

Úloha komunikace v procesu řízení městského úřadu

Bc. Iva Dvořáčková

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iva Dvořáčková**
Osobní číslo: **H138162**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Úloha komunikace v procesu řízení městského úřadu**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- v teoretické části na formy, dělení, problémy i bariéry komunikace, na teorii řízení, styly řízení;
- v praktické části na analýzu komunikace v procesu řízení Městského úřadu Tišnov a dalších 2-3 městských úřadů v rámci okresu Brno-venkov, vždy na všech jeho úrovních (komunikace vertikální, horizontální, diagonální). Na základě zjištěných výsledků bude navrženo doporučení pro zlepšení komunikace napříč úřadem.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Praha: Grada, 2009, 133 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.
- BĚLOHLÁVEK, F. 15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 128 s., ISBN 978-80-247-3001-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera. To nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer. 2. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2003, s. 90, ISBN 80-7226-873-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Brno: CP Books, 2005, 100 s., ISBN 80-251-0505-9.
- BLÁHA, J., Z. DYTRT. Manažerská etika. Praha: Management Press, 2003, 155 s., ISBN 80-7261-084-8.
- HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2003, 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- ŘEHOŘ, A., Z. ŠIGUT. Základy teorie a praxe řízení. Brno: IMS, 2009.
- ŠTĚPANÍK, J. Umění jednat s lidmi. Praha: Grada Publishing, 2005, 164 s. ISBN 80-247-0844-2.
- VYBÍRAL, Z. Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000, 264 s. ISBN 80-7178-291-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.**
Institut mezioborových studií

Datum zadání diplomové práce: **4. listopadu 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2015**

V Brně dne 4. listopadu 2014


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Brně

21. 11. 2014

IVA DVOŘÁČKOVÁ

Jméno, příjmení a podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na komunikaci v procesu řízení vybraných městských úřadů. Komunikace v interním prostředí má zásadní vliv na fungování všech procesů a vztahů, je základním kamenem řízení každé organizace. Pokud je interní komunikace kvalitní, umožňuje zlepšit zejména výkonnost zaměstnanců, vytvářet zpětnou vazbu či podpořit pocit sounáležitosti. Bez fungující komunikace není možná týmová spolupráce.

Teoretická část popisuje získané poznatky, zejména z oblasti komunikace, komunikačních dovedností, řízení lidských zdrojů a veřejné správy. Praktická část zahrnuje analýzu současného stavu vnitrofiremních komunikací ve vybraných městských úřadech.

Klíčová slova: komunikace, komunikační dovednosti, řízení lidských zdrojů, styly řízení a vedení, asertivita, veřejná správa, orgány obce.

ABSTRACT

The dissertation is focused on communication in management processes of selected municipalities. Communication in an internal environment has fundamental influence on the workings of all processes and relations and is the cornerstone of management in every organisation. If internal communication is of high quality, it allows in particular improved employee efficiency, creation of feedback and supports the sense of belonging. Team cooperation is impossible without working communication.

The theoretical part describes the knowledge gained, especially in the field of communication, communication skills, human resources management and public administration. The practical part includes an analysis of the current state of intra-company communication in selected municipalities.

Keywords: communication, communication skills, human resources management, management styles, assertiveness, public administration, municipal authority.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc., za metodickou pomoc, trpělivost a chápavý přístup, který mi poskytoval při zpracování mé diplomové práce.

Velký dík patří rovněž mé rodině, manželovi i oběma dětem, Lucii a Lubošovi, za morální podporu, ale i povzbuzování a pomoc, po celou dobu studia. Jejich přístupu si nesmírně vážím.

*„Nikdy nepodceňujte naslouchání. Je to jedna z nejdůležitějších dovedností,
kterou se můžete naučit.“*

MICHAEL LEBOEUF

PROHLÁŠENÍ

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

Tišnov 13. 3. 2015

.....
Bc. Iva Dvořáčková

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KOMUNIKACE	13
1.1 FUNKCE KOMUNIKACE	13
1.2 VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	14
1.3 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	15
1.4 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	17
1.5 KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	18
1.6 SOCIÁLNĚ PEDAGOGICKÉ ASPEKTY KOMUNIKACE	19
1.7 DÍLČÍ ZÁVĚR	20
2 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI MANAŽERA	21
2.1 AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ	21
2.2 KLADENÍ OTÁZEK.....	23
2.3 PREZENTOVÁNÍ A PŘESVĚDČOVÁNÍ	23
2.4 ASERTIVITA.....	24
2.5 KOMUNIKAČNÍ ŠUMY A BARIÉRY.....	26
2.6 DÍLČÍ ZÁVĚR	28
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	29
3.1 VÝVOJ A VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	30
3.2 STYLY ŘÍZENÍ A VEDENÍ	32
3.3 VLIV ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA VÝKONNOST	34
3.4 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	35
3.5 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	37
3.6 DÍLČÍ ZÁVĚR	38
4 VEŘEJNÁ SPRÁVA	39
4.1 OBEC A TYPY OBCÍ	40
4.2 ORGÁNY OBCE	41
4.2.1 Zastupitelstvo obce.....	41
4.2.2 Rada obce	42
4.2.3 Starosta.....	43
4.2.4 Obecní úřad	44
4.2.5 Zvláštní orgány obce	44
II PRAKTICKÁ ČÁST	45
5 VÝZKUM	46

5.1	CÍLE VÝZKUMU	46
5.2	VÝZKUMNÉ HYPOTÉZY	47
5.3	VÝZKUMNÝ VZOREK	47
5.4	SBĚR DAT A METODOLOGIE VÝZKUMU	51
5.5	ANALÝZA VÝSLEDKŮ	53
5.6	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	81
5.7	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE	85
ZÁVĚR		86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		87
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		90
SEZNAM OBRÁZKŮ		91
SEZNAM TABULEK		92
SEZNAM GRAFŮ		93
SEZNAM PŘÍLOH		95

ÚVOD

Komunikace je považována za základní nástroj lidského dorozumívání, je součástí celého našeho života. Jedná se o základní stavební kámen v rámci každé organizace. Komunikace není vše, ale stojí za vším. Komunikujeme, i když si to sami mnohdy neuvědomujeme. Vypovídající je citát Paula Watzlawicka: „*Nelze nekomunikovat*“.

Výběr tématu diplomové práce úzce souvisí s mojí dosavadní manažerskou profesí, a to profesí tajemnice Městského úřadu Tišnov. Komunikaci považuji za nesmírně důležitou zejména v souvislosti s efektivním řízením městského úřadu, ale i jako prostředek prezentace a konsenzu při dosahování vytýčených cílů, nastavených zejména politickým vedením města. Právě z těchto důvodů je dobré analyzovat interní komunikaci a to nejen v rámci jednoho, ale hned více městských úřadů.

Interní komunikace výrazně ovlivňuje klima, image, ale zejména funkčnost úřadu jako celku. Bez fungující komunikace je týmová spolupráce doslova nemožná. Městský úřad je instituce, která musí pracovat týmově, mít vize, cíle. Je důležité, aby všichni zaměstnanci, ale i politici komunikovali stejnou řečí, vzájemně se pochopili, porozuměli si a měli pocit, že jejich komunikace je otevřená. Otevřená komunikace znamená, že každý může otevřeně říci svůj názor, je mu ze strany kolegů i nadřízených nasloucháno, vedení reaguje na návrhy a připomínky zaměstnanců a je ochotno k diskuzi, v neposlední řadě funguje zpětná vazba.

Schopnost dobře komunikovat je vždy jednou z největších výhod jak v životě osobním, společenském, tak i profesním. Komunikace je o to lepší a efektivnější, pokud zvládneme tzv. aktivní naslouchání druhým lidem. V komunikaci lze rovněž velmi a často chybovat. Je ale mnohem lepší komunikovat s chybami, nežli komunikovat málo nebo dokonce nekomunikovat vůbec. Získávání a předávání správných informací v tu správnou chvíli vždy posouvá každého jednotlivce a celou organizaci ke stanoveným cílům.

Mým **hlavním cílem** v diplomové práci bylo zjistit úroveň interní komunikace v prostředí čtyř zvolených městských úřadů. Jednalo se o analýzu komunikace v procesu řízení, kde jsem si stanovila čtyři výzkumné hypotézy. Rovněž jsem dostála svému závazku a navrhla doporučení pro zlepšení komunikace.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Je rozdělena do pěti kapitol. První čtyři kapitoly jsou teoretickými východisky pro kapitolu pátou, praktickou. První kapitola je zaměřena na problematiku komunikace, druhá kapitola popisuje komuni-

kační dovednosti manažera, třetí se věnuje řízení lidských zdrojů a čtvrtá stručně popisuje veřejnou správu. Pátá kapitola představuje jednotlivé městské úřady, přináší průzkum v rámci interní komunikace prostřednictvím dotazníkového šetření a odpovědi na stanovené hypotézy. V neposlední řadě přináší doporučení pro zlepšení interní komunikace.

Analýza výsledků v praktické části je u každé otázky vyobrazena graficky ve dvojím provedení. Nejprve vždy jako souhrn všech odpovědí respondentů na konkrétní otázku, včetně procentuálního vyjádření odpovědi a v dalším provedení je graficky rozebrána, tentokrát dle jednotlivých dotazovaných úřadů.

Stanovené hypotézy:

- Komunikační dovednosti vedoucích pracovníků, v souhrnu dotazovaných úřadů, jsou považovány za prvořadé v rámci tzv. měkkých manažerských schopností a dovedností (tzv. soft skills).
- Nejvíce informací ohledně dění napříč úřadem dostávají zaměstnanci, v souhrnu dotazovaných úřadů, v první řadě od svého přímého nadřízeného.
- Komunikace mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými je fungující, bez překážek, v souhrnu dotazovaných úřadů.
- Interní komunikace, v souhrnu dotazovaných úřadů, se dá charakterizovat jako celkově otevřená.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

„Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat.“ (Janda, 2004, s. 10)

Slovo komunikace je odvozeno z latinského slova *communicare*. Původní význam slova byl „společné sdílení“. Uvědomení si tohoto původního významu komunikace představuje klíč k jejímu správnému pochopení a používání. Komunikovat totiž neznamená něco někomu vnucovat, ale naopak s ostatními něco sdílet (Plamínek, 2012, s. 10).

Jiřincová rozlišuje pojmy sdělení a sdílení.

Sdělení je pouze jednostranné předání informace. Skládá se ze dvou rovin – obsahu (názor, postoj) a formy (vysvětlení, dotaz, přesvědčování).

Sdílení je společné podílení se na činnosti. Přesto však sdílení nemusí znamenat i přijetí (Jiřincová, 2010, s. 19).

Komunikace je všudypřítomná a vzdypřítomná. Není možné nekomunikovat (Plamínek, 2012, s. 10).

1.1 Funkce komunikace

Velmi důležité je uvědomovat si, jaká je funkce a jaký je účel komunikace. Tomu je zapotřebí přizpůsobit další věci, jako je tón hlasu a intonace (Jiřincová, 2010, s. 20).

Čtyři základní funkce a účely komunikace znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1 Funkce a účel komunikace

Funkce komunikování	Účel komunikace (cíle)
Funkce informativní	informovat – předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit...
Funkce instruktážní	instruovat – naučit, zasvětit, navést, poradit, vysvětlit, dát recept...
Funkce persuasivní	přesvědčit , aby adresát (po)změnil názor – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, docílit, ovlivnit...
Funkce zábavní	pobavit – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat...

Zdroj: Jiřincová, 2010, s. 21

Kromě již uvedených funkcí komunikace existují i funkce další, například upoutat pozornost, vyděsit, varovat, motivovat k práci, shrnout.

Funkce komunikace nemusí být vždy zjevná. Například na první pohled patrná informativní funkce, může být ve skutečnosti funkcí manipulativní (Jiřincová, 2010, s. 21).

To zdůrazňuje i Mikuláščík. Uvádí, že hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou vždy jednoznačné, ale naopak se často překrývají. K předchozímu výčtu funkcí komunikace doplňuje ještě funkci vzdělávací a výchovnou, socializační a společensky integrující, svěřovací či únikovou (Mikuláščík, 2010, s. 21).

1.2 Verbální a neverbální komunikace

Komunikace se skládá ze dvou složek – verbální a neverbální.

Neverbální komunikace je vývojově starší. Je obtížněji ovladatelná vůlí, funguje automaticky (Praško, Prašková, 2007, s. 13).

Převážná část informací je sdělována pomocí neverbální komunikace. Mezi prostředky neverbální komunikace patří:

- **mimika** – pohyby svalů v obličeji, pomocí mimiky jsou vnímány především emoce;
- **gestika** – pohyby rukou, nohou či hlavy, slouží k dokreslení verbálního sdělení, případně ho může i nahradit;
- **posturika** – držení těla a jeho natočení či naklonění, poloha rukou, nohou či hlavy nebo také poloha dvou osob;
- **kinezika** – pohyby různých částí těla, které nemají význam gest, např. kousání rtu či kroucení prstů;
- **pohledy** – oční kontakt, záleží například na jeho délce, zacílení pohledu, pootevřenosti víček, počtu mrkání nebo napnutí svalů kolem očí;
- **proxemika** – vzdálenosti osob při komunikaci, komfortní prostor je individuálně i kulturně odlišný;
- **haptika** – komunikace prostřednictvím dotyků, které mohou mít význam formální, neformální, přátelský nebo intimní. (Mikuláščík, 2010, s. 108 - 113).

Neverbální komunikace může podpořit význam komunikace verbální, ale může mu také odporovat nebo zcela změnit význam. Proto je zapotřebí významnost neverbální komunikace nepodceňovat (Jiřincová, 2010, s. 95).

Pokud dochází k rozporu mezi verbální a neverbální komunikací, tedy k rozporu mezi slovy a chováním, je to nazýváno **dvojná vazba**. Neverbální sdělení bývá obvykle věrohodnější, protože je často nevědomé a nepodléhá sebekontrolé (Mikuláščík, 2010, s. 98).

Verbální komunikace je tvořena tím, co je řečeno slovy. Je to obsah řeči (Praško, Prašková, 2007, s. 13).

Verbální komunikace se rozděluje na:

- přímou nebo zprostředkovanou;
- mluvenou nebo psanou;
- živou nebo reprodukovanou (Mikuláščík, 2010, s. 98).

Vymětal verbální komunikaci ještě dále rozčleňuje:

- dle komunikační roviny – racionální a emocionální komunikace;
- dle druhu komunikace – formální a neformální komunikace;
- dle komunikačního stylu – koncepční, konverzační, operativní, vyjednávací, vylákávací a ostatní (Vymětal, 2008, s. 113).

Součástí verbální komunikace je i **paralingvistická komunikace**. Zkoumá doprovodné složky verbální komunikace, které významně ovlivňují význam a smysl celé komunikace. Mezi paralingvistické složky komunikace patří například hlasitost řeči, barva hlasu, intonace nebo slovní vata (Malečková, 2009).

Komunikace se ovšem neomezuje jen na komunikaci verbální a neverbální, současně vypovídá i o tom, jak žijeme, čím se zabýváme nebo jak se spolu například sneseme. Způsob komunikace odráží hodnotové a hodnotící postoje komunikujících.

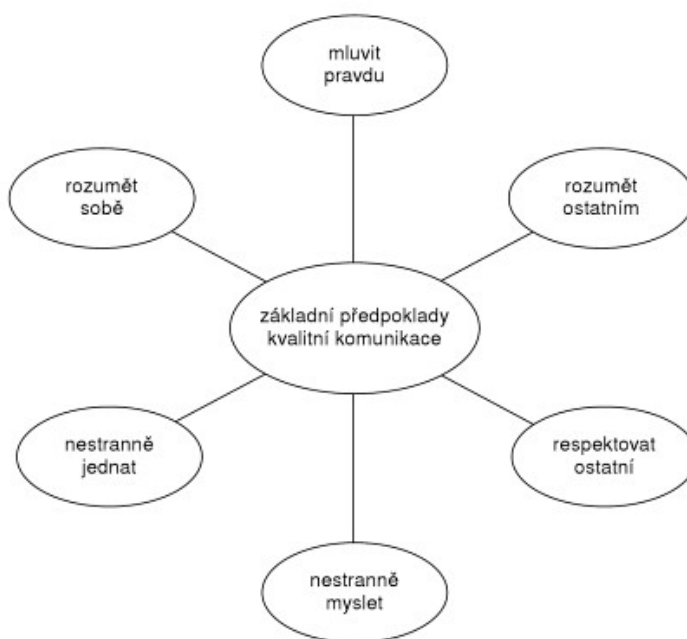
1.3 Komunikační dovednosti

Správná komunikace s ostatními lidmi byla vždy velice ceněnou schopností a její význam neustále roste. Během dvacátého století se však začaly objevovat různé návody k manipulativnímu chování, které výrazně ovlivnily i komunikaci mezi lidmi. Lidé začali

lépe zvládat komunikaci, ale především přetvářku. Není těžké naučit se několik základních komunikačních dovedností, je však těžké je vhodně používat, bez vedlejších úmyslů (Plamínek, 2012, s. 67).

Základní předpoklady, které je zapotřebí dodržovat, aby bylo docíleno kvalitní komunikace, znázorňuje obrázek 2.

Obrázek 2 Základní předpoklady kvalitní komunikace



Zdroj: Plamínek, 2012, s. 70

Bělohlávek jako základní předpoklad efektivní úspěšné komunikace vidí umění naslouchat druhým, což je pro mnoho lidí značný problém. Lidé jsou často soustředěni na svůj problém a na prezentaci vlastních názorů. „Běžný posluchač zachytí v průměru jen asi 50 % ze sdělení jiné osoby. S délkou rozhovoru však pozornost rychle klesá a zanedlouho dosáhne pouhých 25 %.“ (Bělohlávek, 2009, s. 55).

Bělohlávek dále uvádí 7 zásad správného naslouchání:

1. Soustředit se na to, o čem se mluví a vyloučit vyrušování.
2. V duchu si opakovat klíčová slova, věty, čísla a jména.
3. Sledovat, zdali neverbální komunikace (gesta, výraz obličeje, změny hlasu) odpovídají verbální komunikaci.
4. Dávat najevo svůj zájem.

5. Všimnout si přestávek a změn v rytmu řeči jako okamžiků, kdy nastala vhodná příležitost pro odpověď či kladení otázek.
6. Poskytovat zpětnou vazbu.
7. Pozorně sledovat informace, které pro posluchače mají osobní význam (Bělohlávek, 2009, s. 55 - 56).

1.4 Interní komunikace

Zaměstnanci jsou základním předpokladem úspěchu každé organizace. Právě proto je zapotřebí upřednostňovat budování vztahů se zaměstnanci před ostatními skupinami, které se nachází mimo danou instituci (Bystrov, Růžička, 2006, s. 67).

Naopak Janda ve své knize Vnitrofiremní komunikace uvádí: „*Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník.*“ Spokojený zaměstnanec je podle něj pouze přidanou hodnotou, ale ne cílem vnitrofiremní komunikace (Janda, 2004, s. 10).

Interní komunikace pomáhá zaměstnance informovat, motivovat a také pomáhá budovat firemní kulturu. Pokud je interní komunikace kvalitní, umožňuje zlepšit výkonnost zaměstnanců, vytvářet zpětnou vazbu pro manažery či podpořit pocit sounáležitosti a týmového ducha.

Interní komunikace musí být vždy komunikací dvousměrnou, tedy od managementu k zaměstnancům, ale také od zaměstnanců k managementu. Důležitá je i komunikace horizontální, čili komunikace mezi zaměstnanci navzájem (Bystrov, Růžička, 2006, s. 67).

Mikuláščík rozlišuje různé úrovně komunikace v organizaci:

- **intropersonální úroveň** - vnitřní monolog, popř. dialog;
- **interpersonální úroveň** – komunikace s vyšším managementem, s kolegy, podřízenými, zákazníky a s obchodními partnery;
- **organizační komunikační síť**;
- **makrosociální úroveň** (Mikuláščík, 2010, s. 88).

Ve firmě je komunikace především nástroj, kterým zejména manažeři ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské

autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím, jak komunikuje, jak komunikují zejména manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a tak přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy (Holá, 2006, s. 4).

Mezi základní nástroje interní komunikace patří firemní média. Firemními médii jsou například tištěné časopisy, webové stránky, newslettery a elektronické verze časopisů.

Nejvýznamnějším nástrojem interní komunikace jsou osobní setkání, kam se řadí porady, vnitropodnikové konference, různá setkání zaměstnanců.

Dále se při interní komunikaci využívají moderní technologie, jako jsou textové zprávy, informační displeje, telekonference (Bystrov, Růžička, 2006, s. 68 - 69).

1.5 Komunikace ve veřejné správě

Komunikace v organizaci nemůže být uzavřená, ale vždy musí probíhat i jejím okolím. Organizace musí komunikovat s okolím, aby měla s kým spolupracovat, od koho získávat zpětnou vazbu, aby se mohla rozvíjet.

Komunikace s veřejností probíhá pomocí různých komunikačních nástrojů, podobně jako komunikace vnitrofiremní (Mikuláščík, 2010, s. 123).

Veřejná správa je specifickou organizací, takže i její komunikace s veřejností vykazuje určitá specifika. Způsob úřední komunikace je dán mnoha pravidly, kterým se klient musí přizpůsobit. Orgány veřejné správy by se měly snažit o propojování rozdílných komunikačních kódů úředníků s veřejností (Heger, 2012, s. 143).

Veřejnost, se kterou orgány veřejné správy komunikují, je tvořena řadou odlišných subjektů – občané daného správního území, ostatní občané, politici, zaměstnanci jiné organizace, média, může to být osoba fyzická či právnická, jednotlivec nebo skupina.

Komunikace může být rovněž vedena různými způsoby – přímo či nepřímo, ústně nebo v rámci správního řízení, pomocí klasických prostředků či elektronicky.

Komunikace se rovněž velmi změnila za posledních několik let. Lidé jsou více obeznámeni s předpisy a dokumenty, které ještě před několika lety znaly převážně jen úřady. Komunikace může být nečekaně nahrávána do mobilního telefonu, informace

okamžitě ověřeny na internetu. Klient pak může být zmaten neznalostí vztahů mezi úředníky, bezpečnostním systémem nebo množstvím dokumentů k vyplnění.

K prolomení komunikačních bariér je vhodné zajistit jasnou a viditelnou identifikaci úředníků. K tomu se používají například vizitky na dveřích kanceláří či na oděvu, dobré je také umístění grafického informačního systému uvnitř budovy (Heger, 2012, s. 161 - 162).

Poskytování a předávání informací veřejnosti je jedna ze základních služeb, které veřejná správa poskytuje. Občané by měli vědět, kde informace hledat a proč by tyto informace vůbec měli znát.

Při poskytování informací a celkově při komunikaci veřejné správy s veřejností je zapotřebí dbát zejména na:

- **pravdivost** – poskytování pravdivých (správných) informací, jinak by byl efekt zveřejňování informací negativní, došlo by například ke snížení důvěry;
- **aktuálnost** – neaktuální informace jsou nesprávné a nepravdivé, informace musí být dostupné s časovým předstihem;
- **srozumitelnost** – nesmí dojít ke směšování samosprávy a státní správy, také různé číselné ukazatele, grafy a statistiky musí být doplněny vysvětlujícím komentářem;
- **hodnověrnost** – jasný původce informací;
- **srovnatelnost** – poskytované informace by měly poskytovat možnost sumarizace a porovnání, například s jinou obcí;
- **přiměřenost** – poskytování informací adekvátních k dané situaci či problému (EUROPEUM, 2000).

1.6 Sociálně pedagogické aspekty komunikace

Od prvního okamžiku narození komunikujeme s lidmi kolem sebe, komunikujeme s okolním prostředím. Nejdříve je to komunikace beze slov, postupně se učíme vyslovovat jednotlivá slova, celé věty a poté i chápat, co okolí sděluje nám. Tím to však nekončí.

Komunikovat se celý život učíme a stále je co zlepšovat. Je to nekonečný proces.

Člověk je bytost společenská a v průběhu celého svého života je v kontaktu s druhými lidmi. Při tomto kontaktu dochází k vzájemnému působení a ovlivňování, tedy k **sociální interakci**. Lidé si neustále něco sdělují a tak přijímají nepřetržité množství informací. Úkolem manažera je neustále komunikovat, protože komunikace je předpokladem a současně nástrojem sociální interakce.

Klapilová upozorňuje na **sociální rozměr komunikace** a dodává, že každý jedinec je také členem skupiny. V procesu komunikace může každá skupina výrazně ovlivnit vytváření, zachování či změnu postojů a rovněž mínění jednotlivce (Klapilová, 1996).

Mikuláščík uvádí, že komunikace má zejména **funkci vzdělávací a výchovnou, socializační a společensky integrující** (Mikuláščík, 2010, s. 21).

1.7 Dílčí závěr

Komunikovat neznamená něco vnucovat, ale naopak, něco sdílet. Velmi důležité pro každého jednotlivce je uvědomit si, že komunikace je všudypřítomná, že má určité funkce a určitý účel. Mezi nejdůležitější funkce komunikace patří bezesporu funkce výchovná, vzdělávací, socializační, informativní, zábavná nebo společensky integrující.

Komunikace je tvořena ze dvou složek, jedná se o komunikaci verbální a komunikaci neverbální. Převážná část informací je sdělována pomocí neverbální komunikace. Verbální probíhá za pomoci slov, jedná se o ústní či písemnou formu komunikace. Naopak neverbální slov nepoužívá, jde o tzv. mimoslovní komunikaci.

Komunikace v rámci organizace, jinak řečeno interní komunikace či vnitrofiremní komunikace, je nástroj, který pomáhá udržovat zaměstnance informované, motivované a současně pomáhá budovat tzv. firemní kulturu.

Interní komunikace je často označována jako hybná síla celé organizace. Dobře fungující systém interní komunikace je velmi potřebný k dosahování žádoucích cílů v rámci každé organizace, tedy i úřadu. Úřad je specifickou organizací v rámci veřejné správy, takže i její komunikace s veřejností vykazuje určitá specifika.

Interní komunikaci lze chápat jako **proces**, který vede ke **zlepšování výkonnosti zaměstnanců**, vede i **k rozvoji týmu** a v neposlední řadě **k řízení toku informací**. Komunikační proces je buď úspěšný, nebo neúspěšný.

2 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI MANAŽERA

Manažer je osoba, která se stará o to, aby organizace a všechny její části efektivně pracovaly. Manažeři jsou zodpovědní za dosahování požadovaných výsledků (Armstrong, Stephens, 2008, s. 38).

Manažeři většinu času tráví rozhovory s lidmi. Právě proto jsou komunikační dovednosti manažera velmi významné (Armstrong, Stephens, 2008, s. 42).

Manažerské činnosti se skládají z 20 % nějaké konkrétní práce a z 80 % komunikace (Armstrong, Stephens, 2008, s. 59).

Urban uvádí, že jednání s lidmi tvoří více než polovinu jejich času. Pro různé jiné odborné činnosti mohou využít pomoci specializovaných útvarů, při jednání s lidmi jsou však nezastupitelní. A právě selhání v této nezastupitelné oblasti je nejčastějším důvodem selhání manažerů (Urban, 2003, s. 12).

2.1 Aktivní naslouchání

Naslouchání je důležité ze dvou hledisek. V první řadě je zapotřebí k porozumění druhému člověku. Neméně důležité je však i vyjádření zájmu o druhou osobu a obsah jejího sdělení (Praško, Prašková, 2007, s. 209).

Dobrým posluchačem je možno se stát teprve tehdy, jsou-li odstraněny všechny špatné návyky, teprve tehdy je možno začít aktivně naslouchat. Člověk, který aktivně naslouchá, se snaží porozumět mluvčímu a pozorně vnímat informace (Mikuláščík, 2010, s. 88).

Prostřednictvím aktivního naslouchání je vnímáno také to, co osoba cítí k nějakému subjektu nebo jak se cítí v dané situaci. Aktivně naslouchat znamená slyšet skrz slova a intonaci i emoce, zájmy a napětí.

Používá se oční kontakt, jazyk i celé tělo a případně i verbálních náznaků, otázek a komentářů, k tomu, aby se co nejvíce pomohlo mluvčí osobě formulovat myšlenky a ujistit ji, že posloucháme (Green Action, 2012).

Zásady aktivního naslouchání jsou zobrazeny na obrázku 3.

Obrázek 3 Zásady aktivního naslouchání

<p>1. Neverbálním chováním dáváme najevo porozumění a přijetí:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ očima sledujeme toho, kdo k nám mluví ▶ necháváme ho domluvit ▶ dáváme najevo zájem <ul style="list-style-type: none"> » mimikou » gesty » vstřícným nastavením těla » přikyvováním hlavou » tónem hlasu
<p>2. Použijeme jednoduché slovní ujištění o tom, že nasloucháme:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ „Hmm, aha...“ ▶ „Rozumím, chápu vás...“ ▶ „To muselo být...“ (krásné, těžké apod.)
<p>3. Vcítíme se co nejvíce do partnera – snažíme se pochopit, co říká a co přitom prožívá.</p>
<p>4. Přeformulujeme nejdůležitější myšlenky a pocity partnera (pomocí empatické reflexe).</p>
<p>5. Použijeme otevřených otázek.</p>
<p>6. Použijeme oceňujících výroků.</p>
<p>7. Parafrázujeme tu a tam to, co druhý řekl.</p>
<p>8. V dobách, kdy se odmlčí, můžeme shrnout smysl jeho výpovědi. Použijeme sumarizujících výroků.</p>
<p>9. Vyvarujeme se:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ čtení myšlenek, slyšení „mezi řádky“ ▶ rad, doporučení ▶ přerušování partnera, skákání do řeči

Zdroj: Praško, Prašková, 2007, s. 209

Existuje také řada chyb, kterých je možné se při aktivním naslouchání dopustit, patří mezi ně:

- přerušování partnera;
- skákání do řeči;
- převádění konverzace na sebe;
- chybějící oční kontakt;
- neprojevení zájmu;
- nedostatečné reakce a neverbální projevy.

Na tyto chyby je zapotřebí dát si pozor, protože komunikační partner je často vnímá velmi citlivě a může dojít k narušení komunikace (Khelerová, 2010, s. 17).

2.2 Kladení otázek

Pro plynulou komunikaci je zapotřebí umět správně klást otázky. Jsou rozlišovány dva typy otázek, otázky uzavřené a otázky otevřené.

Na **uzavřené** otázky je možno odpovědět pouze jedním slovem „ano“ nebo „ne“. Uzavřené otázky rozhovor obvykle uzavírají. Uzavřena otázka je například: „Líbila se ti výstava?“.

Zatímco **otevřené** otázky jsou směřovány k rozvinutí dialogu. Komunikační partner se může zamyslet nad odpovědí, má pocit, že druhého zajímá jeho názor a jeho pocity. Otevřená otázka je například: „Co se ti na výstavě líbilo?“ (Praško, Prašková, 2007, s. 210).

Na začátku rozhovoru je dobré položit otázku otevřenou, která rozhovor rozproudí. Následně je vhodné aktivně naslouchat. V případě, že je nutné něco upřesnit či rozhovor urychlit, položí se otázka uzavřená.

Uzavřených otázek by však nemělo být příliš mnoho za sebou, protože rozhovor pak působí velmi stroze a komunikačního partnera může odradit (Khelerová, 2010, s. 17 - 18).

2.3 Presentování a přesvědčování

Prezentace má obvykle dva účely – sdílení informací anebo přesvědčování, čili výzvu k nějakému činu.

Pokud se jedná o sdílení informací, nejdůležitější částí prezentace je věcná složka. Emoce a pocity jsou až druhotné, přestože ani na ně se nesmí zapomenout, protože ovlivňují pozornost, důvěru a celkově akceptaci řečníka.

Obvykle je postupováno ve 3 krocích, které jsou znázorněny na obrázku 4 a které slouží k lepší orientaci posluchače (Plamínek, 2012, s. 158).

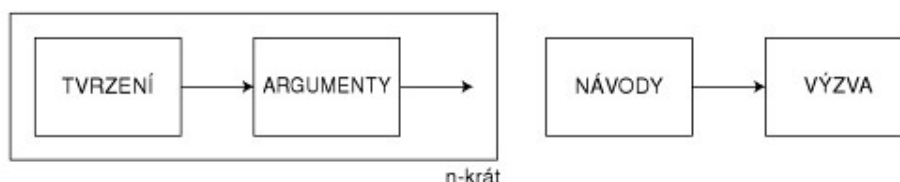
Obrázek 4 Struktura informativní prezentace



Zdroj: Plamínek, 2012, s. 158

Druhým možným způsobem prezentace je **přesvědčování**. Velmi důležitou část tvoří emoce. Možný postup používaný při přesvědčování je znázorněn na obrázku 5 (Plamínek, 2012, s. 158).

Obrázek 5 Struktura přesvědčování



Zdroj: Plamínek, 2012, s. 158

Přesvědčování se blíží přikazování, je však méně autoritativní, a tak vytváří dojem sjednocování individuálních a skupinových potřeb. Nejedná se pouze o sdělování informací, ale také o ovlivňování postojů, názorů a motivů.

Přesvědčování by ze strany manažera nikdy nemělo být rychlé, ale naopak postupné, aby nevypadalo jako přikazování. Pro správnou efektivitu přesvědčování je zapotřebí nejprve komunikačního partnera dobře poznat a zjistit, jaké jsou jeho zájmy, jak je možné ho zaujmout. Vždy je zapotřebí respektovat jeho názory.

Nejlepší situace nastává, pokud má komunikační partner pocit, že ke změně svého názoru či postoje dospěl sám (Mikuláščík, 2010, s. 129).

2.4 Asertivita

„Asertivní člověk přebírá plnou odpovědnost za svoje chování. Ví, co chce dělat a jakým způsobem to bude dělat. Jsou mu jasné i důsledky.“ (Praško, Prašková, 2007, s. 26)

Asertivita je dnes velmi žádaná, a to nejen v pracovním prostředí. Pomáhá zvyšovat sebevědomí a sebeúctu. Asertivita také pomáhá konstruktivně řešit problémové situace a konflikty, snadněji vyjádřit vlastní názor a rozpoznat a vyhnout se manipulaci. Asertivní pracovník má mnoho výhod.

Asertivní člověk trvá na svých právech, ale nepoškozuje při tom práva jiných lidí. Dokáže říct, co chce, nebo nechce, jaký má názor, je otevřený a upřímný, zároveň

respektuje slušnost a ohleduplnost. Respektuje ostatní lidi, je ochoten změnit názor a přiznat svou chybu, dovede také říct „ne“. Jedná klidně a uvolněně, mluví nahlas a srozumitelně (Mikuláščík, 2010, s. 80 - 81).

Asertivita je také rovnováha mezi pasivitou a agresivitou (Vymětal, 2008, s. 144).

Základ asertivního chování tvoří deset práv, která říkají, že člověk má právo:

1. Posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně odpovědný.
2. Nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující jeho chování.
3. Posoudit, nakolik a jak je zodpovědný za řešení problémů druhých lidí.
4. Změnit svůj názor.
5. Říci: „Já nevím.“
6. Být nezávislý na dobré vůli ostatních.
7. Dělat chyby a být za ně zodpovědný.
8. Dělat nelogická rozhodnutí.
9. Říci: „Já ti nerozumím.“
10. Říci: „Je mi to jedno.“ (Vymětal, 2008, s. 144).

K realizaci asertivních práv se používají různé **asertivní techniky**, patří sem například:

- **dotazování na nedostatky** – snaha o zjištění důvodů negativního postoje partnera;
- **přijatelný kompromis** – cílem je nalezení optimálního řešení a uspokojení obou stran;
- **sebeotevření** – zbavení studu, ostýchavosti, zvládnutí trémy;
- **souhlas s oprávněnou kritikou** – kritika je přijímána bez negativních pocitů se snahou o nápravu;
- **technika obehnané gramofonové desky** – vytrvalé a opakované uplatňování nároku, bez nervozity, úzkosti či agresivity;

- **technika otevřených dveří** – základem této techniky je rozlišení pravdy a lži, na pravdu se reaguje, zatímco na lež nikoliv;
- **zvládnutí negativní asertivity** – technika spočívá na zvládnutí vlastních omylů, chyb a nedostatků (Vymětal, 2008, s. 145).

2.5 Komunikační šumy a bariéry

Při komunikaci může vzniknout také řada šumů a bariér. Pokud nejsou bariéry odstraněny, komunikace není efektivní a může dojít k překroucení či nepochopení významu komunikace (Armstrong, Stephens, 2008, s. 59 - 60).

Následně jsou uvedeny různé šumy a bariéry, které mohou při komunikaci vzniknout.

- **Slyšíme, co slyšet chceme** – člověk si už dopředu vytváří úsudek o obsahu následné komunikace. Pokud obsah komunikace neodpovídá jeho očekávání, přizpůsobí si ho.
- **Ignorování nežádoucích informací** – posluchač ignoruje nebo překroučí informace, které jsou v rozporu s jeho přesvědčením.
- **Vnímaní osoby** – sdělení je vnímáno společně s osobou, která ho přináší. Pokud je posluchači osoba sympatická, snáze akceptuje obsah sdělení. Pokud mu sympatická není, je to obtížnější.
- **Vliv skupiny** – skupina, s níž se člověk ztotožňuje, ovlivňuje jeho názory a postoje.
- **Pro každého člověk mají slova jiný význam** – pokud má pro jednoho člověka slovo nějaký zvláštní význam, neznamená to, že má stejný význam i pro někoho jiného.
- **Neverbální komunikace** – kromě verbální komunikace, slov, posluchač vnímá i neverbální komunikaci, gesta, mimiku, držení těla apod. Verbální a neverbální komunikace nemusí být vždy v souladu, pak vzniká velký prostor pro dezinterpretaci.
- **Emoce** – emoce ovlivňují to, jak člověk přijímá informace. Například pokud má posluchač špatnou náladu, sdělení vnímá více negativně.

- **Šum a hluk** – překážkou v komunikaci může být opravdový hluk, ale také šum, čili neúplná nebo nepřesná informace.
- **Velikost** – čím je organizace větší a složitější, tím je větší prostor pro překroucení či špatné pochopení informace (Armstrong, Stephens, 2008, s. 60 - 61).

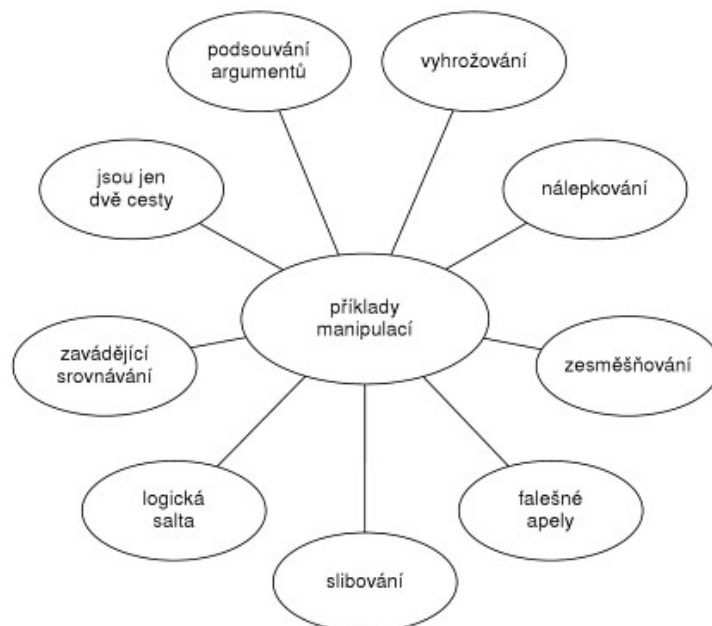
Nedostatky v komunikaci, komunikační poruchy, řeší také Plamínek. Ten je však rozděluje na dva druhy. Patří sem **spontánně vznikající problémy**, které nejsou nijak zamýšleny a řadí se mezi nejčastější poruchy. Ale patří sem také záměrné komplikace porozumění, patřící mezi **manipulativní techniky**.

Mezi spontánně vznikající problémy patří například vynášení soudů, naléhání a napravování nebo lhostejnost (Plamínek, 2012, s. 54 - 59).

Závažnějším problémem jsou záměrně vyvolané komplikace, jimiž je komunikační partner dotlačen k určitému chování či k určité reakci. Pokud má být komunikace kvalitní, je zapotřebí se těmito manipulativním taktikám vyhýbat a také si dávat pozor, pokud tyto taktiky používá komunikační partner (Plamínek, 2012, s. 61).

Následně je uvedeno několik používaných manipulativních taktik, jejichž příklady je možné vidět také na obrázku 6.

Obrázek 6 Příklady manipulativních taktik



Zdroj: Plamínek, 2012, s. 63

2.6 Dílčí závěr

Manažeři tráví většinu času rozhovory s lidmi. Právě z tohoto důvodu jsou jejich komunikační dovednosti velmi významné, až nezbytné a nepostradatelné. Selhání v této oblasti bývá nejčastějším důvodem manažerských selhání.

Každý kvalitní manažer musí zvládnout techniky aktivního naslouchání, techniky prezentace a přesvědčování, musí být schopen správně klást otázky. Současně být dostatečně asertivní, což znamená převzít plnou odpovědnost za svoje chování. Asertivní jednání je jednou z forem komunikace, zvyšuje zejména sebedůvěru a předpoklady pro manažerský rozvoj.

Manažer si musí velmi dobře uvědomit, že při jakékoliv komunikaci mohou rovněž vznikat tzv. komunikační bariéry, což jsou určité překážky v porozumění druhé osobě. Nutná je i znalost manipulativních taktik, které může komunikační partner užívat a využít ve svůj vlastní prospěch.

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo.“ (Armstrong, Stephens, 2008, s. 16)

Řídit lidi znamená stanovovat jim úkoly, kontrolovat plnění úkolů, motivovat je, předávat jim informace, rozvíjet jejich schopnosti (Urban, 2003, s. 12).

Koubek uvádí, že ke správnému fungování organizace, je zapotřebí vhodně užívat:

- materiální zdroje;
- finanční zdroje;
- lidské zdroje;
- informační zdroje.

Řízení těchto zdrojů a jejich součinnosti je hlavním úkolem řízení organizace. Největší důraz je kladen na řízení lidských zdrojů, protože zdroje materiální a zdroje finanční jsou neživé zdroje, které do pohybu uvádí člověk, jemuž jako „pohonná hmota“ slouží zdroje informační. Personální práce je „jádrom a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace“ (Koubek, 2007, s. 13).

Úspěšné řízení lidí v organizaci spočívá na 3 předpokladech.

Je zapotřebí **rozumět zaměstnancům jako jednotlivcům**. To znamená, že je potřeba chápat rozdílnost jednotlivých povah, rozdílnost v pracovním chování a také ve výkonech jednotlivých zaměstnanců.

Dále je třeba **seznámit se s manažerskými postupy uplatňovanými při jednání se zaměstnanci**. Týká se to především delegování, motivování, efektivní komunikace, koučování nebo vedení zaměstnanců.

Třetím předpokladem je **znalost manažerského personálního řízení**, čili pravidel a postupů, které se používají při výběru, hodnocení či odměňování zákazníků (Urban, 2003, s. 12 - 13).

Tyto předpoklady jsou dále využity ke správnému vykonávání personálních činností. Mezi hlavní činnosti personálních pracovníků patří:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- plánování zaměstnanců;
- obsazování volných pracovních míst;

- řízení pracovního výkonu;
- hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání zaměstnanců;
- péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky;
- formování pracovních vztahů;
- využívání personálního informačního systému (Šikýř, 2012, s. 35).

3.1 Vývoj a význam řízení lidských zdrojů

Na vývoj a význam řízení lidských zdrojů je možné nahlížet z několika pohledů. Vývojové etapy personální práce od personální administrativy, přes personální řízení až k řízení lidských zdrojů uvádí ve své knize Šikýř a jsou znázorněny v tabulce na obrázku 7.

Obrázek 7 Vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personalistika	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř, 2012, s. 29

Obecně za zakladatele určité formy řízení lidských zdrojů je možné považovat Fredericka Taylora. Taylor se snažil pochopit, čím je způsobena rozdílná výkonnost dobrých a špatných dělníků.

Zjistil, že špatní dělníci vykonávají mnoho zbytečných a neefektivních pohybů a že jejich výkonnost by se mohla zlepšit, kdyby se naučili správný pracovní postup. Následně vypracoval metodu zvyšování produktivity práce, jejímž výsledkem byl prudký nárůst produktivity práce.

Tato metoda je nazývána **vědeckým řízením**. Byla využívána například ve Fordových závodech a ještě dnes je možno se s ní setkat při tréninku vrcholových sportovců (Bělohávek, 2000, s. 3 - 4).

Dnes již metoda vědeckého řízení není v praxi tolik používaná, manažeři si uvědomují, že zaměstnanci jsou lidé, kteří mají jedinečné potřeby, touhy a cíle. Aby bylo možné dosáhnout, co nejlepších výsledků, je nezbytné je akceptovat a ke každému člověku přistupovat jako k jedinečnému individu. V praxi se začala používat **teorie X** a **teorie Y**, později také **teorie Z**.

Autorem teorie X a teorie Y je Douglas McGregor. Vycházel z toho, že člověk má dvě tváře – dobrou a zlou. Podle toho je zapotřebí přistupovat k motivování zaměstnanců, což je základním klíčem úspěchu řízení lidských zdrojů (Russell-Walling, 2012, s. 176 - 177).

Teorie X

Teorie X vychází z několika základních předpokladů:

- Pracovníci nemají svou práci rádi a snaží se jí vyhýbat, jak nejvíce mohou.
- Pracovníci musí být neustále kontrolováni a dostatečné úsilí vyvinou pouze pomocí výhrůzek.
- Pracovníci nemají zájem o odpovědnost, raději jsou řízeni.
- Pracovníci mají zájem především o klid a jistotu.

Podle této teorie lidé pracují pouze proto, aby uspokojili své nejzákladnější potřeby – fyziologické potřeby a potřeby jistoty a bezpečí, tedy aby si vydělali peníze a získali základní zajištění.

Nevýhodou teorie X je, že po uspokojení těchto potřeb dojde ke ztrátě motivace. Navíc pracovníci hledají uspokojení svých vyšších potřeb někde jinde.

Podle McGregora je teorie X v praxi častější (Russell-Walling, 2012, s. 176 - 177).

Teorie Y

Teorie Y se na pracovníky dívá více pozitivně než teorie X. Základními předpoklady jsou:

- Pracovníci skutečně chtějí pracovat.
- Pracovníci se zvládnou ztotožnit se záměry firmy a angažují se pro jejich naplnění.
- Pracovníci se zapojí a angažují tehdy, pokud jsou motivováni, tedy pokud jsou pomocí pobídek uspokojeny jejich vyšší potřeby.

- Pracovníci jsou schopni přijmout odpovědnost a mohou ji i aktivně vyhledávat.
- Pracovníci mají velkou představitost a dokážou svou tvořivost a vynalézavost využívat k řešení pracovních problémů.

Podle teorie Y má organizace více možností, jak motivovat své zaměstnance. Pracovníci mají větší motivaci, snaží se o uspokojování vyšších potřeb. Jsou zapojováni do rozhodování, mají větší samostatnost i zodpovědnost (Russell-Walling, 2012, s. 178 - 179).

Teorie Z

V roce 1980 zveřejnil William Ouchi teorii Z. Teorie Z spojuje americké a japonské praktické postupy - celoživotní zaměstnání, systém péče o zaměstnance a jejich rodiny, ale také důraz na odpovědnost a povinnosti pracovníka (Russell-Walling, 2012, s. 176 - 177).

Teorie Z je založena na třech hlavních složkách: důvěře, smyslu pro detail a intimitě.

Důvěra je prvním předpokladem teorie. Ouchi tvrdil, že důvěra a výkonnost spolu úzce souvisí. Podle jeho názoru důvěra, pospolitost a otevřenost jsou základní předpoklady efektivní organizace. Pracovníci lépe spolupracují a je předcházeno konfliktům.

Dalším předpokladem je **smysl pro detail**, zejména co se týče lidských povah a vztahů mezi lidmi. Vedoucí pracovník musí znát dobře své podřízené, aby mohly být vytvářeny efektivní pracovní týmy.

Posledním důležitým předpokladem je **intimita**, která je vytvářena díky blízkým sociálním vztahům, daných vzájemnou podporou, kázní a obětavostí (Chatterjee, 2009, s. 200).

3.2 Styly řízení a vedení

Při vedení a řízení lidských zdrojů se uplatňují různé přístupy, které se nazývají styly (Armstrong, Stephens, 2008, s. 28).

Aby řízení bylo efektivní, nevystačí si manažer pouze s jedním stylem řízení, ale styl je potřeba měnit a upravovat, dle situace a potřeb jednotlivých zaměstnanců. Pokud jeden manažer používá více různých stylů řízení, nazývá se to **situační řízení** (Urban, 2003, s. 21).

Amstrong a Stephens uvádí ve své knize Management a leadership příklady protichůdných stylů řízení a vedení lidí:

- **charismatický** – vedoucí spoléhají na svou osobnost, orientují se na úspěch, jsou to dobří komunikátoři;
- **necharismatický** – vedoucí spoléhají na své znalosti, know-how, kontrolu;
- **autokratický** – vedoucí pracovníci vnucují svá rozhodnutí, nutí lidi dělat, co se jim řekne;
- **demokratický** – povzbuzuje pracovníky, aby se podíleli na rozhodování;
- **umožňovatel** – inspiruje pracovníky, podporuje je při plnění týmových cílů;
- **kontrolor** – manipuluje s lidmi, aby získal ochotu vyhovět;
- **transakční** – k motivaci používají práci, peníze a jistotu;
- **transformační** – vedoucí motivují pracovníky, aby usilovali o náročnější cíle (Armstrong, Stephens, 2008, s. 28 - 29).

Urban rozlišuje čtyři základní styly řízení.

- **Přímé (direktivní) řízení** – vedoucí pracovníci dávají podřízeným přesné pokyny. Tento styl řízení se uplatňuje především u nových zaměstnanců nebo tehdy, pokud byl zaměstnanci přidělen nový úkol, odlišný od předchozích úkolů.
- **Koučink** – používá se především, pokud má podřízený pracovník problémy se zvládnutím svého úkolu nebo už ztratil původní nadšení a motivaci. Důležitá je častá podpora a povzbuzení ze strany manažera.
- **Podporování** – je vhodné tehdy, pokud už pracovníci zvládli plnění zadaného úkolu, ale chybí jim sebedůvěra k samostatnému provádění úkolu.
- **Delegování** – je využíváno u dostatečně zkušených pracovníků, kteří zvládli plnění úkolu a mají i dostatečné množství sebedůvěry k jeho samostatnému plnění (Urban, 2003, s. 21 - 24).

Russell-Walling uvádí, jakých šest stylů vedení lidí rozdělil britský poradce Kieran Patel:

- **Misionář** – vedoucí pracovník je motivován vyšším cílem, který musí převzít i každý nový pracovník.
- **Rizikový investor** – vyhledává inovace a nové projekty.
- **Revolucionář** – porušuje a mění pravidla, získává podporu několika málo stoupenců.
- **Investiční bankéř** – makléř, soustřeďuje se především na akvizice.
- **Generál** – důležitá je pro něj kontrola, dobrá strategie a taktika, především podrobné plánování.
- **Prezident** – hlavní tvůrce pravidel, se zbytkem organizace je spojen a oddělen skupinou rádců (Russell-Walling, 2012, s. 109).

Různých členění stylů řízení a vedení lidí existuje mnoho. Mezi další časté členění patří například rozdělení na styl **autokratický**, **demokratický** a **liberální** neboli laissez faire (Khelerová, 2010, s. 129).

3.3 Vliv řízení lidských zdrojů na výkonnost

„Výkonnost začíná jasnými cíli. Zaměstnanci, kteří nemají své cíle, postrádají vedení.“ (Urban, 2003, s. 114).

Koubek však zdůrazňuje, že výkonnost neznamena jen množství a kvalitu práce, ale také ochotu, přístup k práci, pracovní chování, fluktuaci, absenci a mnoho dalších faktorů. Pracovní výkon záleží na spojení a poměru úsilí, schopností a vnímání role a úkolů (Koubek, 2007, s. 212).

Řízení výkonu je, zejména v posledních letech, významnou složkou řízení lidských zdrojů. Systém řízení výkonu zaměstnanců se dle Urbana skládá ze 4 částí:

- stanovení cílů;
- prosazování cílů;
- hodnocení výkonu zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců (Urban, 2003, s. 114 - 115).

Výchozím bodem řízení výkonnosti je tedy stanovení cílů. Stanovit jasný cíl je zapotřebí vždy, pokud se má něčeho dosáhnout. Pokud cíl není jasný, obvykle se ničeho

podstatného nedosáhne. Právě proto patří stanovování cílů mezi hlavní úkoly managementu (Urban, 2003, s. 115 - 116).

Po správném stanovení cílů je zapotřebí zajistit, aby daných cílů bylo dosaženo. Toho manažer dosahuje pomocí 3 kroků:

- **komunikace cílů** – sdělení a vysvětlení cílů ostatním zaměstnancům;
- **zabezpečení cílů** – zajištění, aby se hlavní cíle skutečně staly prioritami;
- **sledování cílů** – kontrola, zdali je skutečně postupováno k dosažení cílů (Urban, 2003, s. 121).

Následně již dochází k samotnému sledování a hodnocení výkonu zaměstnanců. Výkonnost organizace je závislá na výkonnosti jednotlivých pracovníků, proto je zapotřebí jejich výkon průběžně sledovat. Manažer musí odhadnout správnou míru sledování výkonu zaměstnanců a průběžně jim poskytovat zpětnou vazbu. Průběžná pozitivní zpětná vazba zvyšuje výkonnost zaměstnanců (Urban, 2003, s. 125 - 126).

Poté je nezbytné pracovní výkon zhodnotit. Hodnocení pracovníků slouží ke shrnutí výkonu minulého období a ke stanovení nových cílů. Často je to jediná příležitost, kdy se zaměstnanec dozví, zdali svou práci vykonává dobře či špatně a co se od něj v budoucnu očekává (Urban, 2003, s. 132 - 133).

3.4 Motivace pracovníků

Účelem motivace pracovníků je dosažení lepších pracovních výsledků, ale především posílení týmové práce, stabilita zaměstnanců nebo ochota změnit práci či zvýšit kvalifikaci.

Je rozlišováno několik druhů motivů. Některé motivy vytváří **spokojenost a stabilitu**, patří sem například dobré mezilidské vztahy nebo příjemné pracovní prostředí. Jiné motivy stimulují k **vyšším pracovním výkonům**, což může způsobit možnost růstu či zvýšit odbornost.

Někdy je motivace zúžena pouze na otázku peněz. Přestože finanční odměna je silným prostředkem k motivaci, je zapotřebí nesoustředit se pouze na ni a využívat více možností (Bělohávek, 2009, s. 23).

Systém motivace podle Urbana je založen na dvou základních nástrojích.

Prvním nástrojem je **pracovní prostředí**, které podporuje motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci vyžadují pozornost vůči úspěchu. Nechtějí být upozorňováni pouze na jejich chyby, ale také na jejich úspěchy. Dále vyžadují například důvěru a respekt v jejich schopnosti nebo možnost dalšího rozvoje.

Druhým nástrojem je **system odměn**, což znamená, že zaměstnanec může získat nějakou odměnu, pokud dosáhne požadovaného cíle či způsobu chování. Odměna může být finanční či nefinanční povahy (Urban, 2003, s. 93 - 95).

Motivace je velmi dynamická, je ovlivněna mnoha faktory a každý člověk ji vnímá jinak. Není možné předpokládat, že jedním způsobem lze úspěšně motivovat všechny zaměstnance. Klíčem úspěšné motivace je sledovat a následně uspokojovat lidské potřeby (Berman, Bowman a kol., 2013, s. 217)

Pokud chce vedoucí zaměstnanec motivovat své podřízené, musí se zamyslet nad Maslowovou pyramidou lidských potřeb. Pyramida ukazuje, že člověk nestojí pouze o finanční jistoty, tudíž motivace penězi nestačí, ale hledá také pocit bezpečí, sounáležitosti, uznání či seberealizaci. Celou Maslowovu pyramidu je možné vidět na obrázku 8 (Franěk, 2012).

Obrázek 8 Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: Franěk, 2012

Platí zde pravidlo, že nejprve je třeba uspokojit nižší stupeň pyramidy, než je usilováno o dosažení vyššího stupně.

Každý stupeň obsahuje několik složek, například:

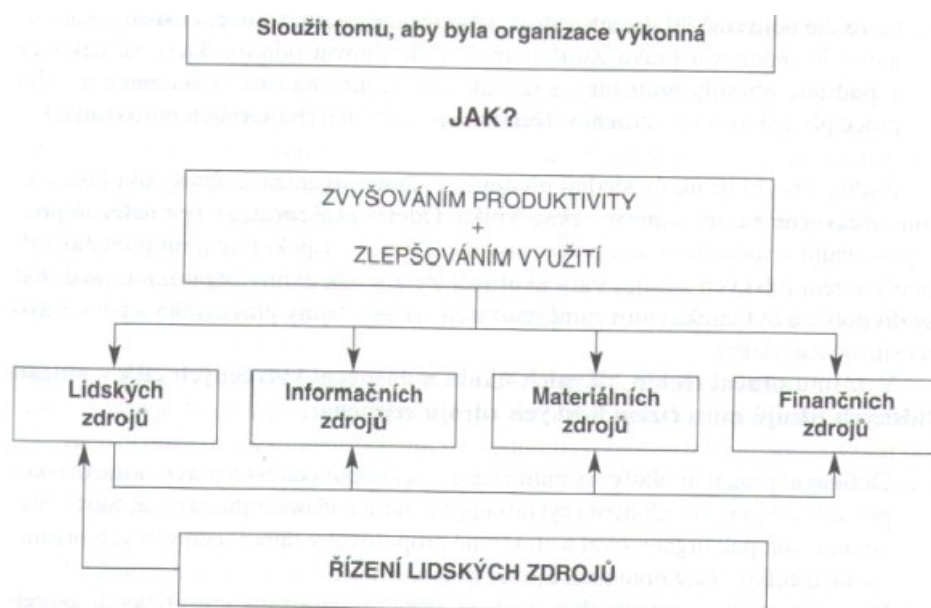
- biologické fyzické potřeby – jídlo, pití;
- potřeba bezpečí a jistoty – domov, práce, fyzické bezpečí;
- potřeba sounáležitosti – rodina, přátelé;
- potřeba uznání a úcty – pochvala, úcta;
- potřeba seberealizace – uplatnění sebe sama (TipMag.cz, 2013).

Berman, Bowman a kolektiv uvádí, že dnes je třeba aktualizovat Maslowovu pyramidu lidských potřeb, protože mezi základní potřeby již lidé neřadí pouze jídlo a přístřeší, ale také další faktory. Uvádí příklad amerických pracovníků, pro které je základní potřeba také zdravotní pojištění, kvůli kterému často zůstávají pracovat (Berman, Bowman a kol., 2013, s. 218).

3.5 Nejdůležitější úkoly řízení lidských zdrojů

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je to, aby organizace byla výkonná a její výkon se neustále zlepšoval. K tomu je zapotřebí efektivně využívat všechny možné dostupné zdroje, čili zdroje materiální, finanční, informační a lidské (Koubek, 2007, s. 16). Obecný úkol řízení lidských zdrojů je znázorněn na obrázku 9.

Obrázek 9 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2007, s. 17

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- vytvářet dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků podniku, čili zařadit správného člověka na správné místo a snažit se, aby tento člověk byl stále připraven přizpůsobit se měnícím se požadavkům pracovního místa;
- optimálně využívat pracovní síly v organizaci, především pracovní doby a pracovních schopností;
- formovat tým, mezilidské vztahy a efektivní styl vedení;
- zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků organizace;
- dodržovat všechny zákony a vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst (Koubek, 2007, s. 17 – 18).

Podobně i Šikýř uvádí, že: „*Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatkem schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.*“ (Šikýř, 2012, s. 29).

3.6 Dílčí závěr

Řízení lidských zdrojů je hlavním úkolem řízení naprosto každé organizace. Podstatou je, aby organizace byla výkonná a její výkon se neustále zlepšoval. Výkonnost organizace je ovšem závislá na výkonnosti jednotlivých pracovníků, proto je nezbytné jejich výkon průběžně sledovat. Manažer musí vždy odhadnout správnou míru sledovanosti výkonu a současně průběžně poskytovat zpětnou vazbu, která zvyšuje výkonnost zaměstnanců.

Úspěšně řídit zaměstnance znamená porozumět jednotlivcům, chápat jejich rozdílnost povah, rozdílnosti v pracovním chování a také rozdílnost v jejich výkonech.

Efektivně řídit znamená, dle situace a potřeb jednotlivých zaměstnanců, používat více stylů vedení. Pokud manažer používá více různých stylů řízení, jedná se o tzv. situační řízení. Nejefektivnější je ovšem takové řízení, kdy se manažerovi podaří přimět pracovníky, aby dělali věci rádi.

Řídit lidi není pouze stanovovat jim úkoly, ale zejména kontrolovat plnění těchto úkolů, motivovat je, předávat jim informace, rozvíjet jejich schopnosti.

4 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Veřejná správa je neurčitý právní pojem, nemá legální definici. Veřejná správa je systém skládající se ze dvou subsystémů – státní správy a samosprávy.

Státní správa je vykonávána řadou institucí přímo nebo zprostředkovaně. Další dělení je na ústřední a územní státní správu.

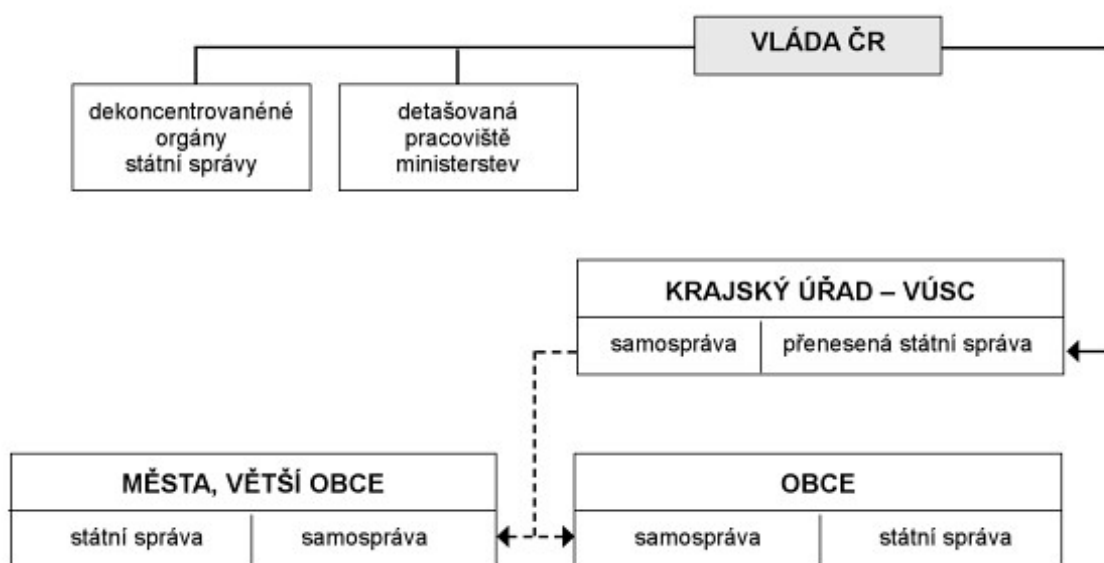
Samospráva představuje prostředek delegování správy na jiné, představuje decentralizaci a demokracii. Samospráva má právo vykonávat své záležitosti samostatně, vlastním jménem a vlastními prostředky, v rámci zákonem stanovených předpisů. Je dále členěna na územní a zájmovou samosprávu.

Územní samospráva zastupuje zájmy určitého území (obcí, krajů), zájmová samospráva zastupuje zájmy osob spojených určitými zájmy, např. profesní komory (Provazníková, 2009, s. 11 – 12).

Územní samospráva představuje největší součást systému veřejné správy (Horzinková, Novotný, 2010, s. 94).

Struktura veřejné správy v České republice, tak jak platí od roku 2003, je znázorněna na obrázku 10.

Obrázek 10 Struktura veřejné správy v ČR



Zdroj: Provazníková, 2009, s. 29

Veřejnou správu lze chápat jako soubor procesů, které řídí, regulují a vykonávají specifické instituce za účelem správy věcí veřejných. Za veřejnou záležitost je považováno vše, co se dotýká člověka jako člena společnosti. Systém fungování veřejné správy vychází z principu, že svoboda jednoho občana končí tam, kde začíná svoboda občana jiného (Horzinková, Novotný, 2010, s. 94).

Veřejná správa je **reprezentantem výkonné moci** ve státě, vedle moci zákonodárné a soudní. Oproti pojmu státní správa je tento pojem širší a zdůrazňuje, že v České republice se správou věcí veřejných nezabývá pouze stát, nýbrž rovněž subjekty jiné, z nichž nejdůležitější jsou územní samosprávné celky, tzv. ÚSC (Svaz měst a obcí České republiky, 2014, s. 8).

4.1 Obec a typy obcí

Obce jsou základními stavebními kameny veřejné správy v České republice. Hrají nezastupitelnou roli v systému veřejné moci především díky svým kompetencím, které vykonávají vůči občanům a dalším subjektům prostřednictvím svých orgánů. Základním právním předpisem je zákon o obcích. V České republice je celkem **6253 obcí**.

Významné postavení obcí v systému veřejné správy je zakotveno přímo v ústavním pořádku. Ústava ČR výslovně zaručuje samosprávu územních samosprávných celků.

Obcí se označuje nejen **obec** jako taková, ale také **město, městys a statutární město**. **Hlavní město Praha** se řídí svým vlastním zákonem a má, stejně jako kraje, svou vlastní právní úpravu (Svaz měst a obcí České republiky, 2014, s. 8).

Městys nebo také městečko je historicky daný typ obcí, které stojí mezi městem a vsí, kterým bylo uděleno právo pořádat výroční a dobytčí trhy (tím se městyse lišily od vsí). Městyse musely mít charakter města a současně plnit roli spádového městečka pro okolní vesnice.

Město nemá v našem platném právu žádnou legální definici. Městem je obec, která má nejméně 3000 obyvatel a pokud tak stanoví předseda Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, po předchozím vyjádření vlády.

Statutární města tvoří zvláštní skupinu. Jsou vyjmenována v zákoně a dále se mohou členit na městské obvody nebo části. Toto členění se provede statutem města, který je

vydán jako obecně závazná vyhláška, odtud název statutární město (Horzinková, Novotný, 2010, s. 107- 109).

Obec vykonává samostatnou a přenesenou působnost. Do **samostatné působnosti** obce patří spravování záležitostí, které jsou v zájmu obce a občanů obce. Obec vytváří podmínky zejména pro rozvoj sociální péče, potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje nebo ochrany veřejného pořádku.

Obec vykonává na svém území i **státní správu**, a to ve věcech, které stanoví zákon, např. vedení matriky, stavební úřad nebo sociální problematiku apod. (Rektořík a kol., 2010, s. 61 - 62). Jedná se o tzv. přenesenou působnost obce.

Obce se odlišují rozsahem výkonu státní správy v přenesené působnosti. Je rozlišována:

- obec;
- obec s matričním úřadem;
- obec se stavebním úřadem;
- obec s pověřeným obecním úřadem;
- obec s rozšířenou působností (Provazníková, 2009, s. 29).

4.2 Orgány obce

Obce jako územně samosprávné jednotky mají své vlastní orgány, které taxativně vymenovává zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. Obec je dle tohoto zákona samostatně spravována zastupitelstvem obce. Dalšími orgány obce jsou rada obce, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích).

4.2.1 Zastupitelstvo obce

Zastupitelstvo je nejvyšším samosprávným orgánem obce, rozhoduje usnesením. K platnému usnesení, rozhodnutí nebo volbě je třeba zpravidla souhlasu nadpoloviční většiny všech členů zastupitelstva obce. Zastupitelstvo je složeno z členů zastupitelstva obce a voleno na čtyřleté období.

Při stanovení počtu členů zastupitelstva obce přihlíží zastupitelstvo zejména k počtu obyvatel a velikosti územního obvodu. Z řad zastupitelů volí starostu, místostarostu a další členy rady a stanovuje počet dlouhodobě uvolněných členů zastupitelstva.

Zastupitelstvu obce je podle zákona vyhrazeno rozhodovat o nejdůležitějších záležitostech patřících do samostatné působnosti obce. Je to především:

- schvalování programu rozvoje obce;
- schvalování rozpočtu a závěrečného účtu;
- zřizování trvalých i dočasných peněžních fondů obce;
- zřizování a rušení právnických osob, příspěvkových organizací a organizačních složek obce;
- vydávání obecně závazných vyhlášek;
- volba a odvolávání starosty, místostarosty a dalších členů rady obce.

Dalším okruhem, který spadá do kompetence zastupitelstva, jsou majetkové záležitosti. Zastupitelstvu obce je vyhrazeno především rozhodovat o:

- nabývání, prodeji a převodu nemovitých věcí včetně vydání nemovitostí podle zvláštních zákonů;
- poskytování dotací nad 50 000 Kč;
- poskytování věcných darů v hodnotě nad 20 000 Kč a peněžitých darů ve výši nad 20 000 Kč fyzické nebo právnické osobě v jednom kalendářním roce (Svaz měst a obcí České republiky, 2014, s. 12 - 13).

Jednání zastupitelstva obce jsou vždy veřejná.

4.2.2 Rada obce

Rada obce je výkonným orgánem obce v samostatné působnosti a ze své činnosti je odpovědná zastupitelstvu. V oblasti přenesené působnosti přísluší radě rozhodovat jen, stanoví-li tak zákon. Rada obce je tvořena starostou, místostarostou (popř. místostarosty) a dalšími členy rady volenými z řad členů zastupitelstva. V obci, kde se rada obce nevolí, vykonává její pravomoc starosta, nestanoví-li zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, jinak.

Počet členů rady obce je vždy lichý a činí nejméně 5 a nejvýše 11 členů, podmínkou je, že nesmí přesahovat jednu třetinu počtu členů zastupitelstva obce. Rada obce se

nevolí v těch obcích, kde zastupitelstvo obce má méně než 15 členů (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích).

Radě obce v samostatné působnosti zákon vyhrazuje zejména:

- zabezpečovat hospodaření obce dle schváleného rozpočtu, provádět rozpočtová opatření v rozsahu stanoveném zastupitelstvem obce;
- plnit vůči právníkům osobám a organizačním složkám založeným nebo zřízeným zastupitelstvem obce, s výjimkou obecní policie, úkoly zakladatele nebo zřizovatele podle zvláštních předpisů, nejsou-li vyhrazeny zastupitelstvu obce;
- vydávat nařízení obce;
- zřizovat a rušit podle potřeby komise rady obce, jmenovat a odvolávat z funkce jejich předsedy a členy;
- kontrolovat, jak své úkoly plní obecní úřad a komise v samostatné působnosti obce,
- stanovit celkový počet zaměstnanců obce v obecním úřadu a v organizačních složkách obce (Svaz měst a obcí České republiky, 2014, s. 15 - 16).

Rada obce se schází ke svým schůzím dle potřeby, její schůze jsou však neveřejné.

4.2.3 Starosta

Starosta zastupuje obec navenek, musí být občanem České republiky. Svolává a zpravidla řídí zasedání zastupitelstva obce a rady obce, za výkon své funkce odpovídá zastupitelstvu obce. Jmenuje a odvolává tajemníka obecního úřadu, vždy s předchozím souhlasem ředitele krajského úřadu.

Starosta obce zejména:

- odpovídá za včasné objednání kontroly hospodaření obce za uplynulý kalendářní rok;
- může po projednání s ředitelem krajského úřadu svěřit komisi výkon přenesené působnosti v určitých věcech;
- odpovídá za informování veřejnosti o činnosti obce;
- zabezpečuje výkon přenesené působnosti v obcích, kde není tajemník obecního úřadu;
- rozhoduje o záležitostech samostatné působnosti obce svěřených mu radou obce;
- plní obdobné úkoly jako statutární orgán zaměstnavatele podle zvláštních právních předpisů vůči uvolněným členům zastupitelstva a tajemníkovi obecního úřadu;

- svolává a zpravidla řídí zasedání zastupitelstva a rady obce;
- podepisuje právní předpisy obce (Svaz měst a obcí České republiky, 2014, s. 16).

Starostu zastupuje určený místostarosta. Ve statutárních městech se neužívá pojem starosta, ale primátor.

4.2.4 Obecní úřad

Obecní úřad tvoří starosta, místostarosta, tajemník obecního úřadu (je-li tato funkce zřízena) a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. V čele obecního úřadu stojí starosta. Rada obce může zřídit pro jednotlivé úseky činnosti obecního úřadu odbory a oddělení.

Obecní úřad v samostatné působnosti plní zvláště úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo nebo rada obce, a pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti. Obecní úřad vykonává zejména přenesenou působnost svěřenou obci s výjimkou věcí, patřících do působnosti jiného orgánu.

V obcích s pověřeným obecním úřadem a v obcích s rozšířenou působností se vždy zřizuje i funkce tajemníka. Tajemník obecního úřadu je odpovědný starostovi obce za plnění úkolů obecního úřadu v samostatné i v přenesené působnosti (Svaz měst a obcí České republiky, 2014, s. 17).

Obecní úřad ve městech užívá pojmenování městský úřad, ve statutárním městě se nazývá magistrát.

4.2.5 Zvláštní orgány obce

V případech stanovených zvláštními zákony zřizuje starosta obce pro výkon přenesené působnosti zvláštní orgány obce, jmenuje a odvolává jejich členy. V případech stanovených zvláštními zákony, vykonává zvláštní orgán obce s rozšířenou působností, státní správu pro správní obvod obce s rozšířenou působností.

Příkladem zvláštního orgánu obce je například **povodňová komise**, dle vodního zákona, **bezpečnostní rada obce**, dle krizového zákona, nebo např. **komise pro sociálně-právní ochranu dětí**, kterou zřizuje starosta obce s rozšířenou působností (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUM

Diplomová práce je zaměřena na analýzu interní komunikace v procesu řízení Městského úřadu Tišnov a dalších 3 městských úřadů v okrese Brno-venkov, na všech jeho úrovních (komunikace vertikální, horizontální, diagonální).

Analýzu komunikace jsem prováděla prostřednictvím dotazníku, který jsem vytvořila speciálně pro tento výzkum. Šetření probíhalo mezi zaměstnanci územních samosprávných celků (ÚSC) neboli mezi zaměstnanci městských úřadů, v období na rozhraní měsíce ledna a února 2015. Jednalo se o městské úřady, tzv. obcí s rozšířenou působností (ORP), konkrétně v Tišnově, v Kuřimi, ve Šlapanicích a v Židlochovicích.

Dotazník obsahoval celkem 19 výzkumných otázek, přičemž 13 otázek bylo zaměřeno na analýzu interní komunikace, 1 otázka se dotazovala na vnímání přímého nadřízeného a 5 otázek bylo identifikačních. Otázka na vnímání přímého nadřízeného byla složena ze šesti podotázek, které se zajímaly o to, jak je ochoten svým podřízeným poradit, pomoci, jak jim naslouchá, jakou pracovní atmosféru vytváří svým přístupem, jak zvládá motivaci. Tato poslední složená otázka sloužila k dokreslení celkového pohledu na vybrané městské úřady, na vztahy na pracovišti.

5.1 Cíle výzkumu

Hlavním cílem kvantitativního výzkumu **bylo zjistit úroveň interní komunikace** v prostředí 4 zvolených městských úřadů. Jednalo se o analýzu komunikace v procesu řízení, kde jsem si stanovila 4 výzkumné hypotézy.

Dílčím cílem bylo zjistit názor zaměstnanců zvolených úřadů na **komunikační dovednosti svých nadřízených**, tedy na manažerské komunikační schopnosti a dovednosti (tzv. soft skills).

V neposlední řadě si tato práce kladla otázku, **zda interní komunikace v rámci všech čtyř úřadů je otevřená**, tj. že zaměstnanec může otevřeně říci svůj názor, je mu ze strany kolegů i nadřízených nasloucháno, vedení reaguje na návrhy a připomínky zaměstnanců a je ochotno k diskuzi a rovněž funguje zpětná vazba.

Jako neméně důležitý cíl jsem si stanovila zjistit, **jak vnímají zaměstnanci svého přímého nadřízeného**, tj. jak je ochoten jim poradit, pomoci, jak naslouchá svým podřízeným, jakou pracovní atmosféru vytváří svým přístupem, jak zvládá motivaci zaměstnanců.

5.2 Výzkumné hypotézy

Před přistoupením ke zpracování dotazníkového šetření jsem si stanovila čtyři výzkumné hypotézy. Formulace hypotéz jsem zvolila tak, aby se daly empiricky ověřit. Stanovené hypotézy byly na základě kvantitativního výzkumu buď potvrzeny, nebo naopak vyvráceny.

- H1:** Komunikační dovednosti vedoucích pracovníků, v souhrnu dotazovaných úřadů, jsou považovány za prvořadé v rámci tzv. měkkých manažerských schopností a dovedností (tzv. soft skills).
- H2:** Nejvíce informací ohledně dění napříč úřadem dostávají zaměstnanci, v souhrnu dotazovaných úřadů, v první řadě od svého přímého nadřízeného.
- H3:** Komunikace mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými je fungující, bez překážek, v souhrnu dotazovaných úřadů.
- H4:** Interní komunikace, v souhrnu dotazovaných úřadů, se dá charakterizovat jako celkově otevřená.

5.3 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek se skládal se zaměstnanců zařazených do čtyř městských úřadů. Vesměs se jednalo o úřednické profese, bez pomocných a úklidových zaměstnanců.

Všechny čtyři úřady jsou tzv. obcemi s rozšířenou působností, konkrétně se jednalo o zaměstnance:

- Městského úřadu Tišnov;
- Městského úřadu Kuřim;
- Městského úřadu Židlochovice;
- Městského úřadu Šlapanice.

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 172 respondentů a to následovně:

- na Městském úřadě Tišnov celkem 72 respondentů, z toho 50 žen a 22 mužů;
- na Městském úřadě Kuřim celkem 35 respondentů, z toho 29 žen a 6 mužů;
- na Městském úřadě Židlochovice 25 respondentů, z toho 21 žen a 4 muži;
- na Městském úřadě Šlapanice celkem 40 respondentů, z toho 31 žen a 9 mužů.

Respondenti		Počet zúčastněných	Zúčastnění v %
Městský úřad	Městský úřad Tišnov	72	42%
	Městský úřad Kuřim	35	20%
	Městský úřad Židlochovice	25	15%
	Městský úřad Šlapanice	40	23%
Pohlaví	Žena	131	76%
	Muž	41	24%
Věk	do 35 let	42	24%
	36 – 50 let	82	48%
	51 a více	48	28%
Délka pracovního poměru	méně než 3 roky	44	26%
	3 - 6 let	22	13%
	6 a více	106	62%
Pracovní pozice	vedoucí pracovník	42	24%
	řadový zaměstnanec	130	76%

Tabulka 1 Souhrnná identifikace respondentů

Návratnost vyplněných dotazníků byla poměrně vysoká. Počet oslovených činil 302 zaměstnanců jednotlivých úřadů. Celkový počet **zúčastněných respondentů byl 172**. Přepočteme-li tento počet 172 (počet zúčastněných) na celkový maximální počet oslovených, kteří se mohli zapojit do dotazníkového šetření, jedná se o **57 % zapojených zaměstnanců** do daného výzkumu. Vzhledem k počtu zúčastněných lze danou analýzu diplomové práce označit za úspěšnou a lze ji považovat za velmi významný vzorek. Souhrnnou identifikaci respondentů znázorňuje výše přiložená Tabulka 1.

Městský úřad Tišnov

Městský úřad v Tišnově byl ustaven dne 24. 11. 1990 nabytím účinnosti zákona č. 367/1990 Sb., o obcích, který v § 58 a následujících zakotvuje základní pravidla pro jeho činnost a fungování. Současně byl tímto zákonem zrušen tehdejší Městský národní výbor.

Městský úřad tvoří starosta, zástupce starosty, tajemník a další pracovníci. Pro jednotlivé úseky činnosti byly městskou radou zřízeny odbory, které jsou součástí městského úřadu. Městský úřad je v samostatné působnosti výkonným, pomocným, orgánem při samostatné správě záležitostí města a v přenesené působnosti vykonává za stát státní správu v rozsahu, ve kterém mu byl její výkon svěřen. Správní obvod obce s rozšířenou působností Tišnov **vykonává státní správu pro 59 obcí**.

Na Městském úřadě v Tišnově v současné době pracuje 82 zaměstnanců zařazených v 11 odborech. Odbory nejsou dále členěny. Dotazníkové šetření vyplnilo celkem **72 osob** (z toho 50 žen a 22 mužů), což představuje **88 %** veškerých zaměstnanců.

Odbory v rámci Městského úřadu Tišnov:

- Odbor kancelář starosty a tajemníka;
- Odbor správních a vnitřních věcí;
- Odbor stavebního řádu;
- Odbor územního plánování;
- Odbor živnostenský úřad;
- Odbor finanční;
- Odbor sociálních věcí;
- Odbor životního prostředí;
- Odbor dopravy;
- Odbor správy majetku a komunálních služeb;
- Odbor investic a projektové podpory (Město Tišnov, 2015).

Městský úřad Kuřim

Městský úřad Kuřim je pověřeným obecním úřadem a od 1. 1. 2003 úřadem obce s rozšířenou působností. V čele úřadu stojí starosta. Úřad se ve své činnosti řídí zejména zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění a zvláštními zákony, kterými jsou na úřad přeneseny práva a povinnosti. Vykonává rovněž samostatnou působnost v záležitostech, které jsou v zájmu obce a občanů. Plní úkoly Zastupitelstva a Rady města Kuřim, starosty a místostarostů.

Správní obvod obce s rozšířenou působností Kuřim **vykonává státní správu pro 11 obcí**. Pro obyvatele správního obvodu vykonává činnosti, které nejsou v kompetenci obce nebo jiných orgánů (Město Kuřim, 2014).

Na Městském úřadu v Kuřimi v současné době pracuje 61 zaměstnanců zařazených v 10 odborech. Dotazníkové šetření vyplnilo celkem **35 osob** (z toho 29 žen a 6 mužů), což představuje **57 %** všech zaměstnanců. Organizační struktura městského úřadu je tvořena odbory, které se zabývají jednotlivými úseky činnosti v působnosti úřadu.

Odbory v rámci Městského úřadu Kuřim:

- Odbor kancelář úřadu;
- Odbor správních a vnitřních věcí;
- Odbor majetkoprávní;
- Odbor finanční;
- Odbor životního prostředí;
- Odbor obecní živnostenský úřad;
- Odbor stavební a vodoprávní;
- Odbor sociální péče a prevence;
- Odbor dopravy;
- Odbor investiční (Město Kuřim, 2014).

Městský úřad Židlochovice

Městský úřad Židlochovice vykonává **státní správu pro celkem 24 obcí**. V současné době zde pracuje 67 zaměstnanců zařazených v 10 odborech. Odbory jsou dále členěny na oddělení. Dotazníkové šetření vyplnilo celkem **25 osob** (z toho 21 žen a 4 muži), což představuje **37 %** veškerých zaměstnanců.

Odbory v rámci Městského úřadu Židlochovice:

- Odbor kancelář starosty;
- Odbor kancelář tajemníka;
- Odbor dopravy;
- Odbor vnitřní správy;
- Odbor finanční;
- Odbor sociálních věcí;
- Odbor životního prostředí;
- Odbor investic a místního hospodářství;
- Odbor obecní živnostenský úřad;
- Odbor územního plánování a stavební úřad (Město Židlochovice, 2014).

Městský úřad Šlapanice

Poslání a působnost Městského úřadu Šlapanice upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. MěÚ v oblasti samostatné působnosti plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo nebo rada, pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti. Městský úřad Šlapanice **vykonává státní správu** (přenesenou působnost) **pro 40 obcí**.

Na Městském úřadě ve Šlapanicích v současnosti pracuje 92 zaměstnanců zařazených do 10 odborů. Odbory jsou dále členěny na oddělení. Dotazníkové šetření vyplnilo celkem **40 osob** (z toho 31 žen a 9 mužů), což představuje **43 %** zaměstnanců zařazených do úřadu.

Odbory v rámci Městského úřadu Šlapanice:

- Odbor kancelář starosty;
- Odbor kancelář tajemníka;
- Odbor dopravy;
- Odbor sociální;
- Odbor životního prostředí;
- Odbor vnitřních věcí;
- Odbor výstavby;
- Odbor finanční;
- Odbor investic a správy majetku;
- Odbor obecní živnostenský úřad (Město Šlapanice, 2014).

5.4 Sběr dat a metodologie výzkumu

Pro analýzu interní komunikace v rámci čtyř vybraných úřadů jsem zvolila formu dotazníkového šetření. Jednalo se o kvantitativní výzkum, který pracoval s deduktivním přístupem. Předmětem zkoumání byla funkčnost interní komunikace, z pohledu zaměstnanců jednotlivých městských úřadů. Pro sběr dat jsem využila dotazník, jedná se v podstatě o strukturovaný rozhovor v písemné formě.

Dotazník jsem vytvořila speciálně a pouze pro tento výzkum v programu MS Word, poté odsouhlasila s vedoucím diplomové práce. Po jeho schválení byl dotazník zpracován použitím Formulářů Google pro sběr dat.

Prosba o vyplnění dotazníku byla mezi respondenty dotazovaných úřadů distribuována e-mailem, tedy v elektronické podobě, s konkrétním odkazem. Hlavním důvodem použití Formuláře Google bylo zaručit respondentům naprostou anonymitu, zejména proto, že zastávám post tajemnice jednoho z úřadů, a to Městského úřadu Tišnov. Druhým důvodem volby těchto formulářů byla jednoduchost vyplnění, respondenti nemuseli dotazníky tisknout, vyhazovat do přichystaných schránek nebo ukládat a poté přikládat do e-mailu.

Dotazníkové šetření obsahovalo 19 výzkumných otázek, přičemž 13 otázek bylo zaměřeno na interní komunikaci, jedna na vnímání přímého nadřízeného a pět otázek identifikačních. Otázky byly většinou uzavřené s možností výběru jedné nebo více alternativních odpovědí, tři otázky byly polouzavřené, byla u nich možná i vlastní odpověď, jedna otázka byla zcela otevřená. V jedné z dotazovaných otázek byla použita metoda škálování, kde respondenti určovali pořadí důležitosti, dle svého vlastního uvážení.

Celkový počet rozeslaných dotazníků byl celkem 302 ks, **návratnost činila celkem 172 ks, tj. 57 % zapojených zaměstnanců** do daného výzkumu.

Vyplněné dotazníky jsem dále zpracovávala v programu MS Excel. Informace získané z odpovědí respondentů byly analyzovány součtem četností jednotlivých odpovědí a výsledky jsem prezentovala formou grafického znázornění a doplnila vlastním slovním komentářem.

Většina výzkumných otázek byla graficky znázorněna ve dvojím provedení. Nejprve jako souhrn všech odpovědí respondentů na konkrétní otázku, vč. procentuálního vyjádření odpovědí, a v dalším provedení graficky rozebrána dle jednotlivých dotazovaných úřadů. Každá výzkumná otázka je opatřena příslušným komentářem.

Způsob **dvojího grafického zpracování** jsem volila proto, že jsem tímto výzkumem chtěla ukázat, že komunikace v rámci úřadů je v podstatě stejná, ovšem ne na 100 %. I když se jedná o úředníky územních samosprávných celků, neboli zaměstnance vybraných úřadů, jejich vnímání interní komunikace je tak trochu rozdílné, vždy záleží na mnoha okolnostech, které nejsou na první pohled známé a zasloužily by si jistě podrobnější analýzu. Dalším důvodem dvojího grafického zpracování bylo to, že by byla škoda nerozebrat tento výzkum i dle jednotlivých úřadů, když již s danými daty disponuji.

5.5 Analýza výsledků

V následující části práce jsou analyzovány výsledky kvantitativního výzkumu, kterým bylo dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření proběhlo na:

- Městském úřadě Tišnov;
- Městském úřadě Kuřim;
- Městském úřadě Židlochovice;
- Městském úřadě Šlapanice.

Většina výzkumných otázek je graficky znázorněna dvojím způsobem a to v provedení ad 1) a v provedení ad 2).

Grafické zpracování **ad 1)** jako souhrn odpovědí všech respondentů na konkrétní otázku, vč. procentuálního vyjádření odpovědí.

Grafické zpracování **ad 2)** znázorňující odpovědi dle jednotlivých dotazovaných čtyř úřadů.

Výzkumná otázka č. 1: Kterou z uvedených schopností a dovedností považujete u manažerů za nejdůležitější?

Otázka se zabývala zjištěním vnímaného pořadí důležitosti tzv. měkkých schopností a dovedností (tzv. soft skills) u manažerů. Jednalo se o:

- schopnost empatie;
- schopnost vyjednávat a řešit konflikty;
- komunikační dovednosti;
- sebekritičnost;
- efektivní řízení času.

Kterou z uvedených tzv. měkkých schopností a dovedností považujete u manažerů za nejdůležitější?					
	schopnost empatie	schopnost vyjednávat a řešit konflikty	komunikační dovednosti	sebekritičnost	efektivní řízení času
Městský úřad Tišnov	3,14	1,90	2,44	4,06	3,50
Městský úřad Kuřim	3,06	1,71	2,44	4,15	3,62
Městský úřad Židlochovice	3,25	1,52	2,29	4,33	3,50
Městský úřad Šlapanice	3,28	1,83	2,28	4,36	3,29

Tabulka 2 Pořadí důležitosti tzv. měkkých dovedností (průměrné hodnoty)

Komentář k výzkumné otázce 1 (tabulka 2):

Respondenti u této otázky měli za úkol označit pořadí důležitosti vybraných tzv. měkkých manažerských schopností a dovedností, od jedničky do pětky. Přičemž jednička znamenala, že daná dovednost je dle jejich názorů nejdůležitější a pětka znamenala, že daná dovednost je nejméně důležitá.

V rámci vyhodnocení dotazníkového šetření byl u jednotlivých dovedností vypočítán průměr. Nižší číslo (nižší průměr) značí, že danou dovednost hodnotí respondenti jako důležitější, vyšší číslo (vyšší průměr) značí, že daná dovednost je hodnocena jako méně důležitá.

Soft skills, v českém jazyce měkké schopnosti a dovednosti, jsou takové dovednosti či kompetence, které sice nejsou přesně měřitelné, ale jsou charakteristické pro každého daného jedince.

Tabulka 2 přehledně zobrazuje výsledky na všech čtyřech městských úřadech. Vnímané pořadí důležitosti nevykazovalo výrazné rozdíly v rámci jednotlivých úřadů. Výsledky byly velmi podobné, až překvapivě.

Vnímané pořadí důležitosti na základě zjištěných výsledků u tzv. měkkých manažerských schopností a dovedností jsou následující:

1. schopnost vyjednávat a řešit konflikty;
2. komunikační dovednosti;
3. schopnost empatie;
4. efektivní řízení času;
5. sebekritičnost.

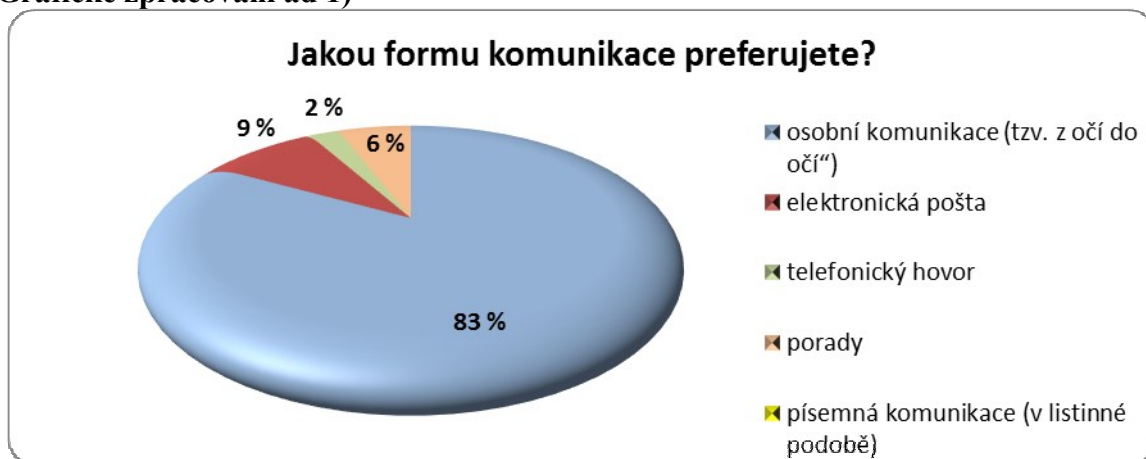
Z výše popsaného dotazníkového výzkumu tedy jednoznačně vyplývá, že **za nejdůležitější**, z tzv. měkkých manažerských dovedností, **je považována schopnost vyjednávat a řešit konflikty**. Naopak za nejméně důležitou je považována sebekritičnost. **Komunikační dovednosti se umístily na druhém místě důležitosti.**

Výzkumná otázka č. 2: Jakou formu komunikace preferujete?

Jakou formu komunikace preferujete?					
	osobní komunikace (tzv. z očí do očí“)	elektronická pošta	telefonický hovor	porady	písemná komunikace (v listinné podobě)
Městský úřad Tišnov	63	3	2	4	0
Městský úřad Kuřim	29	3	1	1	0
Městský úřad Židlochovice	19	6	0	0	0
Městský úřad Šlapanice	31	3	1	5	0
Úřady celkem:	142	15	4	10	0

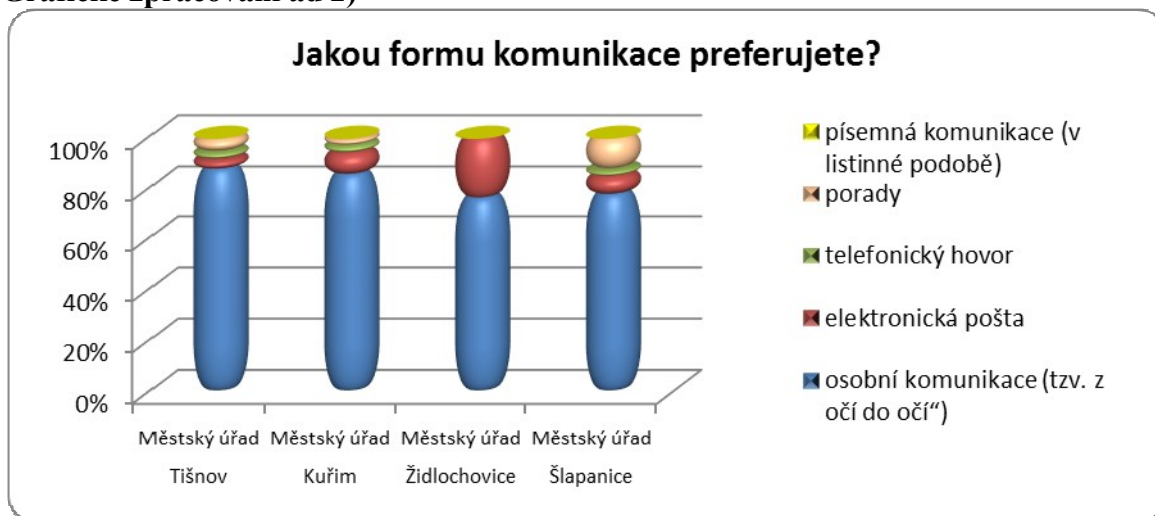
Tabulka 3 Preferovaná forma komunikace

Grafické zpracování ad 1)



Graf 1 Preferovaná forma komunikace (souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Grafické zpracování ad 2)



Graf 2 Preferovaná forma komunikace (v rámci jednotlivých úřadů)

Komentář k výzkumné otázce č. 2 (tabulka 3, graf 1 a graf 2):

Zde mohli respondenti označit pouze jednu z nabízených alternativních odpovědí. Interní komunikace v rámci úřadů může probíhat a probíhá mnoha způsoby. Nejpreferovanější v rámci dotazovaných úřadů je **osobní komunikace (tzv. z očí do očí)** a to velmi výrazně, což představuje **83 %** z celkového počtu odpovědí – viz **graf 1**. Druhé místo v pořadí s 9 %, zaujala elektronická pošta, 6 % tvoří porady a pouhé 2 % zaujal telefonický hovor. Listinná podoba „vyhořela“, neobdržela ani jediný hlas v rámci všech čtyř dotazovaných úřadů.

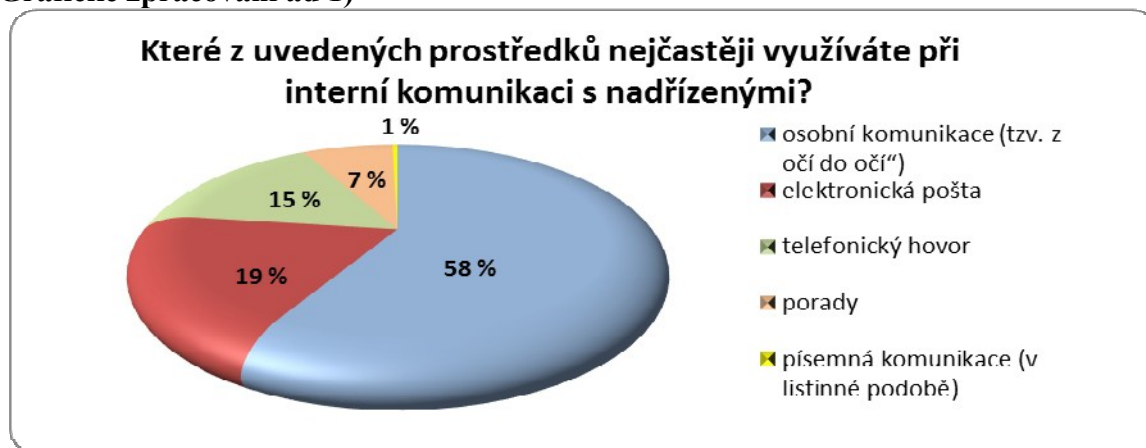
V rámci komentáře ke **grafu 2** lze konstatovat, že na všech dotazovaných městských úřadech jednoznačně převládá osobní komunikace, tj. z očí do očí. Drobnou odchylkou od ostatních úřadů je Městský úřad Židlochovice, kde vedle komunikace osobní je rovněž dosti preferována komunikace elektronická. Porady a telefonická komunikace se objevuje pouze zřídka v rámci všech čtyř městských úřadů.

Výzkumná otázka č. 3: Které z uvedených prostředků nejčastěji využíváte při interní komunikaci s nadřízenými?

Které z uvedených prostředků nejčastěji využíváte při interní komunikaci s nadřízenými?					
	osobní komunikace (tzv. z očí do očí“)	elektronická pošta	telefonický hovor	porady	písemná komunikace (v listinné podobě)
Městský úřad Tišnov	65	11	24	7	0
Městský úřad Kuřim	31	13	4	2	1
Městský úřad Židlochovice	21	12	3	3	0
Městský úřad Šlapanice	36	14	9	7	0
Úřady celkem:	153	50	40	19	1

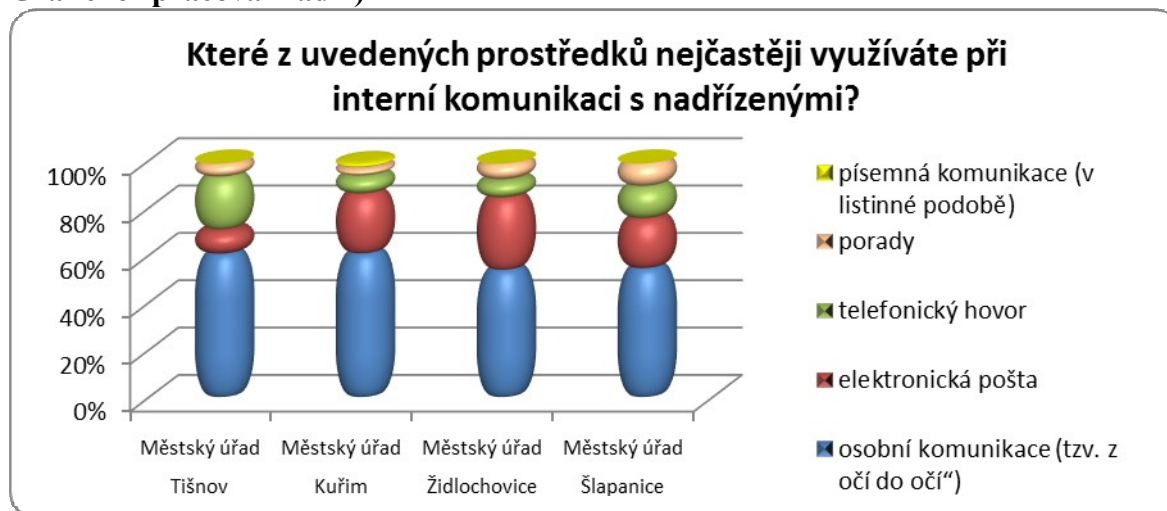
Tabulka 4 Využívané prostředky interní komunikace s nadřízenými

Grafické zpracování ad 1)



Graf 3 Využívané prostředky interní komunikace s nadřízenými (souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Grafické zpracování ad 2)



Graf 4 Využívané prostředky interní komunikace s nadřízenými (dle jednotlivých úřadů)

Komentář k výzkumné otázce č. 3 (tabulka 4, graf 3 a graf 4):

Zde mohli respondenti označit maximálně 2 možné nabízené odpovědi. Daná otázka se zaměřovala na vertikální komunikaci.

U této výzkumné otázky je osobní **komunikace (tzv. „z očí do očí“)** nejvíce preferovaná, jedná se celkem o **58 %**, což představuje 153 respondentů – viz **graf 3**. Celkově druhá v pořadí je elektronická pošta se svými 19 %, telefonický hovor představuje 15%, porady 7 % a písemná komunikace pouze 1 %.

Z **grafu 4** jsou již patrné drobné výkyvy mezi jednotlivými dotazovanými úřady. Zaměstnanci Městského úřadu Tišnov nejčastěji s nadřízenými využívají osobní komunikaci a komunikaci telefonickou. Elektronická komunikace je až na třetím místě. Jinak je to u zaměstnanců Městského úřadu Kuřim, Židlochovice a Šlapanice, ti kromě osobní komunikace využívají více elektronickou poštu. Telefonická komunikace je v těchto případech až třetí v pořadí. Písemnou komunikaci označil pouze jeden zaměstnanec a to na Městském úřadě v Kuřimi.

Výzkumná otázka č. 4: Které z uvedených prostředků nejčastěji využíváte při interní komunikaci s kolegy napříč celým úřadem?

Které z uvedených prostředků nejčastěji využíváte při interní komunikaci s kolegy napříč celým úřadem?					
	osobní komunikace (tzv. z očí do očí“)	elektronická pošta	telefonický hovor	porady	písemná komunikace (v listinné podobě)
Městský úřad Tišnov	37	25	48	1	1
Městský úřad Kuřim	25	12	16	0	1
Městský úřad Židlochovice	15	15	12	0	0
Městský úřad Šlapanice	26	14	28	1	0
Úřady celkem:	103	66	104	2	2

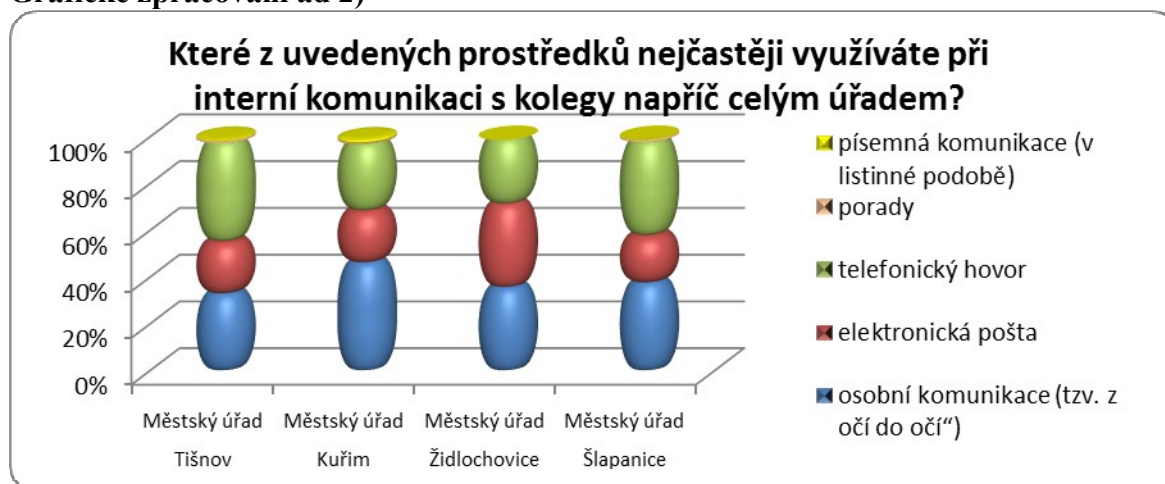
Tabulka 5 Nejčastěji vyžívaná forma komunikace s kolegy napříč celým úřadem

Grafické zpracování ad 1)



Graf 5 Nejčastěji vyžívaná forma komunikace s kolegy napříč celým úřadem (souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Grafické zpracování ad 2)



Graf 6 Nejčastěji vyžívaná forma komunikace s kolegy napříč celým úřadem (dle jednotlivých úřadů)

Komentář k výzkumné otázce č. 4 (tabulka 5, graf 5 a graf 6):

Tato otázka směřovala na diagonální komunikaci, tj. komunikaci napříč jednotlivými úrovněmi organizace. Zde mohli respondenti rovněž označit maximálně 2 možné odpovědi.

Graf 5 znázorňuje nejčastěji využívanou formu interní komunikace s kolegy napříč celým úřadem, v rámci všech čtyř úřadů souhrnně. Zatímco v komunikaci s nadřízenými (viz otázka 3) výrazně dominuje na všech čtyřech úřadech komunikace osobní „z očí do očí“, komunikace s kolegy napříč celým úřadem je trochu jiná. **Osobní komunikace je srovnatelná s komunikací telefonickou**, obě formy komunikace zaujímají shodně **37 %**. Elektronická pošta tvoří 24 % a pouze po 1 % porady a písemná komunikace.

V rámci komentáře dle **grafu 6** je možno nalézt mezi úřady rozdíly. Zaměstnanci Městského úřadu Tišnov nejčastěji s kolegy využívají telefonický hovor, na druhém místě osobní komunikaci, elektronická pošta se umístila na třetím místě. Porady a písemná komunikace má pouze po jednom hlasu.

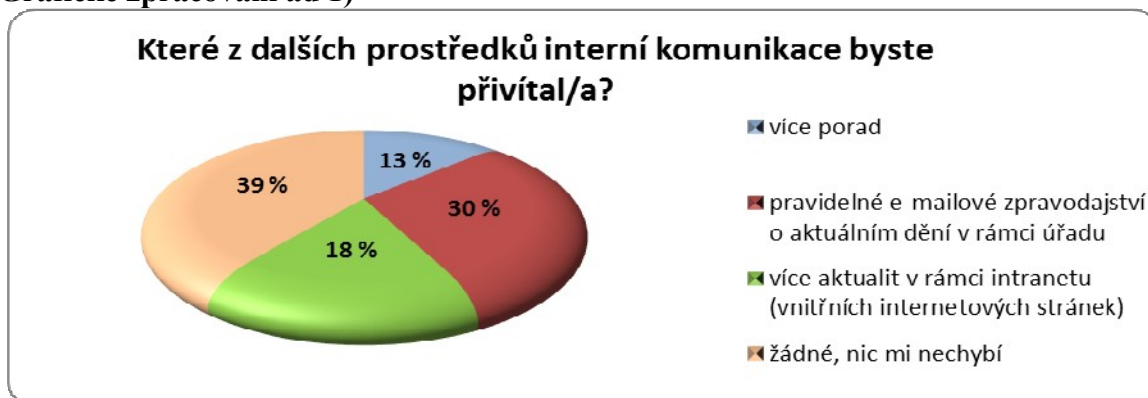
U zaměstnanců Městského úřadu Kuřim je na prvním místě stále komunikace osobní, na druhém v pořadí je telefonický hovor a na třetím elektronická pošta. V Židlochovicích je osobní komunikace a elektronická pošta shodně na prvním místě, telefonický hovor hned v závěsu. Šlapanice nejvíce využívají telefonický hovor, poté osobní komunikaci a jako další prostředek elektronickou poštu.

Výzkumná otázka č. 5: Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a?

Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a?				
	více porad	pravidelné e-mailové zpravodajství o aktuálním dění v rámci úřadu	více aktualit v rámci intranetu (vnitřních internetových stránek)	žádné, nic mi nechybí
Městský úřad Tišnov	10	19	21	30
Městský úřad Kuřim	4	10	3	16
Městský úřad Židlochovice	4	10	4	9
Městský úřad Šlapanice	6	15	4	17
Úřady celkem:	24	54	32	72

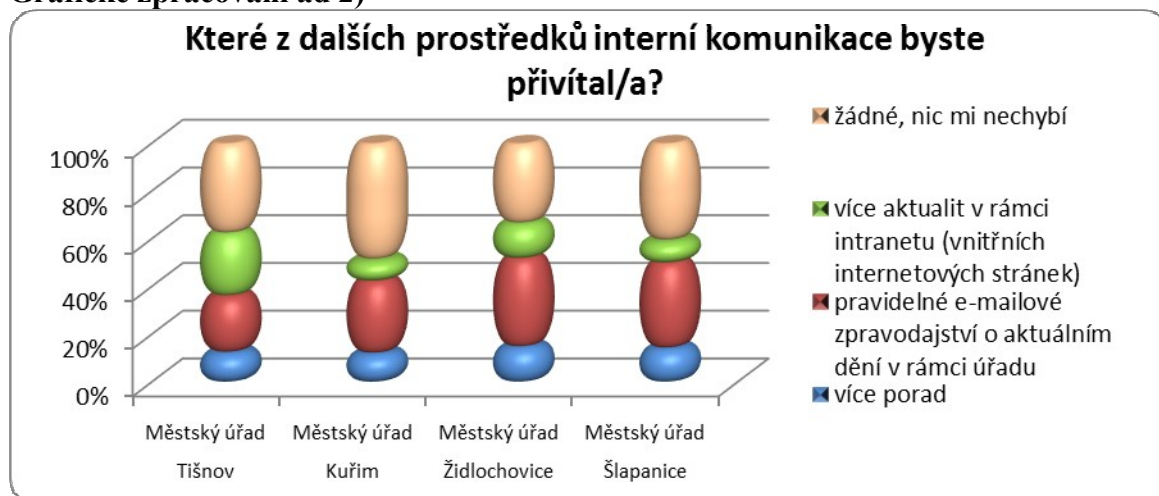
Tabulka 6 Další prostředky interní komunikace, které by zaměstnanci úřadu přivítali

Grafické zpracování ad 1)



Graf 7 Další prostředky interní komunikace, které by zaměstnanci úřadu přivítali (souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Grafické zpracování ad 2)



Graf 8 Další prostředky interní komunikace, které by zaměstnanci úřadu přivítali (dle jednotlivých úřadů)

Komentář k výzkumné otázce č. 5 (tabulka č. 6, graf 7 a graf 8):

Respondenti mohli označit maximálně 2 možné nabízené odpovědi.

Pátá výzkumná otázka se dotazuje na další možné prostředky interní komunikace, které by respondenti přivítali. Dle **grafu 7**, v rámci souhrnného výzkumu, dotazovaným **žádné další prostředky v interní komunikaci nechybí v 39 %**. Zájem o pravidelné zpravodajství v podobě e-mailů má 30 % respondentů, informace o aktuálním dění v rámci úřadu by přivítalo 18 % a více porad 13 % respondentů.

Graf 8 se zabývá opět stejnou otázkou, tentokrát z pohledu jednotlivých městských úřadů. Převaha odpovědí, že v interní komunikaci nic nechybí, je u tří městských úřadů, a to Tišnov, Kuřim a Šlapanice. Na úřadě v Židlochovicích převažuje odpověď pravidelného e-mailového zpravodajství o aktuálním dění v rámci úřadu.

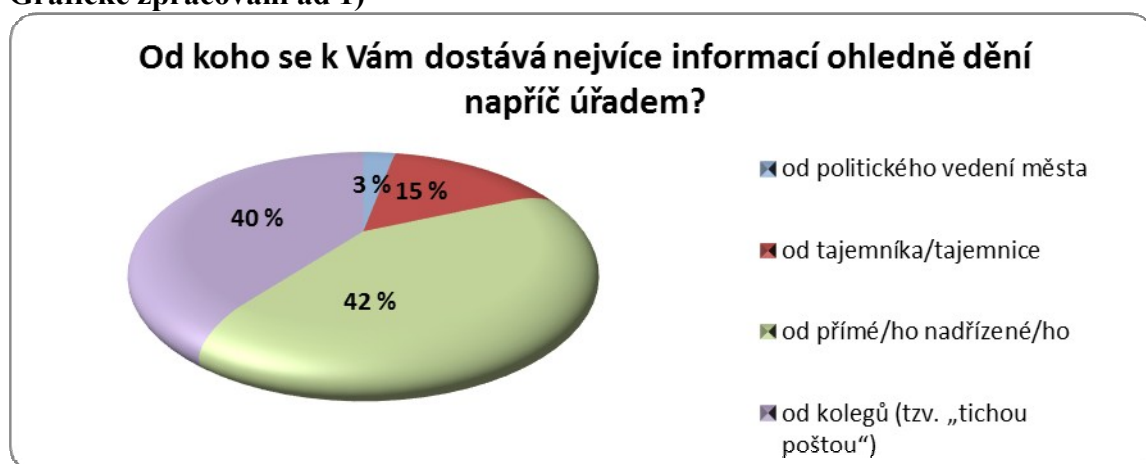
Vlastní odpovědi na další možnosti využili zaměstnanci pouze dvou městských úřadů a to úřad v Kuřimi a ve Šlapanicích. Zaměstnanec Městského úřadu Kuřim by přivítal častější osobní jednání a teambuilding. Zaměstnanec ve Šlapanicích naopak intervize.

Výzkumná otázka č. 6: Od koho se k Vám dostává nejvíce informací ohledně dění napříč úřadem?

Od koho se k Vám dostává nejvíce informací ohledně dění napříč úřadem?				
	od politického vedení města	od tajemníka/tajemnice	od přímé/ho nadřízené/ho	od kolegů (tzv. „tichou poštou“)
Městský úřad Tišnov	2	13	30	27
Městský úřad Kuřim	1	7	15	12
Městský úřad Židlochovice	2	2	6	13
Městský úřad Šlapanice	0	4	20	15
Úřady celkem:	5	26	71	67

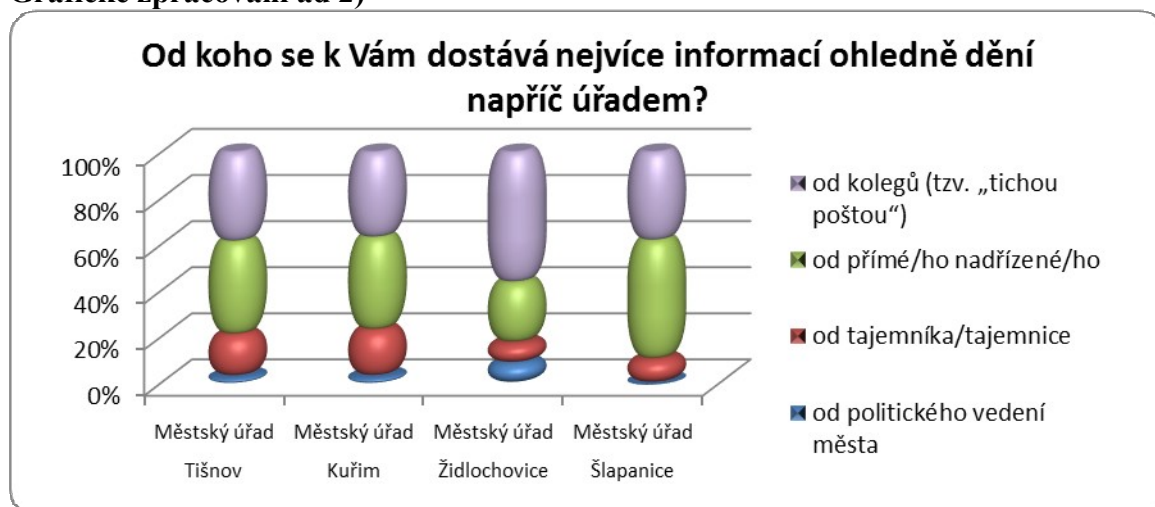
Tabulka 7 Zdroje informací napříč úřadem

Grafické zpracování ad 1)



Graf 9 Zdroje informací napříč úřadem
(souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Grafické zpracování ad 2)



Graf 10 Zdroje informací napříč úřadem
(dle jednotlivých úřadů)

Komentář k výzkumné otázce č. 6 (tabulka 7, graf 9 a graf 10):

Respondenti si mohli vybrat pouze jednu odpověď na danou otázku.

Nejvíce informací ohledně dění úřadem znázorňuje **graf 9**, a to souhrnně za všechny čtyři dotazované úřady. Z výše přiloženého grafu vyplývá, že **42 %** respondentů uvedlo, že nejvíce informací o dění na úřadě dostává **od svého přímého nadřízeného**. Ovšem celých 40 % těchto informací je šířeno tzv. „tichou poštou“. 15 % informací jde směrem od tajemníka/tajemnice a pouze 3 % od politického vedení města.

Dle **grafu 10**, kde jsou graficky znázorněny jednotlivé městské úřady, je patrné, že Městský úřad Tišnov, Kuřim a Šlapanice má nejvíce informací od přímého nadřízeného, výjimku tvoří Židlochovice, kde informace jsou z největší části šířeny tzv. „tichou poštou“. Od tajemníka/tajemnice a politického vedení jde informací nejméně.

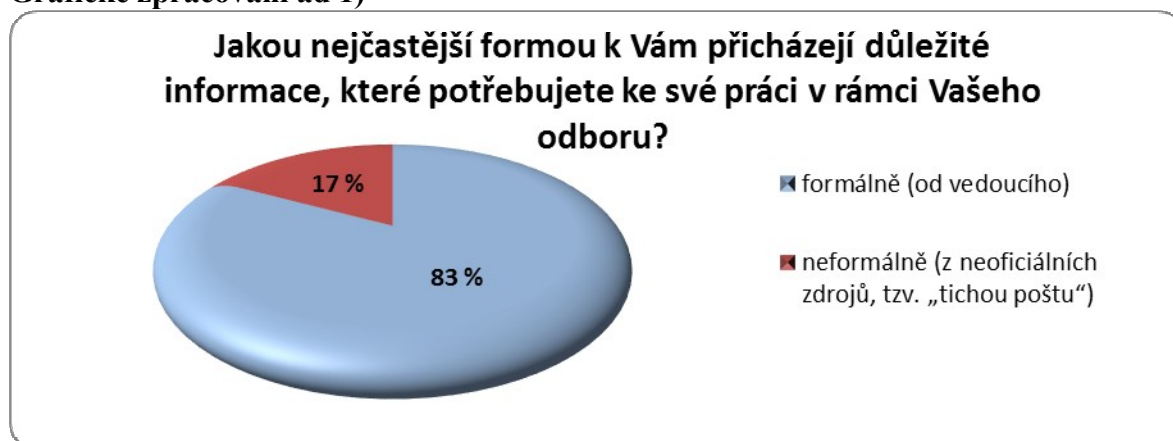
I tzv. „tichou poštou“ je třeba přijmout za jednu z forem komunikace. Má své výhody i nevýhody. Mezi výhody patří zejména rychlejší pohled na věc, lze z ní dovodit i slabiny jednotlivců nebo organizace. Naopak nevýhodou šíření tzv. „tiché pošty“ je to, že z drobných informací nebo z malého problému většinou nastává informace velkého rázu a problém je řádně zveličen. Za těchto okolností může v dané organizaci zavládnout panika nebo např. atmosféra strachu.

Výzkumná otázka č. 7: Jakou nejčastější formou k Vám přicházejí důležité informace, které potřebujete ke své práci v rámci Vašeho odboru?

Jakou nejčastější formou k Vám přicházejí důležité informace, které potřebujete ke své práci v rámci Vašeho odboru?		
	formálně (od vedoucího)	neformálně (z neoficiálních zdrojů, tzv. „tichou poštou“)
Městský úřad Tišnov	59	11
Městský úřad Kuřim	26	9
Městský úřad Židlochovice	20	5
Městský úřad Šlapanice	35	4
Úřady celkem:	140	29

Tabulka 8 Forma komunikace v rámci odboru

Grafické zpracování ad 1)



Graf 11 Forma komunikace v rámci odboru
(souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Grafické zpracování ad 2)



Graf 12 Forma komunikace v rámci odboru
(dle jednotlivých úřadů)

Komentář k výzkumné otázce č. 7 (tabulka 8, graf 11 a graf 12):

Respondenti vybírali pouze ze dvou nabízených možných odpovědí. Na danou otázku odpovědělo celkem 169 respondentů. Důležité informace, které potřebují zaměstnanci ke své práci, přicházejí z **83 % formální cestou**, tj. od příslušného vedoucího. Takto odpovědělo 140 respondentů. Pouhých 17 %, což představuje 29 respondentů, uvedlo, že důležité informace přicházejí neformálně, tzv. tichou poštou, jak uvádí **graf 11**.

Pokud budeme komentovat **graf 12**, zjistíme, že důležité informace přicházejí formálně od vedoucího, a to ve značné míře. V počtu dotazovaných nejvíce neformálních informací je v rámci Městského úřadu Kuřim.

Výzkumná otázka č. 8: Jak byste charakterizoval/a komunikaci na Vašem odboru – mezi kolegy?

Jak byste charakterizoval/a komunikaci na Vašem odboru – mezi kolegy?		
	fungující, bez překážek	s překážkami
Městský úřad Tišnov	61	11
Městský úřad Kuřim	27	8
Městský úřad Židlochovice	19	6
Městský úřad Šlapanice	36	3
Úřady celkem:	143	28

Tabulka 9 Komunikace na odboru

Grafické zpracování ad 1)



Graf 13 Komunikace na odboru
(souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Grafické zpracování ad 2)



Graf 14 Komunikace na odboru
(dle jednotlivých úřadů)

Komentář k výzkumné otázce č. 8 (tabulka 8, graf 13 a graf 14):

Tato výzkumná otázka se dotazovala na komunikaci v rámci příslušného odboru – mezi kolegy, na komunikaci vertikální, zda je vnímána jako fungující či s překážkami. Na výběr byly pouze 2 možné odpovědi.

Graf 13 znázorňuje, že **84 %** respondentů, což představuje 143 zaměstnanců, označilo, že považuje komunikaci mezi kolegy na odboru **za fungující**. Pouze 28 zaměstnanců, v tomto případě se jedná o hodnotu 16 %, považuje interní komunikaci za komunikaci s překážkami.

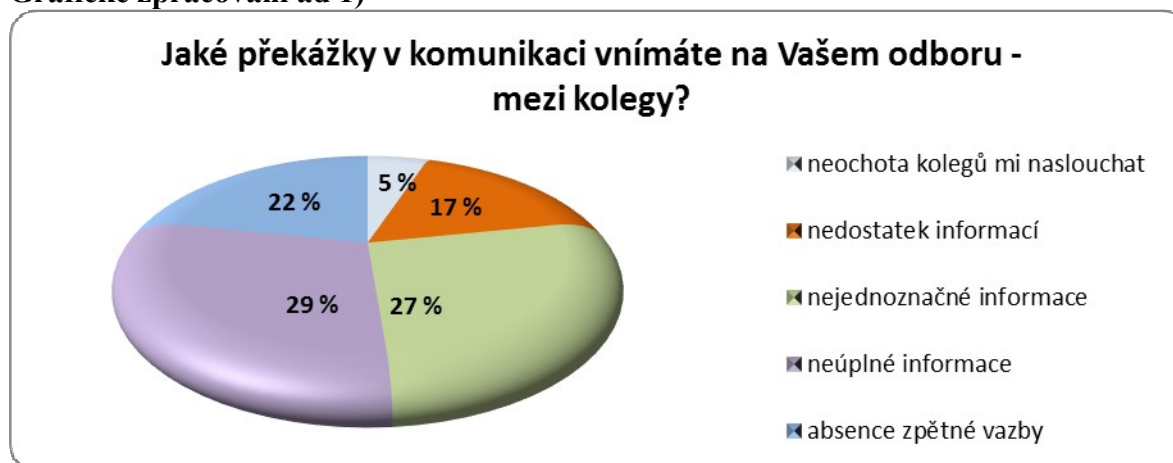
Graf 14 se zabývá jednotlivými městskými úřady a ukazuje, že nejméně překážek na odborech má Městský úřad Šlapanice, Tišnov je druhý v pořadí, naopak nejvíce překážek je v rámci Kuřimi a Židlochovic, a to zhruba srovnatelně.

Výzkumná otázka č. 9: Jaké překážky v komunikaci vnímáte na Vašem odboru - mezi kolegy?

Jaké překážky v komunikaci vnímáte na Vašem odboru - mezi kolegy?					
	neochota kolegů mi naslouchat	nedostatek informací	nejednoznačné informace	neúplné informace	absence zpětné vazby
Městský úřad Tišnov	1	5	9	11	7
Městský úřad Kuřim	2	3	3	5	4
Městský úřad Židlochovice	0	2	5	5	5
Městský úřad Šlapanice	1	3	4	2	1
Úřady celkem:	4	13	21	23	17

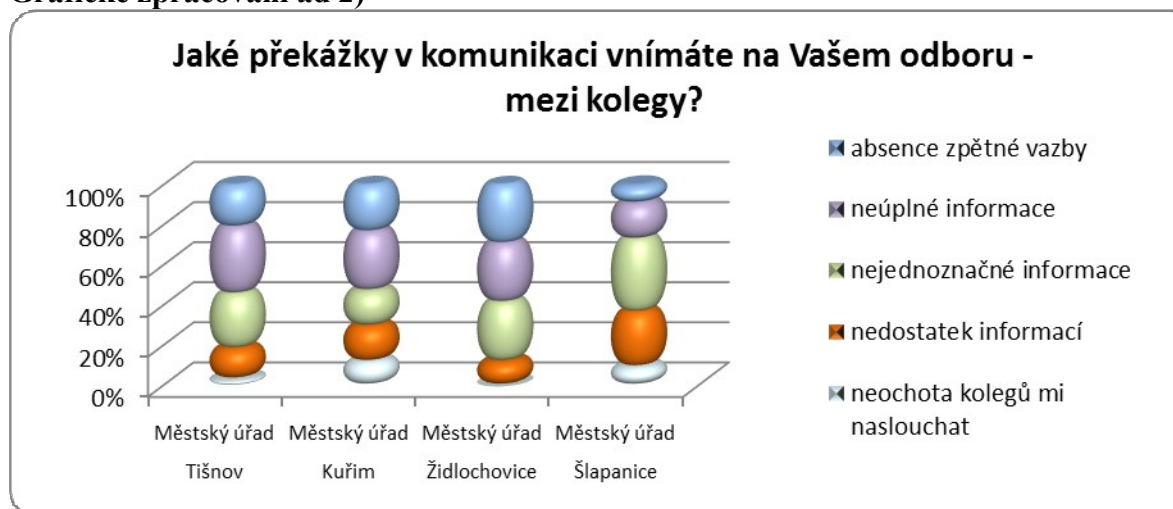
Tabulka 10 Překážky v komunikaci na odboru

Grafické zpracování ad 1)



Graf 15 Překážky v komunikaci na odboru (souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Grafické zpracování ad 2)



Graf 16 Překážky v komunikaci na odboru (dle jednotlivých úřadů)

Komentář k deváté výzkumné otázce (tabulka 10, graf 15 a graf 16):

Devátá výzkumná otázka se dotazuje na konkrétní překážky v komunikaci mezi kolegy v rámci odboru. Překážky v komunikaci označilo pouze 28 respondentů (viz otázka 8), naopak 143 respondentů žádné překážky nepocíťovalo. Pouze respondenti pocíťující překážky mohli označit u této otázky maximálně 3 možnosti z předložených odpovědí, jednou z možností byla vlastní odpověď.

Z **grafu 15** vyplývá, že **neúplné informace na odborech tvoří 29 %** překážek, další v pořadí jsou nejednoznačné informace s 27 %, absence zpětné vazby tvoří 22 %, nedostatek informací 17 % a pouhých 5 % je neochota kolegů mi naslouchat.

Překážky v interní komunikaci dle jednotlivých úřadů, znázorňuje **graf 16**. Neúplné informace nejvíce trápí Tišnov a Kuřim. U Židlochovic je počet neúplných informací shodný s nejednoznačnými informacemi. Šlapanice nejvíce pocíťují informace nejednoznačné, v těsném závěsu je nedostatek informací.

Vlastní odpověď byla zaznamenána pouze na Městském úřadě v Kuřimi, kde jeden ze zaměstnanců odpověděl, že v komunikaci na odboru vnímá jako překážku, vlastní prospěch a rivalitu.

Výzkumná otázka č. 10: Jak byste charakterizoval/a komunikaci mezi Vámi a Vaším přímým nadřízeným?

Jak byste charakterizoval/a komunikaci mezi Vámi a Vaším přímým nadřízeným?		
	fungující, bez překážek	s překážkami
Městský úřad Tišnov	66	6
Městský úřad Kuřim	28	7
Městský úřad Židlochovice	17	6
Městský úřad Šlapanice	35	4
Úřady celkem:	146	23

Tabulka 11 Komunikaci zaměstnance s přímým nadřízeným

Grafické zpracování ad 1)



Graf 17 Komunikaci zaměstnance s přímým nadřízeným (souhrmně v rámci čtyř úřadů)

Grafické zpracování ad 2)



Graf 18 Komunikaci zaměstnance s přímým nadřízeným (v rámci jednotlivých úřadů)

Komentář k desáté výzkumné otázce č. 10 (tabulka 12 a graf 17 a graf 18):

Desátá výzkumná otázka se dotazuje na komunikaci mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Jedná se o komunikaci horizontální. Dotaz je položen tak, aby respondent uvedl, zda považuje komunikace s přímým nadřízeným za fungující, což znamená bez překážek nebo naopak s překážkami.

Graf 17 znázorňuje, že **86 %** respondentů, což je 146 zaměstnanců, označilo, že považuje komunikaci s přímým nadřízeným **za fungující**. Pouhých 23 zaměstnanců, vyjádřeno v procentech se jedná pouze o 14 % respondentů, vnímá v interní komunikaci s nadřízeným nějaké překážky.

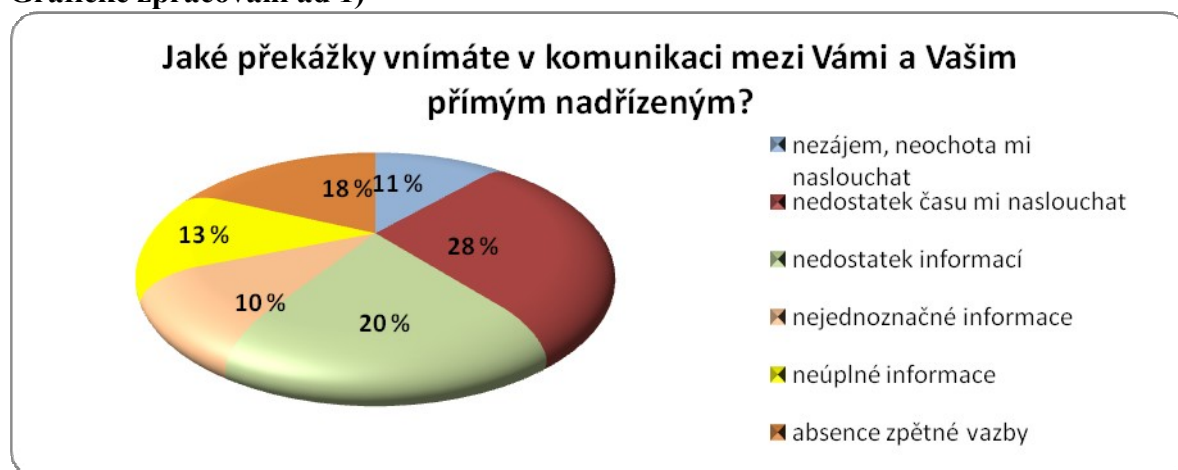
Graf 18 rozebírá jednotlivé úřady a zde je patrné, že nejméně překážek v interní komunikaci s přímým nadřízeným je na Městském úřadě v Tišnově, což v číslech vyjádřeno je pouze 6 ze 72 zaměstnanců. Šlapanice jsou druhé v pořadí (4 z 39), třetí Kuřim (7 z 35) a nejvíce překážek vnímají Židlochovice (6 z 23).

Výzkumná otázka č. 11: Jaké překážky vnímáte v komunikaci mezi Vámi a Vaším přímým nadřízeným?

Jaké překážky vnímáte v komunikaci mezi Vámi a Vaším přímým nadřízeným?						
	nezájem, neochota mi naslouchat	nedostatek času mi naslouchat	nedostatek informací	nejednoznačné informace	neúplné informace	absence zpětné vazby
Městský úřad Tišnov	1	6	4	2	2	2
Městský úřad Kuřim	1	3	3	1	0	4
Městský úřad Židlochovice	1	3	2	2	5	1
Městský úřad Šlapanice	4	5	3	1	1	4
Úřady celkem:	7	17	12	6	8	11

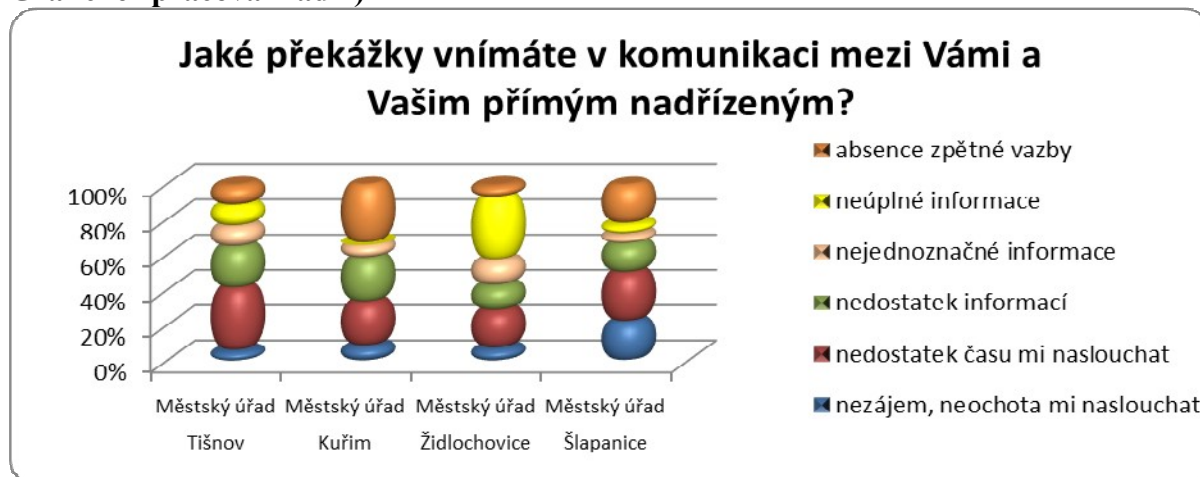
Tabulka 12 Překážky v komunikaci mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným

Grafické zpracování ad 1)



Graf 19 Překážky v komunikaci mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným (souhrmně v rámci čtyř úřadů)

Grafické zpracování ad 2)



Graf 20 Překážky v komunikaci mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným (v rámci jednotlivých úřadů)

Komentář k výzkumné otázce č. 11 (tabulka 13, graf 19 a graf 20):

Překážky v komunikaci s přímým nadřízeným označilo v předchozí otázce pouze 23 respondentů (viz otázka 10), naopak 146 respondentů žádné překážky nepocíťovalo. Pouze respondenti pocíťující překážky s přímým nadřízeným mohli označit u této otázky maximálně 3 možnosti z předložených odpovědi, jednou z možností byla vlastní odpověď.

Dle **grafu 19**, získala největší procento odpovědí překážka **nedostatek času mi naslouchat, a to 28 %**. Jako druhou nejčastější překážku vnímali respondenti nedostatek informací, konkrétně v 20 %, absence zpětné vazby tvoří 18 %, neúplné informace 13 %, nezájem a neochota mi naslouchat 11 %, nejednoznačné informace 10 %.

Překážky v interní komunikaci dle jednotlivých úřadů, znázorňuje **graf 20**. Nedostatek času přímého nadřízeného a následně nedostatek informací nejvíce trápí Městský úřad Tišnov. V Kuřimi je na prvním místě absence zpětné vazby, neúplné informace převládají v Židlochovicích. Ve Šlapanicích jde zejména o nedostatek času a následně absenci zpětné vazby. Vlastní odpověď u této otázky nebyla zaznamenána.

Výzkumná otázka č. 12: Domníváte se, že interní komunikace na úřadě se dá charakterizovat jako otevřená?

Domníváte se, že interní komunikace na úřadě se dá charakterizovat jako otevřená?				
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Městský úřad Tišnov	7	50	13	2
Městský úřad Kuřim	2	21	11	1
Městský úřad Židlochovice	7	16	2	0
Městský úřad Šlapanice	6	22	11	1
Úřady celkem:	22	109	37	4

Tabulka 13 Dotaz na otevřenou interní komunikaci

Grafické zpracování ad 1)



Graf 21 Dotaz na otevřenou interní komunikaci (souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Grafické zpracování ad 2)



Graf 22 Dotaz na otevřenou interní komunikaci (v rámci jednotlivých úřadů)

Komentář k dvanácté výzkumné otázce č. 12 (tabulka 14 a graf 21 a graf 22):

U této otázky všichni respondenti měli možnost vyjádřit, zda vnímají interní komunikaci za otevřenou, což znamená, že mohou otevřeně říci svůj názor zda, ze strany kolegů i nadřízených jim je nasloucháno, vedení reaguje na jejich návrhy a připomínky a je ochotno k diskuzi a zda funguje zpětná vazba. Pojem otevřená komunikace zde byla zaměstnancům vysvětlena přímo v dotazníkovém šetření, a to proto, aby si daný pojem nevysvětlil každý jinak, po svém.

Z **grafu 21** vyplývá, na výzkumnou otázku zabývající se otevřenou interní komunikací odpověděli respondenti **z 63 % spíše ano, z 13 % ano**, z 22 % spíše ne a pouze z 2 % ne. Z těchto odpovědí vyplývá, že interní komunikaci v celkovém souhrnu úřadů lze sice považovat za otevřenou, jak odpovědělo v souhrnu 76 % respondentů, ale necelá čtvrtina, tj. 24 % to takto necítí.

Graf 22 znázorňuje výčty odpovědí, tentokrát z pohledů jednotlivých městských úřadů. I zde je vidět, že převládá odpověď spíše ano na všech úřadech. Největší podíl jednoznačných ano je v Židlochovicích, naopak nejmenší v Kuřimi.

Výzkumná otázka č. 13: Kdyby jste dostal/a možnost něco na komunikaci na Vašem úřadě změnit, co by to bylo?

Tato výzkumná otázka byla jedinou otázkou otevřenou. Dotazovala se na možnost změny v rámci interní komunikace. Odpovědi jsou uvedeny dle jednotlivých úřadů. Pokud se otázka opakovala, v závorce je uvedeno kolikrát. Některé z formulovaných odpovědí zcela s otázkou nesouvisí, ovšem ve výčtu jsou pro úplnost uvedeny všechny odpovědi.

Odpovědi na Městském úřadě Tišnov:

- zlepšení komunikace a přenosu informací mezi odbory (3x),
- organizování více společenských setkání,
- podpora neformálního osobního kontaktu mezi zaměstnanci formou teambuildingu,
- centralizace informací (2x),
- více informací o aktuálním dění na úřadu,
- více aktualit o dění na odborech na intranetu,
- nefunguje meziodborová otevřená komunikace,
- nekomunikovat o věcech, do kterých se moc nechce až na poslední chvíli,
- propojení mezi odbory,
- častější porady pracovníků odboru nebo jeho části se zaměřením na řešení momentálních potřeb a problémů na pracovišti, tzv. 10 minutovky, okamžitě řešit - neodkládat a rozhodnout,
- aby někteří vedoucí, popř. členové vedení města více komunikovali,
- odpolitizování chodu úřadu,
- pokutovat "tichou poštu",
- mobily pro uklízečky,
- zlepšení komunikačních dovedností kvalitním vzděláváním.

Odpovědi na Městském úřadě Kuřim:

- dotazy týkající se běžné pracovní problematiky zasílat písemnou formou (e-mailem), aby byly konkrétní, stručné, jasné, výstižné. Mezi některými kolegy tato komunikace již funguje a je pozitivně přijímána. Každopádně šetří čas a dotazovaný může operativně reagovat. Osobní komunikace až v případě osobní domluvy,
- více empatie,

- namísto množství interních směrnic více komunikovat s podřízenými např. na základě vyhodnocení podobných dotazníků,
- nemám s komunikací se zaměstnanci města žádné problémy,
- preferuji individuální přístup,
- nerozšiřování nepodložených informací,
- úřední hodiny,
- oddělení státní správy od samosprávy,
- vzájemná spolupráce a ochota,
- absence strachu něco říct.

Odpovědi na Městském úřadě Židlochovice:

- nemám potřebu něco měnit,
- placené přesčasy,
- já jsem spokojená,
- jednoznačné a přesné úkoly.

Odpovědi na Městském úřadě Šlapanice:

- častější setkávání se k řešení věcí běžných i mimořádných,
- častější osobní komunikace s tajemníkem a všemi zaměstnanci,
- zrychlení komunikace,
- věcnější porady,
- momentálně jsem spokojená,
- především lepší komunikaci s politickou reprezentací města, ne styl o nás bez nás, čím větší "bič" na úředníky = více kladných voličských bodů,
- zpětnou vazbu,
- více informací týkající se dění,
- nyní mě nic k této otázce nenapadá, nejspíš proto, že na úřadě působím chvíli a komunikace na našem odboru je výborná. Vždy se dozvím potřebné informace ke své práci.

Výzkumná otázka č. 14: Jaký je Váš názor na níže uvedené výroky?

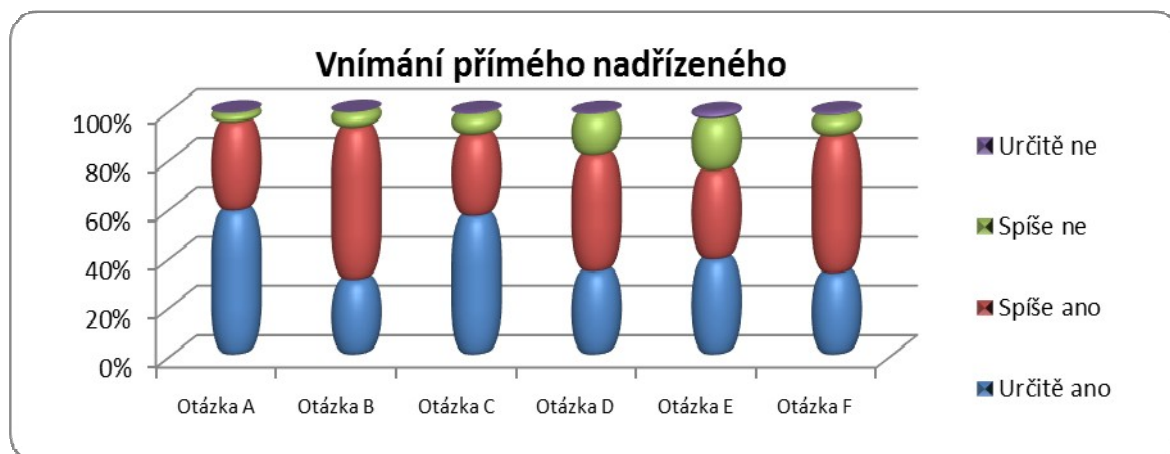
Čtrnáctá výzkumná otázka je otázkou složenou z šesti podotázek, označených písmeny A - F, na vnímání přímého nadřízeného, tj. jak je ochoten svým podřízeným poradit, pomoci, jak jim naslouchá, jakou pracovní atmosféru vytváří svým přístupem, jak zvládá motivaci. Tato poslední složená otázka sloužila víceméně k dokreslení celkového pohledu na vybrané městské úřady.

Jednotlivé otázky, přiřazené písmenům A – F, byly následující:

- **Otázka A** - Můj přímý nadřízený je vždy ochoten mi poradit a pomoci.
- **Otázka B** - Můj přímý nadřízený naslouchá mým názorům a respektuje je.
- **Otázka C** - Můj přímý nadřízený si se mnou dokáže povídat i o nepracovních záležitostech.
- **Otázka D** - Můj přímý nadřízený vytváří svým přístupem, jednáním a chováním příznivou a podnětnou atmosféru na pracovišti.
- **Otázka E** - Víím, že za kvalitně odvedenou práci mohu očekávat ze strany mého nadřízeného uznání, pochvalu, poděkování.
- **Otázka F** - Můj přímý nadřízený řeší problémy ihned.

Vnímání přímého nadřízeného				
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Otázka A	101	62	8	1
Otázka B	52	106	13	0
Otázka C	96	56	16	2
Otázka D	58	81	30	2
Otázka E	67	62	37	6
Otázka F	57	96	16	3

Tabulka 14 Vnímání přímého nadřízeného



Graf 23 Vnímání přímého nadřízeného

Komentář k výzkumné otázce č. 14 (tabulka 15 a graf 23):

Poslední složená výzkumná otázka slouží víceméně k dokreslení celkového pohledu na vybrané městské úřady v rámci příslušné analýzy, tj. na ukázkou vztahů mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, tedy na vnímání přímého nadřízeného.

Nadřízený zaměstnanec by měl být vždy ochoten svým podřízeným poradit, pomoci, umět naslouchat, vytvářet svým přístupem příznivou a podnětnou atmosféru, zvládat motivaci svých podřízených, a to zejména proto, že pouze takový vedoucí zaměstnanec (manager) může efektivně komunikovat a následně efektivně řídit.

Z **tabulky 15 a grafu 23** vyplývá, že na veškeré otázky týkající se vnímání přímého nadřízeného bylo víceméně pozitivně odpovězeno.

Nejvíce odpovědí ano nebo spíše ano bylo u otázky A, tj. že přímý nadřízený je vždy ochoten poradit a pomoci“, druhá v pořadí, co do nejvyššího počtu pozitivních odpovědí, byla otázka B, že přímý nadřízený naslouchá názorům zaměstnanců a respektuje je.

Naopak nejvíce záporných odpovědí bylo zaznamenáno u otázky E, že za kvalitně odvedenou práci lze očekávat ze strany nadřízeného uznání, pochvalu, poděkování. Druhá v pořadí, co do počtu negativních odpovědí, byla otázka D, zda přímý nadřízený vytváří svým přístupem, jednáním a chováním příznivou a podnětnou atmosféru na pracovišti.

Vzhledem k tomu, že na jednotlivých úřadech nebyly žádné výrazné odchylky v odpovědích A – F, bylo přistoupeno pouze k souhrnnému zpracování.

5.6 Interpretace výsledků

Hypotéza 1: Komunikační dovednosti vedoucích pracovníků, v souhrnu dotazovaných úřadů, jsou považovány za prvořadé v rámci tzv. měkkých manažerských schopností a dovedností (tzv. soft skills).

Tuto hypotézu jsem ověřila **pomocí výzkumné otázky 1**. Z celkového počtu 172 zúčastněných respondentů dotazníkového šetření vyplývá, že komunikační dovednosti vedoucích pracovníků (manažerů) nejsou považovány za prvořadé v rámci tzv. měkkých manažerských schopností a dovedností (tzv. soft skills).

Pořadí důležitosti ve všech čtyřech dotazovaných městských úřadech byly shodné. Žádná větší odchylka zde nebyla zachycena. Vnímané pořadí důležitosti u tzv. měkkých manažerských schopností a dovedností je následující a stanovené číslo vždy označuje pořadí důležitosti:

1. schopnost vyjednávat a řešit konflikty
- 2. komunikační dovednosti,**
3. schopnost empatie,
4. efektivní řízení času,
5. sebekritičnost.

Z výsledků výše popsaných vyplývá, že nejvíce si zaměstnanci u vedoucích pracovníků (manažerů), v rámci tzv. měkkých manažerských schopností a dovedností, cení schopnost vyjednávat a řešit konflikty. **Komunikační dovednosti jsou až na druhém místě**, schopnost empatie na třetím a efektivní řízení času na čtvrtém místě. Sebekritičnost získala v pořadí páté, poslední místo.

Hypotéza č. 1 byla vyvrácena. Komunikační dovednosti vedoucích pracovníků, v souhrnu dotazovaných úřadů, jsou považovány **až za druhořadé**, v rámci tzv. měkkých manažerských schopností a dovedností (tzv. soft skills). **Za prvořadé považují respondenti schopnost vyjednávat a řešit konflikty.**

Hypotéza 2: Nejvíce informací ohledně dění napříč úřadem dostávají zaměstnanci, v souhrnu dotazovaných úřadů, v první řadě od svého přímého nadřízeného.

Tuto hypotézu jsem ověřila pomocí výzkumné otázky 6. Většina dotazovaných uvádí, že nejvíce informací napříč úřadem dostává v první řadě od svého přímého nadřízeného, což uvedlo celkem **42 % respondentů**. Již 40 % informací je šířeno tzv. „tichou poštou“, 15 % informací jde směrem od tajemníka/tajemnice a pouze 3 % od politického vedení města.

Tzv. „tichá pošta“ zaujala téměř srovnatelný výsledek s informacemi od přímého nadřízeného (40 %). Tento typ komunikace se vyskytuje ve všech organizacích, ať už ve větší či menší míře. Jedná se pravděpodobně o jednu z častých forem komunikace. Nevýhodou tzv. „tiché pošty“ je, že takto šířené informace podléhají většinou zkreslení, jelikož zaměstnanci mají tendence si fakta upravovat do zajímavější podoby.

Informace ohledně dění napříč úřadem dostává přímo od tajemníka/tajemnice celkem 15 % respondentů. Nutno v této záležitosti uvést, že i tajemník/tajemnice úřadu je rovněž přímým nadřízeným, ovšem po jiné linii, v tomto případě jde o přímého nadřízeného vedoucích odborů. Z daného konstatování plyne, že u této otázky by bylo dokonce možno sečíst odpovědi od přímého nadřízeného a od tajemníka/tajemnice. Vzhledem k tomu, že nemáme tak podrobnou analýzu dotazníkového šetření, kde by bylo naprosto evidentní, že u odpovědi tajemník/tajemnice takto odpovídali pouze vedoucí odborů, tedy přímí podřízení, není vhodné tyto údaje přičítat, šlo by o pouhou nepodloženou spekulaci.

Hypotéza č. 2 byla potvrzena: Nejvíce informací ohledně dění napříč úřadem dostávají zaměstnanci, v souhrnu dotazovaných úřadů, v první řadě od svého přímého nadřízeného. Hypotéza je podložena výzkumnou otázkou č. 6, kde dané tvrzení potvrdilo celkem **42 % respondentů**, 40 % je šířeno tzv. „tichou poštou“, 15 % informací jde směrem od tajemníka/tajemnice a 3 % od politického vedení města.

Hypotéza 3: Komunikace mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými je fungující, bez překážek, v souhrnu dotazovaných úřadů.

Hypotézu ohledně komunikace mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými jsem ověřila **pomocí výzkumné otázky 10**. Komunikace mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným je komunikace horizontální. Dotaz byl položen tak, aby respondent uvedl, zda považuje komunikace s přímým nadřízeným za fungující, což znamená bez překážek nebo naopak s překážkami.

Komunikace v souhrnu dotazovaných úřadů je považována za bezproblémovou, bez překážek. Za bezproblémovou ji považuje **86 % respondentů**, což představuje celkem 146 zaměstnanců úřadů. Naopak s překážkami ji vnímá pouze 14 % veškerých dotazovaných, tedy pouhých 23 dotazovaných v rámci čtyř městských úřadů.

Hypotéza č. 3 byla potvrzena. Komunikace mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými je fungující, bez překážek, v souhrnu dotazovaných úřadů. Fungující komunikaci, bez překážek, potvrdilo celkem **86% respondentů**.

Hypotéza 4: Interní komunikace, v souhrnu dotazovaných úřadů, se dá charakterizovat jako celkově otevřená.

Hypotézu jsem ověřila pomocí **výzkumné otázky 12**. Pojem otevřená komunikace byla v dotazníkové šetření vysvětlena tak, aby nedošlo ke zkreslení pojmu a jinému pochoopení. Vysvětlení bylo takové, že tento pojem označuje, že zaměstnanec v rámci otevřené komunikace může otevřeně říci svůj názor, je mu ze strany kolegů i nadřízených nasloucháno, vedení reaguje na návrhy a připomínky zaměstnanců a je ochotno k diskuzi, funguje zpětná vazba.

Z **grafu 21** je patrné, že na výzkumnou otázku otevřené interní komunikaci odpověděli respondenti z 63 % spíše ano, z 13 % ano, z 22 % spíše ne a pouze z 2 % ne. Z těchto odpovědí vyplývá, že interní komunikaci v celkovém souhrnu úřadů **lze považovat za otevřenou**, jak kladně odpovědělo celkem **131 respondentů**, což představuje v **souhrnu 76 %**. Zápornou odpověď uvedla necelá čtvrtina respondentů, tj. v číslech 41 zaměstnanců a v procentuálním zastoupení 24 %, kteří otevřenou komunikaci v rámci dotazovaných úřadů nepocítují.

Hypotéza č. 4 byla potvrzena. Interní komunikace, v souhrnu dotazovaných úřadů, se dá charakterizovat jako celkově otevřená. Otevřenou komunikaci vyjádřilo **celkově 76 % respondentů**.

5.7 Doporučení pro zlepšení komunikace

Komunikace je považována za základní stavební kámen v rámci každé organizace. Je dobré vědět, že tím, jak firma komunikuje, zejména jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a je tak přímo a zásadně ovlivňováno dosažení cílů a prosperity firmy, či úřadu obecně.

V rámci diplomové práce jsem si kladla za cíl provést analýzu interní komunikace v rámci městských úřadů a následně navrhnout doporučení pro zlepšení. Tato doporučení na základě souhrnných výsledků zobecnit a mít možnost dále je využívat v rámci všech dotazovaných úřadů.

Komunikace v rámci všech úřadů souhrnně se dá charakterizovat jako fungující, celkově je vnímána jako otevřená. Nejvíce je preferovaná osobní komunikace, tzv. komunikace z očí do očí a je rovněž nejvíce využívána při kontaktu s nadřízenými. Při komunikaci s kolegy je vedle osobní hojně využívána i komunikace telefonická. V rámci komunikace s přímým nadřízeným vnímají zaměstnanci úřadů jako nejčastější překážku nedostatek času jim naslouchat a mezi kolegy na odboru se předávají neúplné informace.

Jelikož v komunikaci je stále co zlepšovat, **souhrnně**, napříč všemi dotazovanými úřady, **bych doporučovala**:

- zavést pravidelné e-mailové zpravodajství o aktuálním dění v rámci úřadu, popřípadě zveřejňovat více aktualit v rámci intranetu;
- zavést více porad na odborech/odděleních a zaměstnance informovat o aktuálním dění napříč úřadem, a to zejména proto, aby pocíťovali dostatek informací. Současně s tímto dojde k minimalizaci tzv. „tiché pošty“;
- zlepšit komunikaci a přenos informací mezi odbory, zaměřit se na podávání informací, dbát zejména na jejich úplnost a jednoznačnost;
- vedoucím zaměstnancům zajistit školení na řízení času (tzv. Time management), aby si zorganizovali svoji práci tak, aby měli dostatek prostoru naslouchat svým zaměstnancům;
- u vedoucích zaměstnanců se zaměřit rovněž na schopnost vyjednávat a řešit konflikty, tuto dovednost aktivně posilovat interaktivním školením;
- podporovat zlepšení komunikačních dovedností kvalitním vzděláváním;
- podporovat neformální kontakt mezi zaměstnanci formou teambuildingu.

ZÁVĚR

Samotné slovo komunikace je skloňováno doslova na každém kroku, jde o aktuální a současně moderní téma. Termín komunikace slyším denně a používá ho snad každý v mém okolí. V Tišnově, v souvislosti s „nefunkční“ interní komunikací v rámci úřadu a zaostávající komunikací mezi zastupiteli města, došlo na začátku loňského roku 2014 dokonce i k předčasným volbám. Slovo komunikace se v rámci podzimních komunálních voleb vyskytovalo ve volebních programech snad všech politických stran, kdy četnost daného výrazu byla zárukou volebních preferencí do tišnovského městského zastupitelstva.

V rámci úřadu představuje komunikace především **nástroj řízení**. Tímto nástrojem zejména manažeři, v tomto případě vedoucí odborů nebo oddělení, výrazným způsobem **formují a ovlivňují** své zaměstnance, především jejich postoje, aktivitu a chování. Kvalitní interní komunikace ovlivňuje klima, image a funkčnost organizace jako celku. Bez fungující komunikace je týmová spolupráce doslova nemožná.

Úlohou komunikace v procesu řízení městského úřadu je zejména zaměstnance **informovat a motivovat**. Prostřednictvím komunikace dochází nejen k předávání znalostí a zkušeností nezbytných pro dosahování vytyčených cílů, ale dochází i k osobnímu růstu zaměstnanců.

Otevřená interní komunikace podporuje pocit sounáležitosti a buduje týmového ducha. Lze ji také chápat jako **proces**, který vede **ke zlepšování výkonnosti zaměstnanců a k řízení toku informací**. Další význam má komunikace v procesu **rozhodování**, kde jsou informace různého druhu a významu neopomenutelným základem. Komunikační dovednosti pomáhají manažerovi taktéž při **přesvědčování** zaměstnance nebo při **zvládnutí konfliktů**, kterým se žádný úřad, ale ani žádná firma nevyhne.

Komunikace bývá z pohledu manažerů často podceňovaná a poté se stává slabinou organizace. Přitom hraje v procesu řízení nezaměnitelnou úlohu. Jedním z hlavních úkolů manažera je tedy komunikovat, komunikovat a zase komunikovat! Vždyť zaměstnanci mají potřebu a zejména právo vědět, co se od nich očekává a vědět, zda svoji práci odvádí dle představ svých nadřízených.

Každý dobrý manažer by měl mít soustavně na mysli i to, že **slova mohou působit jako zbraň, ale i jako laskavé pohazení pro duši**.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Legislativa

1. ČESKO. Ústava České republiky. In: Sbírká zákonů České republiky. 1992, roč. 1993, částka 1, ústavní zákon č. 1.
2. ČESKO. Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000, o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírká zákonů České republiky. 2000, částka 38.

Knižní publikace

3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
4. ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
7. BERMAN, E. M. BOWMAN, J. S. A KOL. *Human resource management in public service: paradoxes, processes, and problems*. Fourth Edition. California: SAGE Publications, Inc, 2013, 552 s. ISBN 978-1-4129-9167-4.
8. BYSTROV, V. RŮŽIČKA, M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 129 s. ISBN 80-210-4104-8.
9. HEGER, V. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.
10. HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 170 s., ISBN 80-251-1250-0.
11. HORZINKOVÁ, E. NOVOTNÝ, V. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010, 233 s. ISBN 978-80-7380-263-9.
12. CHATTERJEE, B. *Human Resource Management – A Contemporary Text*. Fourth Edition. New Delhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd., 2009, ISBN 978-81-207-4474-5.
13. JANDA, P. *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
14. JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

15. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednost manažera*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
16. KLAPILOVÁ, S. *Kapitoly ze sociální pedagogiky*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, 1996, ISBN 80-7067-669-8.
17. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
18. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
19. MÜHLPACHR, P., KRAUS, B., a kol. *Sociální pedagogika II*. Brno: BonnyPress, 2011. skripta.
20. PEKOVÁ, J. PILNÝ, J. a JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. přepracované vydání. Praha: ASPI, 2008, 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.
21. PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 200 s. ISBN 978-80-247-4484-1.
22. PRAŠKO, J. PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1697-8.
23. PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 304 s. ISBN 978-80-247-6373-6.
24. PRŮCHA, J. VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.
25. SVAZ MĚST A OBCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Příručka pro členy zastupitelstva obce po volbách 2014*. 1. vydání. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, 2014, 191 s. ISBN 978-80-905421-3-6.
26. REKTOŘÍK, J. A KOL. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vydání. Praha: Ekopress, s. r. o., 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
27. RUSSELL-WALLING, E. *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart, 2012, 208 s. ISBN 978-80-7391-605-3.
28. ŘEHOŘ, A. ŠIGUT, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS, 2009.
29. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
30. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
31. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Internetové zdroje

32. EUROPEUM: *Principy komunikace mezi veřejnou správou a veřejností* [online] [citováno 18. 9. 2014] URL: <<http://www.europeum.org/cz/integrace/27-integrace--5/594-principy-komunikace-mezi-verejnou-spravou-a-verejnosti>>.
33. FRANĚK, P. *Jak motivovat zaměstnance* [online] [citováno 4. 10. 2014] URL: <<http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>>.
34. GREEN ACTION: *Aktivní naslouchání* [online] [citováno 5. 10. 2014] URL: <<http://greenaction.cz/receptar/aktivni-naslouchani.html>>.
35. MALEČKOVÁ, M. *Komunikační dovednosti* [online] [citováno 20. 9. 2014] URL: <<http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>>.
36. MĚSTO KUŘIM: *Městský úřad* [online] [citováno 29. 12. 2014] URL: <<http://www.kurim.cz/cs/mestsky-urad-1/>>.
37. MĚSTO KUŘIM: *Struktura MěÚ* [online] [citováno 29. 12. 2014] URL: <<http://www.kurim.cz/cs/mestsky-urad/struktura-meu/>>.
38. MĚSTO ŠLAPANICE: *Organizační struktura* [online] [citováno 29. 12. 2014] URL: <<http://www.slapanice.cz/organizacnistruktura/?highlight=organiza%C4%8Dn%C3%AD%20struktura/>>.
39. MĚSTO TIŠNOV: *Kontakty* [online] [citováno 14. 02. 2015] URL: <<http://www.tisnov-mesto.cz/cs/mesto/mestsky-urad/kontakty.html>>.
40. MĚSTO ŽIDLOCHOVICE: *Odbory městského úřadu* [online] [citováno 27. 12. 2014] URL: <<http://www.zidlochovice.cz/mesto-zidlochovice/mestsky-urad-01/odbory-mestskeho-uradu/>>.
41. TIPMAG.CZ: *Maslowova pyramida lidských potřeb* [online] [citováno 4. 10. 2014] URL: <<http://www.tipmag.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
Kč	Koruna česká
MěÚ	Městský úřad
ORP	Obec s rozšířenou působností.
Sb.	Sbírka zákonů
ÚSC	Územně samosprávný celek = obec

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Funkce a účel komunikace

Obrázek 2 Základní předpoklady kvalitní komunikace

Obrázek 3 Zásady aktivního naslouchání

Obrázek 4 Struktura informativní prezentace

Obrázek 5 Struktura přesvědčování

Obrázek 6 Příklady manipulativních taktik

Obrázek 7 Vývojové etapy personální práce

Obrázek 8 Maslowova pyramida lidských potřeb

Obrázek 9 Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Obrázek 10 Struktura veřejné správy v ČR

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Souhrnná identifikace respondentů

Tabulka 2 Pořadí důležitosti tzv. měkkých dovedností

Tabulka 3 Preferovaná forma komunikace

Tabulka 4 Využívané prostředky interní komunikace s nadřízenými

Tabulka 5 Nejčastěji vyžívaná forma komunikace s kolegy napříč celým úřadem

Tabulka 6 Další prostředky interní komunikace, které by zaměstnanci úřadu přivítali

Tabulka 7 Zdroje informací napříč úřadem

Tabulka 8 Forma komunikace v rámci odboru

Tabulka 9 Komunikace na odboru

Tabulka 10 Překážky v komunikaci na odboru

Tabulka 11 Komunikaci zaměstnance s přímým nadřízeným

Tabulka 12 Překážky v komunikaci mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným

Tabulka 13 Dotaz na otevřenou interní komunikaci

Tabulka 14 Vnímání přímého nadřízeného

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Preferovaná forma komunikace

(souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Graf 2 Preferovaná forma komunikace

(v rámci jednotlivých úřadů)

Graf 3 Využívané prostředky interní komunikace s nadřízenými

(souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Graf 4 Využívané prostředky interní komunikace s nadřízenými

(v rámci jednotlivých úřadů)

Graf 5 Nejčastěji vyžívaná forma komunikace s kolegy napříč celým úřadem

(souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Graf 6 Nejčastěji vyžívaná forma komunikace s kolegy napříč celým úřadem

(v rámci jednotlivých úřadů)

Graf 7 Další prostředky interní komunikace, které by zaměstnanci úřadu přivítali

(souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Graf 8 Další prostředky interní komunikace, které by zaměstnanci úřadu přivítali

(v rámci jednotlivých úřadů)

Graf 9 Zdroje informací napříč úřadem

(souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Graf 10 Zdroje informací napříč úřadem

(v rámci jednotlivých úřadů)

Graf 11 Forma komunikace v rámci odboru

(souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Graf 12 Forma komunikace v rámci odboru

(v rámci jednotlivých úřadů)

Graf 13 Komunikace na odboru

(souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Graf 14 Komunikace na odboru

(v rámci jednotlivých úřadů)

Graf 15 Překážky v komunikaci na odboru

(souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Graf 16 Překážky v komunikaci na odboru

(v rámci jednotlivých úřadů)

Graf 17 Komunikaci zaměstnance s přímým nadřízeným

(souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Graf 18 Komunikaci zaměstnance s přímým nadřízeným

(v rámci jednotlivých úřadů)

Graf 19 Překážky v komunikaci mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným

(souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Graf 20 Překážky v komunikaci mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným

(v rámci jednotlivých úřadů)

Graf 21 Dotaz na otevřenou interní komunikaci

(souhrnně v rámci čtyř úřadů)

Graf 22 Dotaz na otevřenou interní komunikaci

(v rámci jednotlivých úřadů)

Graf 23 Vnímání přímého nadřízeného

SEZNAM PŘÍLOH

P1 Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

*dovolte mi, abych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníkového šetření. Jsem studentkou magisterského studia Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty humanitních studií a v současné době zpracovávám diplomovou práci na téma „**Úloha komunikace v procesu řízení městského úřadu**“.*

Cílem tohoto výzkumu je zjistit Váš názor na komunikaci v rámci městského úřadu (respektive v rámci Městského úřadu Tišnov, Městského úřadu Kuřim, Městského úřadu Židlochovice a Městského úřadu Šlapanice).

Obracím se na Vás proto, neboť se domnívám, že pokud se rozhodnete dotazník vyplnit, získám tím velice cenné informace. Dotazník je zcela anonymní a Vaše odpovědi na otázky budou považovány za důvěrné a budou sloužit výhradně pro účely mé diplomové práce.

Děkuji Vám za ochotu, pochopení a čas strávený jeho vyplňováním.

Bc. Iva Dvořáčková, Tišnov

Není-li uvedeno jinak, označte prosím pouze jednu Vámi zvolenou odpověď. V ostatních případech postupujte dle pokynu pod příslušnou otázkou.

1. Kterou z uvedených schopností a dovedností považujete u manažerů za nejdůležitější? (Označte pořadí důležitosti od 1. do 5, přičemž 1. znamená nejdůležitější, naopak 5. nejméně důležité)

- schopnost empatie
- schopnost vyjednávat a řešit konflikty
- komunikační dovednosti
- sebekritičnost
- efektivní řízení času

2. Jakou formu komunikace preferujete?

- osobní komunikace (tzv. z očí do očí“)
- elektronická pošta
- telefonický hovor
- porady
- písemná komunikace (v listinné podobě)

3. Které z uvedených prostředků nejčastěji využíváte při interní komunikaci s nadřízenými? (Označte maximálně 2 odpovědi)

- osobní komunikace (tzv. z očí do očí“)
- elektronická pošta
- telefonický hovor
- porady
- písemná komunikace (v listinné podobě)

4. Které z uvedených prostředků nejčastěji využíváte při interní komunikaci s kolegy napříč celým úřadem? (Označte maximálně 2 odpovědi)

- osobní komunikace (tzv. z očí do očí“)
- elektronická pošta
- telefonický hovor
- porady
- písemná komunikace (v listinné podobě)

5. Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal/a?

(Označte maximálně 2 odpovědi)

- více porad
- pravidelné e-mailové zpravodajství o aktuálním dění v rámci úřadu
- více aktualit v rámci intranetu (vnitřních internetových stránek)
- žádné, nic mi nechybí
- jiné, prosím doplňte:.....

6. Od koho se k Vám dostává nejvíce informací ohledně dění napříč úřadem?

- od politického vedení města
- od tajemníka/tajemnice
- od přímé/ho nadřízené/ho
- od kolegů (tzv. „tichou poštou“)

7. Jakou nejčastější formou k Vám přicházejí důležité informace, které potřebujete ke své práci v rámci Vašeho odboru?

- formálně (od vedoucího)
- neformálně (z neoficiálních zdrojů, tzv. „tichou poštou“)

8. Jak byste charakterizoval/a komunikaci na Vašem odboru – mezi kolegy?

- fungující, bez překážek *(pokračujte až na otázku č. 10)*
- s překážkami

9. Jaké překážky v komunikaci vnímáte na Vašem odboru - mezi kolegy?

(Označte maximálně 3 odpovědi)

- neochota kolegů mi naslouchat
- nedostatek informací
- nejednoznačné informace
- neúplné informace
- absence zpětné vazby
- jiné, prosím doplňte:.....

10. Jak byste charakterizoval/a komunikaci mezi Vámi a Vaším přímým nadřízeným?

- fungující, bez překážek *(pokračujte až na otázku 12)*
- s překážkami

11. Jaké překážky vnímáte v komunikaci mezi Vámi a Vaším přímým nadřízeným?

(Označte maximálně 3 odpovědi)

- nezájem, neochota mi naslouchat
- nedostatek času mi naslouchat
- nedostatek informací
- nejednoznačné informace
- neúplné informace
- absence zpětné vazby
- jiné, prosím doplňte:.....

12. Domníváte se, že interní komunikace na úřadě se dá charakterizovat jako otevřená?

Otevřená komunikace znamená, že můžete otevřeně říci svůj názor, je Vám ze strany kolegů i nadřízených nasloucháno, vedení reaguje na návrhy a připomínky zaměstnanců a je ochotno k diskuzi, funguje zpětná vazba.

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

13. Kdyby jste dostal/a možnost něco na komunikaci na Vašem úřadě změnit, co by to bylo? (Doplňte Vaši odpověď)

.....

.....

.....

.....

14. Jaký je Váš názor na níže uvedené výroky?

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Můj přímý nadřízený je vždy ochoten mi poradit a pomoci.				
Můj přímý nadřízený naslouchá mým názorům a respektuje je.				
Můj přímý nadřízený si se mnou dokáže povídat i o nepracovních záležitostech.				
Můj přímý nadřízený vytváří svým přístupem, jednáním a chováním příznivou a podnětnou atmosféru na pracovišti.				
Vím, že za kvalitně odvedenou práci mohu očekávat ze strany mého nadřízeného uznání, pochvalu, poděkování.				
Můj přímý nadřízený řeší problémy ihned.				

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

15. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

16. Jaký je Váš věk?

- do 35 let
- 36 – 50 let
- 51 a více

17. Kde pracujete?

- Městský úřad Tišnov
- Městský úřad Kuřim
- Městský úřad Židlochovice
- Městský úřad Šlapanice

18. Jak dlouho jste zaměstnankyní/zaměstnancem úřadu?

- méně než 3 roky
- 3 - 6 let
- 6 a více

19. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- vedoucí pracovník (tajemník, vedoucí odboru, vedoucí oddělení)
- řadový zaměstnanec