

7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - osobní, ústní komunikace

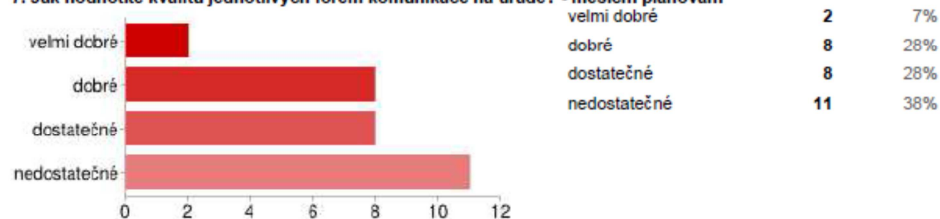


7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - porady

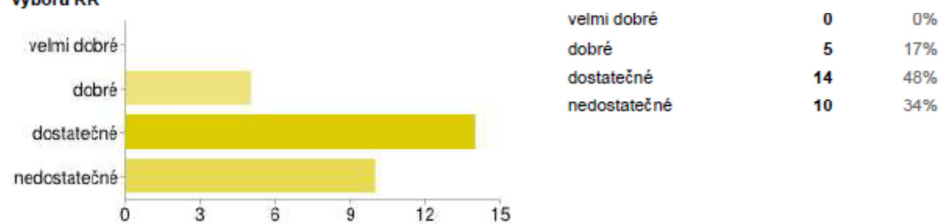
Kvalita	Číslo	Podíl (%)
velmi dobré	10	34%
dobré	12	41%
dostatečné	3	10%
nedostatečné	4	14%



7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - měsíční plánování



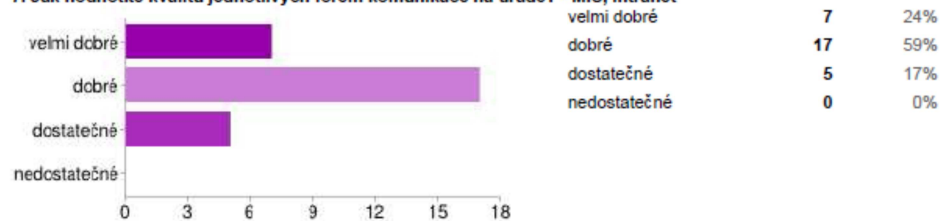
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR



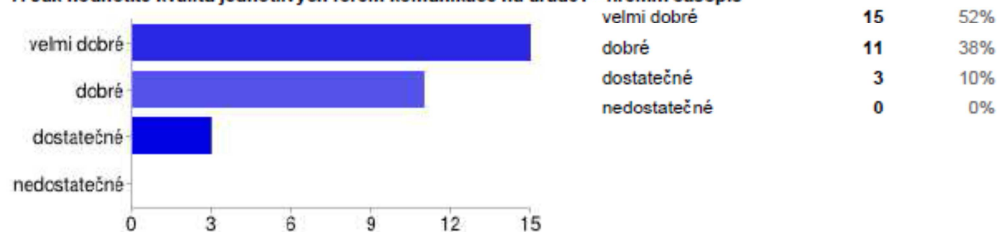
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - hodnotící pohovory s nadřízeným



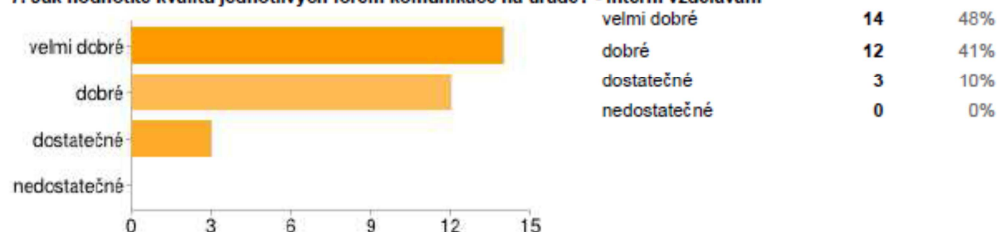
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - MIS, intranet



7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - firemní časopis



7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - interní vzdělávání



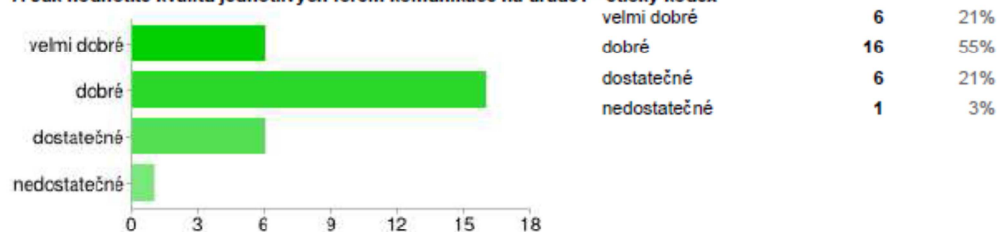
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - výroční zprávy



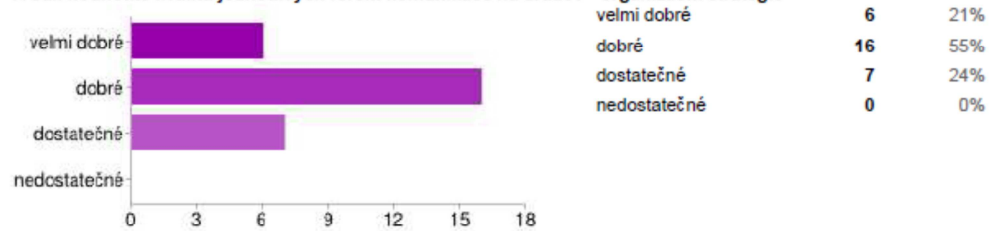
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - strategické dokumenty



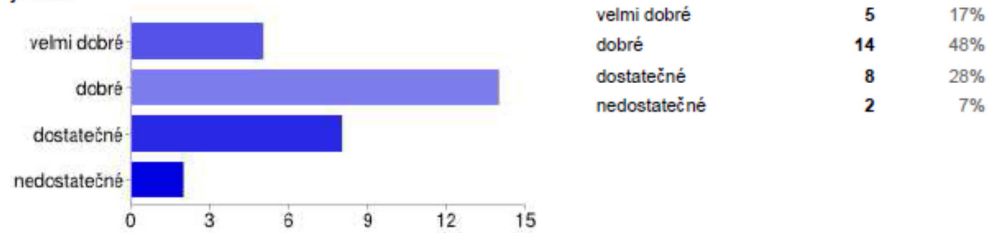
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - etický kodex



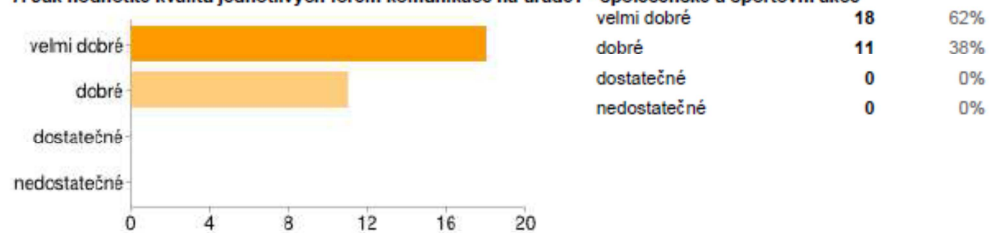
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - organizační strategie



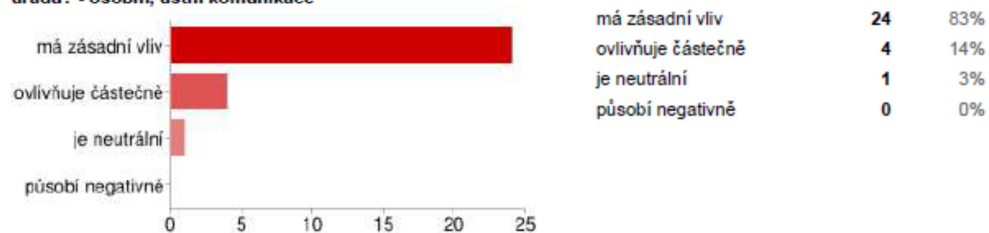
7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - strategie proti podvodnému a korupčnímu jednání



7. Jak hodnotíte kvalitu jednotlivých forem komunikace na úřadě? - společenské a sportovní akce

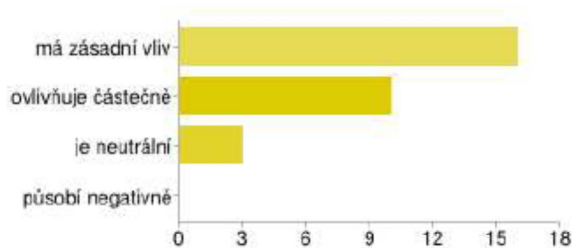


8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - osobní, ústní komunikace

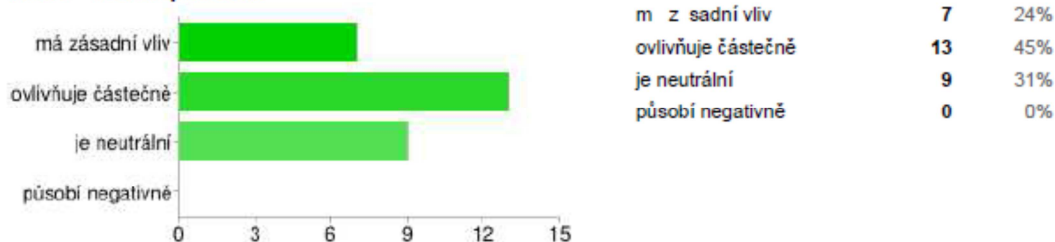


8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - porady

Kategorie	Číslo	Podíl (%)
má zásadní vliv	16	55%
ovlivňuje částečně	10	34%
je neutrální	3	10%
působí negativně	0	0%



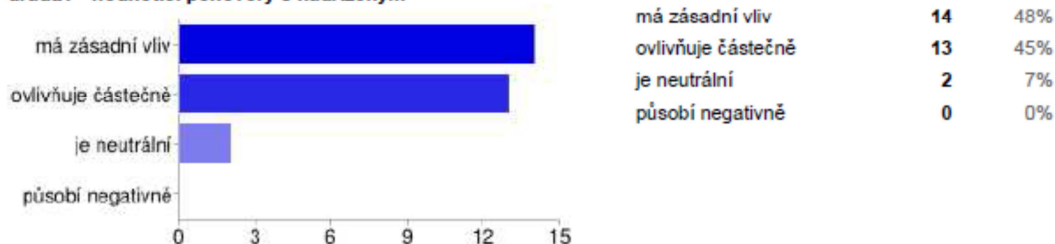
8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - měsíční plánování



8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - zpětná vazba od předsedy a dalších členů výboru RR

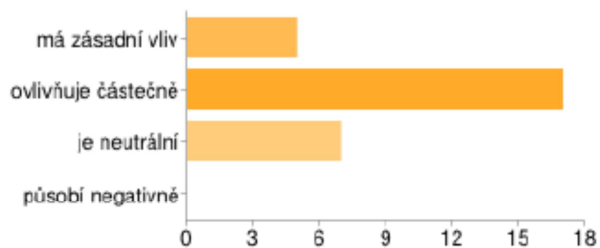


8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - hodnotící pohovory s nadřízeným

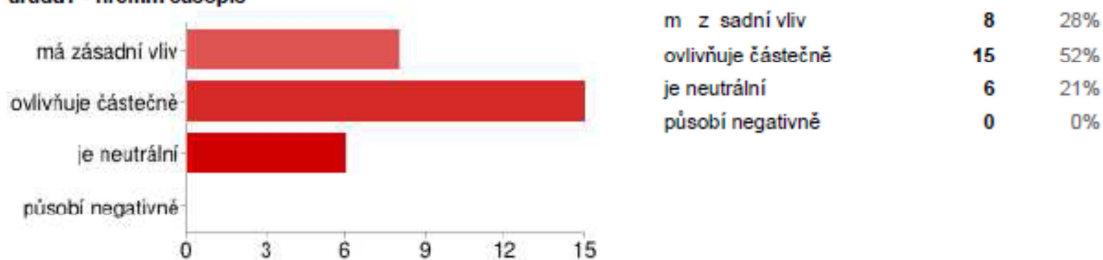


8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - MIS, intranet

má zásadní vliv	5	17%
ovlivňuje částečně	17	59%
je neutrální	7	24%
působí negativně	0	0%



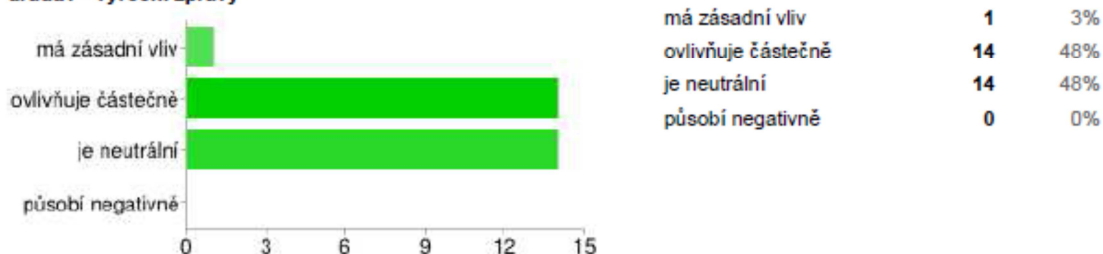
8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - firemní časopis



8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - interní vzdělávání

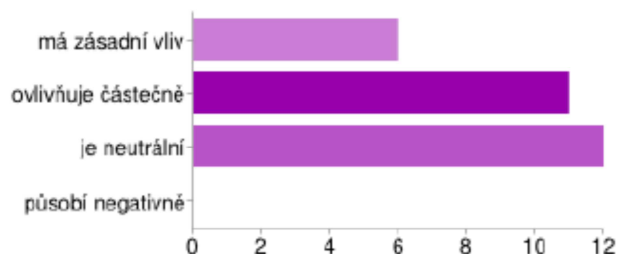


8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - výroční zpráva

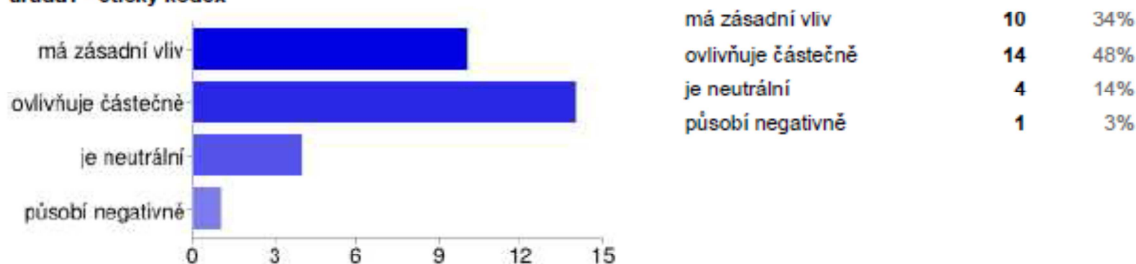


8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - strategické dokumenty

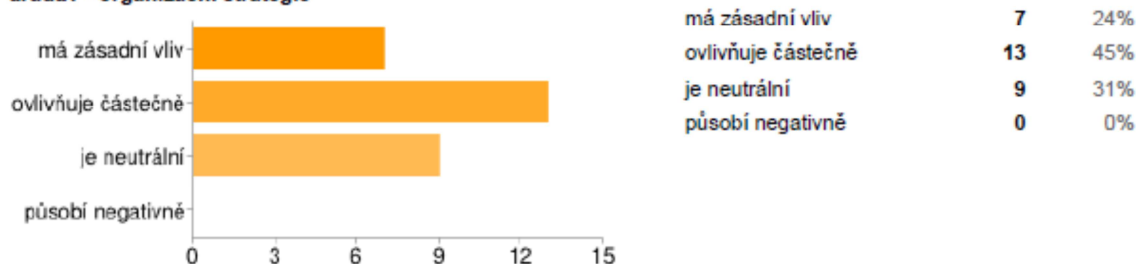
Kategorie	Číslo odpovědí	Podíl (%)
má zásadní vliv	6	21%
ovlivňuje částečně	11	38%
je neutrální	12	41%
působí negativně	0	0%



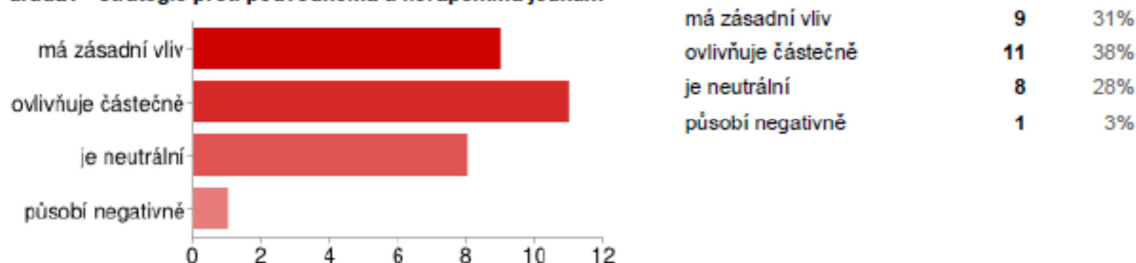
8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - etický kodex



8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - organizační strategie

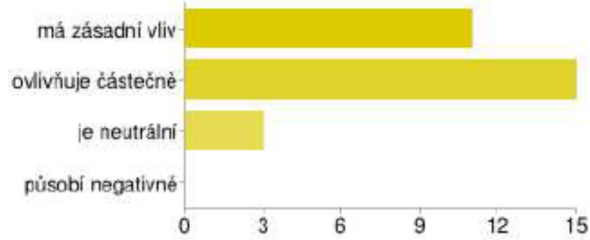


8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - strategie proti podvodnému a korupčnímu jednání

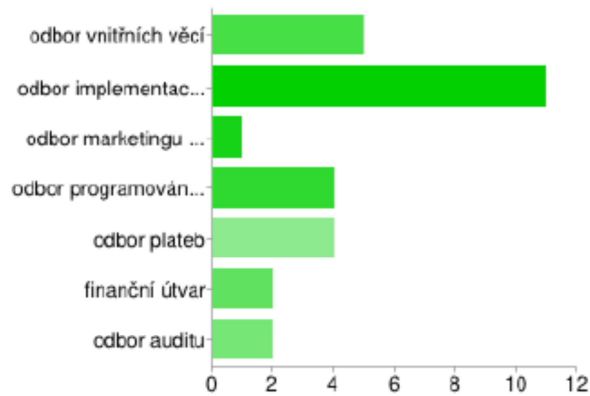


8. Jaký vliv mají, dle Vašeho názoru, jednotlivé formy interní komunikace na posilování společných hodnot úřadu? - společenské a sportovní akce

Kategorie	Číslo odpovědí	Podíl (%)
má zásadní vliv	11	38%
ovlivňuje částečně	15	52%
je neutrální	3	10%
působí negativně	0	0%



9. Ve kterém odboru pracujete?



odbor vnitřních věcí	5	17%
odbor implementace programu	11	38%
odbor marketingu a posílení absorpce	1	3%
odbor programování a metodiky	4	14%
odbor plateb	4	14%
finanční útvar	2	7%
odbor auditu	2	7%

Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnávací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

Krajty a chřestýši,

po dvanácti letech hybernace můžeme konečně projevit všechny vášně a uplatnit své smysly. Rok 2013 je podle čínského kalendáře rokem Hada, který přináší nepřetržitý pokrok a ostražitost k detailu. Rozkvětu těchto kvalit se můžeme obávat pouze u 5.2 týmů a kontrolorů. Ostatním trocha soustředění a nových záměrů přinese obzvláště úspěšné období.

Oslavme tedy rok černého Hada tmavým oblečením, pozitivním myšlením a čtením Drobků.

Vaši redakční plazi

DROBKY Z ROPKY

LEDEN 2013

Kolegyně a kolegové

tequilla z vánočního večírku už dávno vyprchala, dokonce i Vánoce jsou už minulostí a rok 2013 vystartoval z bloků s prvními výstřely novoročního ohňostroje. Přelom roku svádí k ohlédnutí a pohlednutí do budoucna. Když se ohlížím, mám z naší práce moc dobrý pocit. Když pohlížím do budoucnosti, napadá mne dlouhá řada otázek. Tak třeba:

Co s námi bude? Tak si hned odpovídám. No, v roce 2013 musíme jet v současné ROPce na plný výkon. Má původní myšlenka, že naše dobrá práce je automatickým vouchérem pro naše další zapojení v období 2014 až 2020, dostává na frak, ale stále se mi nechce ji pustit, stále ji věřím. Přece nikdo nebude tak hloupý, aby rozpustil fungující týmy lidí v regionech, když všichni ví, že klíčem k úspěšnému programu je právě dobrý tým na řídicím orgánu či zprostředkujícím subjektu.

Jsme skutečně tak dobrý program, tak dobrý tým? No... ano! Teď nás sice trápí audity, ale to překonáme. Pár zrníček písku v soukolí nemůže náš dobře rozjetý vlak zastavit. I nějaký ten kamínek zvládneme. Však máme nové CityElephanty :-)

Můžeme nějak ovlivnit, aby se s námi počítalo i v dalších letech? Jojo, když budeme mít prostor a čas a nebudeme muset řešit akutní problémy s vlastním ROPem, jak to mají jinde, můžeme nové návrhy ovlivňovat. Být u toho je lepší, než čekat, jak to o nás bez nás dopadne. Zase budu v Praze častěji, než bych chtěl :-)

Kdy může být jasněji? Vždyť se to vleče, všechno tak trvá a konec roku 2013 je tu co by dup. Jasně, že s koncem roku 2013 svět neskončí, stejně jak neskončil loni podle mayského kalendáře. Hodně práce bude i v roce 2014, 2015–2017. Jasněji snad bude v březnu, dubnu. To by měly být hotovy první návrhy nových operačních programů včetně IROPu.

Udrží se náš tým? Nerozutečou se kolegové za vidinou delší pracovní perspektivy na jiná pěkná místa? Hmm, toť těžko předvídat. Na jedné straně se nikomu nedivím, když sám před Vánoce straším tým, že budoucnost je nejistá. Na druhé straně snad věřte tomu, že děláme pro udržení týmu v regionu maximum a že jakmile se to vyjasní, budete ihned informováni. Nechal bych to ještě pár měsíců klidně zrát a pak se uvidí.

Otazníků je hodně. Přesto přeji klidný začátek roku celému týmu ÚRR. Ať se Vám daří v roce 2013 nejen práce a užijte si i sněhu a lyží.



David Sventek

Tiráž:

Systémem skvělé spolupráce se společně sestavené statě staly skvostnými symboly silné synergie.

Drobky 1/2013 pro vás připravila redakce :-)



Investice do vaší budoucnosti
Evropská unie
ROPOVNĚKÝ I PROGRAMOVÝ KOVEL
PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ



Svlékáme ji z kůže

Alena Darrélová

Interní komunikaci se zabýváme, abychom udrželi dobré vztahy na pracovišti, abychom věděli a rozuměli tomu, co se v organizaci děje, kam směřuje a jakou roli v ní zastáváme. Říká se, že je základem motivace, tak se na to podívejme.

Na podzim 2012 jsme měli možnost vyplnit anketu paní Madziové ke spokojenosti zaměstnanců s realizovanými aktivitami vztahujícími se k interní komunikaci. Pravda, ze 48 otázek bylo jen 34 relevantních, jelikož bylo využito při přepisování otázek do anketního formuláře klávesových zkratk: „Ctrl+C“ a „Ctrl+V“. Ankety se i tak zúčastnilo 30 % zaměstnanců a získali jsme následující informace.

Nejvíce nás baví společenské akce a jsme spokojeni s úrovní ústní komunikace, vzděláváním a interním časopisem. Chybí nám hlavně zpětná vazba od ředitele a od Výboru Regionální rady, zlepšit se musí proces hodnocení zaměstnanců a odborové porady.

Zásadní vliv na posilování společných hodnot spatřujeme v ústních formách komunikace, při hodnocení zaměstnanců a při uskutečňování porad. Zároveň tento vliv nepocítujeme z výročních zpráv. V ostatních formách interní komunikace tento vliv vnímáme částečně.

Celkově jsme s tokem informací na odborech, s průhledností a otevřeností spíše spokojeni (škála: velmi, spíše, ani-ani, spíše ne, nespokojeni). S tokem informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům nejsme ani spokojeni ani nespokojeni. Je fajn, že nás žádná z forem komunikace neobtěžuje. Postrádáme zejména setkání s ředitelem a meziodborové předávání informací (výstupy a rozhodnutí).

Děkuji všem účastníkům za čas strávený při vyplňování dotazníku. V analýzách budeme pokračovat. Jsou nejen inspirací pro nové aktivity, ale zejména zpětnou vazbou, co funguje a co ne. ●



Protikorupční strategie



Společné akce



Společné akce



Organizační strategie



Etický kodex

SPOKOJENOST S NÁSTROJI INTERNÍ KOMUNIKACE V ROCE 2012



Ústní komunikace



Porady



Setkání s ředitelem



Zpětná vazba od Výboru Regionální rady



MIS a intranet



Drošky z ROPky



Vzdělávání



Výroční zprávy

LEGENDA

- Velmi dobré
- Dobré
- Dostatečné
- Nedostatečné

ŠUPINATÁ DOPRAVA OČIMA SUSTAINABLE TEAMU

Text: Ondřej Dostál, Roman Huttík
Foto: Eco Superman



Evropská unie se zavázala do roku 2020 snížit emise skleníkových plynů o 20 % oproti úrovni z roku 1990. Je důležité tento cíl postupně naplňovat, neboť čím méně se nám bude dařit snižovat emise uhlíku a závislost na fosilních palivech, tím větší bude v budoucnu nárůst cen ropy.

Doprava je v současnosti významným znečišťovatelem ovzduší a 9 z 10 občanů EU se domnívá, že dopravní situace v jejich oblasti by se měla zlepšit.

Významnými opatřeními ke zlepšení kvality ovzduší především ve městech jsou:

- Nízkoemisní zóny
- Zpoplatnění vjezdu
- Snížení maximální rychlosti
- Politika parkování
- Sdílení automobilů
- Ohleduplné řízení
- Alternativní paliva a pohony

V rámci mobility managementu je důležité si uvědomit, že pokud plánujete město pro auta, dostanete auta. Pokud však plánujete pro lidi, dostanete především lidi. Přitom »pouze« 50 % obyvatel ČR využívá hromadnou dopravu.

Co je třeba udělat, aby se stala zajímavou i pro druhou polovinu? A které evropské metropole jsou leadery v kvalitě MHD? Jaká je kvalita MHD v ČR očima cizinců? A co na to Jan Tleskač? Odpovědi i na tyto otázky naleznete [na webu Future Competencies](#). ●

Trojka s hadím jazýčkem

Michal Sobek

Že rok 2013 všední rozhodně nebude, jakoby předznamenalo otevření terminálu Svinov těsně před koncem minulého roku. Letos se má otevřít přibližně stovka projektů, na spadnutí je proplacení desáté miliardy. Rok s trojkou na konci má být také posledním, kdy se budou rozdělovat zatím neinvestované prostředky z ROP Moravskoslezsko. Kolik peněz že zbývá přerozdělit? Přibližně 3 miliardy. Trojka ale může mít hadí jazýček.

Ne nadarmo je had tím, kdo lidi nenechává klidným. Není náhoda, že uzmul nesmrtelnost Adamovi a Evě, stejně jako ji upřel Gilgamešovi ve slavném eposu. Znamení hada, které na letošek dle čínského kalendáře připadá, je symbolem temnoty a vnitřní transformace. Co přesně to bude znamenat v jazyku evropských peněz, ukáží další měsíce. Had je ale podle Číňanů také neplodnějším znamením. Což už je pro nás mnohem reálnější představa. Jakým nástrahám tedy budeme čelit?

Uplynulý rok skončil s bilancí 9,5 miliard korun proplacených za uskutečněné projekty a jejich části. Znamená to polovinu všech prostředků na účtech příjemců (dodavatelů). Křišťálová koule Jardy Chuděje věští, že desátá miliarda padne letos na jaře. Proplácení dalších milionů a miliard záleží samozřejmě na realizaci projektů, pečlivosti příjemců při jejich vyúčtování a mnoha dalších faktorech.

Plán výzev říká, na co a jak budou rozděleny zbývající tři miliardy korun. I tady máme několik otazníků, mezi nimi třeba diskutované kolejové napojení letiště.

Podobná věština jako proplácení peněz z ROPu jsou plánovaná otevření projektů. Některá jsou víceméně jasná mnoho měsíců dopředu a nezmění to ani mayské kalendáře. U jiných je jaká-

koliv prognostika zbytečná. Ale nebude jich málo.



Už v lednu má dodávkou posledního vozidla končit obměna vozového parku drážních vozidel Dopravního podniku Ostrava, který s příspěvím 236 milionů korun pořídil jednu velkokapacitní tramvaj, 10 nízkopodlažních trolejbusů a renovoval 23 tramvají. Únor bude ve stejných notách pokračovat dodávkou posledních 15 z 55 autobusů MHD pro stejnou firmu (dotace 96 milionů korun). V březnu zase půjdou do provozu další a zároveň poslední dvě z celkem čtyř nových souprav ČD CityElefant.

V březnu by také měly být ukončeny práce v Komenského sadech v Ostravě (dotace 32,8 milionů korun), měl by být zprovozněn Duhový dům (neboli komunitní centrum v Ostravě Hulvákách, největší projekt v oblasti sociálních

služeb s dotací 58,9 milionů korun) a stejně tak se první z řady laskomin dočkají lidé v ostravské ZOO. Součástí návštěvnického centra se střediskem ekologické výchovy bude i restaurace (dotace 67,6 milionů korun). Nový pavilon evoluce i safari budou asi až v roce 2014.

To ale z velkých věcí není zdaleka všechno. Přibližně v květnu má dojít na otevření cyklostezky z Bašky do Ostravice a Čeladné (dotace 16,6 milionů korun), a tedy historickému momentu, kdy poprvé dojedete z Ostravy na kole pohodlně až do Beskyd. V létě má být hotová také další etapa rekonstrukce Porážkové ulice, která se napojí na Českoobrabskou, a okolních komunikací (dotace 120 milionů korun). Kromě toho výrazně prohlédnou také břehy Ostravice, ať už díky visutým galeriím, objektům na řece nebo cyklostezce.

Veselo ale bude i mimo krajskou metropoli. Jen namátkou, v lednu se otevře nová tělocvična u ZŠ v Petrovicích u Karviné (dotace 19,4 milionů korun), měsíc na to se plánuje otevření rekonstruované historické budovy muzea v Bílovci s rozšířenými výstavními plochami (dotace 18,1 milionů korun), nejspíše v březnu zase středisko volného času v Rýmařově (dotace 43,5 milionů korun). K tomu třeba ještě nové muzeum Slezský venkov v Holavovicích na Opavsku (dotace 5,4 milio-

Pokračování na další straně...

Pokračování z předchozí strany
nů korun) nebo kostel Narození Panny Marie v Orlové po rekonstrukci bodovy

a restauraci oltáře, jednoho z nejstarších v kraji (dotace 8,3 milionů korun), a desítky dalších...

Tak aby se nám hadí trojka roku 2013 příliš nekroutila v rukách. ●

Vyleze z díry?

Alena Danišková

Systém hodnocení zaměstnanců je součástí personálních procesů na našem úřadě a mimo jiné byl oceňován i auditory IIP. V odborné literatuře se dozvíme, že poskytování zpětné vazby a plánování vzdělávání je nezbytnou součástí motivace zaměstnanců. Efektivitu hodnocení pak zvyšuje pravidelnost, připravenost hodnocených i hodnotitelů, jednoduchost a softwarová podpora.

Jako každý rok je na našem úřadě plánováno spuštění hodnocení na měsíc březen. Pro většinu zaměstnanců a vedoucích půjde o rutinní záležitost. Budou se opět moci zúčastnit přetaktování dostanou informaci mailem o způsobu přípravy, vedoucím bude nabídnuta příležitost workshopu se zopakováním pravidel hodnocení, zpřístupní se na KS portálu aplikace pro sebehodnocení i hodnocení nadřízeným.

Obtížnější to budou mít ti, kteří ztratili kontinuitu a měli by se zapojit po odmlce. Takovým je HR-Helpdesk (ADA) připraven podat pomocnou ruku. Příprava na hodnocení u těchto případů si tím pádem vyžádá více času.

A tak se nabízí otázka, zda potřebné úsilí chceme vynaložit, zda o vzájemnou zpětnou vazbu stojíme, zda nám hodnocení pomáhalo v naší práci,

případně mělo vliv na náš rozvoj a osobní motivaci a nakonec, zda by nám chybělo, pokud bychom se rozhodli, že tento nástroj řízení lidských zdrojů již nebudeme využívat.

Děkují za vaše příspěvky do diskuse, které ráda v příštím vydání Drobků zveřejním (i anonymně). ●

Módní hlídka

Módní hlídka ze probudila ze zimního spánku a byla vystrašena škrtičem. V novoroční atmosféře narazila na úředníka se šlepným úvazem kolem „pasu“. Aby si spravila chuť, vyhledala a zaznamenala zdařilé kousky.



Sportovní a přitom vkusný, elegantní s optimální délkou...
Co dodat. Paráda.



Typický kožák po dědečkovi. Věk je na něm fakt znát a ta „půl šestá“ je přišerná.



Armádní kousek. Na paintball skvělé, ale do úřadu?

Sypeme a drobíme ze šuplíků

VNITŘNÍ VĚCI

- Rozjíždí se výsledková kampaň propagující přínosy realizovaných projektů pro lidi v našem regionu.
- Nakoupilo se IT, můžeme už zase tisknout. Bude inventura, zkontrolujeme jestli nám nic neukradli.

METODIKA

- Konec roku jsme tradičně ukončili odborným obědem s medovinou na náměstí a v tradicích pokračujeme – jako každý rok začínáme pracovat na Výroční zprávě.
- Na přelomu ledna a února vám nadělíme opožděný dárek – nové verze metodik.
- Jo a taky o kytky se pilně staráme, jen vánočních hvězd už máme šest v jedné kanceláři (303) :-)

IMPLEMENTACE

JEDNIČKA A PĚTKA

- Závěrem roku postihla zlomená noha jednoho ze členů týmu. Značně to ovlivnilo i úspěšně se rozvíjející činnost pracovní skupiny formující se kolem JESSICA a nepotěšila ani silnou skupinu badmintonistů. Co k tomu říct? Snad jen brzké a úspěšné uzdravení...
- PS: na ostatní členy týmu připadá jen práce, práce a práce... Pilně se připravujeme na přisun nových cyklostezek a silnic.



DVOJKA

- Závěrem roku jsme se vsadili, zda bude v roce 2012 zaevidováno více než 19 999 dokumentů v Ginis. Nakonec jich bylo 20 154 – poražení Lama a Piskle gratulují Surikatě a Pásovce. (Ne ne, drogy nebereme, jen máme veselé přezdívky.)
- Jsme o 0,7 pracovníka chudší, protože 0,3 Aleše a 0,4 Ondry pracuje na Chytřejším kraji.
- Už jsme dojedli cukroví.

TROJKA A ČTYŘKA

- Aktuálně u nás pracujeme a po přivítání lidí z PO 4 se s nimi zase loučíme a přejeme jim úspěchy na OUP. Jinak setrvalý stav.

FINANČNÍ ÚTVAR

- Uf, tak jsme to zvládli, ke konci roku jsme proplatili 2 728 534 266,62 Kč.
- Pro příští rok máme ponaučení. Vánoce v lednu. Dokonale jsme to propočítaly. Pro koupi dárků využijeme povánočních slev, nazdobíme recyklovaný souseďův stromeček, rozmrazíme kamarádčino cukroví ponechané na velikonoce, a kapra? Kapra necháme na svobodě. Konečně to budou vánoce plné pohody, přejídání a bolení břicha...

UDRŽITELNOST

- Kurník se nám rozrostl o další kousek (Katka Pajurková), takže jsme už čtyři baby – chtělo by to konečně nějakého kohouta.
- Po odchodu PASáků máme prostor ke sestěhování.
- Upravujeme dokumentaci pro udržitelnost, upřesňujeme sledování příjmů u projektů a naplňování indikátorů (hlavně pracovních míst), byli jsme na třech kontrolách na místě a teď nás čeká dalších deset v prvním čtvrtletí.
- S Rendou připravujeme elektronizaci udržitelnosti (změny, zprávy atd.).

PLATBY

- Rozdýcháme prosincovou šop-smršť, vše nakonec vyšlo téměř 100% podle plánu.
- Příjemci se nám v roce 2012 nezlepšili – kráceny výdaje přes 52 mil. Kč (a to nemluví o znovu nenárokovaných dočasně krácených výdajích...)
- Loňský rekord v absolutním počtu šop nepřekonán, neklamná známka že přecházíme (přešli jsme) přes vrchol?

VEDENÍ

- Pohřešovaný kolega, který se 3 týdny neozval z vietnamské džungle se našel. Ještě musíme ale prověřit, jestli za sebe neposlal zpět jen náhradu – dvojníka – a případně ho vyměníme za kotlík Pho polévky.

CO SE NEVEŠLO

VZDĚLÁVÁNÍ

22. – 23.1.2013 Prezentační dovednosti pro začátečníky

Příspěvek na indiv. angličtinu je ve výši 6 100 Kč/os/pololetí. Podmínky najdete v Kurníku na intranetu.

ÚBYTKY

K 31.12.2012 odešel PAS – Jiřinka Kavková, Naďa Koubková, Hana Lajčíková, Jirka Skoblík a Ingrid Tomisová.

PŘÍKLAD FÉROVÉ SPOLUPRÁCE A VSTRÍCNOSTI Z REALITY

Teorie: „V souladu s 513a odst. 3 zákona o finanční kontrole je osoba, u které je audit vykováván, oprávněna zaujmout k návrhu auditní zprávy písemné stanovisko, a to ve lhůtě stanovené auditem (dle zákona musí být poskytnuta auditovanému lhůta ke zpracování stanoviska v trvání minimálně 5 kalendářních dnů).
Praxe: Zpráva z posledního auditu projektu TP provedeného PAS nám byla oficiálně předána v pátek 21.12.2012 dopoledne, přičemž nám byla stanovena lhůta pouze v povinném rozsahu (5 kalendářních dnů) na vypracování a předání stanoviska. *Jinými slovy: Sobota, Neděle, Štědrý den, 1. Vánoční svátek, 2. Vánoční svátek.* To asi abychom na bývalé kolegy nezapomínali ani o svátcích.

PŘÍLOHA P V: ETICKÝ KODEX ZAMĚSTNANCŮ REGIONÁLNÍ RADY MORAVSKOSLEZSKO

ETICKÝ KODEX

ZAMĚSTNANCŮ REGIONÁLNÍ RADY MORAVSKOSLEZSKO

ETICKÝ KODEX ZAMĚSTNANCŮ STANOVÍ PRAVIDLA, KTERÁ VYCHÁZEJÍ ZE SDÍLENÝCH HODNOT A KULTURY ORGANIZACE. JEJICH UPLATŇOVÁNÍM CHCEME PŘÍSPĚT K ROZVOJI DŮVĚRY KLIENTŮ A PARTNERŮ PŘI REALIZACI NAŠEHO POSLÁNÍ A VIZE.

ETICKÝ KODEX V REÁLNÉM ŽIVOTĚ ZAMĚSTNANCE

Jaké chování tedy etické je a jaké není? Rozeznat nám to pomáhají následující otázky:

„Zatajil(a) bych toto jednání/čin před svou rodinou, svým nadřízeným nebo médií?“

„Snažím se přesvědčit sám sebe, že konám správně?“

„Poškodí mé rozhodnutí úřad?“

„Budu jediný(á), kdo tím něco získá?“

ETICKÉ CHOVÁNÍ

Pro snazší pochopení jednotlivých etických zásad uvádíme popis standardního přístupu k řešení problémových situací v níže uvedených oblastech. Celé znění etického kodexu je přílohou pracovního řádu a je k dispozici na webu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko.

✳️ INFORMAČNÍ OTEVŘENOST

Zaměstnanec poskytuje pokud možno co nejúplnější informace v souladu s právními předpisy a volí nejvhodnější způsob uveřejňování informací. Při poskytování informací dodržuje nediskriminační, transparentní a rovný přístup vůči všem. Zachovává mlčenlivost o pracovních záležitostech, o osobních údajích jiných osob nebo o utajovaných skutečnostech v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy, pokud není této povinnosti zproštěn.

✳️ STŘET ZÁJMŮ

Zaměstnanec se zdrží takového jednání, které by mohlo vést ke střetu zájmu Regionální rady s jeho soukromým zájmem. Soukromým zájmem je míněna jakákoliv výhoda pro něj, pro členy jeho rodiny, jeho blízké nebo příbuzné a nebo jiné fyzické a právnické osoby, s nimiž má nebo měl osobní, pracovní, obchodní nebo politické styky. Při rozhodování o požadavcích nesmí zaměstnanec preferovat osobní či

skupinové zájmy, ani být ovlivněn pozitivními či negativními vztahy ke konkrétním osobám. Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje.

✳️ DĀRY A VÝHODY

Zaměstnanec za výkon své práce nepřijímá žádné pozomosti nebo výhody, které by případně mohly ovlivnit jeho rozhodování nebo narušit nestranný přístup k pracovním úkolům.

✳️ NEOVLIVNITELNOST

Zaměstnanec činí rozhodnutí a řeší záležitosti na základě jejich skutkové podstaty, objektivně a transparentně a v procesu rozhodování věnuje pozornost odborným stanoviskům, výkladům a metodice. Při rozhodování o požadavcích nesmí zaměstnanec preferovat osobní či skupinové zájmy, ani být ovlivněn pozitivními či negativními vztahy ke konkrétním osobám. Veškerá jednání musí být ze strany zaměstnance vedena

slušně a nestranně. V případě, že se zaměstnanec dostane do situace, kdy je na něj vyvíjen nátlak, uvědomí o situaci okamžitě svého nadřízeného. Tlak ze strany nadřízeného oznamuje zaměstnanec vyššímu stupni řízení.

✳️ VZTAHY NA PRÁCOVIŠTI

Každý zaměstnanec usiluje o vytvoření atmosféry spolupráce a důvěry na pracovišti i v pracovních týmech. Případné spory na pracovišti řeší věcně, kulturně a otevřeně s přímým nadřízeným a jeho rozhodnutí respektuje.

✳️ ODPOVĚDNOST ZA DOBRÉ JMÉNO ÚŘADU

Zaměstnanec se v maximální míře snaží zabránit jakékoliv činnosti či jednání, které by poškodily dobré jméno úřadu. Tato zásada se vztahuje i na záležitosti, které se přímo netýkají výkonu pracovní činnosti zaměstnance.

POSLÁNÍ

Naší profesionální službou přispíváme k evropské soudržnosti a dynamickému rozvoji regionu Moravskoslezsko.

VIZE

Efektivní, zákaznický a partnersky orientovaná organizace ctící hodnoty fair play.

HODNOTY

Hrajeme fěr a v týmu, vstřícně a ochotně, jednoduše, moderně s dobou, společně s vámi.

PŘÍLOHA P VI: MOTIVAČNÍ POLITIKA ANEB „CO DOSUD NENÍ, NEBYLO DOST CHTĚNO.“



KOMPLEXNÍ INFORMAČNÍ SERVIS NEJEN PRO KLIENTY REGIONÁLNÍ RADY MORAVSKOSLEZSKO

Motivační politika aneb „Co dosud není, nebylo dost chtěno.“

Správně nastavený motivační systém je důležitý manažerský nástroj, který slouží k efektivnímu dosahování výsledků, zpřesňování cílů, zvýšení profesionálního potenciálu pracovníků a zvýšení aktivního přístupu k řešení problémů. Správně zvolené motivátory přitáhnou do organizace dynamické lidi, stabilizují personální základnu úřadu, pracovní úkoly budou vykonávány se zájmem a uspokojením.

Z výsledků vstupní analýzy Investors in People, z absolvovaného dotazníkové šetření pořádaného v rámci zavádění procesu hodnocení zaměstnanců byly odhaleny motivátory zaměstnanců Regionální rady, které uspokojujeme následujícími nástroji:

Motivátor	Nástroje
Smysluplná práce	<ul style="list-style-type: none">• znalost cílů organizace, odboru, osob. cílů• funkční zpětná vazba
Spolupráce s vedením organizace	<ul style="list-style-type: none">• příprava a účast na poradách odborů, vedení, či měsíčním setkání zaměstnanců• příprava a účast na Výborech regionální rady• příprava a účast na Monitorovacích výborech
Možnost práce v pracovním týmu	<ul style="list-style-type: none">• budování pracovních týmů• podpora otevřené komunikace a efektivní korporace• utužování kolektivu na teambuildingu
Možnost osobního růstu (vč. odborného, kariérového)	<ul style="list-style-type: none">• plány osobního rozvoje• možnosti účasti na školeních, seminářích• zvyšování kvalifikace při zaměstnání – bonusové vzdělávání (včetně jazykového vzdělávání)• plánování dalšího vzdělávání a růstu v rámci hodnocení zaměstnanců
Funkčnost zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none">• hodnotící pohovory s nadřízeným• pravidelné porady
Uznání osobních výsledků	<ul style="list-style-type: none">• finanční ohodnocení• uznání a pochvala na měsíčním plánování zaměstnanců• udělování ocenění a odměn ředitelem
Mzda	<ul style="list-style-type: none">• 3 složky mzdy (vyšší než tabulkové hodnoty), účel – okamžitá odměna za vykonanou práci• připlatky• nepeněžní benefity-SF
Dostatečný přístup k informacím	<ul style="list-style-type: none">• MIS, intranet• zpětná vazba od předsedy a ost. členů výboru RR• účast na poradách vedení, odborů, měsíčním plánování zaměstnanců• vydávání Apropó, Drobky z ročky
Zajímavost současné práce	<ul style="list-style-type: none">• nová organizace = nové příležitosti• zajímavé pracovní aktivity, činnosti• přidělování motivujících náročných úkolů• podpora kreativity



Projekt je spolufinancován
Evropskou unií
Moravskoslezsko



Motivátor	Nástroje
Možnost spolurozhodování	<ul style="list-style-type: none"> • účast na strategickém plánování • tvorba, či připomínkování strategických dokumentů, úkolů
Dobré mezilidské vztahy	<ul style="list-style-type: none"> • utužování kolektivu na teambuildingu • společné vzdělávací a společenské akce • spolupráce, společné řešení cílů a úkolů
Podnikové klima	<ul style="list-style-type: none"> • příjemné pracovní prostředí • podpora dobrých mezilidských vztahů • nadstandardní vybavení • budování kultury organizace

Motivační politika slouží mj. k dosahování výsledků organizace. Proto bude zvolení motivačních nástrojů nadále prověřováno. Zvolené motivační nástroje budou prověřovány v rámci šetření spokojenosti zaměstnanců.

Motivační nástroje zaměstnanců RR

V naší organizaci se můžeme opřít o následující **přímé motivátory**:

- prestiž Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko
- firemní kulturu
- zajímavé pracovní pozice, pracovní činnosti s příležitostmi prosazení se a přebírání náročných úkolů, dosahování atraktivních cílů
- kompetence k vlastnímu rozhodování
- smysluplnost práce
- osobnostní i odborný růst zaměstnanců v návaznosti na dojednané plány osobního rozvoje
- komunikativní prostředí a týmovou práci
- participativní způsob řízení
- férovou zpětnou vazbu při pravidelném hodnocení zaměstnanců.

Finanční odměna je zaměstnanci poskytována v návaznosti na jeho efektivní působení v úřadě, tzn. zahrnuje jednak složky, které se plně vztahují k výkonu jednotlivce, ale zaměstnanci jsou odměňováni i za výkon práce v týmu či organizaci jako celku.

- pevná složka mzdy
- osobní ohodnocení
- měsíční prémie
- cílové odměny
- roční odměny
- příplatky

Nepeněžní motivátory:

- pružná pracovní doba
- 25 dní dovolené
- závodní preventivní lékařská péče zdarma
- technické vybavení kanceláří
- příjemné pracovní prostředí

Benefitní stimuly zahrnují:

- sociální výhody
- příspěvek na stravování
- manažerské nástroje

Díky absolvovaným osobnostním analýzám znají manažeři motivační profily svých podřízených. Zainteresovanost, kvalitu i kvantitu plněných úkolů mohou ovlivnit správným načasováním a zvolením správného motivátoru zaměstnance.

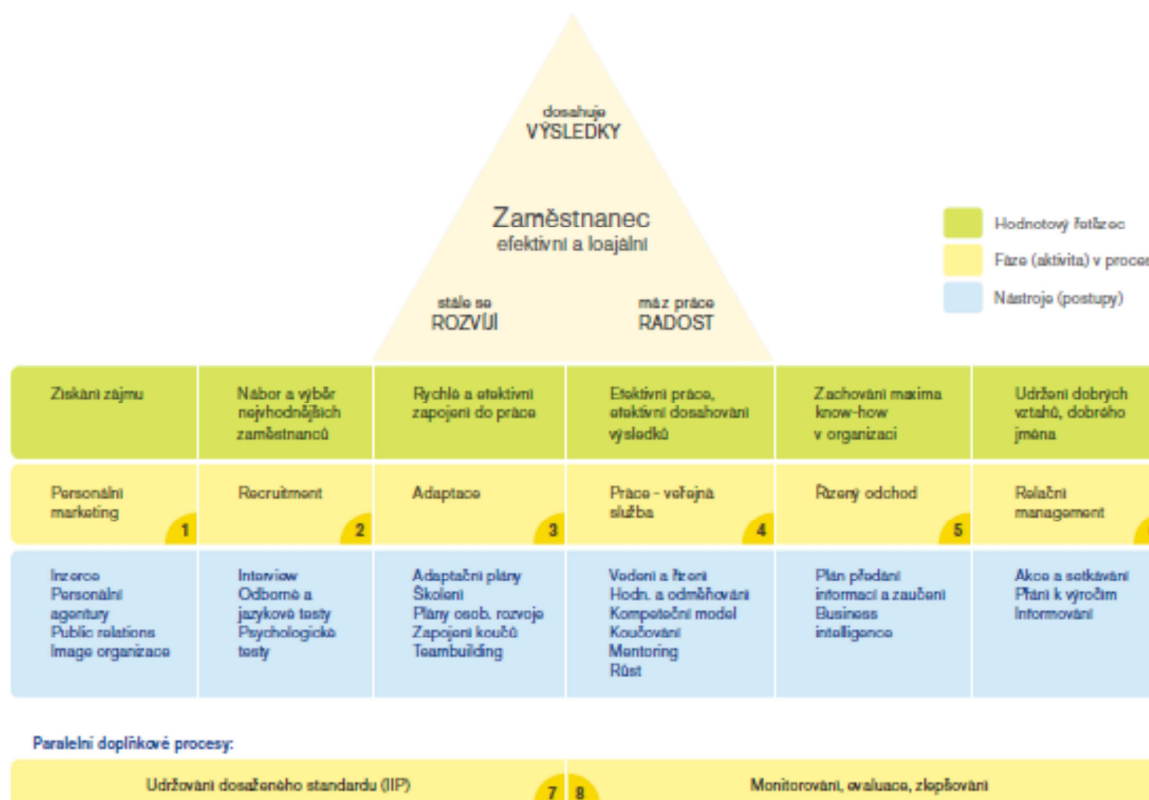
PŘÍLOHA P VII: STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ



Strategie lidských zdrojů

Proces řízení lidských zdrojů

Proces řízení lidských zdrojů reflektuje "život zaměstnance v organizaci"



HR strategické priority

V návaznosti na základní personální procesy stanovujeme pro následující období (2008–2015) tyto HR strategické priority:

- Mít **přitažlivý recruitment** s cílem v každém čase zajistit potřebný počet a kvalitu zaměstnanců, přičemž základem je efektivní personální marketing.
- Rychlým a **efektivním adaptačním procesem** usnadnit vstup či návrat do naší organizace.
- **Aktivně přistupovat** k řízení, odměňování a rozvoji zaměstnanců za účelem dosahování stabilní úrovně vysokých pracovních výkonů.
- **Zachovávat veškerého know-how v organizaci**, a tím zamezit odlivu vědomostí, dovedností, vazeb a zkušeností při přerušení či ukončení pracovních aktivit zaměstnance.
- Podporovat **udržování dobrých vztahů**.
- Získat a udržet standard **Investors in People** je pro úřad důkazem a zárukou, že systém péče o zaměstnance je realizován na špičkové úrovni a v souladu s rozvojem organizace.
- **Rozvíjet a implementovat kvalitní HR systémy** a postupy efektivně, hospodárně a v souladu s organizační strategií.

PŘÍLOHA P VIII: POLITIKA ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ



Politika rovných příležitostí

Prosazování rovných příležitostí na pracovišti je efektivní způsob, jak zvýšit výkonnost, konkurenceschopnost a loajalitu zaměstnanců. Usnadňuje porozumění mezi lidmi, kteří tak vytvářejí silnější tým.

Regionální rada propaguje a uplatňuje při práci rovný přístup, tzn...

...při přijímání zaměstnanců

- oslovení uchazečů a přijímání pracovníků je řízeno vnitřním předpisem a je obecně známo
- celý proces má za cíl vybrat nejvhodnější kandidáty z pohledu odbornosti a osobnostního potenciálu.

...při plnění úkolů

- zaměstnanec je díky adaptačnímu programu a systému vzdělávání připravován na plnění pracovních úkolů
- zaměstnanec má příležitost předvést ze svého potenciálu to nejlepší a podpořit tak výkon a kvalitu celého týmu
- zaměstnanec zná své pracovní cíle i organizační cíle, na jejichž definování aktivně participuje
- zaměstnanci podporují týmovou spolupráci a sdílení informací.

...při profesním růstu

- rozvoj zaměstnanců je podporován kompetenčními modely
- vzdělávání všech zaměstnanců je realizováno v souladu s dohodnutými plány osobního rozvoje
- smyslem vzdělávání je rozvoj všech jednotlivců a tím i celého týmu, vzdělávání je chápáno jako společná investice do budoucnosti.

...při odměňování zaměstnanců

- struktura odměny je zakotvena ve vnitřních předpisech a obecně známa
- výše odměny je založena na odborné úrovni, kvalitě výkonu zaměstnance, na pracovním nasazení a na přebíraných odpovědnostech
- kvalitní plnění operativních úkolů zaměstnancem či zvýšené pracovní úsilí je honorováno prostřednictvím měsíčních prémie
- rovnost v odměňování je prosazována a dodržována napříč všemi útvary organizace.

...při hodnocení zaměstnanců

- všichni zaměstnanci získávají od svého

nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu

- zaměstnavatel i zaměstnanec se dohodnou na dlouhodobých pracovních a vzdělávacích cílech.

...při kariérovém postupu

- pracovní postup je závislý na znalostech, zkušenostech a dovednostech
- možnosti kariérového rozvoje jsou monitorovány v rámci hodnocení zaměstnanců
- potenciál pro postup v kariéře je podporován vzděláváním, přidělováním složitějších pracovních úkolů a přebíráním nových odpovědností.

...při poskytování benefitů

- poskytování benefitů je řízeno vnitřními předpisy, jež jsou obecně známé
- benefity jsou poskytovány flexibilně – zaměstnanec si vybírá z nabídky dle svých aktuálních potřeb
- přístup ke všem benefitům je u všech pracovních pozic stejný.

...při sladování placené práce a rodinného života

- je usnadňováno udržovat soukromý život zaměstnanců v rovnováze s jejich povinnostmi v práci především pružnou pracovní dobou a preferencí sebeřízení zaměstnanců
- povolují se úpravy pracovní doby
- sjednávají dohody o provedení práce a pracovní činnosti
- poskytuje se příspěvek na hlídání dětí ze sociálního fondu
- organizace je připravena hledat takové formy, jež by maximalizovaly oboustranný užitek.

...při vytváření pracovního prostředí

- dohlíží se na zdravé podmínky práce
- benefitní program podporuje zdravý životní styl zaměstnanců
- je dbáno na formování kultury pracovního prostředí
- zaměstnanci jsou vzájemně ohleduplní.



Očekávané přínosy přístupu rovných příležitostí

- získání nejtalentovanějších (nejschopnějších) pracovníků na konkurenčním trhu práce
- efektivní a kreativní výkon zaměstnanců
- spokojenost zaměstnanců
- stabilizace zaměstnanců i přes změny v jejich životě
- výborná image Regionální rady Moravskoslezsko jako prestižního zaměstnavatele ve veřejné správě.



Evropská unie
Moravskoslezsko

