



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



ANALÝZA STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE MĚSTSKÉHO ÚŘADU BŘECLAV

DUBEN 2022

MĚSTO BŘECLAV



Obsah

1.	Analýza stavu nástrojů interní komunikace	2
1.1.	Nástroje digitální komunikace	2
1.2.	Nástroje hlasové komunikace	2
1.3.	Tištěné nástroje komunikace	3
1.4.	Osobní nástroje komunikace	3
1.5.	Skupinové nástroje komunikace	4
1.6.	Sestupná komunikace	5
1.7.	Vzestupná komunikace	5
2.	SWOT analýza	6
3.	Historický vývoj v oblasti komunikace	7
4.	Současné trendy v oblasti interní komunikace	8
5.	Závěr	9



1. Analýza stavu nástrojů interní komunikace

Níže jsou popsány komunikační nástroje, kterými Městský úřad Břeclav v současnosti disponuje. Komunikační nástroje jsou členěny do pěti hlavních kategorií.

1.1. Nástroje digitální komunikace



E-mail

Základní nástroj elektronické komunikace, který je využíván zejména pro komunikaci na operativní úrovni obdobným způsobem, jako v organizaci podobné velikosti a typu. K častému využití e-mailu jako komunikačního nástroje, přispívá především rozmístění zaměstnanců do čtyř různých budov. Spolu s e-mailem jsou využívány další funkce MS Outlook, například kalendář pro plánování schůzek.

Intranet

Intranet je komunikační nástroj, jehož prostřednictvím je k dispozici telefonní seznam, historicky vydané newslettery nebo znalostní báze Wiki. Na intranetu jsou dostupné také vnitřní předpisy organizace a dokumenty důležité pro chod úřadu, jež zahrnují např. řády, příkazy, směrnice či instrukce, a to včetně jejich příloh.

Znalostní báze Wiki na intranetu

Specifické znalosti zaměstnanců je možno sdílet prostřednictvím manuálů zveřejněných ve znalostní bázi Wiki. Znalostní báze je nejčastěji využívána v IT oblasti.

Aplikace msbv.cz

Aplikace msbv.cz nabízí řadu důležitých funkcí a informací. Jedná se o rozcestník k interním a externím aplikacím, mezi které patří například Servicedesk pro zadávání IT požadavků v oblasti softwaru i hardwaru, rezervační systém pro zasedací místnosti městského úřadu a pro veřejnost dostupný rezervační systém ostatních budov města. Dále aplikace obsahuje aktuální telefonní seznam (s vyznačením přítomnosti či nepřítomnosti zaměstnanců na pracovišti), zprávy a důležité odkazy. Aplikace msbv.cz je komunikační nástroj, kterým je město propojeno se svými příspěvkovými organizacemi.

Newsletter

Newsletter je důležitým nástrojem interní komunikace směrem od tajemníka městského úřadu k zaměstnancům. Cílem newsletteru je informovat zaměstnance o aktuálním dění v rámci městského úřadu. Newsletter je rozesílán všem zaměstnancům městského úřadu prostřednictvím e-mailu, a to 2x měsíčně. Jedná se o stručný materiál o rozsahu pět až deset témat. Obsáhlejší informace jsou komunikovány formou příloh.

Systém Rentel

Je komunikačním nástrojem, který je určen primárně pro vzdělávání zaměstnanců. Systém umožňuje seznámit se s vnitřními předpisy úřadu a umožňuje také přístup k e-learningu. Žádost o seznámení s povinnými interními předpisy je zasílána prostřednictvím e-mailu.

1.2. Nástroje hlasové komunikace



Telefon

Je základním nástrojem hlasové komunikace. Interní telefonování je možné zadáním posledních čtyř čísel (klapky) pevné linky nebo výběrem konkrétního telefonního čísla z telefonního seznamu na intranetu nebo v aplikaci msbv.cz. V příručce nového zaměstnance je také definováno základní přestavení při telefonátech mimo městský úřad.



Videohovory

Videohovory jsou v prostředí městského úřadu využívány pro spolupráci zaměstnanců v rámci interních a externích týmů a projektů. Komunikace je vedena zejména pomocí platform Jitsi Meet a Microsoft Teams.

1.3. Tištěné nástroje komunikace



Písemné dokumenty

Jedná se o veškeré dokumenty města písemné povahy, bez ohledu na to, zda jsou šířeny v listinné či digitální podobě (např. zápisy, rozhodnutí, směrnice, opatření, zprávy, dokumenty k rozpočtu, pravidla, analýzy či studie).

Příručka nového zaměstnance

Příručka nového zaměstnance obsahuje všechny potřebné informace pro nové zaměstnance (např. důležité kontakty, organizační strukturu, mapu úřadu, odkazy na vnitřní předpisy, praktické informace k docházce, stravování, výpočetní technice, služebnímu automobilu či zaměstnaneckým benefitům). Součástí příručky je také etický kodex a zásady komunikace a vystupování.

Jednotná vizuální identita

S tištěnými nástroji komunikace úzce souvisí jednotná vizuální identita, jež určuje podobu širokého množství dokumentů a výstupů města Břeclavi. Jednotná vizuální identita stanovuje a sjednocuje pravidla pro interní a externí nástroje komunikace (např. vizitky, hlavičkový papír, interní dokumentaci, prezentace, webové stránky, měsíčník Radnice nebo upomínkové předměty města). V minulosti byl pro město Břeclav zpracován Manuál jednotného vizuálního stylu obsahující základní pravidla pro použití znaku a praporu.

1.4. Osobní nástroje komunikace



Osobní rozhovor

Osobní rozhovor, v angličtině též označovaný face to face, je rozhovorem dvou zaměstnanců. Je neopomenutelným nástrojem interní komunikace, který nelze zcela nahradit jinými komunikačními nástroji. Umožňuje vést diskuzi i ke složitějším tématům, je možné sledovat, zda protistrana rozumí sdělení a je možné na sdělení ihned reagovat. Osobní rozhovory lze rozdělit do dvou základních typů: hodnotící rozhovor nadřízeného a podřízeného a pracovní rozhovor dvou kolegů, například k určitému projektu. Tato strategie se věnuje především pracovnímu rozhovoru dvou kolegů, hodnocení zaměstnanců je popsáno v samostatném dokumentu.

Osobní rozhovor je v současnosti jedním ze dvou nástrojů k získávání zpětné vazby k fungování městského úřadu od zaměstnanců.



1.5. Skupinové nástroje komunikace



Prezentace

Prezentace je moderním komunikačním nástrojem, který je běžný zejména v korporátním prostředí, avšak stále více proniká i do prostředí veřejné správy. V rámci městského úřadu není potenciál prezentací zcela využit. Jako příklad možné další aplikace lze uvést informování zastupitelstva nebo rady o konkrétním tématu. Existující šablona pro přípravu prezentace neposkytuje dostatečnou podporu pro její plné využití.

Porada

Porada je nepostradatelným nástrojem interní komunikace, který je využíván napříč celým městským úřadem. Četnost i obsah porad se liší dle útvaru. S výjimkou dvou konkrétních typů porad, které jsou popsány níže, nejsou v současnosti porady v rámci městského úřadu nijak standardizovány (ať už se jedná o četnost, délku či doporučený obsah).

Porada vedení

Porada vedení je nástrojem, který slouží ke kooperaci a spolupráci politického vedení města a aparátu městského úřadu. Z porady vedení se přes tajemníka předává úkol na vedoucího daného odboru. Porada vedení se koná s týdenní frekvencí ve složení: starosta, místostarostové, tajemník.

Porada vedoucích odborů

Porada vedoucích odborů je nástrojem, který slouží ke koordinaci práce odborů a rozdělování úkolů mezi odbory. Porada vedoucích odborů se koná s týdenní frekvencí ve složení: vedoucí šesti odborů, tajemník, manažerka kvality a interní auditorka.

Úkoly z porady vedení jsou na odbory přenášeny formou zápisu a odpovědným za plnění úkolu je vedoucí daného odboru.

Neformální setkání zaměstnanců

Teambuilding zahrnuje čtyři aktivity ročně. Zpravidla se konají dvě společenské akce celého úřadu. Jednou ročně je obvyklý teambuilding zaměstnanců v rámci jednotlivých odborů/oddělení. Jednou ročně se koná tematická výjezdní porada vedení města s vedoucími odborů a některými vedoucími oddělení.

Teambuilding je pak dalším možným komunikačním nástrojem pro získávání zpětné vazby. V neformální atmosféře těchto setkání se mohou zaměstnanci městského úřadu vyjádřit k nejrůznějším tématům.



Město Břeclav

1.6. Sestupná komunikace

Při sestupné komunikaci začíná tok informací u Zastupitelstva města Břeclavi, Rady města Břeclavi a výborů zastupitelstva a komisí rady. Informace a úkoly následně směřují na poradě vedení, která slouží ke koordinaci a spolupráci politického vedení města a městského úřadu, kterou zde zastupuje tajemník. Následně je úkol nebo informace prostřednictvím zápisu přenesena na poradě vedoucích odborů, kde tajemník může daný úkol či informaci uvést a okomentovat. Na poradě vedoucích odborů jsou informace a úkoly rozděleny jednotlivým odborům, a to opět formou jednotného zápisu. Následně je vedoucí odboru na poradě odboru prezentuje a přiděluje podřízeným. Z poradě odboru je opět pořízen jednotný zápis¹.

1.7. Vzestupná komunikace

Vzestupná komunikace začíná u zaměstnanců, tedy zejména referentů Městského úřadu Břeclav. Vzestupná komunikace využívá stejné komunikační nástroje jako komunikace sestupná. Pokud chce referent předat jakoukoliv informaci nebo podnět vedoucímu jiného odboru, může ji sdělit vedoucímu svého oddělení, který tuto informaci dále předá vedoucímu odboru a ten ji následně prezentuje na poradě vedoucích odborů.

¹ Úkoly mohou vznikat i mimo líniovou strukturu organizace: například zjištění z interních auditů dle finančního zákona a interních auditů ISO, stejně tak jako výsledky externích kontrol mohou vést k zadání úkolu z důvodů napravení nežádoucího stavu. V takovém případě je určen zaměstnanec, který je za úkol odpovědný a dále platí pravidla výše.



Město Břeclav

2. SWOT analýza

SWOT analýza jako základní nástroj strategické analýzy popisuje současný stav interní komunikace města Břeclavi. SWOT analýza ukončuje část analytickou a promítá se i do části návrhové.

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle	
ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	Silné stránky Komunikační nástroj Newsletter, dobrá cesta rozesílky e-mailem, je možné mít i na mobilu, výběr témat i pravidelnost. Fungující teambuilding a neformální setkávání zaměstnanců. Schopnost reagovat a operativně řešit problémy, schopnost domluvit se, princip otevřených dveří. Sjednocení zápisů a úkolů z porady vedení a porady vedoucích odborů. Vůle a snaha zlepšovat interní komunikaci. Odpovídající lidský potenciál.	Slabé stránky Komunikační pasivita – na straně zaměstnanců někdy není zapnutý přijímač, nečtou či nepřijímají nové informace. Nízká míra využití intranetu, nástroj je obrazně řečeno ve vakuu. Absence standardizovaných zápisů z porad na nižších úrovních řízení. Komunikace mezi různými odbory a jejich odděleními. Chybějící systém pro vzestupnou a sestupnou komunikaci. Absence nastaveného systému informování o nenadálých situacích (poruchy, havárie). Nevyužitý potenciál práce se strategickými dokumenty organizace. Nedostatečná strategická komunikace a koncepčnost. Občasná absence kompetence formulovat jasné cíle a určit priority. Občasná absence kompetence vysvětlit důležitá témata, změny, úkoly.	
	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	Příležitosti Aplikace msvb.cz a rozšiřování jejich funkcionalit. Zlepšování selekce informací podle cílových skupin a růst kvality předávaných informací. Vyšší standardizace a sjednocení komunikace. Zlepšení využití znalostní báze nejen o manuály k aplikacím, ale také o manuály pro různé situace na MÚ. Zavedení komunikační strategie s popisem přesných postupů – jak, kdy, kdo a o čem komunikuje. Elektronizace procesů a postupů v organizaci. Podpora komunikačních kompetencí zaměstnanců. Podpora koncepčního rozvoje nástrojů podporujících efektivní komunikaci.	Hrozby Snaha o přílišné rozšíření komunikačních kanálů a nástrojů (spíše je potřeba zintenzivnit a zkvalitnit současné) a zahlcení příliš informacemi. Informační šum nebo zkrácení informací. Absence komunikace mezi útvary. Nedostatečný tok informací vedoucí k chybnému, případně celkovému neplněním zadaných úkolů. Nedostatečná zpětná vazba mezi zaměstnanci a vedoucími.



3. Historický vývoj v oblasti komunikace

Historie interní komunikace jako odborné oblasti začíná za rané průmyslové revoluce rokem 1840, kdy začal být publikován měsíčník Lowell Offering, jednalo se o první firemní časopis. Byly v něm publikovány příspěvky od zaměstnankyň z textilních továren v Lowellu v Massachusetts. Příspěvky měly nejrůznější formu od poezie a beletrie až po texty a informace ke každodennímu životu v rámci továren. Tento firemní časopis byl vydáván pravidelně až do roku 1845.

Hlavní rozmach oblasti interní komunikace nastává ve 20. letech 20. století. Lidé si začali uvědomovat, že zaměstnanci potřebují více než přestávky na odpočinek, plat a spravedlivé pracovní podmínky, aby mohli a chtěli pracovat efektivně.

Poté, ve 40. letech 20. století, vyšla první oficiální kniha o interní komunikaci - Alexander R. Heron: „Sdílení informací se zaměstnanci“. Toto byla první kniha, která zdůraznila význam komunikace se zaměstnanci a to, jak podporuje správná komunikace úspěšné obchodní výsledky.

Douglas McGregor publikoval v roce 1960 „The Human Side of Enterprise“. V této knize McGregor přesunul pozornost od zaměstnance směrem k manažerovi, jednalo-li se o poskytování správných podmínek a informací, aby motivoval zaměstnance a zvýšil jejich produktivitu a angažovanost.

V 80. letech 20. století byla interní komunikace stále primárně top-down, tedy následovala hierarchickou strukturu společnosti. Poté však došlo k širokému přijetí technologie, která znamenala velký vývoj v komunikaci: faxu. V té době byly faxy špičkovou technologií, která lidem umožňovala rychleji komunikovat a předávat si navzájem informace.

V 90. letech 20. století, byl vytvořen termín „angažovaný zaměstnanec“, který znamenal širší posun směrem k vytváření spokojenosti s prací a zvyšování morálky na pracovišti. William Kahn byl první, kdo formálně definoval angažovanost zaměstnanců, a brzy poté začalo stále více odborníků zdůrazňovat důležitost konkrétních kroků organizace za účelem podpory angažovanosti zaměstnanců.

Vstup do nového tisíciletí znamenal další pokrok v technologii a měnících se postojích k zaměstnancům a komunikaci. Došlo k nárůstu zaměstnaneckých intranetů, soukromých a zabezpečených online sítí, kde mohou manažeři a zaměstnanci vytvářet a sdílet obsah. S explozí sociálních médií se navíc výměna informací začala posouvat dále od toku shora dolů směrem k laterálnější výměně informací.

Solomon Markos a M. Sridevi publikovali v roce 2010 článek v International Journal of Business and Management s názvem „Employee Engagement: The Key to Improving Performance“. V tomto článku tvrdí, že angažovaní zaměstnanci jsou těmi, kdo mají ke své organizaci citový vztah a udělají něco navíc, aby své společnosti přinesli úspěch.



4. Současné trendy v oblasti interní komunikace

Rostoucí role firemní kultury je jedním z hlavních současných trendů v oblasti interní komunikace. Firemní kultura je oblastí kde, se protíná několik důležitých oblastí:

- Identita zaměstnanců a jejich sounáležitost s organizací.
- Image organizace navenek i konkurenční výhoda nebo nevýhoda. V současné době existují portály, například Atmoskop.cz, kde je možné zjistit hodnocení a „atmosféru“ v organizaci ještě před tím, než organizaci samotnou navštívíme nebo přijdeme na pohovor.
- Každodenní pracovní prostředí zaměstnanců, které není důležité pouze pro efektivní fungování organizace, ale může spolurozhodovat o udržení kvalitních a talentovaných.

Budování angažovanosti zaměstnanců „je o tom, jak vytváříme podmínky, v nichž zaměstnanci poskytují více svých schopností a potenciálu.“ David MacLeod (CEO ve společnosti ICI). Budování angažovanosti se opírá o následující pilíře:

- Motivace, kdy jako zaměstnanec znám význam úkolů, které plním. Jsem si vědom, jak úkoly, které plním, přispívají k cílům organizace, jejíž jsem součástí.
- Obousměrná komunikace a pravidelná zpětná vazba, v organizaci bychom měli mít vždy alespoň dva kanály zpětné vazby, z toho jeden anonymní.
- Dlouhodobý rozvoj a růst zaměstnanců. Je dlouhodobě pracováno s potenciálem a kompetencemi zaměstnanců. Jako zaměstnanec vím, čeho mohu v rámci organizace dosáhnout, jaké kompetence si mohu osvojit a jaký kariérní růst je s tím spojený.

Digitalizace a přizpůsobení se době pandemie COVID je trend, se kterým se musí vypořádat všechny organizace. Pandemie koronaviru měla vliv také na interní komunikaci ve firmách, která se stejně jako spousta dalších věcí přesunula do online prostředí. K úspěšnému zvládnutí výzev spojených s tímto obdobím může pomoci:

- Stanovení jasných pravidel pro všechny zaměstnance. Jedná se o období, kdy se využívá home office, vzdálená pracoviště, sdílené prostory a činnosti. Je velký tlak na minimalizaci byrokracie a práce s papírem. Je posílena elektronizace, digitalizace a automatizace, a to i tam, kde se to doposud nedělo. Vše by mělo mít jasná pravidla.
- Výběr technologických řešení a zajištění jejich dostupnosti pro zaměstnance i další komunikační partnery (dodavatelé, zákazníci či klienti).
- Kombinace různých forem komunikace. U synchronní komunikace je vyžadovaná nebo očekávaná okamžitá reakce druhé strany. Do této kategorie řadíme například chaty nebo videokonference, například přes Microsoft Teams, Zoom nebo Google Meets.
- Asynchronní komunikace je taková komunikace, u níž si příjemce může sám zvolit čas, kdy bude reagovat. Výhodou této komunikace je, že zaměstnanci nejsou nijak rušeni od toho, co právě dělají a mohou se konverzaci věnovat až ve chvíli, kdy mají čas. Do této kategorie patří kromě e-mailu také oblíbené nástroje jako je Asana, Trello, Basecamp nebo Freelance.
- Pandemie koronaviru vedla také k nárůstu virtuálních teambuildingů, které podporují kolektiv a produktivitu zaměstnanců. Možností virtuálních teambuildingů existuje hned celá řada. Může se jednat například o online herní setkání, online bojovku, filmový večer s celým týmem nebo třeba kvízy šité na míru zaměstnancům firmy.



5. Závěr

Kladně lze hodnotit některé komunikační nástroje nebo oblasti, které v zásadě nebudou vyžadovat žádné či podstatné změny: Newsletter, sjednocené zápisy z porad, teambuilding, schopnost pružně reagovat a operativně řešit problémy, schopnost domluvit se a princip otevřených dveří.

Mezi nástroje nebo oblasti, u kterých bude zapotřebí významnějších změn, patří: absence nastaveného systému informování o nenadálých situacích, nevyužitý potenciál práce se strategickými dokumenty organizace, občasná absence kompetence formulovat jasně cíle a určit priority, občasná absence kompetence vysvětlit důležitá témata, změny, úkoly. Problematickou je i absence jednotného vizuálního stylu organizace, který umožňuje pochopitelnější komunikaci dovnitř i navenek organizace. Tvorba pravidel pro jednotný styl písemné a elektronické komunikace a tím i jasná identifikace s organizací, jsou jedním ze zásadních kroků pro zefektivnění komunikačních kanálů.

Potenciál rozvoje se nachází v aplikaci msbv.cz a rozšiřování jejích funkcionalit, zlepšení využití znalostní báze nejen o manuály k aplikacím, zlepšování selekce informací podle cílových skupin. Dalšími důležitými oblastmi pro rozvoj pak jsou standardizace, stanovení pravidel a sjednocení komunikace, elektronizace procesů a postupů nebo podpora komunikačních kompetencí zaměstnanců. V poslední části dokumentu je uveden historický vývoj i současné trendy v oblasti interní komunikace.

Na analýzu stavu interní komunikace navazuje strategická část Komunikační strategie městského úřadu Břeclav, která stanovuje směry i konkrétní aktivity rozvoje v podobě vize, specifických cílů i konkrétních aktivit.