

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Interní komunikace v organizaci

Internal communication in the organization

Petra Staroszková

Cheb 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra STAROSZKOVÁ**

Osobní číslo: **K15B0072K**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Interní komunikace v organizaci**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretická východiska práce (vymezení pojmů, postupů, metod).
2. Charakterizujte zvolenou organizaci.
3. Analyzujte a zhodnoťte interní komunikaci ve zvolené organizaci.
4. Navrhněte doporučení pro účinnou komunikaci v organizaci.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-726-239-0.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 23. dubna 2018


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Interní komunikace v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb dne 20. 4. 2018



Petra Staroszková

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za věnovaný čas a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za trpělivost a porozumění.

Obsah

Úvod.....	7
1. Základní charakteristiky komunikace.....	9
1.1. Pojem komunikace	9
1.2. Komunikace jako proces	10
1.3. Funkce komunikace	14
2. Interní komunikace	16
2.1. Vymezení pojmu interní komunikace v organizaci	16
2.2. Subjekty interní komunikace.....	17
2.3. Směry interní komunikace	17
2.4. Cíle interní komunikace	18
3. Předpoklady pro správné fungování interní komunikace	19
3.1. Firemní kultura.....	19
3.2. Otevřená komunikace.....	19
3.3. Manažeři.....	20
3.4. Organizační struktura	20
3.5. Týmovost.....	20
3.6. Zpětná vazba	20
4. Komunikační kanály, formy a prostředky interní komunikace	21
4.1. Komunikační kanály	21
4.2. Komunikační formy	21
4.3. Formální osobní komunikační kanály	21
4.4. Formální digitální komunikační kanály	22
4.5. Neformální komunikační kanály.....	23
5. Důležitost a efektivita interní komunikace	24
5.1. Příčiny neefektivní interní komunikace	24
5.2. Důsledky neefektivní interní komunikace	24

6.	Městský úřad Sokolov	26
6.1.	Organizační struktura	26
6.1.1.	Starosta a místostarostové	26
6.1.2.	Tajemník.....	26
6.1.3.	Vedoucí odboru/ samostatného oddělení.....	27
6.1.4.	Vedoucí oddělení.....	27
7.	Komunikační kanály, formy a prostředky interní komunikace používané na Městském úřadě Sokolov	29
7.1.	Formální osobní komunikační kanály	29
7.2.	Formální digitální komunikační kanály	31
7.3.	Neformální komunikační prostředky	32
8.	Výzkum	33
8.1.	Metoda výzkumu.....	33
8.2.	Výzkumný soubor	34
8.3.	Numerické výsledky výzkumu.....	34
8.1.	Diskuse.....	44
9.	Návrhová část	46
9.1.	Seznámit zaměstnance se základními předpoklady pro fungování interní komunikace	46
9.2.	Zlepšit mechanismy zpětné vazby	49
9.3.	Provést revizi používání komunikačních kanálů v organizaci.....	51
	Závěr	53
10.	Seznam tabulek.....	55
11.	Seznam obrázků a grafů	55
12.	Seznam použité literatury	56
13.	Seznam příloh.....	57

Úvod

Umění komunikovat řadíme mezi stěžejní schopnosti lidí a zvířat. Komunikace tak patří k základním životním potřebám člověka, neboť člověk je tvor společenský a jako takový se nutně musí dorozumívat. Vždy dáváme najevo nějaké sdělení a to co říkáme, vždy doplňujeme složkami neverbální komunikace, kterými jsou mimika, gestika, postoje a pohyby, oční kontakt, haptika, proxemika, pachy a vůně a celková image. Můžeme říci, že pokud žijeme, komunikujeme bez ohledu na to, zda právě mluvíme. Komunikace prolíná celý náš život od okamžiku narození až do úplného konce našeho bytí. Významně tak ovlivňuje náš život v oblasti sociální a pracovní. Pomocí ní vyjadřujeme své pocity, nálady, sdělujeme a také získáváme potřebné informace, budujeme, ale také boříme vztahy.

Tématem této práce je „Interní komunikace v organizaci“, zvolenou organizací je Městský úřad Sokolov. V teoretické části autorka nejdříve zpracovala rešerši dostupné literatury a zdrojů souvisejících s tématem a vysvětlila základní pojmy.

V praktické části se autorka nejprve věnovala popisu zvolené organizace. Autorka popsala organizační strukturu úřadu, která značnou měrou určuje interní komunikaci v organizaci, a dále v této části autorka popsala a uvedla existující a používané komunikační kanály, prostředky a formy ve zvolené organizaci. V praktické části autorka dále popsala provedený výzkum. Jako metodu zkoumání autorka použila metodu kvantitativní, která je založená na shromažďování faktických údajů, které jsou měřeny a kvantifikovány. Sběr dat probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření. Autorka získala zpětnou vazbu o stavu interní komunikace a provedla vyhodnocení obdržených dat. Na základě toho předložila několik návrhů uvedených v návrhové části bakalářské práce. V závěru autorka provedla shrnutí a hodnocení dosažených cílů, které si v úvodní části vytyčila.

Důvodem výběru tohoto tématu je fakt, že autorka práce je zaměstnancem na městském úřadě v Sokolově a zná tak velmi dobře prostředí zkoumaného subjektu. Její pracovní zařazení na oddělení informatiky, které je obslužným oddělením pro celý úřad, jí poskytlo a stále poskytuje velké množství podnětů ke zkoumání stavu interní komunikace. Díky své pracovní pozici je denně ve styku s ostatními pracovníky úřadu a sama se tak mnohdy dostane do pracovních konfliktů zapříčiněných právě průběhem interní komunikace. Krom toho bývá občas jmenována jako člen různých pracovních

skupin, které vznikají pro interní potřeby úřadu. Často je členem projektových skupin, které vznikají ve spolupráci s dodavateli při nasazení nových informačních systémů na úřadě. Za dobu svého působení na úřadě tedy získala řadu pozitivních i negativních zkušeností při komunikaci se svými spolupracovníky a vedoucími zaměstnanci napříč celým úřadem.

Zvolená organizace sice disponuje různými komunikačními kanály a prostředky, přesto se autorce zdá, že interní komunikace často vázne, není efektivní a vede k mnoha pracovním konfliktům. Autorka práce nabyla dojmu, že někteří zaměstnanci mají pocit, že se jim nedostává kompletních informací pro splnění pracovních úkolů, že jsou zahlceni obsáhlými sděleními, nebo že odbory v případě nutné spolupráce málokdy dokáží spolupracovat jako jeden tým.

Hlavním cílem této práce je získat zpětnou vazbu od zaměstnanců úřadu a zhodnotit tak, za jejich pomoci, několik základních oblastí, které se výrazně podílí na efektivitě a stavu interní komunikace na městském úřadě v Sokolově. Po vyhodnocení dotazníkového šetření autorka navrhne možná řešení vedoucí ke zlepšení stavu a efektivity interní komunikace.

Mezi dílčí cíle patří:

- Zpracování dotazníkového šetření
- Analýza současného stavu interní komunikace, jejímž dílčím cílem je:
 - Zjistit, jak je zaměstnanci vnímána komunikace napříč úřadem
 - Zjistit, jak je zaměstnanci vnímána komunikace napříč odborem
 - Zjistit, jak je zaměstnanci vnímána komunikace ze strany nadřízeného
 - Zjistit, jak je vedoucími zaměstnanci vnímána komunikace ze strany podřízeného
 - Zjistit, jak zaměstnanci hodnotí sami své komunikační dovednosti

1. Základní charakteristiky komunikace

Cílem této kapitoly je vysvětlit pojem komunikace, seznámit se s historií tohoto pojmu a základními principy a funkcemi komunikace jako dynamického procesu. Komunikace je nutná nejen pro vzájemné porozumění mezi lidmi, ale je také základem pro správné fungování celé organizace.

1.1. Pojem komunikace

Člověk je tvor společenský a jako takový se nutně musí dorozumívat. Každé naše chování je tedy komunikací a dáváme tak najevo nějaké sdělení. Je třeba si uvědomit, že komunikujeme, i když nic neříkáme. Za počátek celé naší komunikace můžeme označit okamžik vlastního narození a v opačném případě komunikace končí v moment vlastní smrti.

Komunikace tedy představuje velmi široký pojem a existuje pro ni spousta různých definic. „Slovo je latinského původu a znamená něco spojovat“ (Mikuláščík 2003, s. 19). Můžeme ji charakterizovat jako dynamický proces výměny a přenosu určitých informací, myšlenek, postojů pocitů od jednoho účastníka k druhému (Mikuláščík, 2003). Holá (2006, s. 3) označuje komunikaci „jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit a snížit nejistotu na obou komunikačních stranách.“ Dále uvádí, že:

Komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Každá společnost ve své tisícileté historii vytvořila základní dorozumívací prostředek, svou řeč, a přidala posunky a gesta, která cosi znamenají (třeba přikyvování), svou konkrétní kulturou vytvořila kategorie slušných a neslušných slov i gest a morálními hodnotami kategorie slušného a neslušného chování. Přesto, že mluvíme stejnou řečí a používáme stejné obecně známá gesta, naše komunikace je plná nedorozumění v obecném životě i v tom profesním.

Proto, aby komunikace byla efektivní, měla by splňovat tato kritéria (Vymětal, 2008, s. 27):

- Zřetelnost;
- Stručnost;
- Správnost;
- Úplnost;
- Zdvořilost;

Komunikace zahrnuje nejen slovní, ale i mimoslovní projevy. Obsah mluveného sdělení doplňuje neverbální složka řeči. K té podle DeVita (2001) patří především držení těla a

jeho pohyby, výraz obličeje a pohyby očí, změny vzdáleností mezi komunikujícími, rychlost a hlasitost řeči, výslovnost a dokonce i zacházení s časem. Odborníci mají na význam jednotlivých druhů komunikace odlišné názory. Někteří považují verbální komunikaci za více důležitou, jiní za méně důležitou než neverbální komunikaci. V zásadě jsou obě složky velmi důležité a navzájem se doplňují.

Podle Mikuláščíka (2003, s. 20) je možné shrnout nejdůležitější charakteristiky komunikace do těchto základních bodů:

- Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování;
- Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem;
- Komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů;
- Komunikace je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů.

1.2. Komunikace jako proces

Lidé, kteří spolu hovoří, si sdělují nejen informace, ale projevují i své vztahy, postoje, pocity, nálady. Podstatou pro jejich pochopení jsou souvislosti, ve kterých jsou zprávy předávány. Většina vztahových informací je předávána neverbálně, např. zabarvení hlasu, frázování, hlasitost nebo řeč těla (Mikuláščík, 2003).

Vlastní průběh procesu komunikace a jeho základní charakteristiky bývají obvykle prezentovány prostřednictvím komunikačních modelů. Historicky bylo definováno několik komunikačních modelů, které se vyvíjely s postupem času. Za nejstarší a nejjednodušší lze považovat takzvaný lineární model. DeVito (2001, s. 18) uvádí, že „v tomto lineárním pohledu na komunikaci mluvčí mluvil a posluchač naslouchal. Mluvení a naslouchání se považovaly za děje probíhající v různých časech. Když někdo mluvil, nenaslouchal, a když naslouchal, nemluvil.“ Lineární model není totiž schopen pojmut vzájemné přizpůsobování se při výměně názorů mezi dvěma účastníky, jenž je typické při konverzaci nebo komunikaci v malé skupině.

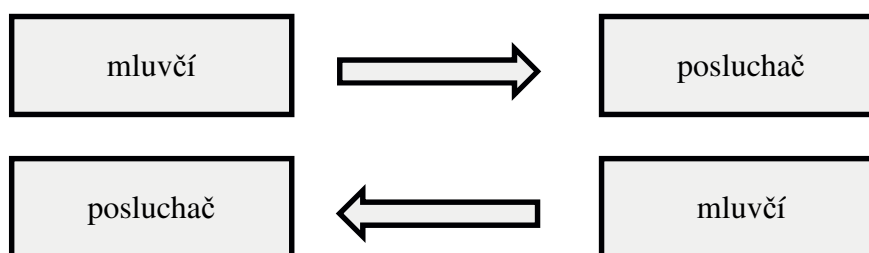
Obr. 1 Lineární pojetí interpersonální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle (DeVito, 2001)

Postupem času byl lineární model nahrazen modelem interakčním. V tomto modelu se mluvení a naslouchání stále považuje za procesy probíhající v odlišných časech. Ale na rozdíl od modelu lineárního, se role mluvčího a posluchače během komunikace střídají. V dnešní době můžeme uvést jako vhodný příklad firemní intranet.

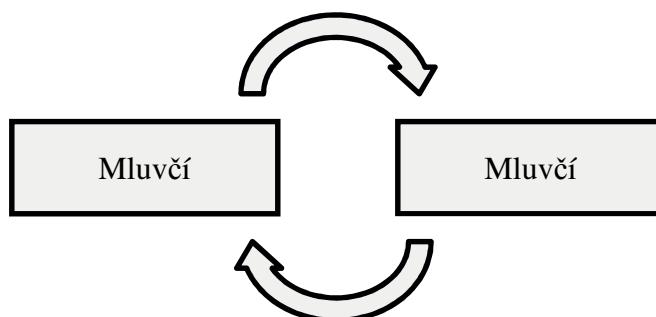
Obr. 2 Interakční pojetí



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle (DeVito, 2001)

V současné době je uznávaným modelem takzvaný transakční model, který prezentuje komunikaci dvou osob, jež zastávají zároveň, jak roli mluvčího, tak i roli posluchače. „Ve stejném okamžiku, kdy vysíláte svá sdělení, také přijímáte sdělení ze své vlastní komunikace i z reakcí druhé osoby“ (DeVito, 2001, s. 18).

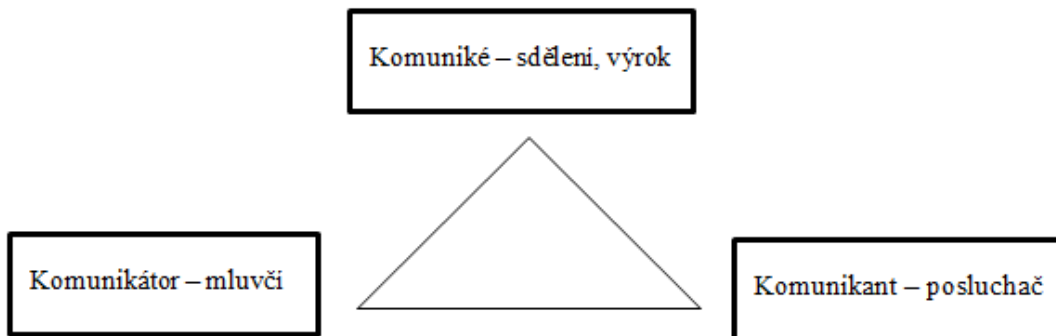
Obr. 3 Transakční pojetí



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle (DeVito, 2001)

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 317) popisují komunikační proces prostřednictvím základního komunikačního trojúhelníku.

Obr. 4 Komunikační trojúhelník



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012)

V literatuře se setkáme se spoustou různých modelů komunikačních procesů. Příkladem jmenujme Laswellův komunikační model, který zahrnuje dále popsání prvků komunikačního procesu.

- Kdo? (předává sdělení) - komunikátor
- Co? (se předává) - sdělení
- Jak? (se uskutečňuje přenos) - kanál
- Komu? (je sdělení určeno) - auditorium (posluchači)
- S jakým efektem? - efektivita (zpětná vazba)

(Bedrnová et. al, 2012, s. 317)

Prvky komunikačního procesu

Základními prvky komunikačního procesu jsou:

Komunikátor je osoba, která je původcem zprávy. Svým způsobem zkresluje předávané informace a jeho způsob sdělování může být neuspořádaný a ne vždy musí zvolit vhodné komunikační prostředky a tak jeho sdělení může být nejednoznačné. Do svého

sdělení chtě nechtě promítá svou osobnost a kvalitu sdělení dále ovlivňují zkušenosti, náladovost a postoje (Bedrnová et. al, 2012; Mikuláščík, 2003).

Komunikant je příjemcem zprávy a stejně tak jako komunikátor, i on promítá do vnímání sdělení svou osobnost a jeho vnímání sdělení je ovlivněno například jeho záměry, cíli nebo jeho zkušenostmi. Často může dojít ke zkreslení a zprávu nemusí přijmout v téže podobě, v jaké byla vyslána komunikátorem. Podle Mikuláščíka (2003) se skutečně jedná jen o iluzi, že by komunikátor a komunikant měli shodný způsob kódování. Pro správné dekódování by neměl komunikant domýšlet sdělení, měl by se vždy doptat, zda správně pochopil předávané sdělení. Správné kódování a dekódování je zásadní pro komunikaci a v prostředí interní komunikace by komunikant neměl mít obavy ověřit si například u svého vedoucího, že přijal sdělení správně. Správné dekódování může komunikant ověřit a podpořit použitím technik aktivního naslouchání jako jsou parafrázování nebo objasňování. V případě parafrázování si komunikant ověřuje dekódování sdělení nejčastěji pomocí vět: „Chápu to tedy správně, že...“, „Jestli tomu dobře rozumím, tak...“ anebo „Vy tedy říkáte, že...“. Je třeba vzít v úvahu, že komunikátor nemusí být vždy v počátku správně informován a může tak vysílat zcela nesprávná sdělení a na to by jistě v rámci interní komunikace měl být upozorněn (Bedrnová et. al, 2012; Mikuláščík, 2003).

Komuniké je nějaké sdělení, výrok, pocit, které jsou předávány mezi původcem a příjemcem zprávy. Sdělení může být předáno v podobě verbální i neverbální komunikace a může být tedy i špatně interpretováno. Mnohdy se do komuniké dostanou nejen myšlenky, fakta a záměry, ale také i fráze, klišé a emoce. Není tedy možné spoléhat pouze na slyšený obsah, ale je třeba vnímat i to, co komunikátor neříká (Bedrnová et. al, 2012; Mikuláščík, 2003).

Komunikační jazyk - existence jazyka je datována do doby 10000 let před Kristem. Základem efektivního a úspěšného komunikačního procesu je umění kódování a dekódování sdělení. Jelikož komunikace probíhá prostřednictvím komunikačního jazyka, tak kvalita kódování sdělení závisí nejen na jazykové vybavenosti komunikátora, ale také na jeho možnosti a schopnosti přizpůsobit používané výrazy tak, aby jim komunikant co nejlépe porozuměl a byly pro něj dobře čitelné. Ovšem úspěšnost správného dekódování sdělení je zásadně ovlivněna konotativním významem jazyka. Konotativní význam představuje osobní vztah člověka k danému slovu, jeho emoce a vzpomínky s ním spojené. Ne zřídka může dojít k dekódování právě dle

konotitavního významu sdělení a komunikant sdělení pochopí úplně jinak, než komunikátor původně zamýšlel (Bedrnová et. al, 2012; Mikuláščík, 2003).

Komunikační kanál

„Kritickou částí komunikačního modelu je kanál, přes který jsou informace přenášeny. Existují dva hlavní typy kanálu: verbální a neverbální. Slovní komunikace zahrnuje ústní nebo písemnou metodu přenosu pomocí slov. Neverbální komunikace je jakákoli část komunikace, která nepoužívá slova“ (McShane & Von Glinow, 2000, s. 237).

S postupem času se komunikační kanály rozvíjely. Z doby 4000 let před Kristem pochází nejstarší dochovaná písemná zpráva, v roce 1450 byl S. Gutenbergem vynalezen tisk. Velmi významným mezníkem byl rozvoj kybernetiky, který definoval komunikaci jako přenos informací mezi komunikátorem a komunikantem. Tomu však ještě přecházelo vynalezení telegrafu v roce 1837 a v roce 1861 vynalezl Bell telefon (Mikuláščík, 2003).

Nejčastější formou je interpersonální komunikace tváří v tvář tzv. face to face a jejími hlavními kanály jsou zvuky, pohledy, doteky, pohyby, celkový vzhled.

Zpětná vazba (feedback) je považována za velmi důležitou, neboť poskytuje zprávu o tom, jak bylo sdělení přijato a zda je správně chápáno. Pro efektivní interní komunikaci v organizaci je zpětná vazba bezpochyby zásadní, avšak ne vždy probíhá. Existují různé bariéry, díky kterým neprobíhá správně nebo dokonce vůbec. To se bohužel negativně odráží v konečných výkonech, ať už jednotlivých zaměstnanců nebo celých skupin nebo oddělení. Mezi bariéry zpětné vazby patří například strach zaměstnance říci jinému zaměstnanci nebo nadřízenému, jak celou věc vnímá, jaký má vlastní názor na problém anebo zda zná lepší a efektivnější řešení problému. Důvodem proč ne vždy zpětná vazba probíhá, může být i časová nedostatečnost vést pokaždé dialog a diskutovat nad danou problematikou (Bedrnová et. al, 2012; Mikuláščík, 2003).

1.3. Funkce komunikace

Mikuláščík (2003) uvádí, že komunikace má mnoho funkcí, přičemž jednotlivé funkce se mohou i překrývat, neboť jejich hranice nejsou zcela ostré a jednoznačné.

Základní funkcí komunikace je bezpochyby funkce informativní, jenž zahrnuje předávání informací, dat a faktů mezi lidmi. Velmi blízká je jí funkce instruktivní, která je doplněna o vysvětlení významů, přidání popisů a postupů jak něčeho dosáhnout.

Pakliže budeme chtít ovlivnit nějakou osobu, budeme se snažit, aby změnila své názory a postoje, bude se jednat o funkci přesvědčovací. Velmi pravděpodobně k tomu použijeme racionální přesvědčování za pomoci argumentů, faktů, nebo také pomocí působení na city a v neposlední řadě také manipulaci nebo motivaci. Tato funkce je těsně svázána s funkcí motivující a posilující. K pobavení a k navození pocitu spokojenosti používáme funkci zábavnou. Úzce spojena s funkcí informativní a instruktivní je funkce vzdělávací a výchovná, která je naplňována především prostřednictvím vzdělávacích institucí. Za velmi zásadní je možné považovat funkci socializační a společensky integrující. Je to funkce, které se učíme již od narození. Pro každého z nás je důležité vybudovat si kvalitní mezilidské vztahy, posílit pocit sounáležitosti a vzájemné závislosti. Jinak řečeno, každý chce „někam“ patřit.

Dále jsou definovány funkce osobní identity, která je zaměřená na posílení sebe sama, poznávací, svěřovací, která slouží ke zbavování starostí, neklidu a napětí a úniková, která slouží k úniku z nějaké situace, od nějakého problému (Mikuláščík, 2003).

2. Interní komunikace

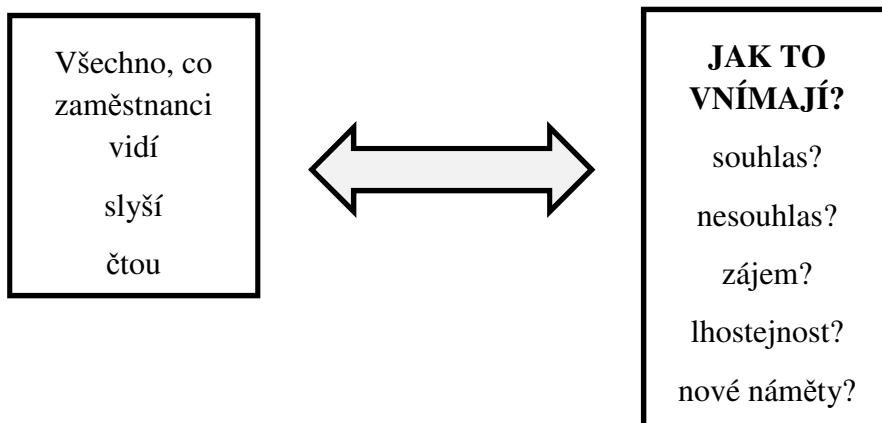
Cílem této kapitoly je nejen vymezení pojmu interní komunikace včetně jejích základních funkcí v organizaci, ale také vymezení subjektů interní komunikace a směrů, kterými komunikace v organizaci probíhá.

2.1. Vymezení pojmu interní komunikace v organizaci

„Firemní komunikace je síť (komunikační síť, síť kontaktů), která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace“ (Mikuláščík, 2003, s. 117). Její podstatou není jen předání informací na určité místo k určité osobě, ale jde především o spolupráci a oboustranné porozumění (Hloušková, 1998). Za interní komunikaci můžeme označit vše, co se v organizaci odehraje. Posezení s kolegou nad ranní kávou, účast na skupinové poradě, účast na interním školení, ale i společná jízda ve výtahu nebo firemní intranet. Podle Hlouškové (1998, s. 9) je interní komunikace „podstatným nástrojem firemní kultury a nástrojem vyjasňování firemních hodnot. Je však navíc i nástrojem motivace a motivačního propojení firmy.“

Obr. 5 Interní komunikace

Interní komunikace = obousměrný proces



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle (Stejskalová, Horáková, & Škapová, 2008)

Podle Mikuláščíka (2003) slouží komunikace v organizaci následujícím pěti základním funkcím. V rámci úkolové pracovní funkce se jedná o pravidelné oboustranné komunikování mezi vedením organizace a zaměstnanci za účelem splnění stanovených cílů, úkolů a jejich termínů. Jedině tak může být zaručena kvalita a efektivita prováděné práce. Cílem sociálně podporující funkce je dosažení přátelského a harmonického

prostředí v organizaci. Průběžně buduje dobré pracovní klima a všeobecná spokojenost může být podpořena různými společenskými akcemi, výlety či sportovními aktivitami. Interní komunikace je zásadní pro angažovanost zaměstnanců a nástrojem motivační funkce není jen dobré platové ohodnocení, ale i jiné podněty, které zaměstnance motivují a směřují k pracovní sounáležitosti. Pro dobře motivovaného zaměstnance není problém pracovat i nad rámec svých pracovních povinností. Pro zaměstnance je jistě důležité být součástí určité komunity a dobře zapadnout v pracovním prostředí. Základem integrační funkce je firemní kultura. Poslední funkcí je funkce inovační. Podle Kovaříkové (2016) by vedení organizace mělo umět dát najevo, že svým podřízeným důvěřuje, že podporuje jejich rozvoj a že jejich názory i přínos jsou v organizaci vítány. Manažeři by tedy měli mít na paměti, že nefungující interní komunikace může mít za následek špatné ekonomické výsledky organizace, což úzce souvisí se samotnou existencí organizace.

2.2. Subjekty interní komunikace

Hlavními subjekty interní komunikace jsou lidé, tedy zaměstnanci na všech pracovních úrovních. Komunikace mezi lidmi není jediná komunikace, která v organizaci probíhá. Hloušková (1998, s. 10) uvádí že:

K jednotlivým zaměstnancům firmy totiž hovoří nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu, firemní vize, strategie i cíle firmy, atmosféra ve firmě, úroveň řízení... a vlastně zcela vše, co se ve firmě nebo mimo ni děje, pokud to jakkoli s firmou souvisí.

2.3. Směry interní komunikace

V rámci organizační struktury probíhá interní komunikace různými směry. Za horizontální komunikaci označujeme komunikaci na úrovni spolupracovníků, kteří jsou v rámci organizační struktury na stejném stupni na stejné úrovni nebo v rámci jednoho či více pracovních týmů. Vertikální komunikace probíhá směrem shora od nadřízeného k podřízenému zaměstnanci. V praxi se jedná především o zadávání úkolů, a příkazů. Tuto formu můžeme označit za převážně jednostrannou podobu komunikace. Komunikaci napříč jednotlivými úrovněmi nazýváme jako diagonální. K tomu, aby komunikace byla účelná, je třeba uvnitř organizace umožnit tok informací ve všech zmíněných směrech (Bedrnová et. al, 2012).

2.4. Cíle interní komunikace

Hloušková (1998, s. 44) formuluje hlavní cíle interní komunikace do těchto základních bodů:

- Utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnance firmy
- Vzájemné pochopení (vedení a výkonní pracovníci, spolupracující útvary)
- Informační a motivační propojenost firmy
- Fungování zpětnovazebního komunikačního systému

Jednotlivé cíle jsou vzájemně provázané a úzce spolu souvisí. Pro realizaci cílů a dosažení efektivní komunikace je však nezbytné zajistit vhodné výchozí podmínky, které souvisí především s firemní kulturou. Podle Hlouškové (1998) by proto všichni zaměstnanci měli znát cíle organizace. Každý zaměstnanec by měl vědět, jaká je jeho role jako jednotlivce i jako člena týmu (organizačního útvaru), jaké má pravomoci, jaká je jeho odpovědnost a co je jeho úkolem. Každý zaměstnanec by měl mít informace potřebné pro svou práci a měl by být průběžně seznamován s rozhodnutími a postoji vedení.

3. Předpoklady pro správné fungování interní komunikace

Cílem této kapitoly je popsat vybrané předpoklady, které tvoří základ interní komunikace a bez nichž by jako taková existovala velmi těžko.

3.1. Firemní kultura

„Firemní kultura je souhrn všech způsobů, jednání, pracovních postupů a norem, zvyků a pravidel, jimiž se lidé řídí“ (Kovaříková, 2016, s. 14). Na firemní kultuře se podílí vše, co zaměstnanci sdílejí. V každé organizaci může být jejím základem něco jiného ať už ku prospěchu a dobrému obrazu organizace či naopak. Firemní kultura může být tvořena přístupem k zákazníkovi, požadovaným dress codem, spolehlivostí, ale též nedodržováním dohod, špatným zacházením se zákazníky, neomaleností. Prostřednictvím firemní kultury o sobě dává firma vědět obchodním partnerům, klientům a vlastním zaměstnancům. Základním nástrojem pro vytváření a udržení firemní kultury je zpětná vazba a sebereflexe. Dodržování firemní kultury je nestále a proměnlivé, závisí na lidském faktoru a proto je nutné prostřednictvím zpětné vazby zaměstnance upozornit na porušení určitých pokynů nebo na jejich dlouhodobé obcházení. Velmi přínosným může být shrnutí pravidel firemní kultury do etického kodexu firmy (Kovaříková, 2016).

3.2. Otevřená komunikace

Stěžejní pro interní komunikaci je otevřená komunikace. Základem pro její fungování jsou zdravé vztahy a zdravá pracovní atmosféra v organizaci. Je známo, že právě panující atmosféra a nálada na pracovišti se výrazně podílí na kvalitě a efektivitě interní komunikace. Pokud v organizaci vládne nedůvěra, chybí soudržnost, nefunguje spravedlivý přístup a bují fámy a dohady, těžko se v takových podmínkách otevřeně komunikuje a otrávenost pracovníků se pak promítá i do jejich pracovních výkonů a zájmu se angažovat při řešení konkrétních problémů. Zaměstnanci se nesmí bát říct svůj názor, co si myslí a vedení organizace by mělo o tyto názory projevit zájem. Naplnění otevřené komunikace by nemuselo být pro vedení organizace nijak složité. V podstatě se jedná o včasné předávání pravdivých informací odpovídajícím způsobem, dále je třeba nazývat věci pravými jmény, nevymýšlet si, netajit vzniklé problémy, nezadržovat informace, podporovat otevřenost zaměstnanců a být jim v tomto ohledu vzorem (Kovaříková, 2016).

3.3. Manažeri

Důležitost komunikace bývá manažery podceňována a přitom umění komunikovat je základním předpokladem dobrého manažera. To jakým způsobem manažer komunikuje, se promítá v jeho činnostech, jakými bezesporu jsou rozhodování, stimulování, organizování a kontrolování. Komunikace by měla být jasná, pochopitelná a stručná. Současně zaměstnanci „potřebují mít možnost komunikovat zdola nahoru své připomínky a reakce na to, co se navrhuje nebo uskutečňuje v záležitostech, které se jich týkají“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 501). Můžeme tedy říci, že správná komunikace je pro manažera naprosto zásadní a může mít velmi silné dopady na chod a fungování celé organizace, proto by manažeri všech úrovní měli mít osvojené komunikační schopnosti a dovednosti.

3.4. Organizační struktura

Organizace by měla mít stanovenou vhodnou organizační strukturu. Díky ní je možné předejít informačním a komunikačním šumům a dalším nepřesnostem například v oblasti odpovědnosti, pravomocí nebo v oblasti předávání informací mezi jednotlivými organizačními stupni (Kovaříková, 2016).

3.5. Týmovost

„Pokud je správně nastavená firemní strategie a lidi cítí s firmou soudržnost, týmovost funguje“ (Kovaříková, 2016, s. 25). Často se stává, že týmovost funguje v rámci odboru, oddělení nebo nějakého dílčího úseku organizační struktury, ale už není funkční napříč celou organizací. Toto se projevuje tím, že zaměstnanci daného oddělení nebo úseku upřednostňují především své zájmy při řešení daných problémů nebo při zavádění nových postupů. Tato skutečnost v mnoha případech k jejich soutěživosti, k nesvárům, vzájemné nevraživosti a vzniklá situace velmi výrazně ovlivní vzájemnou komunikaci zúčastněných. Důsledkem toho je, že se interní komunikace rozpadne do menších částí a zásadně se zhorší průchodnost a předávání informací.

3.6. Zpětná vazba

Je to oboustranný proces, který musí fungovat jak shora dolů, tak zdola nahoru. Zaměstnanci musí mít možnost zpětné vazby vůči vedení organizace. Jen tak se podaří soustavně eliminovat problémy v komunikaci a odstraňovat problémy v řízení a udržet tak interní komunikaci skutečně efektivní.

4. Komunikační kanály, formy a prostředky interní komunikace

Tato kapitola je zaměřena na komunikační kanály, formy a prostředky, které využívají manažeři v komunikaci se zaměstnanci. Vhodně zvolený komunikační kanál, forma a prostředek výrazně ovlivní důležitost a váhu předávaného sdělení a dobrá komunikace se zaměstnanci je nejen důležitá pro prosazování nových změn, nových pracovních postupů, podmínek, ale i pro udržení angažovanosti zaměstnanců, jejich aktivity při řešení problémů a zadaných úkolů. V neposlední řadě se efektivní komunikace významně podílí na vybudování vzájemné důvěry v organizaci.

4.1. Komunikační kanály

Komunikační kanály tvoří podstatu systému interní komunikace. Holá (2006, s. 60) jako komunikační kanál označila „soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy.“ Smyslem správného nastavení komunikačních kanálů je eliminace šumu a nedostatku informací. Jejich kvalita se odvíjí od rychlosti předávání a přesnosti informací, jejich obsahem, aktuálností a dále je ovlivněna použitými komunikačními nástroji. Za efektivní komunikační kanály můžeme považovat ty kanály, kdy příjemce obdrží informaci včas, nezkreslenou a dokáže na ni odpovědět. Komunikační kanály můžeme rozdělit na formální, ty vychází z organizační struktury organizace a neformální, které jsou výsledkem existence mezilidských vztahů (Bedrnová, et. al, 2012).

4.2. Komunikační formy

Komunikace v organizaci probíhá prostřednictvím těchto základních forem: osobní, písemné a elektronické. Každá z těchto forem má své pro a proti a každá z nich se lépe hodí v určité situaci. Velmi těžko lze tedy posoudit, která ze jmenovaných forem je lepší a efektivnější. Stanovení komunikačních forem je zásadní pro práci s informacemi a pro jejich další sdílení. Zvolená forma předávané informace může velmi ovlivnit vnímání a význam informace na straně příjemce. Komunikační forma má tedy přímý vliv na efektivitu komunikačního procesu (Holá, 2006).

4.3. Formální osobní komunikační kanály

Bezesporu nejpoužívanější formou komunikace je komunikace ústní, osobní neboli komunikace tváří v tvář. Kromě toho, že ji můžeme označit za nepostradatelnou a

nenahraditelnou pro její okamžitou interakci, díky které dokážeme předejít různým neshodám a mírnit dopady komunikačního šumu, je zároveň nejrizikovější. Neodmyslitelnou výhodou této formy komunikace je, za předpokladu otevřeného dialogu, prakticky okamžitá zpětná vazba, která je navíc umocněna i prvky neverbální komunikace. Naopak nevýhodou může být ztráta informací nebo jejich částečné a nepřesné zachycení nebo vzetí informací na lehkou váhu. Z toho důvodu je lepší tuto formu komunikace podpořit písemným sdělením informací a dát jí tak odpovídající důležitost a zdůraznit tak oficiální váhu sdělení (Armstrong & Taylor, 2015). V praxi tuto formu komunikace nejčastěji volíme pro vedení porad, rozhovorů, diskusí, telefonických hovorů, školení, konferencí. Jedná se o akce, kdy může vzniknout potřeba nějakého dalšího upřesnění, vysvětlení nebo doplnění. Mezi další prostředky osobní komunikace řadíme teambuilding, manažerské pochůzky a třeba i dny otevřených dveří (Holá, 2006).

4.4. Formální digitální komunikační kanály

S rozvojem digitálních technologií se podstatně rozšířily možnosti realizace interní komunikace. Dnes již většina organizací využívá aspoň tyto základní elektronické komunikační prostředky, jako jsou intranet a interní elektronická pošta. Oba tyto prostředky budou mít svůj nesporný význam pouze v případě, že všichni dotčení zaměstnanci budou mít podmínky pro použití těchto prostředků. To znamená, že budou mít všichni počítač, nebo jiné přenosné zařízení, kterým se přihlásí do interní počítačové sítě. Intranet (vnitřní stránky organizace) je často používán k předávání aktualit, v dokumentové knihovně může nabízet přehled firemních dokumentů, směrnic, návodů a metodických pokynů. Dále může být využit jako rezervační systém firemních prostředků, od služebních aut, přes místnosti až po parkovací karty. Ve větších organizacích může mít každý úsek vymezenou vlastní sekci intranetu pro svoji vlastní prezentaci, a to včetně sdílení aktuálních informací a kontaktů. Možnosti využití tohoto komunikačního prostředku jsou téměř neomezené a je jen na vedení organizace jak efektivně zmíněný prostředek uvede do provozu a zda jej naučí zaměstnance aktivně používat. Stejně jako intranet je i interní elektronická pošta závislá na vybavení zaměstnanců odpovídajícím zařízením. V tomto případě postačí chytrý mobilní telefon a komunikace může začít. V obou uvedených případech se jedná o komunikaci písemnou, to sebou logicky nese nejen klady, ale i zápory. Mezi přednosti použití elektronické formy písemné komunikace bezesporu patří rychlost, téměř neomezená distribuce a

sdílení informací. Podlé Holé (2006, s. 65) se stejně tak jako klasická písemná forma používá „tam, kde je potřeba zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů. Hojně je také tato forma rozšířena za účelem uchování důležitých informací jako výsledků z jednání, porad, rozhovorů a diskusí.“ S nástrahy elektronické komunikace se už určitě setkal každý nás osobně. Zápor je naopak to, že se jedná o komunikaci, která není doplněna neverbální komunikací, a tak může docházet ke špatné interpretaci předávaného sdělení, a bývá tak zdrojem pracovních konfliktů.

4.5. Neformální komunikační kanály

Tyto kanály vznikají na základě přirozených mezilidských vztahů. Patří k nim nepracovní emaily a jiné elektronické zprávy jako například SMS, MMS a zprávy předávané prostřednictvím ostatních sociálních komunikátorů. Řadíme sem také mimopracovní setkání s kolegy, které není organizováno ze strany firmy. Kromě toho k neformálním komunikačním kanálům patří také takzvaná firemní šeptanda, kdy si zaměstnanci předávají neformální cestou pracovní informace. To může být známka toho, že něco nefunguje správně, že formální předání informací selhává. Existenci firemní šeptandy lze jen těžko zcela zamezit. Avšak manažeři ji mohou zmírnit tím, že ji sami nepoužívají a u zaměstnanců nezneužívají a nepodporují (Kovaříková, 2016).

5. Důležitost a efektivita interní komunikace

Komunikační dovednosti a schopnosti jsou věcí každého jednotlivce od řadového zaměstnance přes liniového vedoucího až po vrcholové manažery organizace. Podle Mikuláščíka (2010, s. 36) se „každý z nás občas setkává s problémy, s překážkami, které mu komplikují interpersonální komunikaci. Uvědomit si problémy, bariéry komunikace, je prvním krokem k tomu, abychom je překonávali, abychom se s nimi dovedli vyrovnat.“ Cílem této kapitoly je uvést příčiny a důsledky neefektivní interní komunikace.

5.1. Příčiny neefektivní interní komunikace

Holá (2006, s. 13) uvádí, že „význam efektivní interní komunikace si lze nejvíce uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace.“ Nejčastějšími signály špatné interní komunikace mohou být nedostatek informací, jejich neúplnost a nejednoznačnost. Podle Hlouškové (1998, s. 62) jsou například nejčastějšími příčinami snížení úrovně a efektivy interní komunikace:

- Malá ochota manažerů měnit organizační strukturu a organizaci práce tak, aby se pracovní procesy co nejvíce zjednodušily;
- Zaměřenost vedoucích pracovníků pouze na sebe a svoje zájmy, neochota; podporovat firemní cíle, a tím i vnitrofiremní komunikaci;
- Neznalost základních pravidel interpersonální a vnitrofiremní komunikace ze strany manažerů všech úrovní;
- Časté blokování komunikace těmi, kteří chtějí být nepostradatelní, nikomu nic neřeknou, nevysvětlí, a tím získávají monopol na informace určitého druhu;
- Manažeři někdy vydávají sdělení, která nejsou dostatečně adresná. Takové informace potom končí ve ztracenu.

5.2. Důsledky neefektivní interní komunikace

Pokud interní komunikace v organizaci nefunguje, může to pro ni znamenat velký problém, který může mít negativní dopad nejen na morálku a výkony zaměstnanců v podobě snížené motivace, nerozhodnosti, pasivity a frustraci ale i na celkové pracovní klima v organizaci. Nespokojenost zaměstnanců pak vede k jejich velké fluktuaci. Nerozhodnost a pasivita může mít za následek špatnou koordinaci procesů a činností.

Demotivace se jistě projeví nezájmem o naplnění stanovených cílů a to vše velmi silně a negativně ovlivní konkurenční schopnost a ekonomické výsledky celé organizace (Holá, 2006).

Interní komunikace má sloužit k tomu, aby všichni zaměstnanci organizace byli maximálně informováni a dostatečně angažovaní k naplnění stanovených cílů.

6. Městský úřad Sokolov

Praktická část práce se zabývá interní komunikací ve zvolené organizaci, kterou je Městský úřad Sokolov. Komunikační strategie organizace vychází především ze stanovené organizační struktury, která je uvedena ve vnitřní směrnici VS 01.1 s názvem Organizační řád Městského úřadu Sokolov.

6.1. Organizační struktura

Městský úřad tvoří starosta, tři místostarostové, tajemník a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. V čele městského úřadu je starosta, avšak za nejvyšší manažery organizace lze považovat celé Vedení městského úřadu, které dle organizačního řádu tvoří starosta, tři místostarostové a tajemník. Základním organizačním útvarům organizace je odbor nebo samostatné oddělení. Odbor lze dále členit na nižší organizační útvary, kterými jsou oddělení.

Na městském úřadě v Sokolově je zaměstnáno celkem 183 zaměstnanců, z toho je 15 vedoucích oddělení, 11 vedoucích odborů a samostatných oddělení a 1 zaměstnanec na pozici tajemníka.

6.1.1. Starosta a místostarostové

Starosta ze své pozice řídí odbor finanční a školství a samostatné oddělení interního auditu ve věcech patřících do samostatné působnosti. Druhý místostarosta řídí odbor rozvoje města ve věcech patřících do samostatné působnosti a třetí místostarosta řídí odbor správy majetku taktéž ve věcech patřících do samostatné působnosti (VS. 01.1 Organizační řád Městského úřadu Sokolov, 2018).

6.1.2. Tajemník

Tajemník řídí všechny organizační útvary městského úřadu vyjma výše uvedených, avšak je oprávněn ukládat všem ostatním zaměstnancům městského úřadu pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Dále plní úkoly uložené radou nebo zastupitelstvem města a taktéž starostou. Za plnění úkolů je tajemník odpovědný starostovi (VS. 01.1 Organizační řád Městského úřadu Sokolov, 2018).

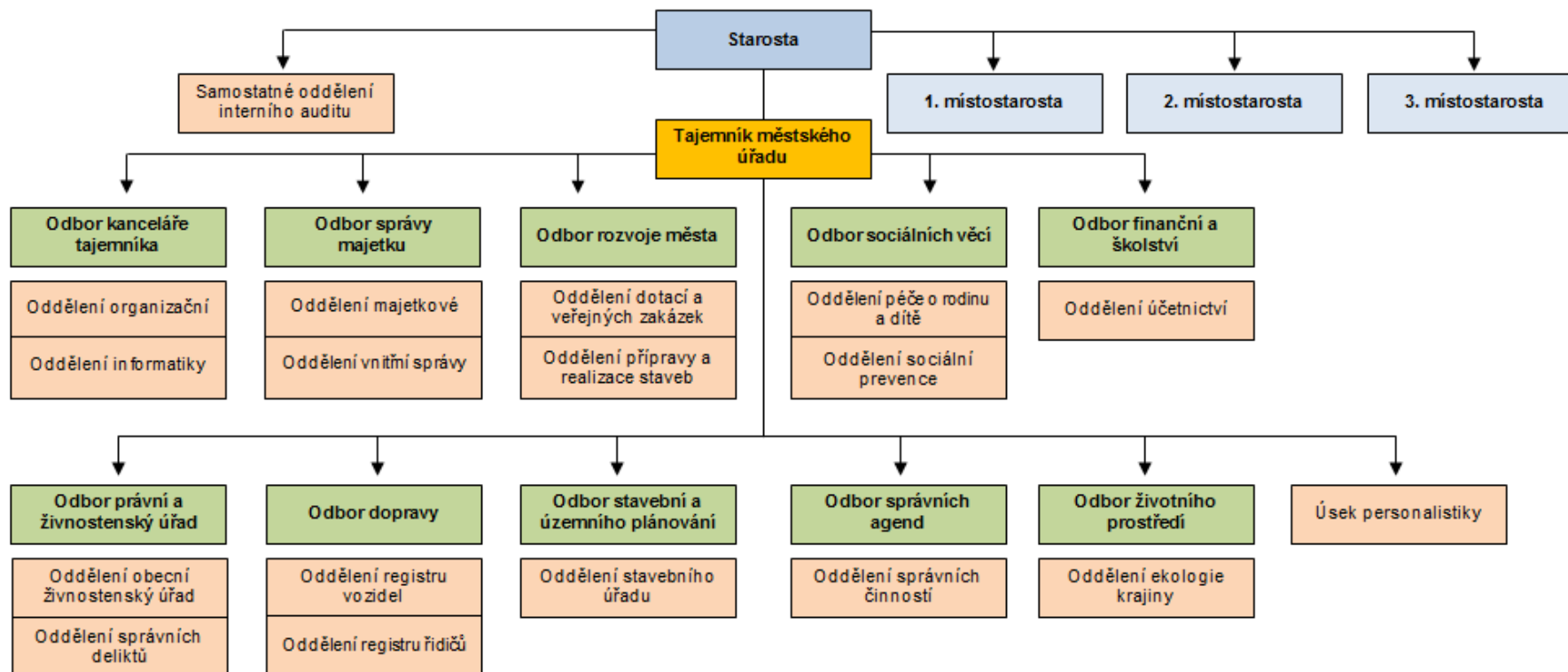
6.1.3. Vedoucí odboru/ samostatného oddělení

V čele odboru nebo samostatného oddělení je vedoucí zaměstnanec, který řídí a kontroluje činnost zaměstnanců zařazených do odboru. Za plnění úkolů na svěřeném úseku a za kvalitu práce podřízených zaměstnanců se zodpovídá tajemníkovi. Dále vymezuje práva, povinnosti a odpovědnost podřízených zaměstnanců a stanovuje jejich pracovní náplň. Pravidelně hodnotí pracovní výsledky podřízených zaměstnanců a zpracovává písemné hodnocení jejich práce. Jeho další povinností je seznámit podřízené zaměstnance se záměry zaměstnavatele a to zejména s výstupy z porad Vedení městského úřadu, schůzí rady města a zasedání zastupitelstva (VS. 01.1 Organizační řád Městského úřadu Sokolov, 2018).

6.1.4. Vedoucí oddělení

V čele oddělení je vedoucí oddělení, který řídí a kontroluje činnost zaměstnanců zařazených do oddělení. Za plnění úkolů oddělení na svěřeném úseku a za kvalitu práce podřízených zaměstnanců se zodpovídá vedoucímu odboru (VS. 01.1 Organizační řád Městského úřadu Sokolov, 2018).

Obr. 6 Organizační struktura Městského úřadu Sokolov



Zdroj: VS 1.01 – P1 Organizační řád Městského úřadu Sokolov, 2018

7. Komunikační kanály, formy a prostředky interní komunikace používané na Městském úřadě Sokolov

Cílem této kapitoly je určit a popsat fungující komunikační kanály, formy a prostředky, prostřednictvím kterých jsou na úřadě předávány různé informace, sdělení, pokyny a úkoly. Interní komunikace v organizaci probíhá prostřednictvím jak formálních osobních a digitálních komunikačních kanálů, tak i prostřednictvím neformálních komunikačních kanálů.

7.1. Formální osobní komunikační kanály

V prostředí zkoumané organizace autorka identifikovala následující komunikační prostředky osobní komunikace.

7.1.1. Pravidelné porady

Pro zabezpečení řádného plnění úkolů a zajištění informovanosti jednotlivých útvarů městského úřadu se konají pravidelné porady.

Jednou týdně starosta svolává radu Vedení městského úřadu. Hlavní náplň jednání zahrnuje projednání programu zasedání zastupitelstva a schůze rady města. Jednou za dva týdny svolává tajemník radu za účasti všech vedoucích odborů a samostatných oddělení včetně velitele Městské policie Sokolov. Dle potřeby, avšak minimálně jednou měsíčně, svolává vedoucí odboru či samostatného oddělení radu za účasti všech zaměstnanců daného útvaru.

Výstupem každé rady je řádně provedený zápis. Zápis z rady Vedení městského úřadu je zpravidla určený pro vedoucí odborů a samostatných oddělení, potažmo jeho konkrétní části mohou být a jsou poskytovány zaměstnancům za účelem předání informace o jim zadaných úkolech. Zápis z rady tajemníka je určen nejen všem účastníkům z řad vedoucích odborů a samostatných oddělení, ale také všem zaměstnancům úřadu. Zápis z rady vedoucího odboru nebo samostatného oddělení je dostupný primárně všem účastníkům z daného útvaru.

7.1.2. Pracovní skupiny

Za účelem dosažení konkrétních cílů / výsledků nebo zavedení nových pravidel jsou vytvářeny speciální pracovní skupiny, jejichž členové jsou častokrát vybráni napříč jednotlivými útvary úřadu. Komunikace uvnitř skupiny probíhá, jak prostřednictvím

elektronické pošty, tak prostřednictvím pravidelných schůzek této skupiny. Schůzka je vždy svolána na pokyn vedoucího skupiny, který zodpovídá za řádně zpracovaný zápis z každého jednání této skupiny.

Efektivnost pracovní skupiny je dána jejími základními rysy, jako jsou velikost a složení skupiny, dále pak její soudržnost, flexibilita, otevřenost, polarizace, stabilita, imunita a přitažlivost skupiny včetně participace a autonomie ve skupině. Mezi základní rysy pracovní skupiny také patří způsob vedení a komunikace uvnitř pracovní skupiny.

7.1.3. Interní školení

Interní školení jsou vhodným nástrojem pro sdílení znalostí a předávání potřebných informací. V organizaci se například standardně pořádají vstupní školení pro nové zaměstnance při nástupu do pracovního poměru a dále pak školení zaměřená na konkrétní pracovní problematiku či použití konkrétního programového vybavení. Personální zajištění školení je buď vlastními silami, nebo externími lektory, konzultanty. Vzdělávání zaměstnanců má primárně ve své kompetenci úsek personální, avšak na vzdělávání v oblasti používaného programového vybavení a zajištění počítačové gramotnosti zaměstnanců se výrazně podílí oddělení informatiky pod odborem kanceláře tajemníka.

7.1.4. Hodnocení pracovních výsledků podřízených pracovníků

Minimálně jednou ročně se provádí hodnocení zaměstnanců, kdy vedoucí hodnotí pracovní výsledky podřízených zaměstnanců a zpracovává písemné hodnocení jejich práce. Zavedený systém hodnocení pracovníků poskytuje poměrně dobrou zpětnou vazbu, avšak pouze ve směru shora dolů. Zaměstnanci nemají možnost hodnotit své nadřízené. Na městském úřadě se zpravidla hodnocení provádí tak, že zaměstnanec obdrží tabulku s jednotlivými hodnocenými skutečnostmi a sám se nejprve ohodnotí. V další části hodnocení se sám musí zamyslet nad svými výkony a uvést to, co se mu za sledované období povedlo a naopak co se mu příliš nepovedlo. Následně provede hodnocení vedoucí zaměstnanec.

7.1.5. Společenské a kulturní akce

Městský úřad Sokolov každoročně pořádá vánoční večírek pro své zaměstnance. Společenské akce obvykle bývají vhodnou příležitostí pro získávání zpětné vazby. V neformální atmosféře se mohou zaměstnanci osmělit a projevit zájem o dosud

nevyjasněné skutečnosti anebo se jen dobře pobavit a při té příležitosti navázat nové nebo upevnit stávající pracovní vztahy.

7.2. Formální digitální komunikační kanály

S rozvojem digitálních technologií se podstatně rozšířily možnosti interní komunikace. Ve zkoumané organizaci se aktivně používají níže uvedené digitální komunikační prostředky.

7.2.1. Interní elektronická pošta

Poštovního klienta používají všichni zaměstnanci městského úřadu kromě úseku zajišťující úklid. Do této komunikace se aktivně promítají pravidla vycházející z jednotného vizuálního vzhledu, který je na úřadě stanoven tj. font, velikost, barva písma a formát podpisu připojeného ke každé zprávě. Pravidla emailové interní komunikace mohou být a jsou v některých případech ovlivněna organizační strukturou. V některých situacích není vždy na místě, aby řadový zaměstnanec sám sděloval či předával konkrétní informace například členům Vedení úřadu a pokud ano, může být nepsaným pravidlem, aby o této skutečnosti informoval i svého nadřízeného prostřednictvím zaslání kopie zprávy.

7.2.2. Intranet

Zaměstnanci Městského úřadu Sokolov aktivně používají intranet (vnitřní stránky organizace) jako prostředek pro předávání aktuálních informací. V prostředí intranetu je založena dokumentová knihovna, která kromě vnitřních předpisů a metodických pokynů tajemníka obsahuje, do složek organizované, návody, pracovní postupy a manuály. V rámci intranetu funguje rezervační systém, který umožňuje zaměstnancům rezervovat stanovené zdroje, jakými jsou zasedací a školící místnosti, promítací technika, parkovací karty a služební automobily. Tento nástroj také umožňuje evidenci a plánování jednotlivých vzdělávacích aktivit, na které se zaměstnanci mohou hlásit elektronicky právě prostřednictvím intranetu.

7.2.3. Helpdesk

Za účelem zajištění efektivní obsluhy zaměstnanců jednotlivých odborů a řešení jejich požadavků, zejména v oblasti informačních a komunikačních technologií, je na úřadě implementován tzv. helpdesk – systém pro správu a evidenci požadavků. Použití tohoto systému rozděluje zaměstnance úřadu na obsluhu a na zákazníky. Zaměstnanci obsluhy

jsou především z oddělení informatiky, které také zajišťuje kompletní správu této aplikace.

7.2.4. Workflow

Dalším komunikačním prostředkem je tzv. workflow. Jedná se o automatizované procesy, které jsou rozděleny do jednotlivých kroků a každý krok má definovaného svého řešitele a dobu řešení. Sledovaná organizace využívá workflow nejen pro zpracování a oběh účetních dokladů, ale i pro zajištění činností souvisejících s nástupem zaměstnanců do pracovního poměru či s ukončením pracovního poměru zaměstnanců.

7.2.5. Písemná forma komunikace

Sledovaná organizace má definovaná a zavedená pravidla jednotného vizuálního vzhledu, který kromě dokumentů psaných směrem ven z úřadu také zahrnuje šablony dokumentů pro interní komunikaci.

7.2.6. Telefony pevných linek a mobilní telefony

Standardním komunikačním prostředkem je použití pevných telefonních linek. Pro zajištění lepší dostupnosti zaměstnanců mimo kancelář, jsou zaměstnanci vybaveni chytrými mobilními telefony, které jim kromě volání umožňují zpracovávat elektronickou poštu. Výrazně se tak zlepšuje jejich flexibilita a rychlost komunikace.

7.3. Neformální komunikační prostředky

Zaměstnanci úřadu budují vzájemné mezilidské vztahy a tak se běžně účastní mimopracovních setkání s kolegy, která nejsou organizována ze strany zaměstnavatele. A stejně jako v jiných organizacích i zde existuje takzvaná firemní šeptanda, kdy si zaměstnanci neformální cestou předávají pracovní informace.

8. Výzkum

Cílem této kapitoly je získat zpětnou vazbu od zaměstnanců úřadu a zhodnotit tak, za jejich pomoci, několik základních oblastí, které se výrazně podílí na efektivitě a stavu interní komunikace na městském úřadě v Sokolově.

8.1. Metoda výzkumu

Jako metodu pro získání požadovaných dat od zaměstnanců úřadu autorka zvolila kvantitativní metodu s využitím dotazníkového šetření. V rámci šetření formou jednoduchých tvrzení či otázek autorka zjišťovala názor respondentů na otevřenost komunikace, komunikaci manažerů, týmovost v rámci organizace a na existenci nebo funkčnost zpětné vazby. Vzhledem k tomu, že autorka této práce je zaměstnancem ve zvolené organizaci, byl výběr otázek mírně ovlivněn její vlastní zkušeností s interní komunikací v organizaci.

Dotazník se skládal ze dvou základních částí. První část byla určena všem zaměstnancům nezávisle na tom, zda respondent zastává pozici vedoucího nebo řadového zaměstnance. Druhá rozšiřující část dotazníku byla určena právě vedoucím zaměstnancům, kteří v ní měli ohodnotit sami sebe, tedy své komunikační schopnosti a dovednosti ve vztahu k podřízeným zaměstnancům.

Součástí dotazníku byly kromě uzavřených otázek, na které respondenti odpovídali „ano, „ne“, i různá tvrzení hodnocená pomocí takzvané Likterovi škály. V tomto případě respondenti uvedli, do jaké míry souhlasí nebo jsou spokojeni nebo naopak nesouhlasí a nejsou spokojeni s uvedenými výroky v dotazníkovém šetření.

Ohodnocení otázek číslo 1 – 15, včetně doplňujících otázek 19 - 22 pro vedoucí zaměstnance, respondenti prováděli dle následující stupnice

- 1 – velmi spokojen (rozhodně souhlasím)
- 2 – spokojen (souhlasím)
- 3 – ani spokojen, ani nespokojen (nevím)
- 4 – nespokojen (spíše nesouhlasím)
- 5 – velmi nespokojen (nesouhlasím)

Odpověď na otázku číslo 16, 17 a na otázku číslo 18 respondenti volili z uzavřených odpovědí Ano a NE.

8.2. Výzkumný soubor

Na městském úřadě v Sokolově je zaměstnáno celkem 183 zaměstnanců, z toho je 15 vedoucích oddělení, 11 vedoucích odborů a samostatných oddělení a 1 zaměstnanec na pozici tajemníka. Výzkumný soubor tvořilo všech 183 zaměstnanců a do výzkumu se aktivně zapojilo 68 z nich tj. 37 % dotázaných respondentů.

Z celkového počtu aktivních respondentů bylo 20,9 % tj. 14 osob na vedoucích pozicích a zbývajících 79,4 % tj. 54 osob byly řadový zaměstnanci. V rámci dotazníkového šetření nebyli respondenti dotazováni na pohlaví a stejně tak nebyla brána v potaz délka pracovního poměru.

8.3. Numerické výsledky výzkumu

V úvodu práce autorka stanovila kromě hlavního cíle, kterým bylo získání zpětné vazby od zaměstnanců Městského úřadu Sokolov i několik dílčích cílů. Jedním z nich bylo provedení analýzy současného stavu interní komunikace v organizaci. Analýza byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník byl rozdělen do dvou základních částí. V tabulce č. 1 autorka dokládá zpracované výstupy z první části dotazníku, která byla určena všem zaměstnancům bez rozdílu jejich pracovní pozice. První část dotazníku zahrnovala skupinu dotazů a tvrzení, pomocí nichž autorka zjišťovala

1. jak je zaměstnanci vnímána komunikace napříč úřadem/odborem – odpovědi respondentů jsou zobrazeny v grafu 1

Otázky, které vedly k naplnění uvedeného dílčího cíle:

- Jak hodnotíte komunikaci, otevřenost a předávání informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům
- Jak hodnotíte komunikaci otevřenost a předávání informací na mezi odbory
- Jak hodnotíte komunikaci, otevřenost a předávání informací na odboru
- Jak hodnotíte týmovost napříč celým úřadem
- Jak hodnotíte týmovost v rámci odboru

- Jak hodnotíte tvrzení: „Základní komunikační kanály jsou na úřadě dobře nastaveny a fungují efektivně (porady, manuály, informační systém, telefony, elektronická pošta)“

2. *jak je zaměstnanci vnímána komunikace ze strany nadřízeného – odpovědi respondentů jsou zobrazeny v grafu 2*

Otázky, které vedly k naplnění uvedeného dílčího cíle:

- Jak hodnotíte organizaci a efektivitu porad
- Jak hodnotíte tvrzení: „Informace, které jsou třeba k provádění své práce, dostávám včas“
- Jak hodnotíte tvrzení: „Zadání úkolů bývá přesně a zřetelně specifikováno“
- Jak hodnotíte tvrzení: „Písemná nařízení a sdělení jsou jasná a stručná“
- Jak hodnotíte podporu a povzbuzení od nadřízeného
- Jak hodnotíte zpětnou vazbu na základě vykonané práce
- Jak hodnotíte tvrzení: „Můj nadřízený mi naslouchá a věnuje pozornost“
- Jak hodnotíte tvrzení: „Způsob, jakým s vámi váš nadřízený komunikuje, jak jedná a chová se, přímo ovlivňuje vaše pracovní výkony a chování“

3. *jak zaměstnanci hodnotí sami své komunikační dovednosti – odpovědi respondent jsou zobrazeny v grafu 3*

Otázky, které vedly k naplnění uvedeného dílčího cíle:

- Jak hodnotím své komunikační schopnosti a dovednosti
- Jak hodnotím své komunikační schopnosti a dovednosti ve vztahu k podřízeným

Tab. č. 1: Numerické výsledky výzkumu – první část dotazníku

číslo otázky	Otázka	Průměr / počet	
4	Jak hodnotíte týmovost napříč celým úřadem	3,21	
2	Jak hodnotíte komunikaci, otevřenost a předávání informací mezi odbory	2,88	
14	Jak hodnotíte tvrzení: "Základní komunikační kanály jsou na úřadě dobře nastaveny a fungují efektivně (porady, manuály, informační systém, telefony, elektronická pošta)"	2,69	
1	Jak hodnotíte komunikaci, otevřenost a předávání informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům	2,68	
9	Jak hodnotíte tvrzení: "Písemná nařízení a sdělení jsou jasná a stručná"	2,57	
11	Jak hodnotíte zpětnou vazbu na základě vykonané práce	2,47	
6	Jak hodnotíte organizaci a efektivitu porad	2,32	
7	Jak hodnotíte tvrzení: "Informace, které jsou třeba k provádění své práce, dostávám včas"	2,29	
8	Jak hodnotíte tvrzení: "Zadání úkolů bývá přesně a zřetelně specifikováno"	2,25	
10	Jak hodnotíte podporu a povzbuzení od nadřízeného	2,12	
15	Jak hodnotíte své komunikační schopnosti a dovednosti	2,06	
12	Jak hodnotíte tvrzení: "Můj nadřízený mi naslouchá a věnuje pozornost"	1,93	
13	Jak hodnotíte tvrzení: "Způsob, jakým s vámi váš nadřízený komunikuje, jak jedná a chová se, přímo ovlivňuje vaše pracovní výkony a chování"	1,90	
5	Jak hodnotíte týmovost v rámci odboru	1,88	
3	Jak hodnotíte komunikaci, otevřenost a předávání informací na odboru	1,72	
16	Přivítali byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného např. formou dotazníku?	Ano	21
		Ne	47
17	Zvolte pracovní pozici	vedoucí zaměstnanec	14
		řadový zaměstnanec	54

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Velmi spokojeni byli respondenti s komunikací, otevřeností a předáváním informací v rámci jednotlivých odborů (otázka č. 3). S průměrem do 2,00 hodnotili respondenti i týmovost v rámci odboru (otázka č. 5). Respondenti nejsou příliš spokojeni s komunikací, otevřeností a předáváním informací ze strany vedení úřadu k jednotlivým odborům (otázka č. 1) a taktéž ani s komunikací, otevřeností a předáváním informací mezi jednotlivými odbory (otázka č. 2). Hodnocení meziodborové komunikace se blíží známce 3. Tento výsledek koresponduje s hodnocením týmovosti napříč celým úřadem (otázka č. 4), která byla v průměru hodnocena nejhorší známkou. Z provedeného výzkumu dále vyplývá, že respondenti nejsou zcela spokojeni s efektivitou a nastavením komunikačních kanálů v organizaci (otázka č. 14).

Z pohledu podřízených zaměstnanců byla nejlépe ohodnocena otázka č. 13, ve které respondenti posuzovali, zda způsob komunikace nadřízeného a jak se nadřízený k zaměstnancům chová, má přímo vliv na jejich pracovní výkony a chování. Spokojenost vyjádřili respondenti také s tím, jak jim nadřízený zaměstnanec naslouchá a kolik jim věnuje pozornosti (otázka č. 12). Naopak horší hodnocení dostaly otázky týkající se ostatních manažerských dovedností, jako je organizace a efektivita porad (otázka č. 6), včasné předávání informací (otázka č. 7), přesné a zřetelné zadání úkolů (otázka č. 8) a kvalita písemných sdělení (otázka č. 9). Dle výstupů dotazníkového šetření respondenti do jisté míry postrádají zpětnou vazbu na základě vykonané práce (otázka č. 11).

Respondenti obecně hodnotili své komunikační dovednosti kladně a jsou s nimi spokojeni. Tento dílčí výstup je zobrazen v grafu 3. Na dotaz, zda by respondenti uvítali pravidelné hodnocení svého nadřízeného př. formou dotazníku, odpovědělo 30,9 % tj. 21 respondentů kladně a 69,1 % tj. 47 respondentů by tuto možnost nevyužilo.

V druhé části dotazníku autorka zjišťovala, jak vedoucí zaměstnanci vnímají komunikaci ze strany svých podřízených. Přehled hodnocení respondentů je uveden v tabulce č. 2.

4. jak je vedoucími zaměstnanci vnímána komunikace ze strany podřízeného – odpovědi respondentů jsou zobrazeny v grafu 4

Otázky, které vedly k naplnění uvedeného dílčího cíle:

- Moji podřízení jsou vnímaví k mým nařízením
- Moji podřízení mi sdělují potřebné informace
- Moji podřízení jsou vnímaví k mým hodnocením, radám a kritice

V této části respondenti (vedoucí zaměstnanci) nejlépe ohodnotili komunikaci směrem zdola nahoru, tedy předávání informací od podřízených zaměstnanců směrem k vedoucím zaměstnancům (otázka č. 20). Spokojení byli také s vnímavostí podřízených zaměstnanců k jejich hodnocením, kritice a radám (otázka č. 21). Nejhůře v této skupině dotazů respondenti ohodnotili vnímavost podřízených zaměstnanců k jejich nařízením (otázka č. 19).

Zájem vedoucích zaměstnanců o zpětnou vazbu prostřednictvím pravidelného hodnocení ze strany podřízených zaměstnanců př. formou dotazníků je 50:50.

Tab. č. 2: Numerické výsledky výzkumu – druhá část dotazníku

číslo otázky	Otázka	Průměr / počet	
19	Jak hodnotíte vnímavost podřízených zaměstnanců k Vaším nařízením	2,21	
18	Jak hodnotíte své komunikační schopnosti a dovednosti ve vztahu k podřízeným zaměstnancům	2,14	
21	Jak hodnotíte vnímavost podřízených zaměstnanců k Vaším hodnocením, radám a kritice	2,00	
20	Jak hodnotíte sdělování potřebných informací od podřízených zaměstnanců směrem k Vám	1,93	
22	Uvítali byste možnost pravidelného hodnocení ze strany podřízených zaměstnanců př. formou dotazníků?	Ano	7
		Ne	7

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V rámci zpracování výsledků z provedeného výzkumu autorka dokládá další dva přehledy. V tabulce č. 4 jsou uvedeny otázky s nejvyšší četností nespokojených odpovědí, do kterých byly započítány pouze odpovědi s hodnocením 4 - 5 a v tabulce č. 5 jsou uvedeny otázky s nejvyšší četností spokojených odpovědí s hodnocením 1 - 2.

Tab. č. 3: Otázky s nejvyšší četností nespokojených odpovědí (hodnocení 4 - 5)

Číslo otázky	Otázka	Četnost
4	Jak hodnotíte týmovost napříč celým úřadem	23
14	Jak hodnotíte tvrzení: "Základní komunikační kanály jsou na úřadě dobře nastaveny a fungují efektivně (porady, manuály, informační systém, telefony, elektronická pošta)"	18
2	Jak hodnotíte komunikaci, otevřenost a předávání informací mezi odbory	16
1	Jak hodnotíte komunikaci, otevřenost a předávání informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům	12
9	Jak hodnotíte tvrzení: "Písemná nařízení a sdělení jsou jasná a stručná"	12

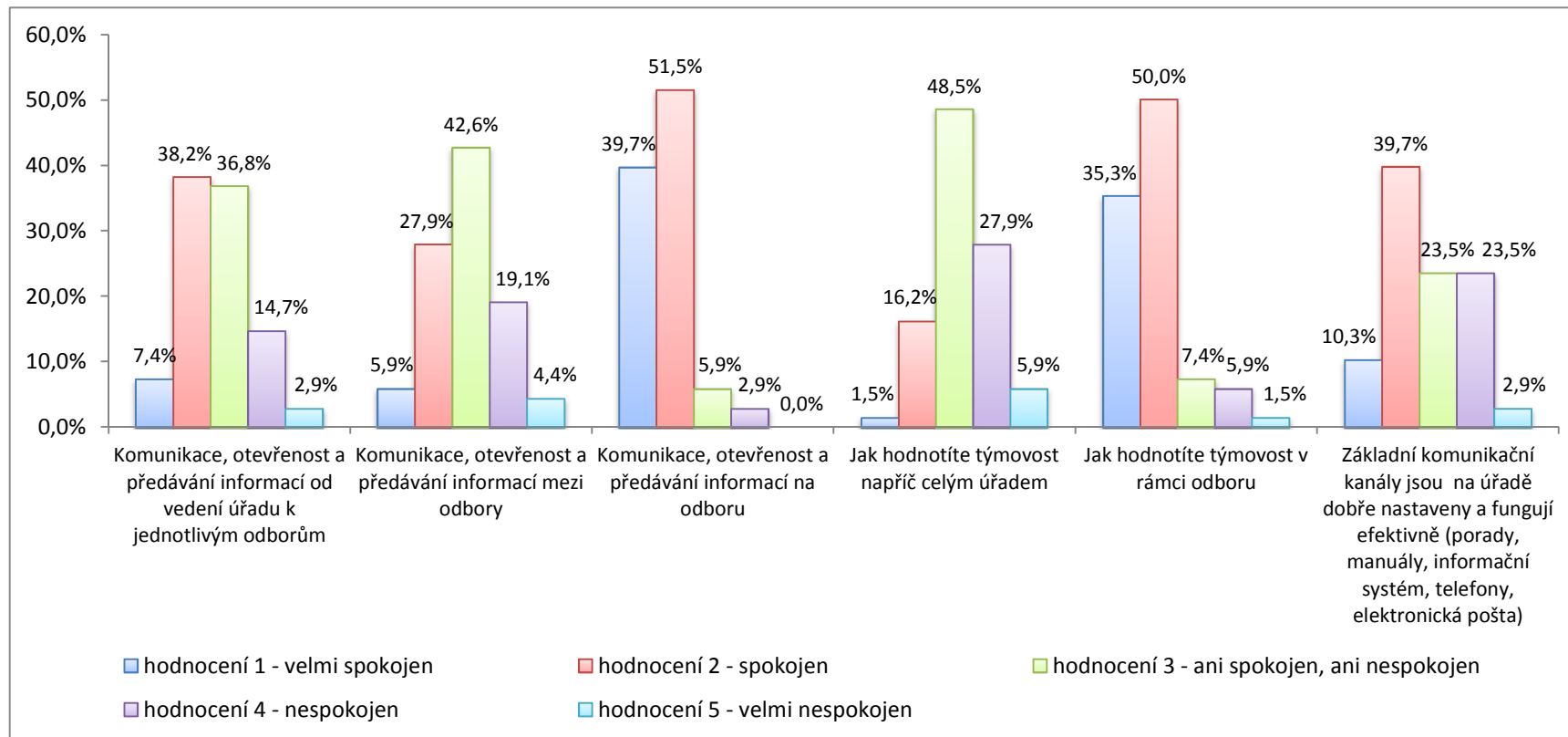
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tab. č. 4: Otázky s nejvyšší četností spokojených odpovědí (hodnocení 1-2)

Číslo otázky	Otázka	Četnost
3	Jak hodnotíte komunikaci, otevřenost a předávání informací na odboru	62
5	Jak hodnotíte týmovost v rámci odboru	58
13	Jak hodnotíte tvrzení: "Způsob, jakým s vámi váš nadřízený komunikuje, jak jedná a chová se, přímo ovlivňuje vaše pracovní výkony a chování"	58
15	Jak hodnotíte své komunikační schopnosti a dovednosti	56
12	Jak hodnotíte tvrzení: "Můj nadřízený mi naslouchá a věnuje pozornost"	54

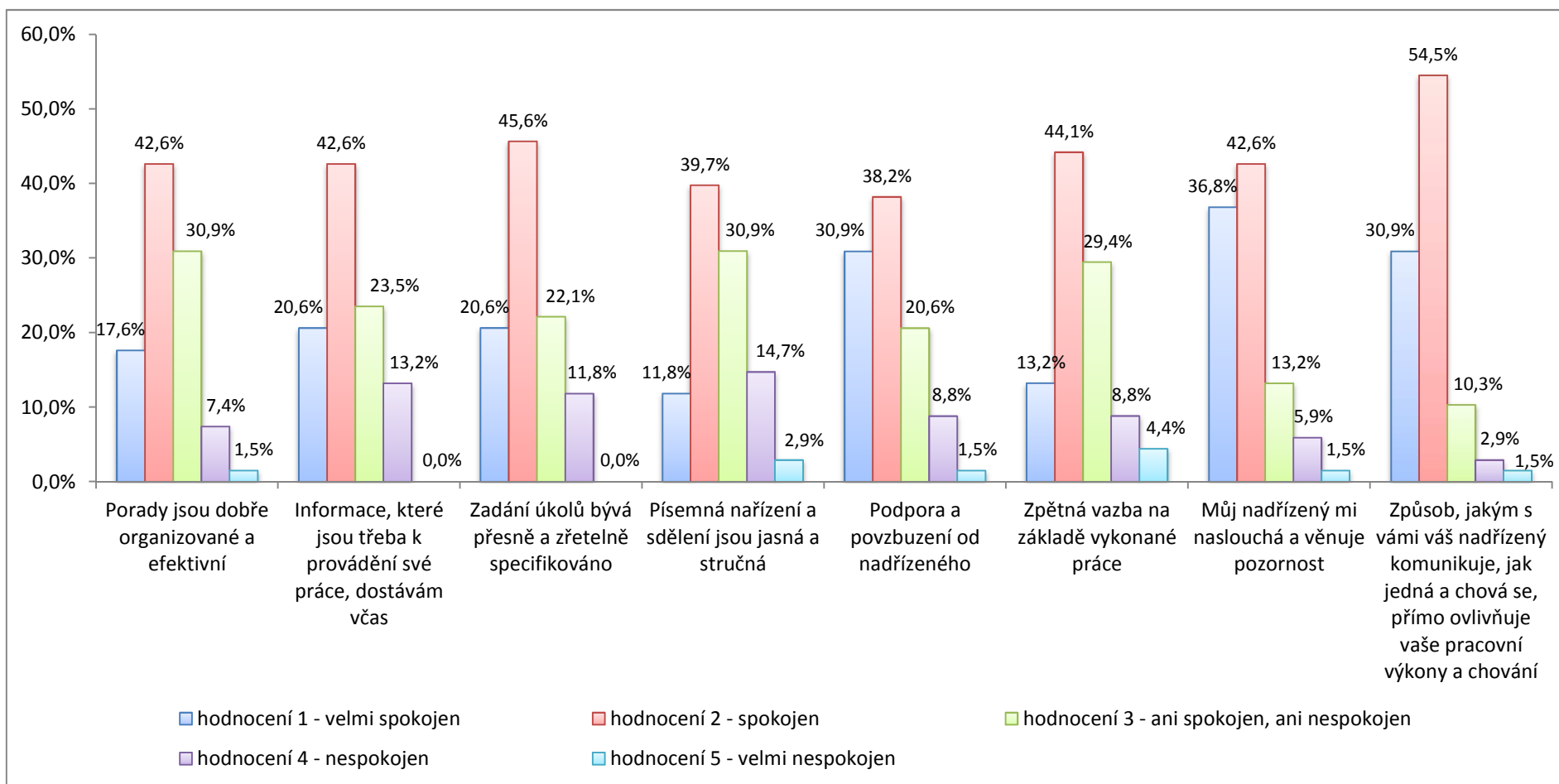
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Graf 1 – Jak je zaměstnanci vnímána komunikace napříč úřadem / odborem



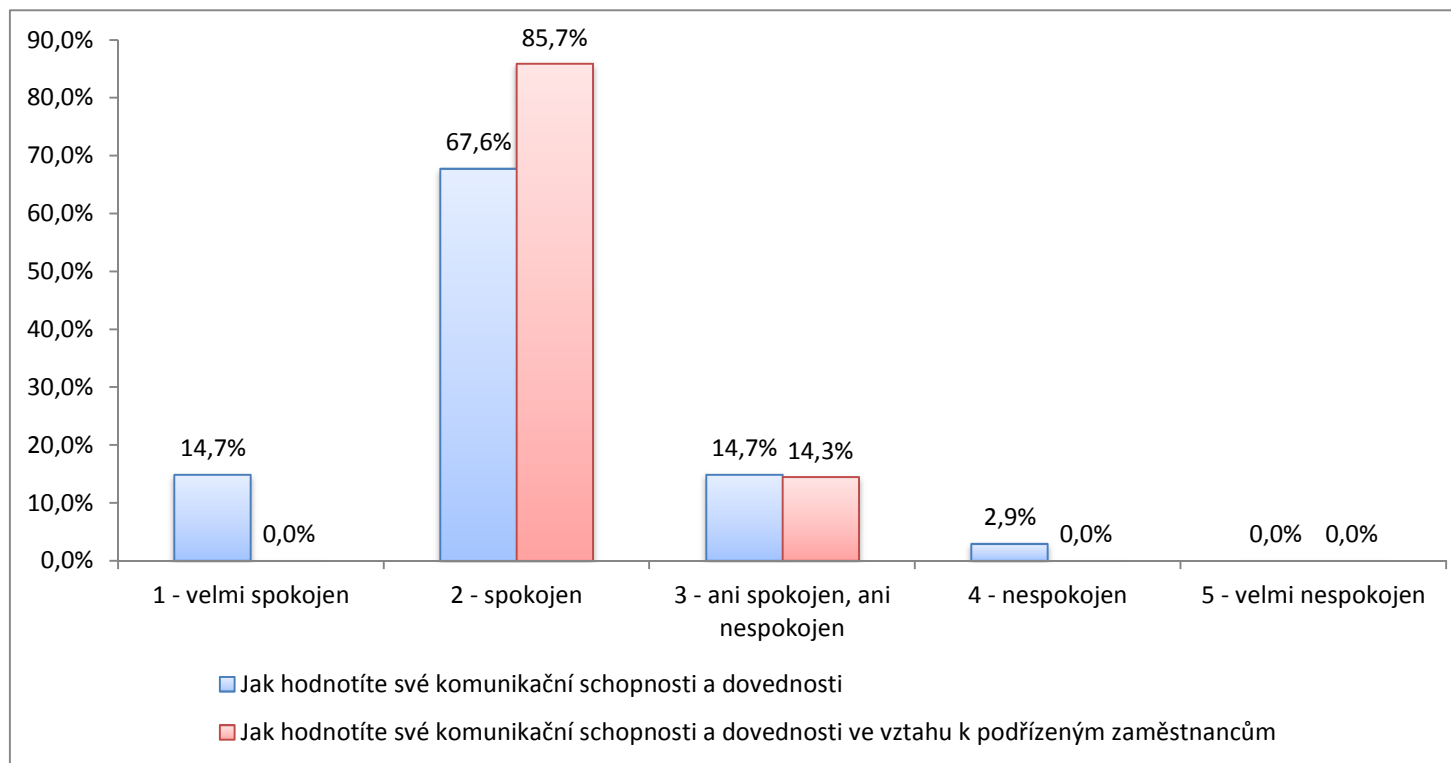
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Graf 2 – Jak je zaměstnanci vnímána komunikace ze strany nadřízeného



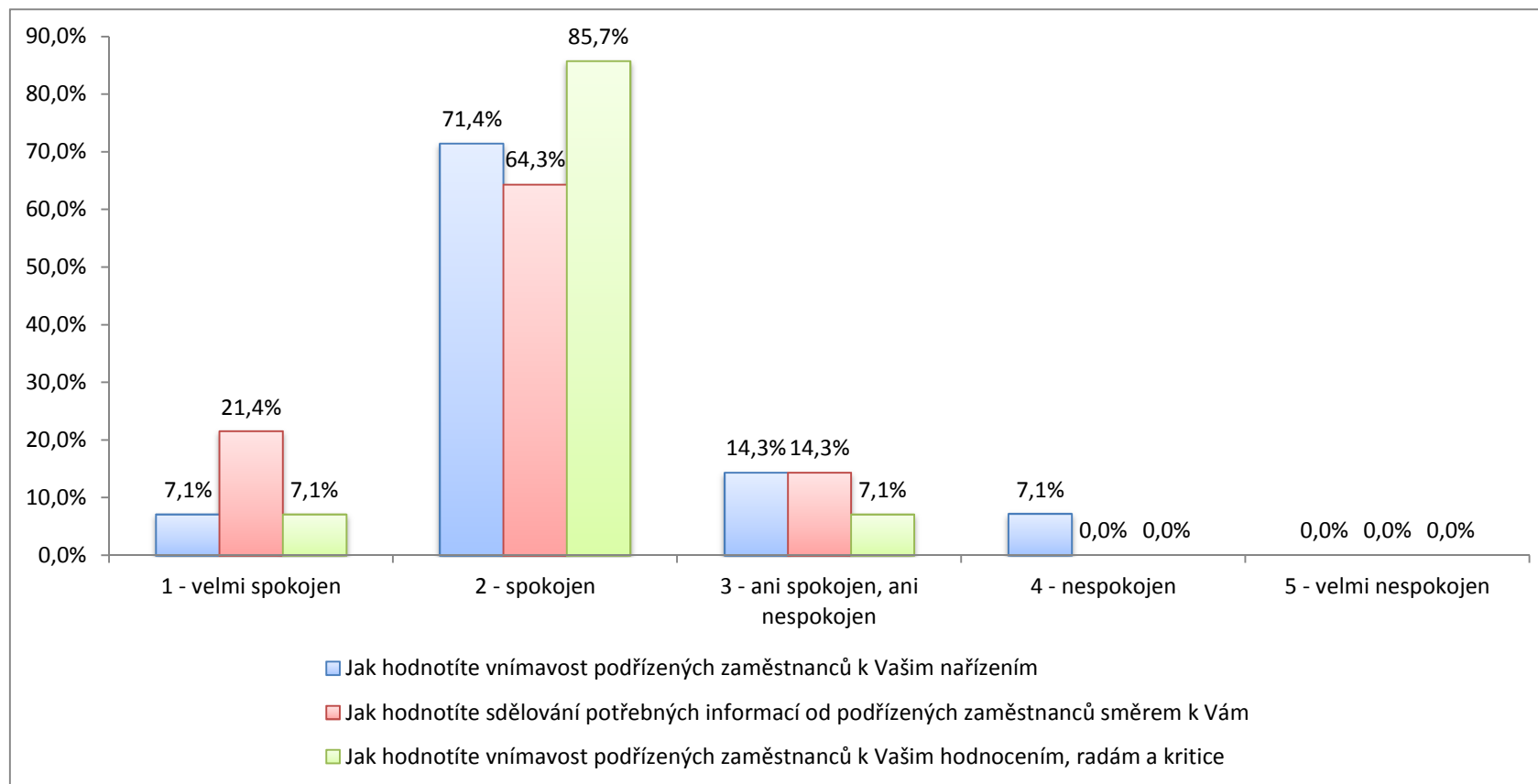
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Graf 3 – Jak zaměstnanci hodnotí sami své komunikační dovednosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Graf 4 - Jak je vedoucími zaměstnanci vnímána komunikace ze strany podřízeného



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

8.1. Diskuse

V tabulce č. 5 autorka předkládá souhrnné vyhodnocení dílčích cílů analýzy stavu interní komunikace na městském úřadě v Sokolově. Hodnoty byly získány pomocí aritmetických průměrů za jednotlivé otázky. V tabulce je vždy uveden název dílčího cíle analýzy, průměrná známka a otázky, ze kterých bylo hodnocení pro danou část provedeno.

Do dotazníkového šetření se zapojila zhruba 1/3 zaměstnanců a hodnocení tedy jen naznačuje jaký je skutečný stav interní komunikace v organizaci. Počet získaných odpovědí mohl být ovlivněn například poměrně velkou fluktuací zaměstnanců. Někteří jsou zde krátce na to, aby se do výzkumu zapojili. V době výzkumu neměli dostatečné zkušenosti s interní komunikací v organizaci anebo se nechtěli do výzkumu zapojit, jelikož autorka je pro ně praktický cizí osoba a dosud netušili, že je stejně jako oni zaměstnancem úřadu. Dalším faktorem, který mohl ovlivnit počet vrácených odpovědí, bylo zajištění anonymity dotazníkového šetření. I přes ujištění respondentů, že šetření je 100 % anonymní respondenti projevili pochybnosti a někteří raději dotazník nevyplnili. Počet vrácených odpovědí byl jistě ovlivněn i sociálními a pracovními vztahy mezi autorkou a oslovenými respondenty.

Ze zpracovaných výsledků je patrné, že nejhůře je respondenty hodnocena komunikace napříč úřadem, která zahrnuje komunikaci směrem od vedení úřadu k jednotlivým odborům, otevřenost komunikace a předávání informací mezi odbory, týmovost, schopnost spolupráce odborů a také používané komunikační kanály v organizaci. Tak jak je uvedeno v tabulce č. 1, nejslabší stránkou komunikace se zdá být týmovost napříč celým úřadem. Z dalších hodnocení je patrné, že týmovost funguje na jednotlivých odborech, ale už není funkční napříč celou organizací. Autorku tento výsledek nepřekvapil, naopak ji ujistil v její domněnce, že interní komunikace napříč úřadem poněkud vážne, není zcela funkční a efektivní, neboť členové týmů nebo pracovních skupin často hájí své zájmy při řešení problémů.

Naopak pozitivně respondenti hodnotili komunikaci uvnitř odboru a rozdíl v hodnocení komunikace napříč úřadem a v rámci odboru je více než jedna celá. Tento rozdíl je zcela pochopitelný, jelikož se lépe respondentům komunikuje a spolupracuje v menším kolektivu, respondenti se znají, ví, co mohou od sebe navzájem očekávat a snadno tak

předchází konfliktům, které často týmovost, spolupráci a komunikaci v kolektivu komplikují.

Velmi dobře je vnímána komunikace ve směru od podřízených k vedoucím zaměstnancům. Může se tedy zdát, že komunikace v rámci odborů je funkční, efektivní a dobře nastavená. Naproti tomu hodnocení komunikace ve směru od vedoucích zaměstnanců k podřízeným je druhé nejhorší, jak je uvedeno v tabulce č. 5. Do výsledků se jistě velkou měrou promítají manažerské dovednosti vedoucích zaměstnanců.

Otázka týkající se ohodnocení vlastních komunikačních dovedností ze strany respondentů byla do výzkumu zařazena především proto, aby se respondenti sami zamysleli a pomocí sebereflexe provedli zhodnocení svých komunikačních dovedností. Hodnocení je tedy velmi subjektivní. Do jisté míry lze předpokládat, a je to přirozené, že respondenti své komunikační dovednosti ohodnotili lépe, než je tomu ve skutečnosti.

Tab. č. 5: Přehled výsledků: analýzy stavu interní komunikace

Analýza: dílčí cíle	Průměr	Otázky
Jak je zaměstnanci vnímána komunikace napříč úřadem	2,86	(1, 2, 4, 14)
Jak je zaměstnanci vnímána komunikace ze strany nadřízeného	2,23	(6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13)
Jak zaměstnanci hodnotí sami své komunikační dovednosti	2,10	(16, 18)
Jak je vedoucími zaměstnanci vnímána komunikace ze strany podřízeného	2,05	(19, 20, 21, 22)
Jak je zaměstnanci vnímána komunikace napříč odborem	1,80	(3, 5)

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

9. Návrhová část

V praktické části autorka uvedla, že zkoumaná organizace má jasně stanovenou organizační strukturu, má definovanou firemní kulturu a že využívá několik různých komunikačních kanálů, prostředků a forem interní komunikace. Dalo by se říci, že při dodržování stanovených pravidel, které vychází z organizační struktury, vnitřních směrnic, metodických pokynů, návodů a manuálů bude interní komunikace efektivní.

Na základě provedeného výzkumu autorka považuje za nutné zásadně zlepšit komunikaci napříč celou organizací a dále doporučuje zavést systém oboustranné zpětné vazby, který v organizaci chybí. Autorka tedy doporučuje:

9.1. Seznámit zaměstnance se základními předpoklady pro fungování interní komunikace

V první řadě by zaměstnanci měli znát a vědět co je předmětem komunikace a jaké základní předpoklady výrazně ovlivňují její kvalitu a efektivitu. V dotazníkovém šetření sice zaměstnanci sami ohodnotili své komunikační dovednosti pozitivně, avšak ve výsledku hodnotí interní komunikaci napříč úřadem podstatně hůře. Naplnění tohoto návrhu může být ze strany zaměstnavatele realizováno jednak prostřednictvím vzdělávacích elearningových kurzů nebo prostřednictvím prezenčního školení. Na základě osobní zkušenosti autorka doporučuje spíše formu prezenčního školení, na kterém se účastníci mohou aktivně zapojit, vyzkoušet si modelové situace a získat rovnou zpětnou vazbu.

Návrh osnovy školení

- Základní charakteristika, druhy a formy komunikace
- Verbální a neverbální komunikace
- Aktivní naslouchání
- Předpoklady efektivní komunikace v organizaci
- Bariery a konflikty v komunikaci
- Týmová spolupráce
- Praktická cvičení

9.1.1. Úsek odpovědný za vzdělávání zaměstnanců

Odpovědným úsekem za vzdělávání zaměstnanců v organizaci je úsek personalistiky přímo řízený paní tajemnicí. Tento úsek čítá dva zaměstnance s tím, že jeden zaměstnanec zajišťuje agendu vzdělávání zaměstnanců. Zpravidla jsou pro zaměstnance zajišťovány kurzy akreditované dle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků nebo dle zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce a dle zákona č. 108/2006 o sociálních službách.

Stejný úsek spravuje ve své rozpočtové kapitole finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců, je tedy plně v jeho kompetenci zrealizovat výběr nejvhodnějšího dodavatele na zajištění školení. Výběr by měl být proveden v souladu s vnitřní směrnici organizace VS 06.04 Pravidla pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu městem Sokolov. Autorka není zcela nakloněna výběru dodavatele pouze podle jednoho kritéria, kterým by byla nabídková cena. Pakliže má být školení přínosem, je třeba brát v potaz reference dodavatele, zkušenosti a kvalitu lektorů.

Nabídka by měla obsahovat tyto údaje

- Identifikační údaje dodavatele
- Reference nebo odkaz na reference
- Informaci o akreditaci kurzů dle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků, nebo jiného
- Stručný přehled témat – osnovu školení s možností úpravy dle potřeb objednatele
- Časový harmonogram školení
- Cenu za jedno školení pro 12-15 osob (max. 4 hodiny)
- Cestovné v Kč/Km

9.1.2. Organizace školení

Při plánování školení by měl odpovědný zaměstnanec brát v potaz období čerpání dovolených a to především v letních měsících. Zmíněné období není příliš vhodné a bylo velmi těžké kurzy realizovat ve stanovených termínech a s odpovídající účastí.

Organizačně nedoporučuji kurzy realizovat ve velkém, najednou pro velký počet zaměstnanců. Pokud má být školení efektivní doporučuji rozdělit zaměstnance do skupin o maximálním počtu 12 – 15 na kurz. Při takovém rozložení bude třeba zajistit

školení pro 11 skupin řadových zaměstnanců a pro jednu skupinu vedoucích zaměstnanců, kterými jsou vedoucí odborů a vedoucí samostatného oddělení.

Délku jednoho školení pro jednu skupinu odhaduji maximálně na 4 hodiny a tak s ohledem na pracovní dobu úřadu by bylo možné v jeden den uskutečnit školení i pro dvě skupiny.

Rozdělení zaměstnanců do skupin, zpracování a přípravu prezenčních listin, zajištění školících prostor, promítací techniky, sběr hodnotících dotazníků kvality školení a obcerstvení pro lektora má opět ve své kompetenci zaměstnanec úseku personalistiky.

9.1.3. Místo realizace školení

Jednotlivá školení by měla probíhat v prostorách městského úřadu v Sokolově. Organizace má k dispozici několik zasedacích místností včetně vlastní školící místnosti.

9.1.4. Časový plán činností

Tab. č. 6: Časový plán činností

	Činnost	Doba trvání – pracovní dny	Předchůdci	
Start	-	-	-	
0				
1	Stanovit maximální objem finančních prostředků, které organizace použije na tuto konkrétní vzdělávací aktivitu	7	Start	Přípravná fáze
2	Realizovat výběr nejvhodnějšího dodavatele, dohodnout a specifikovat veškeré podmínky, uzavřít smlouvu nebo provést objednávku školení	15	1 FS	
3	Rozdělit zaměstnance do skupin	5	2 FS	
4	Vytvořit harmonogram školení jednotlivých skupin	3	3 FS	
5	Alokovat místnosti a jejich vybavení	1	4 FS	
6	Realizace jednotlivých kurzů	6 - 8	5 FS	Realizační fáze
7	Hodnocení školení a zpracování výstupů hodnocení	5	6 FS	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

9.2. Zlepšit mechanismy zpětné vazby

Autorka doporučuje přehodnotit používané mechanismy pro získání zpětné vazby.

9.2.1. Popis současného stavu

V organizaci je současně době zavedeno systematické hodnocení zaměstnanců, které je zaměřeno na posuzování pracovního výkonu a pracovního chování zaměstnanců. Pomocí systematického hodnocení organizace sleduje silné a slabé stránky činnosti zaměstnanců s cílem je zlepšit. Systematické hodnocení se v organizaci provádí 1x ročně za předchozí kalendářní rok a to směrem shora dolů. Podklady a výstupy z hodnocení jsou zakládány do osobních složek zaměstnanců.

9.2.2. Navrhované metody

Za účelem zlepšení zpětné vazby navrhuje autorka zavést buď metodu zaměstnaneckého průzkumu anebo metody 180stupňové nebo 360stupňové zpětné vazby.

360stupňová zpětná vazba

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 407) 360stupňová zpětná vazba „znamená hodnocení pracovního výkonu určitého jedince a poskytování zpětné vazby tomuto jedinci ze strany řady lidí, mezi kterými mohou být nadřízený, podřízený, kolegové nebo zákazníci“.

Tato metoda je založena na dotazníkovém šetření. Armstrong a Taylor (2015, s. 407) uvádí, že „výchozími jsou údaje z dotazníků, které z různých úhlů pohledu zkoumají chování zaměstnanců v porovnání s určitým seznamem schopností“. Zaměstnavatel pomocí dotazníku může zkoumat „takové aspekty pracovního výkonu jako je schopnost vést, týmová práce, komunikace, organizační dovednosti, rozhodnost, nadšení nebo adaptabilita“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 407).

V případě zavedení 360stupňové zpětné vazby, je třeba pečlivě zvážit, zda budou zaměstnanci připraveni podávat a přijímat takovou otevřenou zpětnou vazbu. Poté je třeba určit cíl a účel zvoleného systému hodnocení. Dále je třeba počítat i s výdaji, které se zavedením takového systému hodnocení souvisí. Především se jedná o výdaje spojené se zajištěním informovanosti a proškolení zaměstnanců, s vytvořením dotazníku, sběrem dat i následnou analýzou informací. Kromě finančních zdrojů je třeba alokovat i zdroje personální, stanovit pracovní tým, který by se na implementaci hodnotícího systému podílel.

180stupňová zpětná vazba

Tento systém hodnocení zajišťuje poskytnutí zpětné vazby směrem zdola nahoru, tedy od podřízených k nadřízeným. Stejně jako 360stupňová metoda i tento systém hodnocení je založený na dotazníkovém šetření. V podkapitole 8.3 v bodě 2 této práce autorka uvedla možnou skladbu otázek pomocí, kterých by podřízení mohli provést hodnocení vedoucích zaměstnanců.

Zaměstnanecký průzkum

V dotazníkovém šetření respondenti odpovídali na otázku, zda by uvítali hodnocení nadřízeného zaměstnance př. formou dotazníku. Z obdržných odpovědí byla většina proti takovému hodnocení. K tomuto řešení nejsou nakloněni ani vedoucí zaměstnanci, kteří by tuto formu zpětné vazby uvítali v poměru 50:50.

S ohledem na výsledky výzkumu bych zavedení oboustranné zpětné vazby doporučila, avšak zaměřila bych se více na zjišťování názoru a potřeb zaměstnanců. V takovém případě lze využít metody zaměstnaneckého průzkumu, který by mohl mít následující cíle:

- Získat informace o odezvě a plnění zavedených opatření v organizaci a o nově zavedených pravidlech
- Získat informace o stavu pracovního prostředí a o současné atmosféře v organizaci
- Získat informace o tom, jaké změny by zaměstnanci uvítali pro zlepšení pracovního prostředí
- Získat informace o tom, jaké nové zaměstnanecké benefity by zaměstnanci uvítali, nebo jejich změny
- Ověřit motivační účinnost odměňování
- Získat informaci o tom, jak jsou zaměstnanci informováni o změnách a plánech organizace

Hodnocení doporučuje autorka provádět 2x ročně s využitím elektronického dotazníku.

Výsledek průzkumu pomůže zaměstnavateli odhalit aktuální potíže, o kterých nevěděl, anebo se mu jevily málo důležité a především tak dává signál zaměstnancům, že se o ně zajímá.

Evidence a zajištění průběhu hodnocení spadá do kompetence úseku personalistiky řízeného přímo paní tajemnicí. Veškeré finanční výdaje spojené s potřebným vzděláváním by byly alokovány právě z rozpočtu úseku personalistiky. Finanční výdaje

související s pořízením a implementací nového software, pro zajištění hodnocení, by byly alokovány z rozpočtu oddělení informatiky.

9.3. Provést revizi používání komunikačních kanálů v organizaci

Používání většiny komunikačních kanálů a prostředků je definováno souborem vnitřních směrnic organizace. V rámci tohoto návrhu autorka doporučuje provést revizi vnitřních směrnic a analyzovat, zda použití komunikačních kanálů a komunikačních toků je správné a nejsou navzájem v disproporcích v rámci jednotlivých dokumentů.

Dalším zásadním aspektem je důslednost při dodržování stanovených pravidel. Častokrát jsou zaměstnanci nespokojeni pouze proto, že je po nich vyžadováno, aby zavedená pravidla při komunikaci a při své práci dodržovali.

9.3.1. Způsob řešení

S ohledem na množství dat a nedostatek časové kapacity zaměstnanců autorka doporučuje využít služeb externího dodavatele. Ten by provedl revizi vnitřních směrnic a identifikoval by tak existující kolize a neshody, v nastavení jednotlivých procesů, které jsou často zdrojem komunikačních konfliktů.

Tab. č. 7: Aktivity vedoucí k zajištění řešení

Doporučené aktivity	Zodpovídá
Učinit rozhodnutí o revizi vnitřních směrnic	Tajemnice
Alokovat finanční prostředky v rozpočtu obce	Tajemnicí určený odbor – jeho správce a příkazce finančních operací
Vybrat v hodného dodavatele	Tajemnicí určený odbor
Určit osobu odpovědnou za komunikaci a spolupráci s dodavatelem	Odpovědná osoba k tomu určená za úřad
Realizace revize vnitřních směrnic	Dodavatel a odpovědná osoba za úřad
Prezentace výsledků a navrhovaných řešení na opravu vnitřních směrnic	Dodavatel, odpovědná osoba za úřad, tajemnice
Rozhodnutí o přijmutí doporučených oprav a o zajištění oprav vnitřních směrnic dle doporučení	Tajemnice, vedoucí odborů

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Samostatnou oblastí jsou návody a manuály, které jsou dostupné v dokumentové knihovně na intranetu organizace. Pokud je řešené téma o něco složitější a vyžaduje více času na pochopení anebo určitou počítačovou gramotnost, je zde velká pravděpodobnost, že zaměstnanci nepřesně pochopí předávané sdělení, nebo si jej

zapamatují jinak a v důsledku toho pak při nesprávném použití dochází k pracovním konfliktům. V takovém případě autorka doporučuje vydání návodu nebo manuálu doplnit nabídkou interního školení. Interní školení zajišťuje a plánuje v organizaci kromě personálního úseku také oddělení informatiky. Školení by měla být zajištěna vlastními zdroji v rámci pracovní náplně zaměstnanců.

Závěr

Interní komunikace existuje v každé organizaci a výrazně tak ovlivňuje její chod, pracovní prostředí a celkové klima a náladu v organizaci. Její důležitost spočívá především v tom, že z ní vychází řada sociálních a pracovních vztahů. Velkou míru odpovědnosti za fungující, efektivní a dobře nastavenou komunikaci nese vedení organizace, které nastavuje systém interní komunikace prostřednictvím zvolených komunikačních kanálů, prostředků a forem.

Autorka si v úvodní části vytyčila cíl, kterým bylo získat zpětnou vazbu od zaměstnanců Městského úřadu Sokolov a za jejich pomoci zhodnotit vybrané oblasti, které významně ovlivňují efektivitu a stav interní komunikace v organizaci. Tento cíl byl splněn. Dalším cílem bylo na základě provedeného výzkumu a zjištěných poznatků, navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení stavu interní komunikace. Výzkumem bylo zjištěno, že zaměstnanci organizace považují za nejméně efektivní a vyhovující komunikaci vedenou napříč celou organizací, která zahrnuje efektivitu používaných komunikačních kanálů, týmovost, otevřenost a předávání informací nejen mezi jednotlivými odbory, ale i od vedení úřadu směrem k jednotlivým odborům. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci v početní převaze nepreferují poskytnutí zpětné vazby směrem zdola nahoru a nechtějí příliš využít možnosti hodnocení vedoucích zaměstnanců. Na základě těchto poznatků byla v kapitole deváté navržena tato řešení: zajištění školení pro zaměstnance organizace na téma interní komunikace, změna zpětnovazebního systému v organizaci a revize používání komunikačních kanálů.

V teoretické části se autorka zabývala základní charakteristikou komunikace. Stěžejní část byla věnována tématu interní komunikace, předpokladům pro její fungování, komunikačním kanálům a příčinám vedoucím k neefektivní interní komunikaci. Dobře nastavená interní komunikace je základním předpokladem správného fungování každé organizace a ovlivňuje tak systém řízení v organizaci, který má vliv na výkonnost a efektivitu zaměstnanců organizace.

V praktické části se autorka kromě popisu zvolené organizace zabývala provedením dotazníkového šetření. Dotazník byl především zaměřen na pět oblastí interní komunikace tak, aby byl v souladu s dílčími cíli analýzy, jež byly vytyčeny v úvodní části bakalářské práce. Výsledky dotazníkového šetření nebyly pro autorku nijak překvapující. Jak sama uvedla v úvodní části této práce, díky tomu, že je zaměstnána ve

zvolené organizaci, měla již před provedením vlastního dotazníkového šetření signály, že interní komunikace vážne a je v určitých oblastech problematická.

Závěrem lze konstatovat, že na fungování a efektivitě interní komunikace v organizaci se podílí všichni zaměstnanci svými komunikačními dovednostmi. Autorka poukazuje nato, že všichni účastníci by měli myslet na to, že komunikace není pouze o tom, co říkají, ale také o tom jak to říkají, jakými gesty a mimikou sdělení doplňují, jak jsou schopni druhému aktivně naslouchat a porozumět mu.

10. Seznam tabulek

Tab. č. 1: Numerické výsledky výzkumu – první část dotazníku.....	36
Tab. č. 2: Numerické výsledky výzkumu – druhá část dotazníku	38
Tab. č. 3: Otázky s nejvyšší četností nespokojených odpovědí (hodnocení 4 - 5)	39
Tab. č. 4: Otázky s nejvyšší četností spokojených odpovědí (hodnocení 1-2).....	39
Tab. č. 5: Přehled výsledků: analýzy stavu interní komunikace.....	45
Tab. č. 6: Časový plán činností.....	48
Tab. č. 7: Aktivity vedoucí k zajištění řešení	51

11. Seznam obrázků a grafů

Obr. 1 Lineární pojetí interpersonální komunikace	11
Obr. 2 Interakční pojetí	11
Obr. 3 Transakční pojetí	11
Obr. 4 Komunikační trojúhelník.....	12
Obr. 5 Interní komunikace	16
Obr. 6 Organizační struktura Městského úřadu Sokolov.....	28
Graf 1 – Jak je zaměstnanci vnímána komunikace napříč úřadem / odborem	40
Graf 2 – Jak je zaměstnanci vnímána komunikace ze strany nadřízeného	41
Graf 3 – Jak zaměstnanci hodnotí sami své komunikační dovednosti	42
Graf 4 - Jak je vedoucími zaměstnanci vnímána komunikace ze strany podřízeného...	43

12. Seznam použité literatury

1. Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
2. Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
3. DeVito, J., A. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
4. Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press.
5. Kovaříková, J. (2016.) *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria
6. McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2000). *Organizational behavior*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
7. Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.
8. Stejskalová, D., Horáková, I., & Škapová, H. (2008). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press.
9. Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Vnitřní předpisy organizace

1. VS. 01.1 Organizační řád Městského úřadu Sokolov. (2018)

13. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

PŘÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍK

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

se souhlasem paní tajemnice se na Vás obracím s prosbou o spolupráci a zapojení se do dotazníkového šetření, které zpracovávám v rámci bakalářské práce. Téma práce zní „Interní komunikace v organizaci“. Zkoumanou organizací je městský úřad v Sokolově.

Smyslem dotazníku je získat zpětnou vazbu od zaměstnanců úřadu a zhodnotit tak, za jejich pomoci, několik základních oblastí, které se výrazně podílí na efektivitě a stavu interní komunikace na městském úřadě v Sokolově.

Dotazník je distribuován elektronicky přes aplikaci Google Form, která neumožňuje žádnou identifikaci vyplňujícího. Dotazníkové šetření je tedy anonymní.

Hodnocení, prosím, provádějte dle následující stupnice

1 – velmi spokojen (rozhodně souhlasím)

2 – spokojen (souhlasím)

3 – ani spokojen, ani nespokojen (nevím)

4 – nespokojen (spíše nesouhlasím)

5 – velmi nespokojen (nesouhlasím)

Hypertextový odkaz na dotazník: [Dotazník - Interní komunikace v organizaci](#)

Předem děkuji za Váš čas, ochotu a spolupráci

S pozdravem

Petra Staroszková

1. Komunikace, otevřenost a předávání informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům
2. Komunikace, otevřenost a předávání informací na mezi odbory
3. Komunikace, otevřenost a předávání informací na odboru
4. Jak hodnotíte týmovost napříč celým úřadem
5. Jak hodnotíte týmovost v rámci odboru
6. Porady jsou dobře organizované a efektivní
7. Informace, které jsou třeba k provádění své práce, dostávám včas
8. Zadání úkolů bývá přesně a zřetelně specifikováno
9. Písemná nařízení a sdělení jsou jasná a stručná
10. Podpora a povzbuzení od nadřízeného
11. Zpětná vazba na základě vykonané práce
12. Můj nadřízený mi naslouchá a věnuje pozornost
13. Způsob, jakým s vámi váš nadřízený komunikuje, jak jedná a chová se, přímo ovlivňuje vaše pracovní výkony a chování
14. Základní komunikační kanály jsou na úřadě dobře nastaveny a fungují efektivně (porady, manuály, informační systém, telefony, elektronická pošta)
15. Jak hodnotím své komunikační schopnosti a dovednosti
16. Přivítali byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného a vedení úřadu, např. formou dotazníku?
17. Zvolte pracovní pozici

Doplňující otázky pro vedoucí pracovníky

18. Jak hodnotím své komunikační schopnosti a dovednosti ve vztahu k podřízeným
19. Moji podřízení jsou vnímaví k mým nařízením
20. Moji podřízení mi sdělují potřebné informace
21. Moji podřízení jsou vnímaví k mým hodnocením, radám a kritice
22. Uvítali byste možnost pravidelného hodnocení ze strany podřízených př. formou dotazníku

Abstrakt

STAROSZKOVÁ, Petra. *Interní komunikace v organizaci*. Cheb, 2018. 57 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: komunikace, vnitropodniková komunikace, komunikační dovednosti, firemní kultura

Předložená práce je zaměřena na interní komunikaci na městském úřadě v Sokolově. Autorka již před zpracováním této práce měla povědomí o rezervách a nedostacích v interní komunikaci a ráda využila příležitosti se tomuto tématu věnovat v rámci bakalářské práce. Práce je v první části zaměřena na základní charakteristiku komunikace obecně a na popis interní komunikace. Druhá část práce je kromě popisu organizace věnována výsledkům dotazníkového šetření, díky kterému autorka získala zpětnou vazbu o stavu interní komunikace v organizaci. V návrhové části autorka uvádí tři možná řešení vedoucí ke zlepšení stavu interní komunikace. V závěru práce je pak provedeno zhodnocení dosažení stanovených cílů a stručná rekapitulace poznatků z teoretické a praktické části bakalářské práce.

Abstract

STAROSZKOVÁ, Petra. *Internal communication in the organization*. Cheb, 2018. 57 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Keywords: communication, in-house communication, communication skills, corporate culture

This thesis focuses on internal communication at the municipal office in Sokolov. Before writing this thesis the author was already aware of some of the reserves and shortcomings in internal communication and took the opportunity to explore this topic in her bachelor thesis. The first part of the thesis focuses on the basic characteristics of communication in general and on providing a description of internal communication. In addition to describing the organization, the second part of the thesis is devoted to the results of a questionnaire survey, which provided the author with feedback on the internal communication situation within the organization. In the proposal section, the author presents three possible solutions for improving internal communication. The thesis concludes with an assessment of the extent to which the designated objectives were achieved and briefly summarises the findings from the theoretical and practical parts of the bachelor thesis.