



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

„Na soutoku profesionality a vstřícnosti“

STRATEGIE INTERNÍ A EXTERNÍ KOMUNIKACE MĚSTSKÉHO ÚŘADU MĚLNÍK

(úplné znění)



Název projektu: Rozvoj institucionálních kapacit a řízení lidských zdrojů MÚ Mělník

Registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002998

Klíčová aktivita: Strategie interní a externí komunikace úřadu

Verze: úplné znění

Obsah

1. Úvod.....	4
1.1 Pravidla práce s dokumentem.....	4
1.1.1 Kdo má k dokumentu přístup.....	4
1.1.2 Kde je dokument k dispozici.....	4
1.1.3 Aktualizace.....	4
2. Mise a vize.....	5
2.1 Mise a vize úřadu.....	5
2.2 Mise a vize komunikační strategie.....	5
3. Strategické priority a cíle.....	6
3.1 Strategické priority rozvoje úřadu.....	6
3.2 Strategické priority komunikační strategie.....	6
3.3 Strategické cíle komunikační strategie.....	6
4. Strategie interní komunikace úřadu.....	7
4.1 Definování interní komunikace.....	7
4.2 Strategické cíle interní komunikace.....	7
4.2.1 Předpoklady úspěšné realizace cílů interní komunikace.....	8
4.3 Cílové skupiny interní komunikace.....	9
4.4 Vymezení komunikace úřadu a města (interní).....	9
4.4.1 Matice komunikace.....	12
4.5 Komunikační nástroje (interní).....	16
4.5.1 Osobní komunikace (= komunikace tváří v tvář, Face to Face).....	16
4.5.2 Porady.....	17
4.5.3 E-mailová komunikace.....	17
4.5.4 Telefonická komunikace.....	18
4.5.5 Sdílený disk.....	18
4.5.6 Portál úředníka.....	18
4.5.7 Newsletter.....	21
4.5.8 Eventy (akce pro zaměstnance).....	21
4.5.9 Písemná komunikace.....	22
4.6 Zpětná vazba.....	23
4.7 Kontinuální vzdělávání a osobnostní rozvoj zaměstnanců.....	25
4.8 Firemní kultura.....	25
4.9 Základní procesy komunikace (interní).....	26
4.10 Principy a pravidla efektivní interní komunikace.....	29
5. Strategie externí komunikace úřadu.....	30

5.1	Definování externí komunikace	30
5.2	Strategické cíle externí komunikace.....	30
5.2.1	Předpoklady úspěšné realizace cílů externí komunikace	31
5.3	Cílové skupiny externí komunikace.....	32
5.4	Vymezení komunikace úřadu a města (externí)	32
5.5	Komunikační nástroje (externí).....	33
5.5.1	Zpravodaj města Mělnická radnice	34
5.5.2	Webové stránky města	34
5.5.3	Portál občana.....	35
5.5.4	Osobní jednání	36
5.5.5	Facebook	36
5.5.6	Úřední deska.....	37
5.5.7	E-mailová komunikace.....	37
5.5.8	Telefonická komunikace.....	37
5.6	Zpětná vazba.....	38
5.7	Vizuální komunikace (interní, externí)	38
5.8	Prostředí úřadu	39
5.9	Základní procesy komunikace (externí).....	39
5.10	Principy a pravidla efektivní externí komunikace	41
6.	Přílohy.....	43
	Příloha č. 1 Pravidla práce s dokumentem.....	43
	Příloha č. 2 Základní pravidla pro práci s interními komunikačními nástroji.....	46
	Příloha č. 3 Základní pravidla pro práci s externími komunikačními nástroji.....	55
	Příloha č. 4 Vzorový dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců	57

1. Úvod

Tento dokument vznikl v rámci klíčové aktivity Strategie interní a externí komunikace úřadu, která je součástí projektu Rozvoj institucionálních kapacit a řízení lidských zdrojů Městského úřadu Mělník, registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002998 spolufinancovaného z Evropského sociálního fondu.

Strategie interní a externí komunikace (dále také „strategie“, „komunikační strategie“, „interní/externí strategie“) byla zpracována v období červenec – prosinec 2017 a je důležitým nástrojem, který definuje základní atributy a vymezení komunikace uvnitř a vně Městského úřadu Mělník. Dokument je proto validní k období roku 2017. Současně je předpoklad, že bude interní strategie i externí strategie podléhat nutnosti průběžného vyhodnocování a případné aktualizace. Pravidla práce s dokumentem jsou nastavena v kapitole níže viz 1.1 Pravidla práce s dokumentem.

Strategie navazuje na Vstupní analýzu interní a externí komunikace (dále také „vstupní analýza“), která je klíčovým východiskem jak pro tvorbu obou strategií, tak pro návazný akční plán, jehož součástí bude posouzení proveditelnosti navrhovaných opatření.

Vzhledem k tomu, že Městský úřad Mělník (dále také „MÚ Mělník“ nebo „úřad“) nemá v současnosti v oblasti strategického řízení žádný koncepční materiál pro řízení této klíčové oblasti, je zpracování interní a externí strategie nezbytné pro efektivní nastavení komunikace a je jedním ze základů pro řízení úřadu.

Dokumenty, o které se koncepce strategie opírá, jsou:

- Vstupní analýza interní a externí komunikace
- Strategie rozvoje MÚ Mělník

1.1 Pravidla práce s dokumentem

1.1.1 Kdo má k dokumentu přístup

Přístup k interní strategii i externí strategii musí mít všichni zaměstnanci úřadu, političtí představitelé města a měla by být veřejně dostupná i pro obyvatele města.

1.1.2 Kde je dokument k dispozici

- Pro zaměstnance úřadu a zastupitele města: Dokument bude ve složce na interním disku a na Portálu úředníka
- Pro veřejnost: Dokument bude přístupný na internetových stránkách města

1.1.3 Aktualizace

Doporučuje se (nad rámec ad hoc návrhů), aby minimálně 1x za rok proběhlo setkání nad dokumentem ze strany tajemníka úřadu, tiskového mluvčího a dalších osob dle rozhodnutí tajemníka a byla prodiskutována potřeba a možnost změn. Tyto návrhy změn na aktualizaci zaznamenává tiskový mluvčí, který je poté předkládá tajemníkovi.

Průběžná aktualizace může být prováděna dle návrhů zaměstnanců úřadu či představitelů samosprávy, a to po schválení ad hoc návrhu na aktualizaci. Schválené úpravy musí být zapracovány do strategie do 30 kalendářních dnů.

- Role při správě dokumentu a pravidla podání návrhů na aktualizaci dokumentu jsou součástí Příloha č. 1 Pravidla práce s dokumentem, a to pro účely jejich případného využití úřadem jako součást vnitřních předpisů.

2. Mise a vize

2.1 Mise a vize úřadu¹

Mise úřadu

Misi, resp. poslání Městského úřadu Mělník, definuje Strategie rozvoje MÚ Mělník (dále také „strategie rozvoje úřadu“) takto:

- Kvalitně poskytovat veřejné služby, zajistit spokojenost klientů a naplňovat zájmy města s ohledem na účelné hospodaření.

Vize úřadu

Vize je formulací jasně představy o tom, kam úřad směřuje, formulací jasného chtěného budoucího cílového stavu a strategie rozvoje úřadu ji definuje takto:

- Vizí Městského úřadu Mělník je být značkou, která má dobrou pověst.
- Chceme být profesionálně a transparentně fungujícím úřadem, který je otevřený a vstřícný ke svým klientům a zaměstnancům, má k nim respekt a uplatňuje princip rovného přístupu.
- Úřadem, který se opírá o zodpovědného, motivovaného a kvalifikovaného úředníka s perspektivou profesního růstu.
- Úřadem, který dbá o svůj rozvoj a chová se hospodárně, využívá nejnovější poznatky informačních a komunikačních technologií.
- Úřadem, který poskytuje profesionální služby a přispívá ke zvýšení kvality života ve městě a regionu.

2.2 Mise a vize komunikační strategie

Z mise a vize úřadu vyplývají a jsou s ní v souladu mise a vize komunikační strategie.

Mise komunikační strategie úřadu

POSKYTOVAT SLUŽBY ÚŘADU PROFESIONÁLNĚ A EFEKTIVNĚ A ZAJISTIT SPOKOJENOST KLIENTŮ.

Vize komunikační strategie úřadu

Vize formuluje budoucí stav, resp. hlavní cíle, kterých chce úřad prostřednictvím své komunikační strategie dosáhnout:

BÝT ÚŘAD KOMUNIKUJÍCÍ S AKTIVNÍM ZÁJMEM O NÁZORY VEŘEJNOSTI, OTEVŘENÝ A TRANSPARENTNÍ, S DOBRU POVĚSTÍ, JEHOŽ KVALIFIKOVANÍ ZAMĚSTNANCI JSOU VSTŘÍCNÍ A POSKYTUJÍ SLUŽBY KLIENTŮM PROFESIONÁLNĚ A EFEKTIVNĚ.

¹ Zdroj: Strategie rozvoje MÚ Mělník

3. Strategické priority a cíle

3.1 Strategické priority rozvoje úřadu²

Strategické priority rozvoje úřadu v kontextu s klíčovými hodnotami byly po definování vize rozvoje úřadu konkrétním vymezením směrů a prostoru pro stanovení strategických cílů rozvoje úřadu. Strategické priority rozvoje úřadu byly formulovány následovně:

Strategická priorita I:

DOSAŽENÍ VYSOKÉ PROFESIONALITY A EFEKTIVITY POSKYTOVANÝCH VEŘEJNÝCH SLUŽEB.

Strategická priorita II:

VYTVORENÍ VHODNÝCH PODMÍNEK PRO MAXIMÁLNÍ SPOKOJENOST KLIENTŮ.

3.2 Strategické priority komunikační strategie

Strategické priority komunikační strategie jsou formulovány v návaznosti na vizi komunikační strategie a v souladu se strategickými prioritami rozvoje úřadu:

- MAXIMÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ INFORMAČNÍCH POTŘEB³ VŠECH ZAMĚSTNANCŮ.
- DOSAŽENÍ VYSOKÉ PROFESIONALITY A EFEKTIVITY SLUŽEB POSKYTOVANÝCH KLIENTŮM.
- VYTVORENÍ VHODNÝCH PODMÍNEK PRO MAXIMÁLNÍ SPOKOJENOST KLIENTŮ S DOSTATEČNÝM MNOŽSTVÍM PŘEHLEDNÝCH, KVALITNÍCH A VČASNĚ POSKYTOVANÝCH INFORMACÍ.

3.3 Strategické cíle komunikační strategie

Cílem komunikační strategie je efektivní zavedení interní a externí komunikace, vč. nastavení systému získávání zpětné vazby, které bude mít efekt v následném zlepšení fungování úřadu, a to jak uvnitř, tak i směrem k veřejnosti. Cílem je rovněž dosažení povědomí, že správně fungující interní komunikace je základem řízení úřadu a základem pro správně fungující externí komunikaci. Externí komunikace je součástí komunikace jako celku. Fungující interní komunikace dává dobrý základ pro fungování komunikace externí a budování a zlepšování externí komunikace bez interní nemá smysl.

Za komunikaci úřadu nesou největší odpovědnost vedení úřadu, vedoucí pracovníci a pracovník odpovědný za komunikaci (tiskový mluvčí). Zejména ti jsou totiž schopni zajistit vysokou míru informovanosti a operativnosti.

² Zdroj: Strategie rozvoje MÚ Mělník

³ Informační potřeba = informace, které zaměstnanec nezbytně potřebuje ke kvalitnímu provedení své práce a schopnosti orientovat se v pracovním poměru a prostředí; jedná se zejm. o informace týkající se náplně práce, postupů, procesů a metod vedoucích k dosažení cílů, pracovních-právního vztahu k zaměstnavateli včetně osobního rozvoje (osobní cíle atd.), života úřadu atd.

4. Strategie interní komunikace úřadu

4.1 Definování interní komunikace

Interní komunikace představuje propojení částí úřadu prostřednictvím komunikačních nástrojů, principů komunikace atd. Umožňuje opravdovou spolupráci a vzájemné porozumění mezi jednotlivými osobami a pozicemi úřadu ale i samosprávy. V důsledku uvedeného druhu propojení nejde jen o předávání informací či o formální plnění úkolů a povinností, ale prostřednictvím této komunikace si jedinci v úřadu mohou vyjasňovat či tvořit postoje a názory o všech záležitostech probíhajících v úřadu nebo jeho se týkajících. Je také nástrojem tzv. firemní kultury,⁴ motivace či nástrojem pro vyjasňování si hodnot úřadu: správná interní komunikace zlepšuje firemní kulturu, zvyšuje motivaci a je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení posláních, cílů a hodnot celého úřadu.

Toky informací v interní komunikaci MÚ Mělník probíhají ve dvou rovinách. Jedna rovina je mezi politickou reprezentací (zvolení představitelé města / město) a Městským úřadem (úřadem). Druhá rovina, která je **klíčová pro vytvoření interní strategie, je komunikace uvnitř úřadu (interní komunikace úřadu)**. Obě tyto roviny se prolínají a nelze je absolutně oddělit. Interní i externí strategie se komunikací na úrovni město - úřad bude zabývat okrajově - viz kapitola 4.4 Vymezení komunikace úřadu a města (interní) a 5.4 Vymezení komunikace úřadu a města (externí) - a to zejm. vymezením komunikace úřad vs. město a v čem se může naopak komunikace úřadu a města vzájemně doplnit, podpořit nebo propojit, aby byly nastaveny základní parametry efektivní interní komunikace v obou rovinách.

Interní komunikace úřadu (dále také „interní komunikace“) se týká primárně zaměstnanců úřadu na všech úrovních, vyplývá z náplně práce jejich pracovních míst a týká se také vzájemné komunikace mezi organizačními jednotkami úřadu (odbornými, oddělení). Funkčnost a kvalita interní komunikace se odráží i v komunikaci navenek vůči veřejnosti. Interní komunikaci tak lze považovat za hybnou sílu celého úřadu a je klíčová pro vnímání úřadu nejen ze strany zaměstnanců, ale i občanů. Je tak zřejmé, že interní a externí komunikace se v určitých aspektech poměrně úzce prolínají a fungující interní komunikace dává dobrý základ pro fungování komunikace externí. Budování a zlepšování externí komunikace bez interní nemá smysl. Nedostatek v nastavení interní komunikace se vždy dříve či později projeví navenek.

4.2 Strategické cíle interní komunikace

Pro stanovení strategických cílů interní komunikace je důležitá provázanost s cíli strategie rozvoje úřadu, a to zejména se strategickými cíli z oblasti „zaměstnanci“, která nejvíce souvisí s interní komunikační strategií. Tyto cíle jsou uvedeny níže a komplexně budou řešeny v části projektu Řízení lidských zdrojů.

- Zefektivnit a zkvalitnit systém a postupy hodnocení a odměňování zaměstnanců
- Redefinovat pravomoci a odpovědnosti v rozložení na všechny úrovně řízení (řízení dle pracovních rolí)
- Optimalizovat systém vzdělávání zaměstnanců (plánování „na míru“ dle pracovních míst)
- Zajistit kvalitní pracovní podmínky, posílit motivace zaměstnanců a jejich sounáležitost s organizací
- Vytvořit „Portál úředníka“ a „Portál občana“, vytvořit podmínky pro úplná elektronická podání⁵

⁴ Termín firemní kultura se používá i pro úřady veřejné správy.

⁵ Cíl strategie rozvoje úřadu z oblasti „občané (klienti)“

Na základě provedené vstupní analýzy a v souladu s cíli strategie rozvoje úřadu jsou **strategické cíle interní komunikace tyto:**

Strategický cíl IK01	Zefektivnit a zkvalitnit naplnění informačních potřeb všech zaměstnanců úřadu
Pozn.:	Informační potřeba = informace, které zaměstnanec nezbytně potřebuje ke kvalitnímu provedení své práce a schopnosti orientovat se v pracovním poměru a prostředí; jedná se zejm. o informace týkající se náplně práce, postupů, procesů a metod vedoucích k dosažení cílů, pracovně-právního vztahu k zaměstnavateli včetně osobního rozvoje (osobní cíle atd.), života úřadu atd.
Strategický cíl IK02	Zefektivnit a zkvalitnit informační toky uvnitř úřadu (předávání potřebných informací ve všech rovinách a směrech)
Strategický cíl IK03	Prosadit dodržování odpovědností za poskytované informace a efektivní systém práce s komunikačními nástroji
Strategický cíl IK04	Vytvořit "Portál úředníka"
Pozn.:	Vytvoření PU je klíčové pro interní komunikační strategii a naplnění jejích strategických cílů. Samotné vytvoření PU a jeho implementace je aktivitou informační strategie, která musí probíhat mj. v souladu s komunikační strategií.
Strategický cíl IK05	Nastavit a trvale získávat zpětnou vazbu v interní komunikaci na všech úrovních úřadu
Pozn.:	Komunikační strategie se zaměřuje na zpětnou vazbu v komunikaci. Co se týká hodnocení, jako druhu zpětné vazby - jako nástroje vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, bude toto téma řešeno v části projektu Řízení lidských zdrojů.
Strategický cíl IK06	Obsah a formy interní komunikace více zaměřovat na vzájemné pochopení a spolupráci pro dosažení společných cílů všech subjektů úřadu
Strategický cíl IK07	Trvale podporovat kontinuální vzdělávání a osobnostní rozvoj všech zaměstnanců úřadu (týká se interní i externí komunikace)
Pozn.:	V souladu se strategickými cíli komunikace; komplexně bude řešeno v části projektu Řízení lidských zdrojů.

4.2.1 Předpoklady úspěšné realizace cílů interní komunikace

- podpora nastavené strategie ze strany zaměstnanců, vedení úřadu i politické reprezentace města
- definování srozumitelných pravidel informačních toků a toho kdo a co v rámci úřadu i v rámci úřad-město komunikuje (viz kapitola 4.4 Vymezení komunikace úřadu a města (interní)), definování komunikačního procesu (viz kapitola 4.9 Základní procesy komunikace) a pravidel interní komunikace (viz kapitola 4.10 Principy a pravidla efektivní interní komunikace) a jejich znalost
- znalost informačních zdrojů a komunikačních nástrojů a efektivní práce s nimi
- dodržování nastavených pravidel a doporučeného profesního rozvoje zaměstnanců
- pravidelné vyhodnocování a aktualizace strategie
- ekonomická podpora, která má vliv na personální i technické zajištění naplňování strategie

Změny, které mají vést k vyšší výkonnosti úřadu a především kvalitnějšímu poskytování služeb, se staly běžnou záležitostí. Aby se ale dosáhlo očekávaného cíle, je potřeba brát v úvahu, že změna je dobrá a nutná věc, ale reakce lidí na ni bývají někdy nepředvídatelné. Lidé se jednoduše obávají, že jim změny přinesou neočekávané ztráty. **Úkolem vedení úřadu je působit na to, jak lidé změny vnímají a jak dobře jsou na ně připraveni.**

Pokud se interní komunikace nastaví, je nesmírně důležité ji udržet na požadované úrovni. To vyžaduje důslednost od vedení a odpovědných osob. Pokud nebude dodržena důslednost, velmi rychle se vše vrátí do „starých kolejí“ i s problémy, které nutnost změny (požadavek nastavení systému komunikace) vyvolaly.

4.3 Cílové skupiny interní komunikace

Cílovou skupinou interní komunikace úřadu jsou zaměstnanci úřadu a politická reprezentace města (rada a zastupitelstvo).

Úřad má celkem 190 zaměstnanců.⁶ Zaměstnanci úřadu mají zájem participovat na nastavení interní komunikace, jak vyplynulo z dotazníkového šetření⁷, kterého se zúčastnilo téměř 70% zaměstnanců. Pro efektivní, kvalitní a úspěšnou vnitřní komunikaci celého úřadu je nezbytné, aby zaměstnanci úřadu měli vždy potřebné informace. Stejně tak je nezbytné, aby každý zaměstnanec věděl, jaké má v otázce komunikace, ať vnitřní nebo vnější, zadané úkoly, povinnosti a práva. Zaměstnanci úřadu mají k veřejným informacím o dění na úřadu a ve městě blíže, než jakákoliv jiná skupina (kromě vedení města), a proto dostupnost, kvalita, komplexnost a aktuálnost informací, kterou mají zaměstnanci k dispozici, je vysoce důležitá nejen pro interní komunikaci, ale i pro komunikaci externí, a to zejm. při předávání informací dalším cílovým skupinám.

Do interní komunikace úřadu také neodmyslitelně a nutně vstupuje politická reprezentace města, a to zejm. politické vedení města. Politickou reprezentaci města Mělník představuje celkem 21 zvolených představitelů města (starosta, 2 místostarostové, 4 radní a 14 zastupitelů). Vzhledem k tomu, že strategie řeší otázku komunikace úřadu a ne města, je tato cílová skupina tématem pouze v souvislosti s vymezením komunikace mezi úřadem a městem. **Mezi úřadem a městem musí fungovat komplexní, objektivní, otevřená a včasná obousměrná komunikace a i politická reprezentace města musí dodržovat pravidla a principy efektivní komunikace úřadu (viz kapitola 4.10 Principy a pravidla efektivní interní komunikace), kde je mj. definována efektivní součinnost při komunikaci úřad - město. Také dodržování pravidel správných toků informací mezi politickou reprezentací města a zaměstnanci úřadu je jedním z důležitých faktorů pro správné fungování interní komunikace úřadu (viz též kapitola 4.4 Vymezení komunikace úřadu a města (interní)).** Zde je potřeba zdůraznit, že poměrně významným problémem, který byl identifikován vstupní analýzou, je v současné době odborné řešení podnětů od občanů vedením města, a to bez zapojení úředníků nebo „obcházení“ vedoucích pracovníků při úkolování zaměstnanců ze strany vedení města (př. při odborném řešení podnětů od občanů). Protože se tedy jedná o důležitou oblast, která se interní komunikace úřadu významně dotýká, vymezením komunikace úřadu a města (politické reprezentace města) se zabývá samostatná kapitola níže.

4.4 Vymezení komunikace úřadu a města (interní)

U vymezení je nutné zohlednit oba směry, kterými může komunikace jít. Od samosprávy, resp. města (politické reprezentace města) k úřadu a od úřadu k samosprávě.

Ze strany samosprávy k úřadu jde především o komunikaci týkající se:

- chodu, fungování a řízení úřadu
- zadávání úkolů, žádostí, požadavků na odborná stanoviska týkající se dané konkrétní gesce

⁶K 31. 8. 2017.

⁷ Výsledky dotazníkového šetření jsou součástí dokumentu Vstupní analýza interní a externí komunikace.

- řízení samosprávy mající vztah k agendám úřadu (strategické plány atd.)

Je zcela přirozené, že úřad slouží jako odborná podpora / zázemí pro zástupce samosprávy a že je rovněž jedním z prvků, které město reprezentují v každodenním styku s občany. Proto je vhodné informace, které proudí od samosprávy k úřadu rozdělit na 2 druhy:

- *Požadavky, úkoly, dotazy* = po podání této informace je očekávaná reakce ze strany úřadu (vybraných zástupců) v podobě sdělení, odpovědi a poskytnutí informace v určité podobě (ústní, písemné atd.), kterou zástupce samosprávy obdrží.
- *Sdělení informativního charakteru* = po podání této informace není očekávaná žádná reakce ze strany úřadu, pouze potvrzení, že byla informace přijata a bude dále distribuována do úřadu; úřad má tuto informaci pouze znát, je tedy svojí povahou ad informandum.

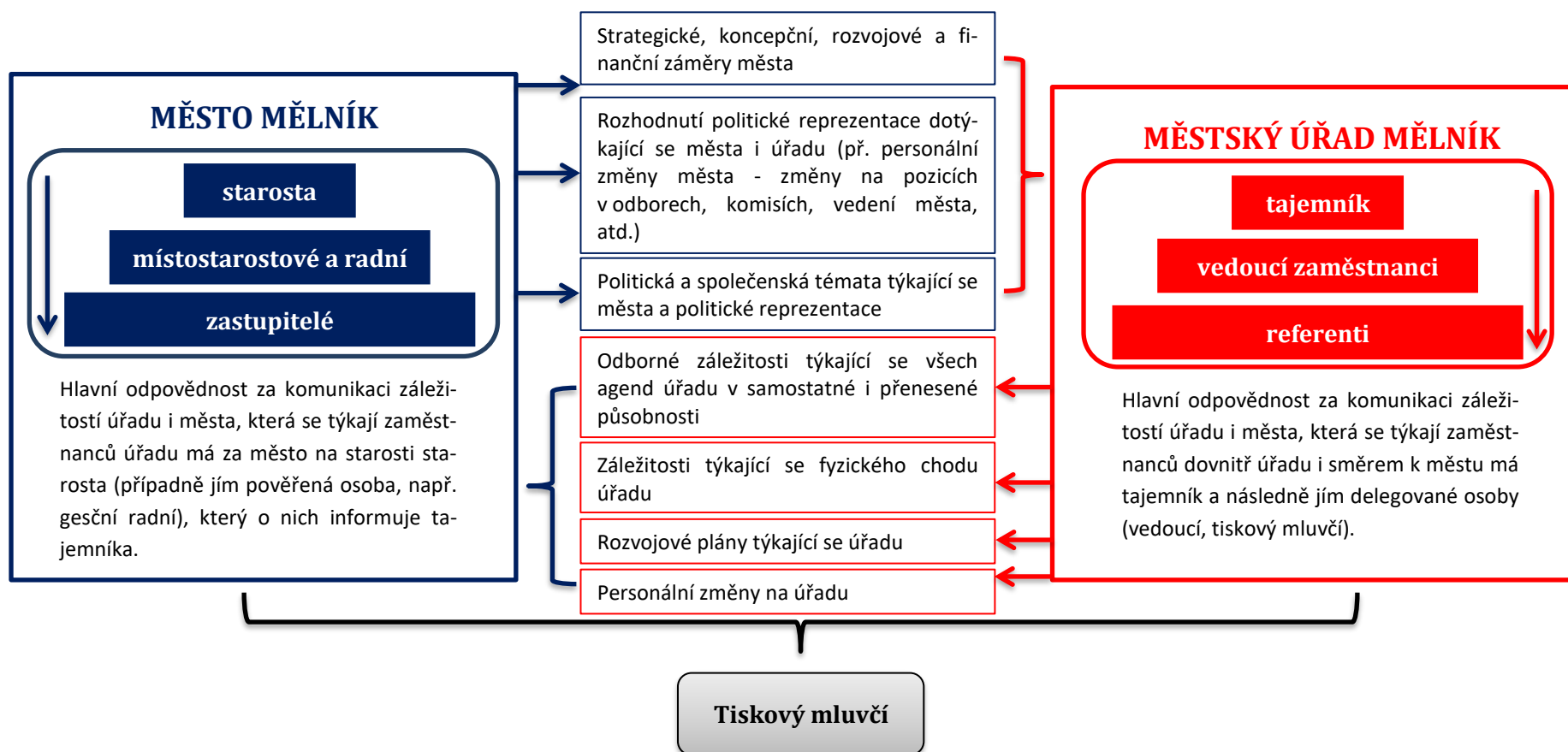
Vztah požadavků a na koho se s čím obracet je nutné znát z pohledu zástupců samosprávy, ale i zaměstnanců úřadu - **tabulka viz níže.**

OD KOHO JDE INFORMACE	NA KOHO SMĚRUJE INFORMACE	POŽADAVEK, ÚKOL, DOTAZ	SDĚLENÍ INFORMATIVNÍHO CHARAKTERU
POLITICKÁ REPREZENTACE MĚSTA (RADA A ZASTUPITELSTVO)	tajemník	Přímo: V záležitostech týkajících se obecně chodu, řízení, směrování úřadu, práce a odbornosti zaměstn. měst.	Strategické, koncepční, rozvojové (a obdobné) plány samosprávy
	tiskový mluvčí	Přímo: V požadavcích týkajících se čistě komunikace města. Po informování tajemníka: V záležitostech týkajících se propagace a PR města, ale obsahově se téma týká úřadu (odborně, manažersky atp.).	Finanční záměry samosprávy. Změny na pozicích v odborech, komisích, vedení města mající vztah k odborným agendám úřadu Ad.
	vedoucí zaměstnanec	Přímo: V záležitostech odborného charakteru týkajících se výkonu agendy daného odboru nebo oddělení. Po informování tajemníka: V záležitostech týkajících se manažerského řízení odboru / oddělení nebo vztahující se k fungování celého úřadu	Poznámka: Tajemník nebo tiskový mluvčí předávají informace dále do úřadu.
	řadový zaměstnanec	Přímo: Jde-li o informování ve smyslu předání informace bez zadání úkolu nebo požadavku na zpětné dodání podkladů apod. Po informování vedoucího pracovníka: V požadavcích a úkolech odborného charakteru týkajících se dané konkrétní agendy a činnosti, které má řadový pracovník na starosti.	

Ačkoli je úřad a samospráva ze strany laické veřejnosti často ztotožňována, je třeba vnímat rozdíly jak v komunikovaných tématech, tak v samotné odpovědnosti za rozhodnutí a přenesení informací.

Úřad primárně komunikuje záležitosti, které se týkají úřadu jako takového a s tím souvisejícími aspekty a jeho hlavním reprezentantem je tajemník. Samospráva komunikuje záležitosti týkající se poté města a hlavním reprezentantem je starosta s radou, potažmo zastupitelstvem. Je však zřejmé, že ačkoli jsou obě entity do určité míry nezávislé, v řadě oblastí se prolínají, spolupracují a vzájemně ovlivňují, a to i v předávání informací. Poměrně specifickou roli má **tiskový mluvčí, který komunikuje navenek jak záležitosti úřadu, tak města**. Zde se opět ukazuje prolínání komunikace úřad – město.

Základní komunikovaná témata a pravidla informačních toků úřad – město:



4.4.1 Matice komunikace

Matice komunikace je základní pomůckou, která definuje, kdo a co v rámci úřadu komunikuje. Matice je součástí této kapitoly, neboť se vedle informací z úřadu bezprostředně dotýká informací ve vztahu město – úřad.

Cílem matice je poskytnout základní návod, co má vedoucí a řadový zaměstnanec na své pozici komunikovat, resp. na co musí dotčený zaměstnanec pamatovat při předávání informací, a to nad rámec své standardní náplně práce která sama ze své podstaty již definuje, co pracovníci komunikují z pozice zaměstnanec. Matice definuje tyto informace jak ve vertikálním směru – nahoru i dolů, tak v horizontálním směru komunikace.

Matice komunikace poskytuje základní informace, které má vedoucí a řadový zaměstnanec na své pozici komunikovat (ve vertikálním i horizontálním směru), a to nad rámec své standardní náplně práce – tabulky viz níže.

Vedoucí zaměstnanec

OBLAST KOMUNIKACE	Vertikální komunikace nahoru (k tajemníkovi)	Vertikální komunikace dolů (k podřízeným)	Horizontální komunikace (k dalším vedoucím)
ROZVOJ ÚŘADU / MĚSTA (STRATEGICKÁ - ROVINA) ⁸	Záměry a aktivity odboru / oddělení týkající se rozvoje a správy úřadu nebo města	Záměry a aktivity oznámené vedením města nebo tajemníkem, jež se týkají rozvoje úřadu nebo města (např. investiční záměry, investice, příspěvkové organizace apod.)	Záměry a aktivity odboru / oddělení, které se vztahují k rozvoji a správě úřadu nebo města a které by mohly mít přesah vůči dalším odborům
	Záměry a aktivity odboru / oddělení vztahující se ke strategickým dokumentům úřadu nebo města	Záměry a aktivity týkající se rozvoje úřadu nebo města, oznámené dalšími odbory / odděleními, které mají vztah k danému odboru / oddělení	Požadavky na ostatní odbory / oddělení týkající se strategického a dlouhodobého rozvoje úřadu / města
	Podklady k tvorbě rozpočtu a rozpočtová opatření navržená odborem / oddělením	Grantová a dotační politika – principy, záměry, harmonogram – schválené vedením města	Zpětná vazba na to, že odbor / oddělení převzalo informace, nebo požadavky od druhého odboru / oddělení
	Rozvojové záměry odboru / oddělení	Rozvojové aktivity a nároky na zaměstnance definované vedením města a úřadu	
	Rozvojové a vzdělávací potřeby zaměstnanců odboru / oddělení	Rozpočtová opatření a záměry z ostatních odborů, které jsou vedoucímu poskytnuty vedením úřadu	

⁸ Obsah informací se vztahuje ke strategickému – dlouhodobému rozvoji jak úřadu, tak samotného města. Informace mají svoji povahou přesah na vyšší rovinu (úřad – další odbory / oddělení, město), než pouze samotný odbor / oddělení a dotýkají se zaměstnanců úřadu nebo obyvatel města.

OBLAST KOMUNIKACE	Vertikální komunikace nahoru (k tajemníkovi)	Vertikální komunikace dolů (k podřízeným)	Horizontální komunikace (k dalším vedoucím)
KAŽDODENNÍ CHOD ODBORU / ODDĚLENÍ (OPERATIVNÍ - ROVINA)⁹	Stížnosti podané klientem na odbor / oddělení nebo konkrétního úředníka, případně hrozící problémové situace (stížnosti apod.)	Personální změny v odboru / oddělení	Potřeba kooperace ze strany jiných odborů / oddělení na úkolu, požadavku, aktivitě apod.
	Připravované změny na odboru	Aktuální úkoly pramenící z náplně činnosti odboru / oddělení uložené ze strany vedení úřadu nebo města – běžné operativní úkoly	Vyřizování úkolů a běžné agendy, kdy je nutná součinnost jiných odborů
	Legislativní změny týkající se agendy odboru / oddělení	Personální změny v jiných odborech / odděleních (na úřadu obecně)	Legislativní změny týkající se agendy odboru
	Aktuální situace na odboru / oddělení z hlediska kvalitního výkonu agendy odboru / oddělení	Přesuny jednotlivých pracovníků jiných odborů / oddělení v budovách	Změna pracovníků na agendách v rámci odboru / oddělení
	Potřeby, požadavky zaměstnanců odboru / oddělení, které není schopen vedoucí sám zvládnout vyřídit	Připravovaná výběrová řízení týkající se činnosti odboru / oddělení	Koordinační schůzky v případě, že se řeší záležitost týkající se více odborů / oddělení
	Plánované aktivity odboru / oddělení	Legislativní změny týkající se činnosti odboru	Zpětná vazba na to, že odbor / oddělení převzalo informace, nebo požadavky od druhého odboru / oddělení
	Připravovaná výběrová řízení týkající se činnosti odboru / oddělení	Standardní fungování odboru – jak plní úkoly ze strany vedení úřadu a města a jaká zpětná vazba na to	

⁹ Obsah komunikace se vztahuje ke každodenní činnosti odboru / oddělení. V této oblasti se komunikuje běžná agenda odboru / úřadu, která nemá strategický a dlouhodobý charakter směrem k úřadu (dalším odborům, zaměstnancům) nebo městu (obyvatelům).

Řadový zaměstnanec

OBLAST KOMUNIKACE	Vertikální komunikace nahoru (k vedoucímu)	Horizontální komunikace (k dalším vedoucím)
ROZVOJ ÚŘADU / MĚSTA (STRATEGICKÁ - ROVINA)¹⁰	Aktivity a změny (připravované) agendy úředníka a týkající se rozvoje a správy úřadu nebo města	Požadavky na další odbory v součinnosti při strategickém a dlouhodobém rozvoji města nebo úřadu
	Záměry a aktivity z agendy úředníka vztahující se ke strategickým dokumentům úřadu nebo města	Zpětná vazba na převzetí informací z jiného odboru, které zaměstnanec obdržel
	Podklady k tvorbě rozpočtu a rozpočtová opatření vycházející z agendy úředníka	
	Záměry a aktivity agendy úředníka, které se vztahují k rozvoji a správě úřadu nebo města a které by mohly mít přesah vůči dalším odborům	
	Požadavky na rozvojové a vzdělávací potřeby	
	Návrhy, požadavky, podněty týkající se fungování odboru nebo úřadu	
	Potřeba kooperace ze strany úředníků z jiných odborů na strategických věcech, úkolech atd.	
OBLAST KOMUNIKACE	Vertikální komunikace nahoru (k vedoucímu odboru)	Horizontální komunikace (k dalším řadovým zaměstnancům)
KAŽDODENNÍ CHOD ODBORU / ODDĚLENÍ (OPERATIVNÍ - ROVINA)¹¹	Stížnosti podané klientem, případně hrozící problémové situace (stížnosti apod.)	Potřeba kooperace ze strany jiných úředníků na úkolu, požadavku, aktivitě apod., jde-li o běžnou agendu
	Legislativní změny týkající se agendy úředníka a tím i odboru / oddělení	Vyřizování úkolů a běžné agendy, kdy je nutná součinnost jiných odborů
	Aktuální situace v agendě úředníka z hlediska kvalitního výkonu agendy odboru / oddělení	Legislativní změny týkající se agendy odboru
	Potřeby, požadavky zaměstnance, které není schopen vedoucí sám zvládnout vyřídit	Koordinační schůzky po informování vedoucího v případě, že se řeší záležitost týkající se více odborů / oddělení
		Koordinační schůzky v případě, že se řeší záležitost týkající se více odborů / oddělení

¹⁰ Obsah informací se vztahuje ke strategickému – dlouhodobému rozvoji jak úřadu, tak samotného města. Informace mají svojí povahou přesah na vyšší rovinu (úřad – další odbory / oddělení, město), než pouze samotný odbor / oddělení a dotýkají se zaměstnanců úřadu nebo obyvatel města.

¹¹ Obsah komunikace se vztahuje ke každodenní činnosti odboru / oddělení. V této oblasti se komunikuje běžná agenda odboru / úřadu, která nemá strategický a dlouhodobý charakter směrem k úřadu (dalším odborům, zaměstnancům) nebo městu (obyvatelům).

		Zpětná vazba na to, že odbor / oddělení převzalo informace, nebo požadavky od druhého odboru / oddělení
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.5 Komunikační nástroje (interní)

Komunikační nástroj je instrument a současně kanál, kterým se uskutečňuje přenos informace. Představuje tedy druh cesty, pomocí které spolu lidé na úřadu komunikují. Jedná se o soubor činností, prostředků a forem komunikace pro **zajištění správného toku a sdílení informací v rámci komunikačního procesu** organizace. Kanál je tedy tvořen prostředky, umožňujícími umístění, distribuci, sdílení, dostupnost a uchování informace (zejm. prostředky informační a komunikační technologie), formou, obsahem a také **nastavenými pravidly práce s informacemi**. Různé komunikační nástroje (kanály) se od sebe mohou lišit množstvím výhod, rychlostí, přesností, náklady, počtem oslovených lidí, ale také úrovní, jakou jsou schopny reprezentovat úřad.

Interní komunikace MÚ Mělník probíhá primárně prostřednictvím osobní komunikace (zejm. komunikace při každodenním osobním formálním i neformálním styku zaměstnanců a porady), e-mailu a písemné komunikace, telefonicky a pomocí sdíleného disku. Jedná se o standardní nástroje běžně využívané úřady.

Efektivní a úspěšná komunikace MÚ Mělník musí být založená na důvěryhodnosti, jasném sdělení a správném zvolení komunikačního nástroje, příp. na správně zvoleném mixu nástrojů a znalosti cílové skupiny. V případě interní komunikace jsou cílovou skupinou zaměstnanci úřadu. Nezbytným předpokladem efektivní komunikace tedy je, aby zaměstnanci úřadu uměli s nástroji správně a efektivně pracovat. **Základní pravidla pro práci s komunikačními nástroji jsou součástí**

Příloha č. 2 Základní pravidla pro práci s interními komunikačními nástroji a

Příloha č. 3 Základní pravidla pro práci s externími komunikačními nástroji, pro případné budoucí využití úřadem (vstupní interní školení, atp.). Úřad musí také zajistit jasné nastavení odpovědností za poskytované informace, a to jak uvnitř Úřadu, tak i směrem k občanům pro zajištění potřebných správných informací, a to včas, kvalitně a přehledně. Strategie navrhuje také nástroje nové, které úřad zatím nepoužívá a jejichž implementace je nezbytná pro efektivní nastavení komunikace. V této souvislosti musí úřad vytvořit vhodný nový komunikační nástroj pro zajištění informačních potřeb úředníků, sdílení informací a zajištění správného toku informací, a tím je Portál úředníka. Vzhledem k neexistenci žádného koncepčního materiálu v oblasti komunikace, musí úřad jasně písemně definovat pravidla komunikace, komunikačního procesu a pravidla práce s informacemi úřadu, se kterými musí být zaměstnanci seznámeni a proškoleni.

4.5.1 Osobní komunikace (= komunikace tváří v tvář, Face to Face)

Osobní komunikace patří ke standardním nástrojům komunikace uvnitř úřadu (ale i navenek). **Výhody** této oboustranné výměny informací je možnost okamžité zpětné vazby, pružnost komunikace (okamžitá reakce na otázky, vysvětlení nedorozumění, atd.) a identifikace neverbálních i emočních signálů (gesta, tón hlasu, mimika). **Nevýhodou** ústní komunikace je náročnost na čas, vliv komunikačních šumů a bariér. (např. záměrná manipulace s informacemi, výběrové přijímání sdělení - například interpretace obsahu sdělení na základě svých potřeb, předešlých zkušeností, motivace a subjektivního očekávání, příp. jazyková bariéra, atp.). Tyto bariéry musí být vyřešeny pravidelně poskytovanou zpětnou vazbou. Nevýhodou ústní komunikace může být i časté nezachycení informace. Informace pouze vyslovená nemusí mít takovou oficiální váhu jako informace v písemné podobě a proto je nutné ústní komunikaci **doplňovat pro její uchování písemným nebo jiným záznamem.**

Nedostatky v osobní komunikaci na úřadu je nyní možné nalézt v komunikaci v rámci spolupráce mezi jednotlivými úředníky - občasná neochota a chybějící vstřícnost některých úředníků, absence základních zásad slušnosti. Významné nedostatky jsou v komunikaci ze strany vedení v rámci spolupráce s úředníky - neúplné, pozdě nebo vůbec nedodané informace, kdy např. vedení předjedná aktivity/záměry vedení města bez účasti a informování všech zainteresovaných osob, odborné řešení podnětů od občanů vedením města bez zapojení zaměstnanců, „obcházení“ vedoucích při úkolování zaměstnanců ze strany vedení města.

Pro zlepšení interní komunikace musí úřad v tomto ohledu zapracovat do praxe **standardy osobní komunikace** (blíže viz

Příloha č. 2 Základní pravidla pro práci s interními komunikačními nástroji) a zaměstnanci musí mít správné **komunikační dovednosti** – při jednání s kolegy (i s klienty), musí umět řešit konflikty, zvládat stres a umět správně a efektivně používat a přijímat zpětnou vazbu (vědět, jak se správně ptát a omezit domněnky v komunikaci, používat konstruktivní zpětnou vazbu), vč. základních pravidel společenského chování a dovednosti a návyky uplatňované v oblasti pracovního styku - pravidla oblékání, chování v prostorách úřadu, atp. Pro zlepšení bude dále nutná nezbytná znalost pravidel komunikace uvnitř úřadu – úřad musí zapracovat do praxe úřadu také **pravidla komunikace a pravidla práce s informacemi. Zaměstnanci musí být se všemi pravidly seznámeni a proškoleni.**

4.5.2 Porady

Pracovní porady slouží pro mnohostranný a efektivní tok informací. Efektivní porada je spojena s efektivními postupy, které je potřeba realizovat jak před poradou (nepodcenit přípravu), při vedení porady i po poradě. **Vedení porad je jednou ze základních dovedností každého vedoucího zaměstnanců**, který musí umět správně rozdělit kompetence, umět dokonale argumentovat (uvádět pádné argumenty ve správnou chvíli), systematicky a rychle formulovat myšlenky, poradit si operativně s „laxností“ členů týmu, naslouchat názorům ostatních a respektovat ty odlišné (ctít pravidla týmové práce) a nacházet společná řešení.

V současnosti na úřadu probíhají porady na úrovni vedoucí – tajemník každý týden. Tyto porady jsou zejm. zaměřeny na řešení úkolů, ale záměry města nebo úřadu jsou řešeny jen minimálně. Ze strany vedoucích jsou porady využívány ad hoc. Někteří vedoucí je využívají jako pravidelný komunikační nástroj, jiní nikoli (ne každý vedoucí doporučenou pravidelnost porad dodržuje). Mimo těchto porad jsou nyní také využívána i specifická jednání k jednotlivým záležitostem s účastí napříč odbory. Mnohdy se také stává, že živelnost v organizování porad bez respektování pravidel nadřízenosti a pravidel informačních toků (způsobené zřejmě jejich neznalostí) způsobuje vážné subordinační konflikty, snižuje kvalitu úkolů a zvyšuje stres.

Primárně se musí úřad **zaměřit na nastavení systému efektivního vedení porad** a dodržování pravidelnosti porad na všech úrovních, a to v souladu se správnými informačními toky (blíže viz Příloha č. 2 Základní pravidla pro práci s interními komunikačními nástroji).

4.5.3 E-mailová komunikace

E-mail je v současnosti převládající metodou komunikace v profesionálním styku, a to díky své rychlosti, flexibilitě a nízkonákladovosti a patří ke standardním nástrojům komunikace uvnitř úřadu (ale i navenek). Zprostředkovává přímý kontakt s partnerem a umožňuje zprávy jednoduše ukládat a archivovat. Zjednodušuje také komunikaci s lidmi, kteří jazyk ovládají písmem, ale mají problém s mluvenou řečí. Někdy však může nastat nedorozumění a nesprávná interpretace komunikovaného. Aby byla e-mailová komunikace opravdu efektivním nástrojem, je potřeba dodržovat základní pravidla a využívat zpětnou vazbu.

V současné době využívá úřad ad hoc rozesílání hromadných e-mailů, ale samotné využití tohoto nástroje nemá ucelená nastavená pravidla.

Úřad musí **zapracovat do svojí praxe určité standardy práce s e-mailem**, včetně automatických odpovědí v době nepřítomnosti úředníka. Úřad by měl také využívat pravidelné hromadné rozesílání e-mailů – využívat newsletter jako efektivní nástroj komunikace, který pomůže díky

komunikaci napřímo maximálně efektivně dostat potřebné informace k zaměstnancům, viz kapitola 4.5.7 Newsletter.

4.5.4 Telefonická komunikace

Telefonická komunikace patří, stejně tak jako e-mail, ke standardním nástrojům komunikace uvnitř úřadu (ale i navenek). Tato komunikace zahrnuje jak hovory přes pevné linky, tak přes mobilní telefonní linky. Telefonická komunikace je vhodná zejm. v případech, pokud potřebujeme vysvětlit druhé straně složitější informaci a/nebo požadujeme okamžitou zpětnou vazbu. Má svoje pravidla, která je nutné pro efektivní komunikaci dodržovat a limity, které by se nikdy neměly překročit.

Nemožnost dovolat se na linku řadového zaměstnance a nepřesměrování linek v době nepřítomnosti zaměstnanců byly zmiňovány jako problematické, a to jak uvnitř úřadu, tak navenek.

Bude tedy potřeba zapracovat **do praxe úřadu určité standardy telefonické komunikace**, včetně přesměrování linek v době nepřítomnosti úředníka.

4.5.5 Sdílený disk

Sdílený disk pomáhá úřadu na jednom místě sdružovat ve vybraných složkách vybraná data. Zaměstnanci zde mohou dohledat v případě potřeby vybrané informace, např. interní směrnice a další interní předpisy, zápisy z vybraných porad, nebo např. rozdělování úkolů z porad z vedení (platí pro vedoucí). Ze strany zaměstnanců je ale toto prostředí využíváno velmi málo (využívá pouze cca 1% zaměstnanců na pozicích řadovým zaměstnanců, vedoucí zaměstnanci 4,5%). Rychlým a efektivním způsobem interní komunikace pro integraci úřadu, který ve velké míře nahradí využívání sdíleného disku, musí být nástroj, který dokáže obstarat agendu úřadu a jeho zaměstnanců, a tím je Portál úředníka.

4.5.6 Portál úředníka¹²

Intranet obecně je část počítačové sítě, která používá stejné technologie jako internet, ale je soukromá (neveřejná) a dostupná pouze pro vybrané uživatele, funguje jako vnitropodnikový web – např. pro zaměstnance úřadu. Jde o nástroj nejen pro uchovávání dat, ale měl by to být hlavní informační systém, který umí propojit a zastřešit i všechny ostatní aplikace a umožnit s nimi zaměstnancům efektivně pracovat. PU by měl být nástrojem, kde se na jednom místě dají podle jasně dané struktury informace ukládat a vyhledávat. Měl by také zahrnovat rozhraní pro efektivní řízení toku vybraných procesů uvnitř úřadu.

Úřad již nyní plánuje díky dotacím z EU zavést **Portál úředníka** (dále také „PU“), který by měl fungovat na bázi intranetu.

Zavedení PU je nezbytné pro efektivní interní komunikaci úřadu a pomůže velice zefektivnit procesy uvnitř úřadu, ať už se to týká vzájemné komunikace, delegace práce, plánování a organizace projektů, sdílení a archivace dokumentů nebo toku informací (workflow). Workflow je jednou z nezbytných aplikací, kterou by měl PU obsahovat. Tato aplikace pomůže uchovávat nebo posouvat dokumenty napříč celým procesem úřadu a vynutit jeho správný tok, díky definovaným

¹² Portál úředníka by měl fungovat na bázi intranetu, měl by umět obstarat běžnou agendu úřadu a jeho zaměstnanců.

pravidlům umožní předávat dokumenty nebo data mezi uživateli k dalšímu zpracování nebo ke schválení (např. schvalování faktur, schvalování smluv, objednávek, dovolených atd.)

Stejně jako u jiných složitějších webových aplikací je však samozřejmě třeba na začátku **před vybudováním PU provést zejména níže uvedené kroky (platí analogicky i pro Portál občana):**

- **Provést podrobnou analýzu**, aby byly prostředky vynaloženy účelně (počet uživatelů, komu a proč bude sloužit, co má přinést – co je jeho cílem, jaké informace a aplikace na něm budou / plánují se do budoucna v rámci rozšíření, s kterými dalšími systémy ho bude vhodné propojit, atd.).
- Před provedením analýzy se doporučuje **konzultace s jiným městským úřadem, který již Portál úředníka využívá** (zjistit čeho se vyvarovat, na co si dát při analýze/plánování pozor, co neopomenout atd.).
- **PU se také doporučuje postupně rozšiřovat, než se jej pokoušet vybudovat najednou.**

Další důležité kroky spojené se zavedením PU:

- včasná informovanost zaměstnanců před spuštěním: vedení musí působit na to, aby zaměstnanci vnímali tuto novinku pozitivně a byli na ni dostatečně a včas připraveni
- uživatelské zaškolení zaměstnanců
- správce PU:
 - správně vybudovaný PU pak musí mít jasně nastavená pravidla pro jeho správu, vč. jasně stanovené odpovědné osoby a jejího zástupu, případně dalších osob, které mohou informace vkládat, atd.
 - správce PU a jeho zástup musí být zaškoleni
 - informace na PU může vkládat více osob (dle pracovní náplně), ale je velice vhodné stanovit jednu osobu (a její zástup), která bude za aktuálnost a komplexnost informací na PU zodpovídat – zde je potřeba si uvědomit, že hlavním cílem PU je sdílení informací v rámci úřadu, kterým chceme získat zásadní výhody pro interní komunikaci: centrální zdroj informací a dokumentů, jednoduchý a vždy dostupný přístup k informacím, příp. i efektivní řízení toku vybraných procesů uvnitř úřadu, atd.
 - technickou správu by měl zastřešovat zaměstnanec z oddělení informatiky nebo externí dodavatel v případě využití hotové řešení spravované třetí stranou.

Portál úředníka musí umět obstarat běžnou agendu úřadu a jeho zaměstnanců. Je to webová aplikace, se kterou úředníci přichází každý den do styku, musí se tedy jednat o funkční systém. Zároveň musí takovýto systém integrovat funkcionality dalších aplikací a být jejich integračním bodem.

Doporučené aplikace PU:

- **Publikace a správa obsahu (publikace směrnic, atp.)**
 - Portál musí umožňovat vytváření obsahu (článků). Portál může být zdrojem právních předpisů (směrnice, atp.), strategických informací (plánované aktivity a záměry úřadu i města, atd.), projektových informací (evidence dotací a grantů, veřejných zakázek, atd.). V souvislosti s vytvářením obsahu přichází potřeba jej spravovat, tedy mazat, upravovat, třídit a hlavně určovat, kde a komu se obsah zobrazí.
- **Tvorba a aplikace workflow, oběh dokumentů**
 - Speciálním případem workflow je v dotazníkovém šetření zmiňovaný nevyřešený oběh dokumentů. V portálu tedy uživatel navolí osoby a pořadí, ve kterém je musí dokument oběhnout. Na dokumentu pak může postupně spolupracovat vybraná skupina úředníků. Jako podpora procesu oběhu dokumentů by měla být v portálu k dispozici možnost přidávat ke změnám souborů komentáře.
- **Správa dokumentů a příspěvků**
 - Správa dokumentů umožňuje pracovat se soubory, jednoduše vyhledávat, třídit je do složek a organizovat. Je nutné, aby systém obsahoval podporu uchovávání historie změn dokumentů. Soubory uložené na portálu jsou následně dostupné napříč různými aplikacemi (např. je možné je přidat jako přílohu ke článku a podobně). Požadavkem na portál by měla být i podpora MS Office, která uživatelům umožní otevírat soubory přímo v některém z nástrojů této sady. Uživatel tak nemusí každý soubor ukládat k sobě na disk a po editaci jej opětovně nahrávat, neboť vše probíhá automaticky.
- **Telefonní seznam**
 - Telefonní seznam by měl být nedílnou součástí portálu úředníka. Může jít o aplikaci, která přejímá data z docházkového systému a zobrazuje je uživatelům. U každé osoby by mělo být kromě osobních údajů také vidět, s kým se nachází v kanceláři nebo zda je momentálně přítomen. S tím souvisí integrace docházkového systému, který takovouto informaci má k dispozici.
- **Integrace docházky**
 - Docházkový systém by měl také zaznamenávat odpracované hodiny uživatele, žádosti o dovolené, služební cesty nebo pracovní neschopnost.
 - Součástí personálních informací může být kromě docházky také: **kariévní a mzdový vývoj, přehled školení, zařazení do organizační struktury** atd.).
- **Prezentace organizační struktury a všeobecných postupů / procesů**
- **Tvorba a sběr formulářů**
 - Nástroj pro tvorbu a sběr formulářů (mj. **ankety a dotazníky pro zpětnou vazbu**, jako zdroj cenné zpětné vazby) by měl nahradit klasické papírové formuláře nebo elektronické formuláře přeposílané e-mailem. Aplikace by měla umožnit sbírat vyplněné formuláře a poskytovat výsledky a statistiky.
- **Vnitřní diskuzní fórum**
- **Vnitřní helpdesk** (technická podpora, která poskytuje pomoc uživatelům s vyřešením problému)

PU by měl tedy obsahovat jak aplikace pro samotnou práci zaměstnanců, tak i individuálně dle potřeb úřadu (na základě podrobné analýzy provedené na začátku projektu, ještě před samotným vybudováním PU) informace o dění nejen uvnitř úřadu, ale i venku, zajímavé zprávy, důležité ukazatele Úřadu, ale třeba i přání k svátku, či narozeninám, důležité odkazy, ..., v podstatě cokoliv. Velice důležité je zvážit, jakým způsobem bude platforma vytvářena a implementována. Vzhledem k tomu, že **PU má být klíčovým nástrojem interní komunikace, má sloužit téměř 200 uživatelům, musí se jednat o funkční systém, který v případě potřeby bude možné rozšířit.** Z tohoto pohledu existují tři možnosti:

- využít vlastní zdroje (oddělení informatiky), vytvořit si vlastní stránky omezené přístupem
 - **tato možnost se nejeví jako ideální řešení a nelze ji doporučit**, a to zejm. vzhledem k množství uživatelů a množství požadavkům na portál jako funkční systém, který umí integrovat funkcionality dalších aplikací a být jejich integračním bodem a který bude v případě potřeby možné rozšířit;
- využít externího dodavatele, tj. využít hotové řešení spravované třetí stranou (limitem je cena)
- některé firmy nabízejí i určité formy odborného vedení

V každém případě je nutné se finálně rozhodnout až po prvotní analýze požadavků. Firmy, které budují intranety (řešení pro řízení firemních procesů) nabízejí často zpracování analýzy zdarma – vypracují základní analýzu, podle které se pak organizace můžete rozhodnout, zda chce v projektu pokračovat. Toto se jeví jako nejlepší postup před zavedení tohoto nástroje.

4.5.7 Newsletter

Newsletter (e-mailový zpravodaj) využívá pravidelného zasílání e-mailů s informacemi všem (případně vybraným) zaměstnancům. Jedním z ukazatelů jeho úspěšnosti je počet otevřených e-mailů. Zjistíme, kolik příjemců si e-mail prokazatelně otevřelo. Od tohoto ukazatele se ještě odlišuje počet přečtení, to zaznamenává i vícenásobné přečtení jedním uživatelem.

V souladu s identifikovanými problematickými oblastmi komunikace je newsletter dalším nástrojem interní komunikace, který by měl MÚ Mělník začít využívat pro zlepšení interní komunikace.

Úřad musí využívat tohoto nástroje tak, aby jeho obsah zaujmul zaměstnance na první pohled, čehož může dosáhnout výběrem vhodného tématu. Mezi vhodná témata patří například i zpětná vazba. Jde o nástroj, který pomůže úřadu při interní komunikaci v těchto oblastech:

- pomůže srozumitelně a včas informovat o dění na úřadu, pomůže vyřešit otázku budování vztahu, důvěryhodnosti a může zabránit šíření nekompletních a nepravdivých informací,
- pomůže srozumitelně komunikovat cíle, strategie, záměry, chystané změny i případné neúspěchy,
- **propojení s PU by se jevílo jako smysluplné, logické a přínosné, a to pro zesílení jeho efektivity:** zasíláním e-mailové zprávy (newsletteru) o novinkách PU (titulky se stručným přehledem informací odkazujícími dále na detaily uvedené na PU) se zajistí včasné poskytnutí informací napřímo,
- důležité informace, které chce úřad či město sdělit, tak nezůstanou s vyšší pravděpodobností bez přečtení,
- lze využít i pro získání zpětné vazby,
- elektronický newsletter má velkou výhodu v ceně a rychlosti.

Newsletter v samostatné podobě úřad neplánuje implementovat, proto je v rámci strategie doporučeno implementovat ho jako součást Portálu úředníka, a to formu newsletteru jako samostatné aplikace. Aby MÚ Mělník implementoval tento nástroj efektivně (v rámci PU), musí mít správně promyšlenou koncepci, která počítá s pravidelností - obvykle týdenní či měsíční.

4.5.8 Eventy (akce pro zaměstnance)

Mezi nástroje interní komunikace, které mají za úkol zapojit cílovou skupinu „do hry“, a kde nejde pouze o suché sdělení změn a novinek jsou eventy. Pravděpodobně neexistuje vhodnější nástroj k vytváření silných pozitivních emocí, než šikovně pojatý event. U eventu jde zpravidla o pořádanou akci, o zvláštní událost či výjimečný zážitek, který zaměstnanci na akci prožívají „všemi smys-

lovými orgány“ a slouží jako platforma pro firemní komunikaci. Jedná se tedy o akce pro zaměstnance (večírky, teambuildingové akce,...).

V současné době úřad tento nástroj využívá směrem k vedoucím, kdy 4x ročně probíhá výjezdní zasedání vedoucích zaměstnanců. Rovněž je pro všechny zaměstnance úřadu 2x ročně realizován večírek (letní a vánoční) a 1x ročně poznávací výlet.

Aby tyto akce dávaly smysl a pomohly stmelovat kolektiv úřadu, je podstatné dobře promyslet program a průběh aktivit. U tohoto nástroje je pro jeho efektivitu nutná hlubší odborná znalost a zkušenost a případná spolupráce s kvalitní agenturou. Je nutné umět definovat, jaké výsledky od eventu úřad očekává, jaký je měřitelný cíl celé akce. Tyto základní parametry totiž následně „určují“ i úspěšnost a vyhodnocení smysluplnosti eventu. Pro efektivitu využití tohoto nástroje je nutné připravit promyšlený koncept, který bude zohledňovat všechny strategické i psychologické dopady na zaměstnance tak, aby se dostavil požadovaný (a zadáný) výsledek. Event je vysoce účinný sofistikovaný nástroj, který by měl být nedílnou součástí komunikačního mixu a který vyžaduje vysokou odbornost při přípravě zadání i při realizaci. Cílem je, aby akce byla zábavná pro zaměstnance a zároveň přínosná pro úřad. Tento nástroj má pro úřad velký potenciál do budoucna.

4.5.9 Písemná komunikace

Důležité je také zmínit, že mezi základní komunikační nástroje patří písemná komunikace. Nejobecnějším typem této komunikace jsou dopisy nebo poznámky. Patří sem také všechny materiály, jež jsou předávány nebo zasílány poštou v papírové podobě. Za nejčastější druhy písemné komunikace na úřadu můžeme považovat:

- manuály přinášející informace o procesech a procedurách, vztahujících se k pracovním úkonům, k organizaci a jejímu chodu (např. směrnice a normy, pracovní řády)
- brožury informující o službách, aktivitách a projektech úřadu
- oběžníky a věstníky (informující o strategických otázkách, nařízeních a nových vyhláškách)
- vnitropodnikové periodikum (podnikové noviny nebo časopis).

Výhodou písemné komunikace je především to, že vždy budeme mít k dispozici důkazy o průběhu a výsledcích uskutečněné komunikace. Nevýhodou může být pomalost jejího předávání či doručení, v tom se zásadně liší od elektronické komunikace.

Dotazníkové šetření identifikovalo v této oblasti mezery v chybějícím písemném koncepčním materiálu pro řízení komunikace. Při řídicí činnosti organizací sdělují vedoucí jednotlivým útvarům a výkonným orgánům svá rozhodnutí nebo instrukce formou směrnic, oběžníků a pokynů. **Strategie se tedy v oblasti písemné komunikace zaměří na tyto a vnitřní předpisy a dokumenty.**

Vzhledem k tomu, že úřad nyní nemá v oblasti strategického řízení žádný koncepční materiál pro řízení klíčové oblasti interní komunikace (i komunikace obecně), musí:

- **písemně definovat standardy interní komunikace, komunikační proces a pravidla práce s informacemi úřadu**, jako základní dokumenty - pilíře pro fungování a řízení úřadu.
 - obecně nelze stanovit, který z komunikačních nástrojů je pro úřad vždy nejvhodnější. Je proto důležité mít tato pravidla písemně definovaná a v souladu s nimi pak vedení, vedoucí, příp. řadový zaměstnanec analyzuje situaci a určí vhodný komunikační nástroj dle aktuální situace a konkrétních podmínek komunikačního

procesu, vč. zajištění včasnosti, aktuálnosti, komplexnosti a správnosti předávaných informací a také správných informačních toků.

- **písemně definovat strategické a komunikační cíle úřadu, osobní cíle zaměstnanců, popisy pracovních pozic a náplně / popisy pracovních rolí a pracovních úkolů,**
 - o jako opatření k zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě porozumění ve společných cílech
 - o jako dílčí opatření k naplnění strategického cíle úřadu pro zajištění stability a loajality zaměstnanců
 - tento cíl bude komplexně řešen v části projektu Řízení lidských zdrojů. V komunikační strategii je cílem úředník spokojený, což souvisí s provázaností na to, že pouze spokojený úředník je loajálnější a loajalita zaměstnanců ovlivňuje stabilitu úřadu. Jedním z motivačních nástrojů pro spokojenost zaměstnanců je informovanost o cílech úřadu a vlastních úkolech.
- **písemně definovat postupy, procesy a metody vedoucí k dosažení cílů,** jako opatření k zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě porozumění ve společných cílech

Dostupnost a znalost vnitřních předpisů úřadu:

- Dokumenty musí být dostupné pro zaměstnance úřadu a zastupitelé města, a to jak ve složce na interním disku, tak na Portálu úředníka.
- V případě potřeby je nutné provést školení pro daný vnitřní předpis.

4.6 Zpětná vazba

Zpětná vazba je jednou z důležitých součástí každé efektivní komunikace. Efektivní zpětná vazba by měla být podávána tak, aby napomáhala zlepšování kvality komunikačního procesu (ideálně by měl být komunikační proces zpětnou vazbou završen). Zpětná vazba je také základním nástrojem vedení a rozvoje zaměstnanců (stává se hlavní podstatou motivačních nebo hodnotících pohovorů). Obecně platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím lépe. Údaje, které poskytuje, by vždy měly být spolehlivé a srozumitelné.

Komunikační strategie se zaměřuje na zpětnou vazbu v komunikaci. Co se týká hodnocení, jako druhu zpětné vazby - jako nástroje vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, bude toto téma řešeno v další klíčové aktivitě projektu Řízení lidských zdrojů.

Zpětná vazba odstraňuje v komunikaci nedorozumění mezi lidmi a také ověřuje, jestli příjemce skutečně porozuměl obsahu sdělení tak, jak odesílatel zamýšlel. Při komunikaci je právě reakce na přijatou informaci v podobě potvrzení a způsobu interpretace velmi důležitá, protože dává informaci o tom, jak je zpráva akceptována a chápána. Příkladem nedostatečné úrovně zpětné vazby může být např. rostoucí fluktuace nebo nízká produktivita, atd.

Navrhovaná opatření ke zpětné vazbě v oblasti interní komunikace úřadu:

Pro zaměstnance:

- Poskytování zpětné vazby při plnění každého důležitějšího úkolu:
 - Zpětná vazba posiluje činnost jednotlivce i týmu a zvyšuje produktivitu práce.
 - Zaměstnanci potřebují vědět nejen to, jaké jsou požadované postupy, procesy a metody vedoucí k dosažení stanovených cílů, ale po vykonané práci také potřebují

dostat zpětnou vazbu, a díky tomu pak budou schopni příště opět vykonat správné a požadované postupy a správně splnit zadané úkoly.

- Zpětná vazba musí být poskytována i v dennodenní komunikaci mezi úředníky (komplexně viz

- Příloha č. 2 Základní pravidla pro práci s interními komunikačními nástroji):
 - Odpověď na e-mail vždy, a to nejpozději do 24 – 48 hodin (OK / souhlasím / pošlu do ... / atd.) – aby měl odesílatel informaci, že zpráva dorazila k příjemci a jaká je jeho zpětná vazba.
 - Nastavení automatických odpovědí v nepřítomnosti úředníka vždy.
 - Přesměrování telefonních linek v nepřítomnosti úředníka vždy.

Pro úřad:

Úřad by měl provádět pravidelné interní průzkumy mezi zaměstnanci (průzkumy spokojenosti, atp.), jako cennou zpětnou vazbu.

- Systém zpětných vazeb musí být nastaven na všech úrovních úřadu.
- Jako **systém sběru zpětné vazby by měl úřad využívat zejm. PU:**
 - Pomocí PU může úřad provádět interní **průzkumy spokojenosti zaměstnanců**. Tyto průzkumy by měly být anonymní, pravidelně se opakující, se stejně položenými jednoduchými otázkami a zjištění aplikovatelná v praxi (detailněji viz níže v této kapitole pravidla).
 - PU může zajistit **zpětnou vazbu i na plánovaná opatření** atp. před jejich zavedením / po zavedení, atp., a to např. formou anket nebo dotazníků.
 - Další možnost využití PU pro získání zpětné vazby je i jako **kontinuální možnost zaměstnanců předkládat nápady na zlepšení fungování úřadu** (aplikace PU využívající ankety, dotazníky, diskuze).
 - PU může zajistit **zpětnou vazbu i v rámci oběhu dokumentů**, v rámci připomínkového řízení (v případě nastavení možnosti přidávání komentářů ke změnám souborů).
- Jako **systém sběru zpětné vazby by měl úřad využívat také newsletter**.

Příprava a vyhodnocení zpětné vazby - průzkum spokojenosti zaměstnanců:

- Velmi důležité je vědět a stanovit, k čemu průzkum slouží, čeho chce úřad dosáhnout, na co a jak se ptát a mít možnost výsledky dobře vyhodnotit. Takový projekt by vedení mělo podpořit, měl by být signálem toho, že vedení naslouchá, očekává a oceňuje otevřenost a zároveň, že je připraveno učinit potřebné změny (pokud je to možné).
- Přípravu má na starosti osoba určená tajemníkem úřadu. Finální podobu průzkumu schvaluje tajemník. Bez jeho souhlasu nemůže být průzkum spuštěn.
- Ke sběru průzkumu se úřadu doporučuje využít Portál úředníka.
- Veškeré sebrané výstupy z průzkumu zpracovává osoba určená tajemníkem. Tajemník musí mít výsledky k dispozici.
- Ze sebraných výstupů musí být zpracována závěrečná zpráva, která je prezentována zaměstnancům úřadu (případně vedení samosprávy, budou-li mít její zástupci zájem). Tuto prezentaci provádí tajemník nebo jím pověřená osoba a to nástrojem, který určí tajemník (doporučuje se více nástroji, např. Portál úředníka, e-mail, porady, speciálně určené zasedání všech zaměstnanců úřadu ad.).

Aby průzkumy přinesly efekt, musí splňovat níže uvedená pravidla:

- průzkumy se musí opakovat v pravidelných intervalech (1 – 2 x ročně)
- položené otázky musí být vždy stejné, aby bylo možné sledovat vývoj názorů, postojů ad. v časové řadě
- otázky musí být dobře položené (musí být jednoduché a vycházet z praxe úřadu)
- musí být anonymní
- poznatky z průzkumu musí být průkazné
- o výsledcích musí být zaměstnanci informováni prostřednictvím zvoleného nástroje / nástrojů interní komunikace
- na základě výsledků musí být navržena konkrétní opatření, která budou aplikována do praxe (zaměstnanci by měli vidět, že to k něčemu bylo)
- nebude-li možné některým požadavkům, které by se objevovali ve větší míře, vyhovět, je nutné zaměstnancům vysvětlit důvody, proč to nepůjde (důvody musí být relevantní)

4.7 Kontinuální vzdělávání a osobnostní rozvoj zaměstnanců

Tento strategický cíl bude rovněž řešen v klíčové aktivitě projektu Řízení lidských zdrojů (Optimalizace systému vzdělávání zaměstnanců /plánování „na míru“ dle pracovních míst/ a Zefektivnění a zkvalitnění systému a postupů hodnocení a odměňování zaměstnanců). Komunikační strategie se zaměřuje na naplnění tohoto cíle z pohledu komunikace, a to v souladu se strategickými cíli interní i externí komunikace - podpoří naplňování komunikačních cílů a také osobní cíle jednotlivých zaměstnanců.

Komunikační strategie navrhuje:

- školení k pravidlům interní komunikace, komunikačního procesu, pravidlům práce s informacemi pro zajištění informačních potřeb zaměstnanců a informační propojenosti úřadu, správných informačních toků
- školení v oblasti komunikační dovednosti, e-mailová a písemná komunikace, efektivní vedení porad, práce s PU, správa PU pro zajištění efektivní práce s komunikačními nástroji
- školení postupů, procesů a metod vedoucích k dosažení stanovených cílů

4.8 Firemní kultura

Interní komunikace je odrazem firemní kultury a firemní kultura je ovlivňována interní komunikací. Firemní kultura je souhrn sdílených hodnot, které se ve firmě neustále utváří. Sdílené hodnoty ovlivňují interní komunikaci a interní komunikace ovlivňuje důležité faktory úspěšné organizace – motivaci zaměstnanců, týmovou spolupráci, efektivitu práce a dosahování cílů. Firemní kultura je ovlivněna oborem podnikání, interními předpisy a zejména lidmi, kteří ve společnosti pracují. Firemní kultura je soubor nepsaných hodnot, postojů, názorů, různých očekávání, zvyklostí či tradic, jenž se projevuje ve vztazích mezi lidmi a podstatně tedy ovlivňuje individuální i skupinovou výkonnost. **Firemní kulturu koriguje a usměrňuje především vedení / vrcholový management, v souhrnu ji ale vytváří všichni pracovníci organizace.** Nedá se naučit, je to živý organizmus, který musíme zdravě živit a dobře o něj pečovat.

Do interní komunikace spadá kromě předávání informací mezi kolegy, odbory a odděleními také způsob prezentace společnosti navenek a dovnitř, sdílení společných vizí, strategií a cílů, pochopení souvislostí mezi jednotlivými firemními procesy, využívání nástrojů informačních technologií, způsob hodnocení zaměstnanců (kritika, pochvala, zpětná vazba), **manažerský styl ve společnosti a podpora týmové spolupráce.**

4.9 Základní procesy komunikace (interní)

V prostředí úřadu jsou definovány základní komunikační procesy, s kterými se zaměstnanci (na všech úrovních) setkávají. Tento dokument je popisuje.

Základní procesy komunikace v úřadu jsou definovány následovně:

1. Informování o rozhodnutí politického vedení samosprávy týkající se města a úřadu (sem řadíme jakákoli rozhodnutí, která přijme samospráva a týkají se města od krátkodobých po dlouhodobé záměry nebo operativní rozhodnutí reagující na aktuální potřeby)
2. Informování o změnách na úřadu vycházející z rozhodnutí jeho vedení
3. Informace vycházející od podřízených

Tabulky základních komunikačních procesů:

1. Informování o rozhodnutí politického vedení samosprávy týkající se města a úřadu						
ČINNOST	VSTUP	VÝSTUP	POMŮCKA	PROVÁDÍ	ODPOVÍDÁ	VLASTNÍK
Rozhodnutí politické reprezentace samosprávy	Politická rep. rozhodne o záležitosti týkající se města nebo úřadu	Zaslání informace tajemníkovi úřadu	Zápis z RM + ZM Email, telefon	Starosta Z rozhodnutí starosty: Člen rady	Starosta (nebo jím pověřená osoba)	Tajemník
Předání informace úřadu	Obdržení informace tajemníkem	Vyhodnocení informace s ohledem na úřad (jak se ho týká, kterých odborů atd.)		Tajemník	Tajemník	
Informování vedoucích zaměstnanců	Vyhodnocení a rozhodnutí o typu informace a komu bude předána	Distribučování informace vedoucím zaměstnancům	Porada vedoucích zaměstnanců Portál úředníka Email	Tajemník Z rozhodnutí tajemníka: Tiskový mluvčí Určený vedoucí	Tajemník	
Informování řadových zaměstnanců	Předání informací řadovým zaměstnancům vedoucím	Zaměstnanci mají informace k dispozici	Porada na odborech Portál úředníka Email	Vedoucí zaměstnanec	Vedoucí zaměstnanec	

2. Informování o změnách na úřadu vycházející rozhodnutí jeho vedení

ČINNOST	VSTUP	VÝSTUP	POMŮCKA	PROVÁDÍ	ODPOVÍDÁ	VLASTNÍK
Rozhodnutí vedení úřadu	Vedení úřadu rozhodne o záležitosti týkající se úřadu	Předání informace vedoucímu	Porada vedoucích Interní disk Portál úředníka Email	Tajemník Z rozhodnutí tajemníka: Tiskový mluvčí Určený vedoucí	Tajemník	Tajemník
Přijmutí informace vedoucími	Obdržení informace od vedení úřadu	Vyhodnocení informace s ohledem na odbor	Porada vedoucích Interní disk Portál úředníka Email	Vedoucí zaměstnanec	Vedoucí zaměstnanec	
Informování přímých podřízených	Předání informací na odboru	Zaměstnanci mají informace k dispozici	Porada na odborech Portál úředníka Email	Vedoucí zaměstnanec	Vedoucí zaměstnanec	

3. Informace vycházející od podřízených

ČINNOST	VSTUP	VÝSTUP	POMŮCKA	PROVÁDÍ	ODPOVÍDÁ	VLASTNÍK
Určení o čem bude zaměstnanec informovat	Požadavek, podnět, změna atd., kterou zaměstnanec očekává nebo chce	Definování informace (požadavku atd.)		Řadový zaměstnanec	Zaměstnanec	Odpovědný vedoucí pracovník, pod kterého spadá informace od podřízeného
Předání informace nadřízenému	Popsaná (definovaná informace)	Nadřízený obdrží informace od podřízeného	Porada na odboru Osobní jednání Email	Řadový zaměstnanec	Zaměstnanec	
Rozhodnutí o tom, kde bude informace vyřešena	Informace byla předána a je jasně popsána	Stanoveno, koho a jak se informace týká a podle toho rozhodnuto, kde bude	Porada odboru Osobní jednání	Vedoucí zaměstnanec Řadový zaměstnanec	Vedoucí zaměstnanec	

		řešena			
Vyřešení informace na odboru	Rozhodnuto, že informace se vyřeší na odboru	Informace je vyřešena a zaměstnanec s postupem souhlasí	Porada odboru Osobní jednání	Vedoucí zaměstnanec Řadový zaměstnanec	
Posunutí informace výše	Rozhodnuto, že je nutné informaci posunout výše nebo zaměstnanec nesouhlasil s jejím vyřešením na odboru	Informace je předána vedení úřadu	Porada vedení úřadu Osobní jednání Email	Vedoucí zaměstnanec Řadový zaměstnanec Tajemník	Vedoucí zaměstnanec
Vyřešení informace	Vedení úřadu přijalo informace	Rozhodnutí, co s informací, zaujetí stanoviska a případné zahájení potřebných úkonů		Vedoucí zaměstnanec Tajemník	Tajemník
Informování zaměstnance	Rozhodnutí o výsledku, co s informací	Zaměstnanec obdržel vyjádření	Porada odboru Email	Vedoucí zaměstnanec Tajemník	Vedoucí zaměstnanec

4.10 Principy a pravidla efektivní interní komunikace

Efektivní komunikace úřad – město musí být postavena na principech, které musí být respektovány a dodržovány oběma stranami:

PRINCIP	POPIS PRINCIPU
Objektivita	Poskytované informace musí být nezaujaté (objektivní), úplné a nic nezastírající.
Transparentnost	Obě strany (úřad, město) musí mít stejné pravdivé informace, aby docházelo k rovnoměrné participaci na případném řešení problému.
Dostupnost	Veškeré potřebné informace musí být oběma stranám (úřad, město) snadno dostupné.
Srozumitelnost	Způsoby a postupy komunikace úřad - město musí být ve všech ohledech srozumitelné.
Komplexnost a odbornost	Je potřeba poskytovat informace komplexní, odborně formulované a zároveň srozumitelným způsobem.
Kontinuita a návaznost	Při podávání informací je potřeba volit informační kroky takovým způsobem, aby byla vidět kontinuita, smysluplnost a návaznost daného tématu.
Zodpovědnost a závaznost	Při podávání informací úřadu ze strany města (a naopak) je třeba dbát na závaznost podaných informací a jejich pravdivost.
Optimalizace řešení	Splnění principu vyžaduje zapojení širokého spektra cílových skupin do řešení daného tématu, aby bylo nalezeno optimální řešení. Je zapotřebí vyslechnout všechny názory zúčastněných aktérů a pečlivě je zpracovat.
Otevřenost a důvěra	Aby celý princip komunikační strategie nepostrádal smysluplnost, je zapotřebí aby obě strany jednaly čestně a otevřeně.

Pro efektivní interní komunikaci úřadu musí být dodržována všemi zaměstnanci úřadu, vč. všech aktérů, kteří do interní komunikace úřadu vstupují (polická reprezentace města) také níže uvedená klíčová pravidla.

PRAVIDLO	POPIS PRAVIDLA
Stanovení témat pro komunikaci	Existuje jednoznačná definice okruhů situací, které se budou komunikovat.
Věcnosti komunikačních aktivit	V procesu komunikace jsou stanoveny konkrétní dílčí aktivity, které se mají komunikovat.
Osobní odpovědnosti	Pro každou dílčí aktivitu je stanovena osobní odpovědnost za komunikaci a kvalitu podávaných informací.
Kontroly termínů	Pro každou dílčí aktivitu jsou stanoveny konkrétní termíny a jejich dodržování je kontrolováno.
Dodržování komunikačních procesů úřadu	Všemi zaměstnanci úřadu vč. všech aktérů, kteří do interní komunikace úřadu vstupují (polická reprezentace města) musí být dodržována klíčová pravidla komunikačních procesů úřadu a pravidla práce s informacemi úřadu.

Efektivní součinnost úřadu a města

Zaměstnanci úřadu a politická reprezentace města musí komunikovat v efektivní součinnosti a musí dodržovat principy objektivity, transparentnosti, dostupnosti, srozumitelnosti, komplexnosti, kontinuity, zodpovědnosti a závaznosti, optimalizace řešení, otevřenosti a důvěry (kompletně viz tabulka výše).

5. Strategie externí komunikace úřadu

5.1 Definování externí komunikace

Externí komunikací naplňuje úřad své poslání, kterým je poskytování veřejné služby a jako veřejnou službu je třeba chápat i poskytování a předávání informací veřejnosti. Externí komunikace úřadu se pro účely Strategie týká primárně občanů (klientů úřadu), okrajově podnikatelů. Externí komunikace je typ komunikace, kterým se úřad prezentuje navenek a na jejím základě je často vnímán a posuzován ze strany občanů.

Komunikace však není pouze jednosměrný tok informací, při komunikaci se jedná o zpětnovazební toky informací, tj. také o přenos názorů a informací od veřejnosti k úřadu. Bez zohlednění názorů a námětů veřejnosti v rozhodovacích procesech úřadu se mohou přijatá rozhodnutí dostat mimo realitu praktického života ve městě. S ohledem na hlavní poslání úřadu se úřad musí také snažit maximálně vyjít vstříc potřebám klientů (občanů), sledovat a akcentovat nejnovější trendy v oblasti poskytování veřejných služeb.

Externí komunikace tedy zabezpečuje primárně informační tok mezi úřadem a veřejností, vytváří ale také pozitivní obraz města, a to jak vůči občanům Mělníka, tak vůči obyvatelům celého regionu a jeho návštěvníkům¹³.

Pro kvalitní externí komunikaci je třeba využívat vhodný mix komunikačních nástrojů, a to s ohledem na to, co chceme komunikovat a komu chceme komunikovat (cílová skupina). Cílovou skupinou externí komunikace jsou pro účely Strategie primárně občané města (klienti úřadu). Důležité je také jasně vymezit kompetence, tj. odpovědnosti za validitu (platnost) zveřejněné informace, odpovědnost za schválení a odpovědnost za uveřejnění tím nejefektivnějším způsobem.

5.2 Strategické cíle externí komunikace

Stejně tak jako pro strategické cíle interní komunikace, platí i pro stanovení strategických cílů externí komunikace důležitost souladu se strategickými cíli rozvoje úřadu, konkrétně z oblasti „občané (klienti)“, která je relevantní pro externí komunikaci:

- Systematizovat komunikační kanály úřadu s klienty (občany) včetně zajištění zpětné vazby k opatřením a postupům úřadu
- Vytvořit „Portál úředníka“¹⁴ a „Portál občana“, vytvořit podmínky pro úplná elektronická podání

¹³ Propagace a image města je kapitola, která bude řešena samostatně. Úřad již podal žádost o dotace z EU a je tedy zřejmé, že má zájem tuto oblast zlepšovat.

¹⁴ Vytvoření „Portálu úředníka“ je v rámci dokumentu primárně cílem interní komunikace.

- Modernizovat prostředí úřadu - zlepšení orientace a dostupnosti, včetně zvýšení komfortu klientů a úspory jejich času (zastupitelnost zaměstnanců, eliminace opakovaných osobních návštěv, atp.)

Na základě provedené vstupní analýzy a v souladu se strategickými cíli rozvoje úřadu jsou **strategické cíle externí komunikace tyto:**

Strategický cíl EK01	Konkretizovat a detailizovat systém odpovědností za úřadem poskytované informace klientům/občanům a podpořit jejich dodržování
Strategický cíl EK02	Poskytovat trvale co nejširší otevřené, včasné a kvalitní informace veřejnosti o poskytovaných službách a dění na úřadu
Strategický cíl EK03	Vytvořit "Portál občana"
Pozn.:	Samotné vytvoření PO a jeho implementace je aktivitou informační strategie, která musí probíhat mj. v souladu s komunikační strategií.
Strategický cíl EK04	Dosáhnout vyšší profesionality a efektivnosti komunikace s klienty/občany
Strategický cíl EK05	Zajistit a trvale získávat zpětnou vazbu od klientů/občanů
Strategický cíl IK07	Modernizovat prostředí úřadu - zlepšení orientace, dostupnosti a přívětivosti prostředí úřadu

5.2.1 Předpoklady úspěšné realizace cílů externí komunikace

Předpoklady úspěšné realizace cílů interní i externí komunikace jsou stejné (prolínají se nebo jsou vzájemně podmíněny):

- podpora nastavené strategie ze strany zaměstnanců, vedení úřadu i politické reprezentace města
- definování procesu komunikace směrem ven z úřadu (viz kapitola 5.9 Základní procesy komunikace (externí)) a pravidel externí komunikace (viz kapitola 5.10 Principy a pravidla efektivní externí komunikace) a jejich znalost
- znalost informačních zdrojů a komunikačních nástrojů a efektivní práce s nimi
- dodržování nastavených pravidel a doporučeného profesního rozvoje zaměstnanců
- pravidelné vyhodnocování a aktualizace strategie
- ekonomická podpora, která má vliv na personální i technické zajištění naplňování strategie

Úkolem vedení je působit na to, jak lidé změny vnímají a jak dobře jsou na ně připraveni.

Pokud se komunikace nastaví, je nesmírně důležité ji udržet na požadované úrovni, dodržovat nastavená pravidla. To vyžaduje důslednost od vedení.

Realizace cílů je nezbytné odpovědně vyhodnocovat, Strategii aktualizovat a zjištěné poznatky promítat do komunikačních aktivit následujícího období.

5.3 Cílové skupiny externí komunikace

Cílovou skupinou externí komunikace jsou pro účely Strategie v souladu se zadáním primárně občané (klienti úřadu).

Občané města jsou klíčovou skupinou externí komunikace, protože mají nejužší kontakt s úřadem. Veškerá rozhodnutí úřadu se občanů přímo dotýkají a veřejné mínění tato rozhodnutí ovlivňují. K 1. 1. 2017 žilo v Mělníku 19 225 obyvatel. Občané Mělníku mají zájem o dění ve městě, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Kompletně dotazník vyplnilo 183 obyvatel, což zároveň ukazuje, že občané necítí silnou nespokojenost se současnou situací (v opačném případě by se dala očekávat vyšší responze).

Jak již bylo zmíněno v části interní strategie, interní komunikace uvnitř úřadu je neodmyslitelně a nutně spojena s politickou reprezentací města, se samosprávou města. Z toho plyne potřeba součinnosti úřadu a města při externí komunikaci ve směru k občanům. Politik musí kvalifikovaně interpretovat politická rozhodnutí a současně mít úplnou a nezkrácenou zpětnou vazbu od veřejnosti. Tyto informace musí politici kvalitně, otevřeně a včas předat úřadu (kde pak musí být tyto informace kvalitně, otevřeně, včas a správnou formou předány napříč celým úřadem). Vymezením komunikace úřadu a města v oblasti externí komunikace se zabývá samostatná kapitola níže.

5.4 Vymezení komunikace úřadu a města (externí)

Odlišnost oproti internímu vymezení komunikace: Hlavní odlišnost v komunikaci mezi úřadem a samosprávou (politickou reprezentací města) směrem ven je v komunikovaných tématech. V návaznosti na to poté i v některých případech odlišná volba komunikačních nástrojů a jejich cílení. I přesto nelze obě tyto komunikace zcela oddělit a vnímat je jako čistě na sobě nezávislé a neprůchozí. Naopak je vhodné, aby v určitých tématech nebo při využívání nástrojů určitá propustnost a provázanost byly. To vše s ohledem na skutečnost, že občané často nevnímají odlišnost mezi úřadem a městem a považují je za jedno. Součinnost úřadu a města je proto při externí komunikaci úřadu velice důležitá a efektivní.

Základní komunikovaná témata a komunikační nástroje úřad – město:

	ÚŘAD	MĚSTO	DOPORUČENÍ
OBSAH	Odborná agenda v přenesené působnosti Odborná agenda v samostatné působnosti Úřední hodiny a otví-	Rozvojové plány pro město za jednotlivé oblasti (sociální, doprava atd.) Aktuální naléhavé změny v prostředí	Zajistit, aby informace o strategických i ad hoc záměrech města dostával s předstihem i úřad Některé dotační tituly se mohou týkat úřadu i města – zohlednit

NÁSTROJE	rací doba (včetně změn) Rozvojové záměry týkající se budov úřadu – přestavba budov, změna sídla odborů (i v rámci budovy) Rozvoj úředníků a zvyšování kvality poskytovaných služeb Dotační tituly pro úřad	města (opravy, výstavba, úklid atd.) Dotační tituly pro město	Rozvojové záměry týkající se budov úřadu se dotýkají i samosprávy Prezentace úřadu jako základ fungování města, např. v tématu rozvoje úředníků apod.
	Měsíčník Mělnická radnice Internetové stránky města Úřední deska Facebook Osobní kontakt na úřadu Telefonické dotazování E-mailové dotazování Vývěsní plochy	Měsíčník Mělnická radnice Internetové stránky města Úřední deska Facebook Osobní kontakt s veřejností (fóra, kulaté stoly, veřejná či osobní projednávání) Telefonické dotazování E-mailové dotazování Vývěsní plochy	
ODPOVĚDNÉ OSOBY	Tiskový mluvčí	Tiskový mluvčí	
	Tajemník	Starosta, místostarostové	

5.5 Komunikační nástroje (externí)

Z definovaných strategických cílů externí komunikace je zřejmé, že jedním z klíčových cílů pro **efektivní nastavení externí komunikace úřadu** je **efektivně nastavit systém odpovědností za poskytované informace a systém správné a efektivní práce s komunikačními nástroji**, kterými úřad komunikuje s klienty (občany). Tento cíl má podpořit hlavní poslání úřadu směrem k občanům, a to **poskytování služeb úřadu profesionálně a efektivně**.

Vedení a zaměstnanci úřadu musí s komunikačními nástroji umět správně a efektivně pracovat, musí umět zvolit vhodný mix komunikačních nástrojů, a to s ohledem na to, co chce úřad komunikovat a komu chce komunikovat. **Základní pravidla pro práci s komunikačními nástroji jsou v**

Příloha č. 2 Základní pravidla pro práci s interními komunikačními nástroji **a**

Příloha č. 3 Základní pravidla pro práci s externími komunikačními nástroji, pro případné budoucí využití úřadem (vstupní interní školení, atp.). V souvislosti s výše uvedeným musí mít úřad **jasně vymezené odpovědnosti** za platnost zveřejněné informace, za schválení a za uveřejnění tím nejefektivnějším způsobem. V souladu s výsledky vstupní analýzy a se strategií rozvoje úřadu je klíčovým opatřením v této souvislosti také **revize webových stránek** a vytvoření nového nástroje pro maximální elektronizaci služeb úřadu, kterým je **Portál občana**.

Za klíčové komunikační nástroje, které úřad v současnosti využívá při komunikaci s klienty, můžeme v souladu se vstupní analýzou považovat:

- zpravodaj města Mělnická radnice (74%),
- webové stránky města www.melnik.cz (63%),
- osobní jednání (29%),
- facebook města (25%),
- telefon (16%)
- úřední deska (16%)
- vývěsní plochy (14%),
- e-mail (11%).

5.5.1 Zpravodaj města Mělnická radnice

Nejvíce lidí využívá jako zdroj informací zpravodaj **Mělnická radnice** (74%). Zpravodaj je vydáván radou města, a to jednou měsíčně. Vychází v nákladu 8 570 výtisků a je distribuován zdarma do každé domácnosti ve městě. V elektronické podobě je také dostupný na webových stránkách města. Zpravodaj přináší zpravodajské, kulturní a sportovní informace, vč. přehledu kulturních a společenských akcí („Kulturní kukátko“), sociální informace a obsahuje také inzerci. Radniční periodikum je hodnoceno občany co do kvality a obsahu nejlépe ze všech komunikačních nástrojů.

Pro zefektivnění tohoto nástroje je vhodné více informovat dopředu. Další možností je propojení zpravodaje s webovými stránkami města pomocí QR kódu (QR kód pro chytré mobily odkazující přímo na web).

5.5.2 Webové stránky města

Na stránkách města se nacházejí základní údaje o městu, jeho historii, průvodce městem aj. Na stránky je také pravidelně jednou měsíčně umísťována elektronická verze zpravodaje Mělnická radnice, včetně přehledu společenských a kulturních akcí ve městě a jeho okolí. Z pohledu dění na úřadu jsou na webové stránky umísťovány i výroční zprávy města, tiskové zprávy, zápisy / usnesení ze zasedání rady města či zastupitelstva, programová prohlášení, ale i předpisy a nařízení města, obecná opatření, nebo pravidla města a další důležité dokumenty a materiály. Pro občana je důležité, aby zde mohli najít maximální množství potřebných informací, aby se na webových stránkách mohli snadno a rychle zorientovat a mohli zde v maximální míře využívat online služby. Revize webu, a to modernizace struktury, grafické a obsahové podoby, je nezbytným krokem k efektivnější komunikaci s občany.

- Vhodným krokem k zefektivnění webových stránek města je **zlepšení přehlednosti a nastavení větší intuitivnosti ve vyhledávání a fungující vyhledávač**. Na webu je velké množství informací, které se ale špatně dohledávají. Dalším krokem k zefektivnění webu je jeho grafické zpracování, které by bylo vhodné modernizovat.

- Webové stránky města by měly procházet v pravidelných intervalech modernizací grafické podoby a struktury reagující na požadavky občanů.
- **Rozšíření online rezervačního systému a maximální využití elektronizace podání na úřad** (elektronické formuláře atp.) je krok, který zlepší efektivnost komunikace klientů s úřadem.
- Vstřícným krokem směrem k občanům by mohlo být **umožnění bezplatného odběru zpráv (e-mailových či SMS zpráv** – blíže viz kapitola 3.5.6 E-mailová komunikace / Mailing a SMS zpravodajství), což je varianta jak mohou občané jednoduše a pohodlně získávat důležité informace o dění ve městě, a to včas a v aktuální verzi.
- Důležité je, aby úřad využíval web i v rámci **systému sběru zpětné vazby**, což může provádět např. pomocí anket, formulářů a dalšími způsoby, které umožní občanům více se zapojit do spolurozhodování. Další cennou zpětnou vazbu pomůže úřadu získat i pravidelné vyhodnocování návštěvnosti webu.

Webový portál www.melnik.cz by měl být technicky spravován oddělením informatiky (technická správa webu), které by ho měl průběžně modernizovat a upravovat dle aktuálních potřeb (v součinnosti se správcem webu po obsahové stránce nebo příp. v součinnosti s externí firmou). Důležité je jasně vymezit odpovědnosti za zveřejňování informací. Informace na web může vkládat více osob (dle pracovní náplně), ale je velice vhodné stanovit jednu osobu (správce webu po obsahové stránce), která bude za aktuálnost, včasnost a komplexnost informací na webu zodpovídat.

5.5.3 Portál občana

Portál občana (PO) je webová aplikace pro komunikaci občanů s úřadem přes internet. Umožňuje on-line přístup k vybraným službám úřadu. Na stránkách PO by se měly nacházet popisy všech životních situací, které lze na úřadu řešit. Tento nástroj může úřad využít i pro zajištění zpětné vazby k opatřením a postupům úřadu, atp.

V souladu se strategickými cíli rozvoje úřadu a s trendem elektronizace služeb veřejné správy i s elektronizací služeb obecně, navrhuje komunikační strategie vytvořit PO, pomocí kterého dojde ke zjednodušení a zrychlení práce úředníků a k automatizaci některých služeb úřadu a tím k zajištění většího komfortu klientů. Primárně implementované aplikace by měly být: úplná elektronická podání, on-line rezervační systém, on-line platby a helpdesk / odpovídáme vám, s možností dalšího rozšíření.

Stejně jako u jiných složitějších webových aplikací je však samozřejmě třeba na začátku **před vybudováním PO provést zejm. níže uvedené kroky:**

- **Provést podrobnou analýzu**, aby byly prostředky vynaloženy účelně (předpokládaný počet uživatelů, komu a proč bude sloužit, co má přinést – co je jeho cílem, jaké informace a aplikace na něm budou / plánují se do budoucna v rámci rozšíření, s kterými dalšími systémy ho bude vhodné propojit, atd.).
- Před provedením analýzy se doporučuje **konzultace s jiným městským úřadem, který již Portál občana využívá** (zjistit čeho se vyvarovat, na co si dát při analýze/plánování pozor, co neopomenout atd.).
- **PO se také doporučuje postupně rozšiřovat, než se jej pokoušet vybudovat najednou.**

Další důležité kroky spojené se zavedením PO:

- včasná informovanost zaměstnanců před spuštěním: vedení musí působit na to, aby zaměstnanci vnímali tuto novinku pozitivně a byli na ni dostatečně a včas připraveni
- uživatelské zaškolení zaměstnanců a správce (a jeho zástup)
- správa PO:
 - správně vybudovaný PO musí mít jasně nastavená pravidla pro jeho správu, vč. jasného vymezení odpovědností za informační obsah, jeho schválení a včasné zveřejňování aktuálních potřebných informací; je velice vhodné stanovit jednu osobu (a její zástup), která bude za aktuálnost a komplexnost informací na PO zodpovídat
 - správce PU a jeho zástup musí být zaškoleni
 - jasné vymezení odpovědnosti za technickou správu

5.5.4 Osobní jednání

Smyslem osobní komunikace směrem ke klientům je poskytnout vhodné odborné řešení, najít společné porozumění, dohodu nebo spolupráci, a to bez zbytečných průtahů. Dosáhnout takového výsledku efektivně znamená mít znalosti a správně využívat především verbální i neverbální komunikaci. **Tuto komunikaci musí především zvládat všichni zaměstnanci, kteří komunikují s klienty**, protože výsledky jejich práce se odráží v pozitivním či negativním vnímání úřadu.

Pro efektivnější komunikaci a zajištění komunikačně přívětivého, vstřícného a efektivního prostředí pro klienty úřadu je nutné:

- aby všichni zaměstnanci znali standardy komunikace, komunikační proces, pravidla práce s informacemi a pravidla pro práce s komunikačními nástroji
- aby všichni zaměstnanci znali, jaké jsou požadované postupy, procesy a metody vedoucí k dosažení stanovených cílů: musí vědět, co se má dělat, jak se to má dělat a proč,
- aby zaměstnanci, kteří jednají s klienty, ovládali komunikační dovednosti (zejm. jednání s klienty, včetně základních pravidel společenského chování a dovednosti a návyky uplatňované v oblasti pracovního styku - pravidla oblékání, chování v prostorách úřadu, atp.),
- a byli ve všech těchto oblastech zaškoleni.

5.5.5 Facebook

Facebook obecně patří mezi sociální média a dává prostor pro zásah mladších obyvatel. Jako součást komunikačního mixu jeho význam neustále narůstá. Oproti tradičním médiím jsou zde informace z mnoha zdrojů a proudí k mnoha uživatelům. Velkým rozdílem je také možnost okamžité zpětné vazby, komentářů či jiného zásahu do obsahu. V České republice facebook využívá 35% populace, což je 3,5 milionu lidí. Průměrný uživatel stráví na facebooku 14 minut denně. Právě facebook je stránka, na kterou se dívá po probuzení celých 48 % mladých lidí.

Facebook města je spravován jedním z místostarostů, ale je bez konceptu, založen byl víceméně neplánovaně, dubluje informace, které jsou na webu a neplní svoji funkci. Současný stav ukazuje na značné mezery v jeho využívání a správě.

Do budoucna je facebook nástrojem, pomocí kterého musí úřad / město budovat svoji image komunikujícího města a zvyšovat tak svoji atraktivitu.

5.5.6 Úřední deska

Úřad nyní využívá úřední desku, která je ale nepřehledná a nepraktická (obdobně bylo v rámci šetření hodnoceno i elektronické prostředí úřední desky na webových stránkách města).

Instalování elektronických úředních desek před oběma budovami úřadu by tento problém pomohly vyřešit.

5.5.7 E-mailová komunikace

Z pohledu komunikace se jedná (vedle mobilních aplikací) o nejrychlejší a nejefektivnější způsob komunikace mezi úřadem a občany. E-mailová komunikace zaměstnanců úřadu směrem ke klientům má stejné základy a platí pro ni stejná základní pravidla jako pro e-mailovou interní komunikaci. Navíc je v rámci efektivní e-mailové komunikace směřující ke klientům (občanům) nutné dodržovat pravidla viz

Příloha č. 3 Základní pravidla pro práci s externími komunikačními nástroji

Do praxe úřadu je nutné zapracovat určité standardy práce s e-mailem, včetně automatických odpovědí v době nepřítomnosti úředníka. Nutné je také proškolit zaměstnance pro zajištění profesionální a efektivní práci s tímto nástrojem.

Mailing a SMS zpravodajství

Mailing (někdy také e-mailing) je hromadné rozesílání e-mailových zpráv na databázi příjemců. Mailing směrem k občanům je služba, kterou může úřad využít pro zasílání zpráv (př. zpráv uveřejněných na webových stránkách města) prostřednictvím registrovaného e-mailu. Cíloví uživatelé pak dostávají zvolené zprávy ihned bez potřeby si je pravidelně vyhledávat na webových stránkách města a bez rizika, že by již nebyly například aktuální nebo relevantní. Tuto službu zasílání e-mailů koncovým příjemcům by si měli mít možnost koncoví příjemci aktivovat přes webové stránky města.

Odběratelé si mohou zvolit, jaké informace chtějí do e-mailu dostávat. Může se jednat např. o tyto druhy zpráv:

- důležitá oznámení (oznámení týkající se převážně chodu úřadu či přímo města - upozornění na výluky, či jiná omezení, pozvánky na zasedání zastupitelstva města apod.)
- kulturní a sportovní akce (informace z připravovaných nebo uskutečněných akcí),
- výběrová řízení (výběrová řízení na pozice v rámci úřadu, popř. příspěvkové organizace města).

Variantou mailingu, resp. další možností jak mohou občané jednoduše a pohodlně získávat důležité informace o dění ve městě je **SMS zasílání zpráv** na zaregistrovaná čísla mobilních telefonů.

Mailing nebo SMS zpravodajství se doporučuje Úřadu využívat jako nástroj pro zlepšení externí komunikace, kterým úřad umožní občanům získat bezplatně informace napřímo dle svých preferencí (a to e-mailem nebo SMS). Mailing a SMS zpravodajství jsou nástroje, které pomohou **jednoduše dostat potřebné informace k lidem, a to včas a v aktuální verzi**.

5.5.8 Telefonická komunikace

Telefonická komunikace zaměstnanců úřadu směrem ke klientům má stejné základy a platí pro ni stejná pravidla jako pro telefonickou interní komunikaci. Navíc je v rámci efektivního telefonování směrem ke klientům (občanům) nutné dodržovat pravidla viz

5.6 Zpětná vazba

Externí komunikace představuje kromě komunikace směrem od úřadu k občanům také přenos názorů a informací od občanů k úřadu. Bez zohlednění těchto názorů a námětů občanů v rozhodovacích procesech nesmí úřad fungovat, protože by se přijatá rozhodnutí mohla dostat mimo realitu praktického života ve městě. Veškerá rozhodnutí úřadu se občanů přímo dotýkají a naopak veřejné mínění zpětně toto rozhodování ovlivňuje.

Získání zpětné vazby musí být důležitou součástí fungování úřadu. Zpětná vazba umožní úřadu lépe poznat občany a jejich potřeby (zjistit, co si myslí), což je důležité např. pro rozhodovací procesy - pro rozhodování o dalším směru při plánování úřadu.

Specifika zpětné vazby v oblasti externí komunikace

- Jako systém sběru zpětné vazby v rámci externí komunikace by měl úřad využívat zejm. **webové stránky města**, a to např. ankety, formuláře a další způsoby umožňující zlepšit kontakt s veřejností, kdy se přes webové rozhraní umožní občanům více se zapojit do spolurozhodování. Takováto zpětná vazba dovoluje návštěvníkům webu vyjádřit svůj názor a jejím zařazením se zvyšuje i důvěryhodnost webu – úřad tím buduje pozitivní image, že nám na návštěvnících webu opravdu záleží. Pravidelné vyhodnocování návštěvnosti webu pomůže úřadu získat další cennou zpětnou vazbu.
- **Facebook:** Oproti tradičním médiím jsou zde informace z mnoha zdrojů a proudí k mnoha uživatelům. Velkým rozdílem je také možnost okamžité zpětné vazby, komentářů či jiného zásahu do obsahu. Současný stav ukazuje na značné mezery ve využívání facebooku a do budoucna je nástrojem, pomocí kterého lze úspěšně budovat image komunikující obce.
- **Portál občana:** V rámci tohoto portálu se doporučuje do budoucna implementovat aplikaci „Odpovídáme Vám“, která zajistí větší komfort občanů při komunikaci s úřadem.

Pravidla zpětné vazby jsou de facto stejná jako u interní komunikace. Její sběr je ovšem vhodnější provádět max. 1x ročně. Samozřejmostí je možnost využívat ad hoc ankety k parciálnímu tématu.

5.7 Vizuální komunikace (interní, externí)¹⁵

Jednou ze stěžejních podmínek v oblasti vizuální komunikace úřadu je vytvoření a používání uceleného **konceptu jednotného vizuálního stylu úřadu**. Tento koncept musí mít úřad zakotven v písemném dokumentu – v manuálu jednotného vizuálního stylu (manuál grafické vizualizace), který musí upravovat užívání vizuálních prostředků města (zejm. loga města, vč. sloganu) a bude obsahovat mj. také **pravidla používání těchto vizuálních prostředků** (vč. odpovědných osob za souhlas s užitím).

Užíváním vizuálních prostředků a jednotným vystupováním vůči veřejnosti v intencích pravidel zakotvených v manuálu podpoří úřad budování dobré image instituce. Používání jednotného vizuálního stylu navíc napomůže k rychlé identifikaci úředních informací. Týká se zejm. jednotného nastavení prostředí úřadu (informační směrové tabule, informační tabule na dveře / vedle

¹⁵ Vizuální komunikace se týká jak interní, tak externí komunikace Úřadu. Vzhledem k tomu, že jde ale primárně o nástroj externí komunikace, je zařazen do části externí komunikační strategie.

dveří kanceláří úředníků, atd.), webové stránky, Facebook, Portál úředníka, Portál občana, úřední desky, prezentační materiály, vizitky, hlavičkový papír, letáky a další tiskoviny, atd.)

Mělník se prezentuje především svým logem, který je dominantním prvkem vizuálního stylu. Používání symbolů města musí být jednoznačně dané, úřad a externí subjekty (př. v případě propagačních účelů, atp.) se musí řídit nastavenými pravidly.

V současné době má úřad koncept grafického manuálu rozpracovaný.

5.8 Prostředí úřadu

Úřad má 190 zaměstnanců a je dislokován ve 2 od sebe nepříliš vzdálených budovách. Potřeba **modernizace prostředí úřadu** a lepší **orientace v budovách a dostupnost** byla zmiňována zaměstnanci a zazněla také ze strany klientů úřadu v rámci dotazníkového šetření.

Cílem efektivního nastavení externí komunikace je tedy také zlepšení orientace v budovách, která musí být jasná a srozumitelná, včetně zajištění lepší dostupnosti obou budov. Lepší systém značení, srozumitelnější a aktuální informační tabule, zřízení funkční recepce a zvýšení komfortu přístupnosti všech prostor úřadu usnadní jeho návštěvu. Nové a modernější vybavení pak pomůže zajistit přívětivější a komfortnější prostředí.

Z pohledu úřad je možné rozdělit modernizaci do několika fází:

1. Manuál grafické vizualizace: Úřad musí vytvořit manuál, který upravuje užití loga města (včetně sloganu, atd.) a užití ostatních grafických prvků, a to nejen pro jednotné nastavení prostředí MÚ Mělník, ale i dalších nástrojů atd. interních i externích (viz výše kapitola 5.7 Vizuelní komunikace).
2. Značení v budovách: Vizuelně sjednotit značení v rámci budov úřadu (informační a směrové tabule, informační tabule se značením odborů a jmen zaměstnanců u příslušných dveří, atd.).
3. Recepce: Zvážit změnu systému, kdy neexistuje recepce, kterou supluje podatelna, a to min. v budově náměstí Míru 51. Z tohoto pohledu je určující, jestli by byla recepční plně vytížená, případně aby dostala na starosti další agendu, kterou může na recepci vykonávat.
4. Úpravy: Sjednotit vybavení prostředí úřadu tak, aby návštěvník při průchody patry měl stále pocit, že je na „stejném úřadu“.
5. Vybudovat kompletní bezbariérový přístup pro komfortnější dostupnost úřadu klientům.

5.9 Základní procesy komunikace (externí)

V komunikaci z úřadu směrem ven jsou definovány základní komunikační procesy, se kterými se zaměstnanci (na všech úrovních) mohou setkat. Tento dokument je popisuje.

Základním procesem komunikace směrem ven z úřadu je:

1. **Informování o změnách nebo agendách úřadu** (např. změna prostředí, úředních hodin, plánované změny ve městě plynovací z přenesené nebo samostatné působnosti atp.)

Tabulka základního komunikačního procesu:

Informování o změnách nebo agendách úřadu, které se dotýkají občanů						
ČINNOST	VSTUP	VÝSTUP	POMŮCKA	PROVÁDÍ	ODPOVÍDÁ	VLASTNÍK
Rozhodnutí o změně nebo definování, že agenda má dopad na občany	Vedení úřadu rozhodne	Schválení	Zápis z rady Email Telefon	Tajemník	Tajemník	Tajemník
Předání informace osobě odpovědné za komunikaci ven	Schválení	Tiskový mluvčí obdrží informaci	Email Telefon	Tajemník	Tajemník	
Určení nástrojů, kterými bude záležitost komunikována	Tiskový mluvčí převzal informaci	Rozhodnutí, jak bude změna komunikována (nástroje atd.)	Komunikační nástroje	Tiskový mluvčí Tajemník	Tiskový mluvčí	
Informování občanů	Rozhodnutí, jak bude změna komunikována (nástroje atd.)	Občané obdrží informaci	Komunikační nástroje	Tiskový mluvčí Tajemník	Tiskový mluvčí	

5.10 Principy a pravidla efektivní externí komunikace

Efektivní vzájemná komunikace MÚ Mělník a občanů musí být postavena na principech, představujících uznávané hodnoty. Tyto principy komunikace musí být respektovány a prosazovány všemi aktéry, kteří do procesu komunikace úřadu a občanů vstupují (zejm. polická reprezentace města):

PRINCIP	POPIS PRINCIPU
Objektivita	Poskytované informace musí být nezaujaté (objektivní), úplné a nic nezastírající.
Transparentnost	Všem zúčastněným stranám musí být podávány stejné pravdivé informace, aby docházelo k rovnoměrné participaci na případném řešení problému.
Dostupnost	Veškeré veřejné informace musí být veřejnosti snadno dostupné.
Srozumitelnost	Způsoby a postupy komunikace s veřejností musí být ve všech ohledech srozumitelné každému, kdo chce komunikovat.
Komplexnost a odbornost	Je potřeba poskytovat informace komplexní, odborně formulované a zároveň srozumitelným způsobem.
Kontinuita a návaznost	Při podávání informací je potřeba volit informační kroky takovým způsobem, aby občané viděli kontinuitu, smysluplnost a návaznost daného tématu.
Zodpovědnost a závaznost	Při podávání informací veřejnosti ze strany úřadu je třeba dbát na závaznost podaných informací a jejich pravdivost. Rovněž s informacemi od veřejnosti se musí nakládat zodpovědně a úřad by s nimi měl adekvátně naložit.
Optimalizace řešení	Splnění principu vyžaduje zapojení širokého spektra cílových skupin do řešení daného tématu, aby bylo nalezeno optimální řešení. Je zapotřebí vyslechnout všechny názory zúčastněných aktérů a pečlivě je zpracovat.
Otevřenost a důvěra	Aby celý princip komunikační strategie nepostrádal smysluplnost, je zapotřebí se všemi cílovými skupinami jednat čestně a otevřeně.

Pro efektivní externí komunikaci úřadu musí být dodržována všemi zaměstnanci úřadu, vč. všech aktérů, kteří do externí komunikace úřadu vstupují (polická reprezentace města) níže uvedená klíčová pravidla.

PRAVIDLO	POPIS PRAVIDLA
Stanovení témat pro komunikaci	Existuje jednoznačná definice okruhů situací, které se budou komunikovat směrem k občanům.
Věcnosti komunikačních aktivit	V procesu komunikace jsou stanoveny konkrétní dílčí aktivity, které se mají komunikovat směrem k občanům.
Osobní odpovědnosti	Pro každou dílčí aktivitu je stanovena osobní odpovědnost za komunikaci a kvalitu podávaných informací směrem k občanům.
Kontroly termínů	Pro každou dílčí aktivitu jsou stanoveny konkrétní termíny a jejich dodržování je kontrolováno.
Dodržování komunikačních procesů úřadu	Všemi zaměstnanci úřadu vč. všech aktérů, kteří do externí komunikace úřadu vstupují (polická reprezentace města) musí být dodržována klíčová pravidla externích komunikačních procesů úřadu a pravidla práce s informacemi úřadu.

**Efektivní součinnost
úřadu a města**

Běžná formální i neformální komunikace: Zaměstnanci úřadu a politická reprezentace města musí navenek komunikovat v efektivní součinnosti a souladu a musí dodržovat principy objektivity, transparentnosti, dostupnosti, srozumitelnosti, komplexnosti a odbornosti, kontinuity, zodpovědnosti, optimalizace řešení, otevřenosti a důvěry (popisy principů viz tabulka výše). Oficiální komunikaci záležitostí úřadu i města navenek zajišťuje tiskový mluvčí.

6. Přílohy

Příloha č. 1 Pravidla práce s dokumentem

Kdo může dokument upravovat

- Do dokumentu může obsahově zasahovat pouze tajemník úřadu po konzultaci s tiskovým mluvčím.
- Tajemník může pověřit vybranou osobu, aby konkrétní úpravy, které určí, provedla.

Role při správě dokumentu

Tajemník:

- Přijímá návrhy na změnu dokumentu ze strany vedoucích zaměstnanců a přímo podřízených zaměstnanců.
- Přijímá návrhy na změnu od zástupců samosprávy.
- Zaujímá stanovisko k návrhům.
- Konzultuje každý návrh s tiskovým mluvčím.
- Může zadat určenému zaměstnanci, aby provedl změnu v dokumentu.
- Sám může podávat návrhy na změnu, které ovšem konzultuje s tiskovým mluvčím.
- Dle potřeby a vlastního uvážení může požádat o konzultaci nebo stanovisko k návrhu vybraného zaměstnance úřadu.
- Má konečné slovo v rozhodnutí o tom, zdali bude dokument měněn, jak a kdy.

Tiskový mluvčí:

- Má hlavní odpovědnost za dokument a jeho obsahovou správnost.
- Má konzultační a doporučující roli k návrhům na změnu – dává stanovisko (kladné, záporné, návrh na úpravu, neutrální).
- Sám může podávat návrhy na změnu přímo tajemníkovi, který ovšem rozhoduje. (Postup se řídí procesem jako pro vedoucí zaměstnance.)

Ostatní zaměstnanci úřadu (vedoucí i řadové pozice) i představitelé samosprávy:

- Mohou předkládat návrhy na úpravu dokumentu a řídí se procesem podání, který je popsán v následující podkapitole pro jednotlivé pozice.

Podání návrhů na úpravu dokumentu

Část interní strategie: Popis procesu z pohledu jednotlivých aktérů

Návrh na úpravu může podat jakýkoli zaměstnanec úřadu i zástupce samosprávy, a to způsobem, který je popsán níže.

Řadový zaměstnanec nebo odborný zaměstnanec přímo podřízený tajemníkovi:

1. Předkládá návrh svému přímému nadřízenému, tj. vedoucímu odboru, vedoucímu oddělení nebo samostatného oddělení, nebo přímo tajemníkovi.
2. Forma podání musí být písemná prostřednictvím emailu. Může však předtím dojít k ústní konzultaci s přímým nadřízeným nebo jiným zaměstnancem úřadu.
3. V návrhu zaměstnanec navrhne, co by se mělo změnit. V návrhu musí ovšem zdůvodnit, proč je změna navrhována a z čeho navrhovaná změna vychází.
4. Návrh se předkládá vedoucímu, pod kterého zaměstnanec spadá, který postupuje návrh tajemníkovi. Vedoucí se může k návrhu sám vyjádřit (kladně, záporně, návrh na úpravu, neutrálně).
5. Po zaujetí stanoviska ze strany tajemníka a tiskového mluvčího je zaměstnanec vyrozuměn o výsledku. Rozhodnutí zasílá tajemník písemně emailem navrhovateli.
6. Nesouhlasí-li zaměstnanec se stanoviskem tajemníka a tiskového mluvčího, může toto stanovisko sdělit přímo jim na jednání, o které požádá. Následovalo by jednání zainteresovaných, kde bude hledáno řešení. Konečné rozhodnutí je na tajemníkovi. Konečné rozhodnutí je na tajemníkovi, který zašle poté písemné vyrozumění prostřednictvím emailu

Zaměstnanec na vedoucí pozici (vedoucí odboru, vedoucí oddělení nebo samostatného oddělení, vedoucí oddělení přímo podřízeného tajemníkovi):

1. Předkládá návrh tajemníkovi.
2. Forma podání musí být písemná prostřednictvím emailu. Může však předtím dojít k ústní konzultaci s tajemníkem nebo jiným vedoucím či řadovým zaměstnancem úřadu.
3. V návrhu vedoucí navrhne, co by se mělo změnit. V návrhu musí ovšem zdůvodnit, proč je změna navrhována a z čeho navrhovaná změna vychází.
4. Návrh se předkládá tajemníkovi, který diskutuje návrh s tiskovým mluvčím.
5. Po zaujetí stanoviska ze strany tajemníka a tiskového mluvčího je vedoucí vyrozuměn o výsledku. Rozhodnutí zasílá tajemník písemně emailem navrhovateli.
6. Nesouhlasí-li vedoucí se stanoviskem tajemníka a tiskového mluvčího, může toto stanovisko sdělit přímo jim na jednání, o které požádá. Následovalo by jednání zainteresovaných, kde bude hledáno řešení. Konečné rozhodnutí je na tajemníkovi. Konečné rozhodnutí je na tajemníkovi, který zašle poté písemné vyrozumění prostřednictvím emailu

Zástupce samosprávy (zastupitel, starosta, místostarosta, radní):

1. Předkládá návrh tajemníkovi.
2. Forma podání musí být písemná prostřednictvím emailu. Může však předtím dojít k ústní konzultaci s tajemníkem nebo jiným vedoucím či řadovým zaměstnancem úřadu.
3. V návrhu zástupce samosprávy navrhne, co by se mělo změnit. V návrhu musí ovšem zdůvodnit, proč je změna navrhována a z čeho navrhovaná změna vychází.
4. Návrh se předkládá tajemníkovi, který diskutuje návrh s tiskovým mluvčím.
5. Po zaujetí stanoviska ze strany tajemníka a tiskového mluvčího je zástupce samosprávy vyrozuměn o výsledku. Rozhodnutí zasílá tajemník písemně emailem navrhovateli.
6. Nesouhlasí-li zástupce samosprávy se stanoviskem tajemníka a tiskového mluvčího, může toto stanovisko sdělit přímo jim na jednání, o které požádá. Následovalo by jednání zain-

teresoaných, kde bude hledáno řešení. Konečné rozhodnutí je na tajemníkovi, který zašle poté písemné vyrozumění prostřednictvím emailu.

Příloha č. 2 Základní pravidla pro práci s interními komunikačními nástroji

Vzhledem k tomu, že některé nástroje (osobní komunikace, e-mail, telefon) mají stejné základy a platí pro ně stejná pravidla v rámci komunikace interní, tak směřem ke klientům, jsou tyto základy a pravidla pro přehlednost komplexně definovány v této příloze č. 2. U pravidel, která se jednoznačně týkají externí komunikace, je doplněna poznámka („týká se externí komunikace“). Specifika pro externí komunikaci jsou pak ještě i samostatně definována v Základních pravidlech pro práci s externími komunikačními nástroji (viz Příloha č. 3).

Tato pravidla může úřad do budoucna využít jako součást vnitřních předpisů nebo pro účely interních školení.

Osobní komunikace (= komunikace tváří v tvář, Face to Face)

Osobní komunikace je komunikace s jednotlivcem nebo skupinou jednotlivců, je komunikací tváří v tvář s druhou osobou / osobami. Tento druh komunikace zahrnuje verbální a neverbální komunikaci při každodenním osobním formálním i neformálním styku zaměstnanců. Mezi nejčastější formy osobní interní komunikace patří **porady, mítinky, ale především verbální a neverbální komunikace při každodenním osobním styku zaměstnanců**. Osobní komunikaci je vhodné používat v případech, že zpráva, kterou potřebujete partnerovi předat, se ho přímo týká nebo ho nějakým způsobem ovlivní nebo pokud potřebujete jeho okamžitou pozornost nebo zpětnou vazbu. Významným faktorem verbální komunikace jsou slova, která používáme. Volba vhodných slov výrazně ovlivňuje naše myšlení, jednání, pochopení partnerem, ovlivňuje myšlení partnera a celkovou komunikační atmosféru včetně aktivních výsledků komunikace.

Smyslem osobní komunikace je najít společné porozumění, pochopení, dohodu, spolupráci nebo jen vhodné odborné řešení. Dosáhnout takového výsledku efektivně, znamená mít znalosti a správně využívat především verbální i neverbální komunikaci. **Tuto komunikaci musí především skvěle zvládat vedoucí zaměstnanci**, protože výsledky jejich práce závisí zejm. na tom, co a jak udělají jejich podřízení, členové týmu. Tato forma komunikace je jedna z nejdůležitějších v manažerské praxi.

Pravidla osobního rozhovoru:

- věnujte člověku, se kterým komunikujete, plnou pozornost
- aktivně naslouchejte
- dávejte vždy upřímné, přímé a srozumitelné odpovědi
- dejte partnerovi najevo, že informace, kterou se vám snaží zprostředkovat, je podstatná a že vás zajímá

Při osobním rozhovoru se vyhněte těmto chybám:

- neudělejte z dialogu monolog; žádejte o zpětnou vazbu a diskutujte
- nezvedejte telefon, pokud s někým vedete důležitý rozhovor
- nečekejte příliš dlouho na to, abyste si vyžádali zpětnou vazbu
- nenechávejte si špatné zprávy na později, chovejte se k partnerovi jako k inteligentnímu a dospělému člověku, který chce znát pravdu

Porady

Pravidla pro efektivní pracovní porady

Vést správně pracovní poradou je umění, kterému se dá naučit. Z toho vychází potřeba přesně vedených schůzí, bez ztráty času, ale zároveň získání přesných informací a důsledků z nich plynoucích, **včetně konkrétních osob zodpovědných za jednotlivé kroky v dalším procesu**. Zaměstnanci nesmí ztrácet další čas zjišťováním, co mají vlastně dělat, a tápáním, kam firma směřuje. Je tedy nutné vést porady konkrétně, s jasně daným cílem, ale zároveň tak, aby se udržela pozornost všech přítomných. **Doba trvání porad, důležitost závěrů, které jsou na nich přijímány a úroveň zápisů jsou nejlepším indikátorem fungování interní komunikace jako celku.**

Jak vést efektivní porady

Mezi základní podmínky efektivní porady patří:

- Porady jsou vedeny a řízeny osobou, která poradou iniciovala nebo ji má řídit z hlediska hierarchie úřadu (jak koordinovat aktivitu všech zúčastněných, aby každý dostal svůj prostor,...).
- Na začátku porady jsou stanoveny cíle (proč byla porada svolána a čeho na ní má být dosaženo).
- Porada musí být organizována (stanovit, kdo uvede problém a povede diskusi, kteří kolegové budou vyzváni, aby se podíleli na řešení projektu a jakým způsobem).
- Z porady musí vzejít jasně stanovené závěry a případné úkoly (včetně termínů plnění), obojí ideálně v písemné podobě, ke které mají přístup účastníci porady (rozeslat e-mailem a uložit na sdílený disk / Portál úředníka).
- Dojde ke stanovení dalšího postupu (co se stane po poradě; bude nutné další jednání apod.).

Vytvoření podrobného plánu:

- co? (co se bude řešit - body jednání, podklady)
- kdo? (účastníci)
- kdy? (den, čas)
- kde? (místo konání, odpovídající počtu zúčastněných)
- jak? (způsob projednávání problémů)
- proč? (co očekávám, výsledek)
- kolik? (jak dlouho, náklady)

Hlavní zásady úspěšného vedení porady:

- začínejte včas
- ujistěte se, že všichni znají cíl a program porady
- určete zapisovatele
 - porada je forma ústní komunikace a je tedy nutné doplňovat pro její uchování písemný záznam
- shrnujte a průběžně zaznamenávejte
- dodržujte strukturu diskuse
- vtáhněte do aktivní debaty všechny zúčastněné
- dodržujte program a čas
- zvládejte diplomatically případnou agresi a konflikty
- skončete včas, celkovým shrnutím a hlavně pozitivně

Na co nikdy nezapomenout?

- **Program porady rozeslat všem účastníkům několik dnů předem.** Body jednání seřadte podle priorit.
- Přímou se zeptat na názor pasivních členů týmu: můžete jim položit několik otázek, **snažte se ale vyhnout tomu, abyste je uvedli do rozpaků.**
- Zajistit, aby ostatní členové týmu povzbudili pasivní jedince k aktivitě.
- **Pokusit se dosáhnout, aby se na rozhodování o problémech podíleli všichni.** Správné a efektivní vedení porady totiž může výrazně přispět k **motivování lidí.**
- Myslet na to, že porady mohou také sloužit k rozvoji týmové práce, jako nástroj k poznávání schopností lidí a k získání autority.
- Dodržovat pravidlo, že jako první se vždy projednávají vysoce naléhavé a důležité záležitosti.
- Nejrozsáhlejší bod, ke kterému očekáváte, že se bude vyjadřovat mnoho účastníků, zařadte až na závěr – účastníci se budou vzájemně kontrolovat, aby neodbíhali od tématu a bytečně poradu neprotahovali.

Jak vést diskusi během porady?

- ptejte se na pocity a názory ostatních přítomných
- parafrázuje, to znamená, opakujte vlastními slovy, co již bylo řečeno
- povzbuzujte účastníky, aby se do diskuse zapojili
- požádejte vystupující o praktické příklady
- podporujte účastníky diskuse
- nevyhýbejte se sporům
- nezapomínejte na přestávky
- navrhněte postup řešení

E-mailová komunikace

Pravidla e-mailové komunikace:

- nevynechávejte oslovení adresáta či vlastní podpis s případnými dalšími kontakty. Nejlepší je **připojovat celou vizitku**, aby vás druhá strana mohla v případě potřeby ihned kontaktovat např. telefonicky (připojení celé vizitky se týká zejm. externí komunikace)
- pracovní či obchodní e-maily formulujte jasně, stručně a zdvořile, nepoužívejte emotikony (smajlík, atp.), nesrozumitelné zkratky nebo slang (týká se primárně externí komunikace, ale pravidla jasně, stručné a zdvořile formulace je vhodné dodržet i při interní komunikaci)
- jasně formulujte **předmět zprávy**, který odpovídá sdělení v textu. Je třeba do něj napsat stručný nadpis či shrnutí obsahu, aby příjemce už na první pohled viděl, o co jde a případně uměl dané zprávě přiřadit prioritu při zpracování
- nepište příliš dlouhé e-maily, příjemce si takový e-mail pravděpodobně nepřečte, nebo ho nebude číst dostatečně pozorně
- pište **strukturovaně s jasně „viditelným“ cílem e-mailu** (zadání úkolu, termín splnění, termín odpovědi, atd.)
- zprávy vytvářejte na míru příjemcům
- v případě složitějšího tématu:
 - pokud nelze jinak a složitější téma je potřeba řešit e-mailem, nabídněte v případě nejasností nebo potřeby bližších informací možnost poskytnout tyto informace

- např. telefonicky nebo dalším e-mailem formou odpovědí na konkrétní dotazy partnera (zejm. v případě, že adresujete více příjemcům)
- složitější téma řešte telefonicky (zejm. pokud se jedná o jednoho příjemce a pokud je to časově možné)
- v případě delší nepřítomnosti na pracovišti (vždy, příp. v případě nepřítomnosti více než 1-2 dny), když nejste v dosahu své e-mailové schránky, si nastavte **automatickou odpověď**. Ta se automaticky odesílá všem, kteří vám v tomto období (které si v e-mailu nastavíte) pošlou e-mail. Měla by obsahovat informace o vaší nepřítomnosti: období, ve kterém nebudete moci na e-maily odpovídat a případně uvedení kontaktu na osobu, která vás v naléhavých záležitostech zastupuje.
 - nekomunikujte o důvěrných záležitostech
 - nepoužívejte v textu e-mailu velká písmena ke zdůraznění určitého slova nebo příliš mnoho vykřičníků, protože to "zní" rozzlobeně, neodesílejte e-maily v rozčilení
 - problémy může způsobit diakritika – přítomnost háčeků a čárek v textu. Pokud nemáte jistotu, že příjemce diakritiku akceptuje, je lepší psát bez ní (zejm. v případě externí komunikace)
 - komunikujete-li po delší době, krátce se připomeňte (týká se externí komunikace)
 - pokud chcete zaslat velké přílohy, předem na to upozorněte a přílohy opatřete logickými názvy (týká se zejm. externí komunikace)
 - **na oficiální e-maily je potřeba odpovídat vždy** (externí komunikace)
 - **odpovídejte do 24 až 48 hodin**, není třeba reagovat okamžitě; váš e-mail nemusí nutně obsahovat konkrétní odpověď či řešení, ale poskytněte partnerovi, který vám e-mail napsal, zpětnou vazbu, že jste e-mail obdrželi s informací, kdy může odpověď očekávat; (týká se interní i externí komunikace!)
 - pokud to situace umožňuje, odpovídejte i v případě, že e-mail neobsahuje otázku, ale např. pouze přílohu atd. Vaší zpětnou vazbou by mělo být potvrzení, že jste přílohu či odpověď partnera obdrželi. Nastavíte si tak systém, který vám i partnerovi komunikaci usnadní; (týká se interní i externí komunikace!)
 - pokud je v e-mailu uvedena i další e-mailová adresa/y (ať už s určením „komu“ nebo „kopie“) – správně zvažte, komu budete odpověď zasílat. Zprávy zasílejte jen těm příjemcům, kteří vaše sdělení potřebují znát.
 - pokud se jedná např. o připomínkování k nové směrnici, je pravděpodobně správné zvolit „odpovědět všem“, aby všichni zúčastnění (všichni e-mailoví adresáti) byli informováni (zejm. v případě interní komunikace)
 - naopak si dávejte pozor na informace, jejichž sdílení by mohlo představovat právní problém nebo problém zaslání důvěrných informací na nesprávné „místo“, atp. (zejm. při externí komunikaci)
 - označení zprávy jako vysoce důležité dobře zvažte
 - uvědomte si, že e-mail je vaší vizitkou.

Telefonická komunikace

Základní pravidla telefonování

- Pokud zazvoní pracovní telefon, pak absolutní samozřejmostí musí být to, že se představíme svým jménem a následuje slovo "prosím" nebo dané době adekvátní pozdrav. Následovat by měla první slova volajícího, jeho zjištění, zda volá vhod a vysvětlení, z jakého důvodu nám volá.

- V případě komunikace externí (směrem ke klientům či jiným organizacím, podnikatelům) doplníme za svým jménem také název úřadu a přidat můžeme i svou funkci, pokud to pokládáme za důležité.
- Pokud nelze jinak a určité obsáhlejší věci musíte probrat na dálku, raději si před telefonátem udělejte poznámky, ujasněte si cíl, kterého chcete rozhovorem dosáhnout a v případě potřeby mějte u ruky nutné podklady. I během samotného hovoru si dělejte poznámky a opakujte klíčové body. Předejdete tím pozdějšímu nedorozumění a váš partner bude vědět, že pozorně posloucháte. Může se stát, že hovor plyne na relevantní úrovni, ale vy už musíte končit kvůli jiným, náležitým aktivitám. Další část hovoru odložte: "Jsem rád, že jsme se dostali k dané věci, rozhodně stojí za další prodiskutování. Omlouvám se, ale nyní již musím končit kvůli neodkladné pracovní schůzce. Mohli bychom si proto znovu zavolat zítra, abychom dohodli podrobnosti?"
 - Týká se zejm. externí komunikace, v případě interní komunikace preferujte v takovýchto případech osobní komunikaci, pokud je to možné.
- Pokud máte předem sjednaný termín a čas telefonátu, dbejte na to, abyste volali v momentě, kdy jste hovor přislíbili. V případě, že víte, že ve sjednaný čas nebudete moci hovor z důležitého důvodu uskutečnit, domluvte si nový termín.
 - Týká se zejm. externí komunikace.
- Pokud hovor domluvený předem nemáte (takových telefonátů je většina), zeptejte se na začátku, zda nevoláte nevhod. Můžete v krátkosti naznačit, proč voláte, aby měl volaný šanci zvážit, jakou má hovor s vámi v daný moment prioritu. Pokud vás požádá, zda byste mohl zavolat později, zeptejte se, kdy se mu hodí, abyste zavolal znovu. Pokud je pro vás navržený termín schůdný, přislíbněte další telefonát a samozřejmě daný čas dodržte.
- Jestliže volaná osoba hovor odmítne, je dobré vyčkat určitý čas, a pak volat znovu. Není dobré volat znovu okamžitě. Pokud volaný hovor odmítne opět, je jasné, že s námi momentálně nemůže mluvit. Volanému by mělo být jasné, že s ním potřebujete mluvit. Měl by se ozvat sám, jakmile bude mít možnost. Je-li zpráva neodkladná, je dobré poslat SMS a v ní stručně vysvětlit problém, jinak nám nezbyvá nic jiného než počkat.
 - Týká se zejm. externí komunikace. V případě interní komunikace můžete zavolat kolegovi z kanceláře volaného, zjistit situaci, příp. nechat vzkaz s důvodem vašeho telefonátu a prosbou, aby se volaný ozval, až bude moci.

Základní pravidla telefonování:

- kladte důraz na správný pozdrav, představení se a rozloučení
- oslovte volaného jménem, a to pátým pádem (nepoužíváme první pád)
 - v případě externí komunikace oslovte volaného kromě jména také titulem nebo funkcí; tím vnášíte do telefonátu osobní tón, který je podstatný pro získání důvěry.
- zjistěte, zda voláte vhod / zda nerušíte
- pokud vám někdo zavolá nevhod, sdělte mu dobu, kdy vám může zavolat znovu. Můžete také nabídnout, že zavoláte sami
- šetřete čas svůj i druhé strany – vždy byste si proto měli být jisti tím:
 - proč voláte,
 - co se chcete dozvědět,
 - co všechno potřebujete probrat;
- mluvejte vždy v klidu, nezvyšujte hlas, nekřičte, mluvejte slušně; emoce nemají v pracovních hovorech místo
- nebojte se hovor usměrnit, pokud utíká mimo téma, ale buďte vždy taktní
- některé věci se po telefonu neřeší, závažné důvody pro hovor řešte raději osobně
- vaše nálada ovlivní volaného, úsměvný hlas se přijímá jako příjemný projev
- mluvejte pomaleji, zřetelně

- při telefonování bychom neměli jíst ani pít či kouřit
- během delšího monologu dbejte na to, abyste dali najevo svůj zájem, a to přitakáváním (ano, jistě, rozumím, atp.).
- vyhněte se slovům haló, nó nebo jo
- pokud jste volající, předpokládá se, že na vás také spočívá iniciativa hovoru
- pokud zjistíte, že jste se dovolali na špatné číslo / špatnou linku, představte se. Stručně se za svůj omyl omluvte
- kvůli přerušení spojení je na volajícím, aby se znovu ozval.
- zvoní-li pevná linka a vy vyřizujete další mobilní telefonát - vyřídte hovor na mobilním telefonu bez veškerých emociálních projevů
- obecně netelefonujeme brzy ráno, pozdě večer a snažíme se vyhnout době oběda (týká se zejm. externí komunikace)
- pokud telefonujete do zahraničí, ujasněte si časové pásmo volaného a tomu přizpůsobte čas volání (týká se externí komunikace)
- telefonát zásadně ukončuje osoba společensky významnější
- nikdy nenahrávejte záznam jakéhokoliv hovoru bez souhlasu, je to nejen nevhodné, ale i trestné.
- pokud se ozve na pevné lince záznamník, během vzkazu se představte, uveďte den a hodinu volání a nezapomeňte připomenout číslo svého telefonu. Měli byste se zmínit o problému (tématu), o kterém chcete s nepřítomným hovořit.
- jste-li v cizí kanceláři a pracovník má hovor, naznačte, že se vzdálíte. Pokud vás vyzve, abyste setrval (a), obraťte svou pozornost jinam, probíhající telefonát neposlouchejte.
- v případě, že víte, že téma, které chcete s kolegou či obchodním partnerem probrat, je opravdu závažné, je vhodné si domluvit osobní schůzku (zejm. při řešení strategických záležitostí úřadu, rozhodování o přijímání nových zaměstnanců, kritika podřízených, atp.)
- v případě, že jste delší dobu mimo kancelář, **přesměrujte si telefonní linku**, aby nedocházelo k nemožnosti na danou linku se dovolat.

Písemná komunikace

Základní pravidla pro přípravu směrnic a typově podobných vnitropodnikových dokumentů:

- Takovéto typy dokumentů by měly být pro úřad hlavně přínosem, a neměly by brát zaměstnancům možnost flexibilního rozhodování. Tj. směrnice a podobné dokumenty je potřeba připravovat tak, aby příliš nesvazovaly, ale staly se průvodcem v běžných procesech.
- Dokument musí být napsán srozumitelným jazykem a mít stručnou a přitom výstižnou a jednoznačnou stylizaci s logickým a přehledným řazením jednotlivých bodů.
- Je potřeba brát v potaz, že směrnice vše obsáhnout nedokáže - přijdou situace, na které i sebedetailnější postup nedá odpověď a je potřeba i tyto možné situace v dokumentu zohlednit.
- Tvorba všech vnitropodnikových písemností by se měla také řídit hlediskem racionalizace práce, snahou omezovat administrativu, nikoli ji rozšiřovat.
- Neužíváme hovorová slova, dodržujeme zásady pěkného slohu.

Jak připravit smysluplnou směrnici / vnitřní předpis:

- Na začátku je nutné zamyslet se nad tím, zda chceme, aby směrnice nařizovala daný postup a nešlo se od něj odklonit nebo aby nechala zaměstnanci možnost samostatného rozhodnutí v rámci určitých mezí.
- Směrnici by měl psát vždy vlastník daného procesu, který se v procesu orientuje a zná i legislativní požadavky (to je důležité u psaní směrnic v případě, že jste držiteli např. certifikace ISO, u směrnic z oblasti pracovního práva, archivace dokumentů, atp.). Není vhodné zadávat zpracování směrnice externím firmám – pokud je to zapotřebí, přiberte je jako konzultanty.
- Předtím, než začnete psát směrnici, nakreslete si flowchart (vývojový diagram – metoda pro grafické znázornění toho, jak činnosti procesu na sebe navazují a větví se), zakreslete si tam vstupy a výstupy (tedy jaké informace do procesu vstupují a co by mělo být jejich hmatatelným výsledkem), запиšte si pracovní názvy dokumentů a záznamů, vyznačte si rozhodovací kroky, vyznačte si informace, které je třeba sdílet, a napište si seznam pracovníků, kteří se na procesu nějak podílejí.
- Flowchart dejte k připomínkování ostatním kolegům. Dobrý flowchart poznáte podle toho, že i naprostý laik, který popisovaný proces vůbec nezná, se dokáže rychle zorientovat a má přehled kdo, co a kdy má dělat. Nechte si laikem postup „převyprávět“.
- Po tom, co flowchart projde „pilotním“ testováním, můžete začít psát směrnici. Nezapomínejte na to, že směrnici by měl rozumět každý – viz základní pravidla pro přípravu směrnice výše.
- Po napsání směrnice ji nechte chvíli „uležet“, vraťte se k ní třeba za týden a znovu si ji přečtěte, dejte ji přečíst kolegům a využijte jejich připomínky. Pokud Vám někdo z kolegů řekl, že ji ještě nečetl nebo jí nerozuměl, je to pravděpodobně známka toho, že je směrnice moc dlouhá, složitá nebo zbytečná.

Zpětná vazba

Efektivní zpětná vazba by měla být podávána tak, aby napomáhala zlepšování kvality komunikačního procesu a nestala se osobním útokem. Neměla by se proto týkat přímo osobnosti komunikačního partnera. Obecně platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím lépe. Údaje, které poskytuje, by vždy měly být spolehlivé a srozumitelné.

Dotazníky dávají možnost vyjádřit zaměstnancům své názory a lze z nich získat řadu informací. Dotazník je speciální typ formuláře, který strukturovaně zachycuje odpovědi na různé otázky. Oproti **anketě** má dotazník zpravidla více otázek a snaží se respondenta zařadit do určitých skupin pomocí tzv. segmentačních otázek (v průzkumu můžeme například sledovat „spokojenost zaměstnanců“, přičemž nás nezajímá jen jedno výsledné číslo, ale například chceme zjistit, jak se liší spokojenost napříč různými odděleními, zda jsou spokojenější více muži nebo ženy atd.).

Průzkumy spokojenosti jsou důležitou částí interní komunikace. Průzkum názorů zaměstnanců je pravděpodobně nejlepší způsob, jak získat odpověď na efektivnost nastavení interní komunikace (a nákladů s ní spojených). Kvalitní zpětná vazba a možnost analyzovat současný stav je nutná, pokud chceme pracovat na zlepšení čehokoli. V rámci zpětné vazby by měl být také kladen důraz na to, aby zaměstnanci vyjadřovaly nejen stížnosti, ale i konkrétní návrhy na řešení potenciálních problémů a zaujaly v této oblasti iniciativní postoj. Takovýto typ zpětné vazby je možno poskytovat i anonymně tak, aby zaměstnancům nic nehrozilo, či podpořit přítomnost aspektu důvěry v organizaci.

Základní pravidla pro efektivní poskytnutí zpětné vazby:

- **Otevřenost**
 - Budte upřímní (konstatujte, co si myslíte).
 - Otevřenost vede k rychlejším výsledkům. Odhalená neupřímnost způsobuje ztrátu důvěry.
- **Jednoznačnost**
 - Nechodte „kolem horké kaše“. Nenechávejte prostor pro spekulace. Je lepší věci říkat na rovinu.
- **Aktuálnost**
 - Reagujte co nejdříve. Odkládáním rozhovoru přijdete o mnoho cenných detailů.
- **Zaměření na proces a výsledky**
 - Nehodnoťte a nenapravujte osobu, stejně se vám to nepodaří. Zaměřte se na to, co se dá měnit: výsledky, procesy a projevy chování.
- **Respekt a dialog**
 - Respektujte osobnost, myšlenky a názory druhých.
 - Vedte dialog. Mějte na paměti, že i vy se můžete mýlit.
 - Pomozte druhé straně, aby si řešení našla sama, koučujte.
- **Vést komunikaci, která vede k pozitivním výsledkům**
 - I ta nejméně příjemná kritika se lépe snáší, když víte, co vám přinese.
- **Hledejte souvislosti, pracujte s cíli.**
 - Stanovte si cíle, kterých chcete v diskuzi dosáhnout.
- **Při poskytování zpětné vazby je vhodné najít komunikační rovnováhu.** Není vhodná nadměrná snaha o porozumění pocitů, která může omezovat poskytovatele zpětné vazby v jeho vyjádření, naopak nerespektování pocitů může u příjemce vyvolat negativní reakci. Je nutné:
 - Chápat zpětnou vazbu jako zdroj informací.
 - Rozmyslet si, co chceme sdělit dřív, než poskytneme zpětnou vazbu.
 - Požadovat zpětnou vazbu.
 - Naslouchat.
 - Vést osobní komunikaci.
 - Soustředit se na výstupy, předpoklady a styl.
- **Při poskytování zpětné vazby je nutné vyvarovat se zejm. těchto chyb:**
 - Vágnost (neurčitost) sdělení,
 - Přerušování toku komunikace (nejenom během komunikačního aktu, ale také po sdělení samém, je vhodné rozvést dialog),
 - Předjímání reakce příjemce (může způsobit pocit manipulace s příjemcem).

Při přijímání zpětné vazby je nutné vyvarovat se špatných komunikačních návyků, kterými často jsou:

- pesimistická očekávání (defenzivní chování příjemce zpětné vazby, který očekává kritiku),
- protiútok (negativní reakce na nepříjemnou zpětnou vazbu, která vede k defenzivnímu postoji obou stran),
- pasivita (pasivní příjem zpětné vazby vede k přehlížení aktivního vyhledávání zpětné vazby).

Zvládnutím práce se zpětnou vazbou získáme účinný nástroj pro práci s firemní kulturou a zprostředkovaně i nástroj ke zvyšování výkonnosti firmy.

Nejúčinnější zpětná vazba je ta, která je poskytnuta okamžitě, v reálném čase. Je mnohem jednodušší postihnout všechny detaily bezprostředně po události nebo dokončení projektu, než s časovým odstupem. I přijetí zpětné vazby je v takovém případě jednodušší.

K tomu, aby se zpětná vazba stala užitečným nástrojem řízení výkonnosti a rozvoje firemní kultury je nutné jednak budovat vzájemnou důvěru mezi lidmi, jednak si osvojit zásady poskytování motivující zpětné vazby.

Zpětná vazba jako základní nástroj vedení a rozvoje zaměstnanců¹⁶

- Stává se hlavní podstatou motivačních nebo hodnotících pohovorů.
- Zaměstnanci potřebují vědět nejen to, jaké jsou požadované postupy, procesy a metody vedoucí k dosažení stanovených cílů, ale po vykonané práci také potřebují dostat zpětnou vazbu, a díky tomu pak budou schopni příště opět vykonat správné a požadované postupy a správně splnit zadané úkoly.
- Zpětnou vazbu je možné poskytovat i pomocí softwarových nástrojů.
 - Výhodou je velká úspora času, záznam hodnocení pro možné pozdější využití, strukturovanost a možnost kontinuálního používání. Software může snížit bariéru při práci se zpětnou vazbou, protože eliminuje osobní kontakt.
 - Nevýhodou je absence osobního kontaktu a případná anonymita. Z toho důvodu by softwarové nástroje neměly být jediným způsobem práce se zpětnou vazbou, ale spíše doplňkem k osobní a okamžité zpětné vazbě.

¹⁶ Další část projektu Řízení lidských zdrojů bude tuto oblast řešit komplexně.

Příloha č. 3 Základní pravidla pro práci s externími komunikačními nástroji

Vzhledem k tomu, že některé nástroje (osobní komunikace, e-mail, telefon) mají stejné základy a platí pro ně stejná pravidla v rámci komunikace interní, tak směrem ke klientům, jsou tyto základy a pravidla pro přehlednost komplexně definovány v této příloze č. 2. U pravidel, která se jednoznačně týkají externí komunikace, je doplněna poznámka („týká se externí komunikace“). Specifika pro externí komunikaci jsou pak ještě i samostatně definována v Základních pravidlech pro práci s externími komunikačními nástroji (viz Příloha č. 3).

Tato pravidla může úřad do budoucna využít jako součást vnitřních předpisů nebo pro účely interních školení.

Osobní jednání

Osobní komunikace zaměstnanců úřadu směrem ke klientům (občanům) má stejné základy a platí pro ni stejná pravidla jako pro osobní interní komunikaci (viz Příloha č. 2 - pravidla osobního rozhovoru).

E-mailová komunikace

Specifika e-mailové komunikace směrem ke klientům:

- nevynechávejte oslovení adresáta či vlastní podpis s případnými dalšími kontakty. Nejlepší je **připojovat celou vizitku**, aby vás druhá strana mohla v případě potřeby ihned kontaktovat např. telefonicky
- pracovní či obchodní e-maily formulujte jasně, stručně a zdvořile, nepoužívejte emotikony (smajlík, atp.), nesrozumitelné zkratky nebo slang
- problémy může způsobit diakritika – přítomnost háčeků a čárek v textu. Pokud nemáte jistotu, že příjemce diakritiku akceptuje, je lepší psát bez ní
- komunikujete-li po delší době, krátce se připomeňte
- pokud chcete zaslat velké přílohy, předem na to upozorněte a přílohy opatřete logickými názvy
- **na oficiální e-maily je potřeba odpovídat vždy**
- pokud je v e-mailu uvedena i další e-mailová adresa/y (ať už s určením „komu“ nebo „kopie“) – správně zvažte, komu budete odpověď zasílat. Zprávy zasílejte jen těm příjemcům, kteří vaše sdělení potřebují znát. **Dávejte pozor na informace, jejichž sdílení by mohlo představovat právní problém nebo problém zaslání důvěrných informací na nesprávné „místo“**, atp.

Telefonická komunikace

Specifika telefonické komunikace směrem ke klientům:

- Pokud zazvoní pracovní telefon, pak absolutní samozřejmostí musí být to, že se představíme svým jménem a následuje slovo "prosím" nebo dané době adekvátní pozdrav. Navíc v případě externí komunikace doplníme za svým jménem také název úřadu a přidat můžeme i svou funkci, pokud to pokládáme za důležité.
- V případě, že jste volajícím, oslovte klienta jménem (pátým pádem), dále také titulem nebo funkcí; tím vnášíte do telefonátu osobní tón, který je podstatný pro získání důvěry.

- Pokud nelze jinak a určité obsáhlejší věci musíte probrat na dálku, raději si před telefonátem udělejte poznámky, ujasněte si cíl, kterého chcete rozhovorem dosáhnout a v případě potřeby mějte u ruky nutné podklady. I během samotného hovoru si dělejte poznámky a opakujte klíčové body. Předědte tím pozdějšímu nedorozumění a váš partner bude vědět, že pozorně posloucháte. Může se stát, že hovor plyne na relevantní úrovni, ale vy už musíte končit kvůli jiným, naléhavým aktivitám. Další část hovoru odložte: "Jsem rád, že jsme se dostali k dané věci, rozhodně stojí za další prodiskutování. Omlouvám se, ale nyní již musím končit kvůli neodkladné pracovní schůzce. Mohli bychom si proto znovu zavolat zítra, abychom dohodli podrobnosti?"
- Pokud máte předem sjednaný termín a čas telefonátu, dbejte na to, abyste volali v momentě, kdy jste hovor přislíbili. V případě, že víte, že ve sjednaný čas nebudete moci hovor z důležitého důvodu uskutečnit, domluvte si nový termín.
- Jestliže volaná osoba hovor odmítne, je dobré vyčkat určitý čas, a pak volat znovu. Není dobré volat znovu okamžitě. Pokud volaný hovor odmítne opět, je jasné, že s námi momentálně nemůže mluvit. Volanému by mělo být jasné, že s ním potřebujete mluvit. Měl by se ozvat sám, jakmile bude mít možnost. Je-li zpráva neodkladná, je dobré poslat SMS a v ní stručně vysvětlit problém, jinak nám nezbývá nic jiného než počkat.
- Obecně netelefonujeme brzy ráno, pozdě večer a snažíme se vyhnout době oběda.
- Pokud telefonujete do zahraničí, ujasněte si časové pásmo volaného a tomu přizpůsobte čas volání.

Příloha č. 4 Vzorový dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Vzorový dotazník uvádí základní otázky, které může úřad využít pro zpětnou vazbu týkající se spokojenosti zaměstnanců v oblasti komunikace a podle svých aktuálních potřeb si dotazník upraví či doplní o další otázky. Velmi důležité je předem vědět a stanovit, k čemu má konkrétní průzkum sloužit, čeho chce úřad dosáhnout – co chce primárně zjistit, na co a jak se ptát a mít možnost výsledky dobře vyhodnotit. Průzkum by měl být pro zaměstnance také signálem toho, že vedení naslouchá, očekává a oceňuje otevřenost a zároveň, že je připraveno učinit potřebné změny (pokud je to možné).

1. Zlepšila se podle Vás komunikace uvnitř úřadu? (po zavedení komunikační strategie - Portál úředníka, Portál občana, písemné definování úkolů a cílů, kontinuální vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, atd.)

- Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

2. Jste dobře informován/a o cílech a záměrech úřadu?

- Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

3. Jste dobře informován/a o svém profesním rozvoji a jeho cílech?

- Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

4. Jste dobře informován/a o svých pracovních úkolech a cílech?

- Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

5. Co potřebujete a nemáte, abyste dosáhl/a svých profesních cílů?

- Další vzdělávání – Lepší organizaci práce – Lepší pracovní podmínky – Jiné (uvedte).....

6. Jak dostatečné je dle Vás předávání a dostupnost informací, jež se týkají pracovních postupů a úkolů?

- Absolutně dostatečné – Dostatečné – Spíše nedostatečné – Nedostatečné

Prosím popište nedostatky:

7. Jak Vám vyhovuje komunikace od vedoucího směrem k Vám?

- Vynikající – Velmi dobrá – Dobrá – Normální – Spíše horší

8. Jak myslíte, že funguje komunikace od Vás směrem k vedoucímu?

- Vynikající – Velmi dobrá – Dobrá – Normální – Spíše horší

9. Jak myslíte, že funguje Vaše komunikace se zaměstnanci na stejné úrovni (ze stejného oddělení)?

- Vynikající – Velmi dobrá – Dobrá – Normální – Spíše horší

Prosím popište nedostatky:

10. Jak myslíte, že funguje Vaše komunikace a komunikace obecně mezi zaměstnanci z různých oddělení a týmů (mezi Vámi a IT oddělením, mezi Vámi a personálním oddělením, mezi různými odbory / odděleními navzájem,...)

- Vynikající – Velmi dobrá – Dobrá – Normální – Spíše horší

Prosím popište nedostatky / kde vidíte největší problém v komunikaci:.....

11. Co byste změnil/a v organizaci své práce, abyste dosáhl svých pracovních cílů?

- Odstranil/a bych:..... - Přidal/a bych:.....

- Upravil/a bych: - Jiné:

12. Když se zamyslíte, co Vás dnes nejvíce drží na Vašem pracovišti?

- Dobrá parta – Současná pracovní pozice – Dobrý výdělek – Blízkost bydliště – Setrvačnost – Jinde není lepší situace – Pracovní doba – Charakter práce – Je zajímavá – Jiné

13. Jaká je celková atmosféra na Vašem pracovišti?

- Vynikající – Velmi dobrá – Dobrá – Normální – Spíše horší

14. Je Váš nadřízený připraven Vás vyslechnout, když to potřebujete?

- Ano – Spíše ano – Spíše ne – Ne

15. Dělají Vaši kolegové vše pro to, aby odváděli kvalitní práci?

- Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

16. Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás ostatní očekávají?

- Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

17. Představte si, že jste jmenován/a do funkce tajemníka, čemu byste věnoval/a nejdříve pozornost?

- prosím jmenujte podle vlastního uvážení:.....

18. Jste spokojen/a s tím, jak oddělení funguje?

- Zcela spokojen/a – Spíše spokojen/a – Nespokojen/a

19. Máte zájem se zdokonalovat (vzdělávat) ve své profesi?

- Samo vzdělávání – Účast na seminářích/školeních ze svého oboru – Nemám zájem

20. Je něco v otázce komunikace, co by se podle vás mělo zlepšit?

.....