

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Interní komunikace v organizaci

Internal communication in the organization

Marie Švehlová

Plzeň 2022.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Interní komunikace v organizaci“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

v. r. Marie Švehlová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat celému Městskému úřadu Domažlice, který mi umožnil nahlédnout do chodu této organizace a získat potřebné informace.

Obsah

Úvod.....	7
1 Sociální komunikace	8
1.1 Význam pojmu komunikace.....	8
1.2 Funkce komunikace.....	8
1.3 Typy komunikace	9
1.3.1 Formální a neformální komunikace	9
1.3.2 Verbální a neverbální komunikace.....	10
1.4 Komunikační bariéry	11
1.4.1 Interní bariéry.....	12
1.4.2 Externí bariéry.....	13
1.5 Interní komunikace v organizaci	13
1.5.1 Význam interní komunikace	14
1.5.2 Prostředky interní komunikace.....	14
1.5.3 Ústní komunikace.....	15
1.5.4 Písemná komunikace.....	16
1.5.5 Elektronická komunikace.....	16
1.5.6 Porady.....	18
1.6 Předpoklady pro správné fungování interní komunikace.....	21
1.6.1 Firemní kultura.....	21
1.6.2 Komunikace manažerů.....	21
1.6.3 Aktivní naslouchání.....	21
1.6.4 Zpětná vazba	22
2 Městský úřad Domažlice.....	23
2.1 Základní informace.....	23

2.2	Analýza vnějšího prostředí	23
2.2.1	Politické a právní faktory	23
2.2.2	Ekonomické faktory	24
2.2.3	Sociální a kulturní faktory.....	25
2.2.4	Technologické faktory.....	26
2.3	Analýza vnitřního prostředí	26
2.3.1	Systém řízení	26
2.3.2	Organizační struktura	29
2.3.3	Funkční naplnění odborů.....	30
2.3.4	Vnitřní předpisy.....	32
2.3.5	Finanční analýza města Domažlice	33
2.4	Silné a slabé stránky prostředí Městského úřadu Domažlice	37
3	Analýza interní komunikace na Městském úřadu Domažlice.....	39
3.1	Formální komunikační nástroje – osobní	39
3.1.1	Hodnocení pracovních výsledků podřízených pracovníků	39
3.1.2	Porady.....	40
3.1.3	Školení.....	41
3.2	Formální komunikační nástroje – elektronické	41
3.2.1	Písemná forma komunikace	41
3.2.2	Helpdesk.....	41
3.2.3	Spisová služba – E-maily	42
3.2.4	Elektronický kalendář – Group Ware.....	42
3.2.5	Elektronické ověřování účetních dokumentů.....	42
3.2.6	Docházkové čipy	43
3.2.7	Protipovodňové opatření, krizové řízení	43
3.3	Neformální komunikační nástroje	44

3.4	Komunikace s občany.....	44
3.5	Dotazníkové šetření.....	45
3.5.1	Všeobecné otázky.....	45
3.5.2	Komunikace s kolegy.....	46
3.5.3	Komunikace s nadřízenými.....	49
3.5.4	Zpětná vazba.....	53
3.5.5	Otázky k fungování organizace a případným změnám.....	54
3.5.6	Otázky k vedoucím pracovníkům.....	58
3.5.7	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	58
3.6	Silné a slabé stránky komunikace Městského úřadu Domažlice.....	60
4	Navrhovaná opatření.....	62
	Závěr.....	65
	Seznam použitých zdrojů.....	66
	Seznam tabulek.....	68
	Seznam obrázků.....	69
	Seznam příloh.....	70
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Komunikace je nezbytnou součástí našich životů a patří k nejvýznamnějším nástrojům, kterými můžeme ovlivnit vnímání jiných lidí. Když se řekne komunikace, každý z nás si představí něco jiného, ať už komunikaci ústní, písemnou či elektronickou.

Je více než jasné, že komunikace může mít mnoho podob, které doprovází pozitivní i negativní aspekty. Důležité je si uvědomit, že negativní aspekty spojené s komunikací mohou způsobit velké problémy v organizaci, a proto je důležité znát, co tyto problémy způsobuje a naučit se je eliminovat. Pokud se nám to podaří, vznikne na pracovišti klidná atmosféra, ve které se každý pracovník cítí lépe.

V každé organizaci jsou nejdůležitější lidé. Proto by každý vedoucí pracovník neměl šetřit poděkováním, pochvalou nebo dokonce finančním ohodnocením. Pokud se člověk cítí užitečný a respektovaný na pracovišti, vykonává mnohem lepší a efektivnější práci.

Autorka si zvolila téma Interní komunikace v organizaci. Je to téma, které je pro každou organizaci velmi důležité a podstatně ovlivňuje chod celé společnosti. Důvodem zvolení tohoto tématu byl fakt, že informace získané při zpracování může autorka později uplatnit ve svém profesním životě a následně využít i své znalosti při řešení problému spojených s komunikací v organizaci.

Cílem této práce je na základě informací z teoretické části zanalyzovat a zhodnotit situaci ve využívání komunikačních nástrojů v organizaci a následně navrhnout oblasti pro možná zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se autorka zabývá vysvětlením důležitých pojmů jako je komunikace, typy komunikace, interní komunikace, komunikační bariéry a předpoklady pro správné fungování interní komunikace. V praktické části je představena vybraná organizace, u které byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Dalším důležitým bodem, který je popsán v praktické části je analýza interní komunikace, kde jsou představeny jednotlivé komunikační nástroje organizace. Praktickou část doplňuje dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit názory pracovníků organizace v praxi. Poslední částí bakalářské práce je zhodnocení celé interní komunikace na základě analýzy a dotazníkového šetření. Tato část je doplněna o jednotlivá doporučení autorky na zefektivnění interní komunikace v organizaci.

1 Sociální komunikace

Komunikace je nedílnou součástí života každého z nás. Používáme ji na každodenní bázi ať už jen k pozdravení druhé osoby či ke sdělení podstatné informace. A tak, než se dostaneme k podstatě interní komunikace organizací, autorka by ráda více specifikovala obecný pojem komunikace. Jelikož považuje komunikaci za podstatnou součást dobře fungující organizace, zmíní v následujících kapitolách funkce, typy, nástroje, jak zvýšit efektivnost komunikace, a bude také zmíněno i to, co způsobuje, když komunikace nefunguje.

1.1 Význam pojmu komunikace

Pojem komunikace má velmi široké použití, které se používá k označení přemísťování myšlenek, postojů, pocitů, ale i přemísťování materiálu či lidí. Tento pojem má latinský původ a znamená něco sdílet či spojovat. Člověk může použít komunikaci k usnadnění nebo také k znesnadňování porozumění, k ovlivňování vztahů nebo i k sebe prezentaci.

Nejdůležitější charakteristiky je možno shrnout do těchto základních bodů:

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

(Mikuláščík, 2010)

1.2 Funkce komunikace

Komunikace plní v našem životě hned několik funkcí. Tyto funkce se mohou navzájem prolínat, pro lepší pochopení si tyto funkce můžeme rozdělit.

12 základních funkcí komunikace vymezil Mikuláščík (2010):

- **informativní** – předání dat, informací, faktů mezi lidmi;
- **instruktivní** – informativní funkce s vysvětlením významů, popisu, postupu, organizace a návodu, jak něco dělat a jak něčeho dosáhnout;
- **přesvědčovací** – ovlivnění člověka k úplné či částečné změně názoru, postojů, hodnocení nebo způsobu jeho konání;

- **posilovací a motivující** – jedná se o posilování pocitů sebevědomí, vlastní potřeby a o posílení vztahu k něčemu, lze ji zařadit do funkce přesvědčovací;
- **zábavná** – jde o čas komunikování, který vytváří pocit pohody a spokojenosti, člověk se při této funkci může rozesmát a pobavit;
- **vzdělávací a výchovná** – uplatňována institucemi, doprovázená dohledem, kontrolou a dozorem;
- **socializační a společensky integrující** – závisí na naší společenské úrovni, popřípadě do jaké chceme patřit, jedná se o vytváření vztahů mezi lidmi, navazování kontaktů, sblížení či posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti;
- **souvztažnosti** – informace jsou v souvislostech, a to nám je pomáhá lépe pochopit;
- **osobní identity** – pomáhá si ujasnit kdo jsme, kam chceme směřovat a v co věříme, pomáhá uvědomit si o sobě spoustu věcí, upevnit svoje sebevědomí, názory a postoje;
- **poznávací** – sdělování každodenních zážitků, přání a vzpomínek, úzce souvisí s informativní funkcí, a to z pohledu komunikanta;
- **svěřovací** – sdílení svých pocitů, překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací, které vedou k zbavení vnitřního napětí;
- **úniková** – slouží k tomu, aby se člověk oprostil od věcí, co ho tíží, a odreagoval se.

1.3 Typy komunikace

Komunikaci můžeme rozdělit do několika skupin, které se mohou navzájem prolínat. Některé typy komunikace můžeme využívat, aniž bychom si to uvědomovali. V následujících bodech budou vysvětleny jednotlivé typy komunikace a jejich podstata.

1.3.1 Formální a neformální komunikace

Neformální komunikace není na rozdíl od formální řízena předem stanovenými pravidly. Může probíhat prostřednictvím mediálních zařízení mezi 2 a více osobami. K této komunikaci dochází v případě, že formální komunikace selhává. Pokud nastane tento příklad, komunikující mohou reagovat citlivěji a díky tomu může v organizaci docházet

k rychlejšímu řešení problémů a zároveň může sloužit k upevnění sounáležitosti mezi nadřízenými a podřízenými a větší spokojenosti zaměstnanců.

Formální komunikace je typicky určitým způsobem předepsána, kontrolována a její forma a náležitosti jsou předem dané. Prostřednictvím této komunikace se k zaměstnancům dostávají informace plánů a organizace práce. Formální komunikace bývá realizována jako neveřejná záležitost. Příkladem může být přijímací pohovor, porady, teambuilding, konference a mnoho dalších.

1.3.2 Verbální a neverbální komunikace

Verbální komunikace se vyjadřuje pomocí slov, a to písemně či slovně. Hlavní důvod pro využití verbální komunikace je předání nebo získání informace. Abychom byli efektivní v komunikaci s více posluchači, měli bychom postupovat podle strategií, do kterých patří pozitivní projev, projev důvěry v posluchače, rozhodnost projevu, pravdomluvnost, přesvědčivost projevu a demonstrace toho, že se učím ze zkušenosti.

Pro získávání informací a posuzování verbální komunikace je důležité vzít v potaz, jaké má kulturní a sociální pozadí člověk, se kterým komunikujeme. Dále bychom měli rozlišovat komunikaci podle pohlaví, rozdíly totiž mohou přinést do komunikace komplikace.

(Dědina a Odcházal, 2007)

Neverbální komunikace může být vyjadřována pomocí gest, výrazy obličeje nebo fyzickým kontaktem s druhou osobou. Člověk se učí rozeznávat význam neverbální komunikace již od mala, kdy je začínáme vnímat a následně opakovat od našich rodičů. Důležité je si uvědomit, že každá kultura má jiný význam neverbální komunikace. Ačkoliv nám neverbální komunikace dává spoustu informací o postojích lidí a jejich pocitech, není tak efektivní a přesná jako je komunikace verbální.

Mikuláščík (2010) řadí do neverbální komunikace:

- **Mimika** – vyjádření pohybů svalů v obličeji, které nám sdělují emoce. Mimika neslouží pouze k vyjádření toho, co člověk prožívá, ale také to, jaký vztah má k objektu či sdělení, o kterém se hovoří. Mimika patří k jemné formě komunikačních signálů, z nichž dovede citlivý člověk dobře číst.
- **Gestika** – jde o záměrné pohyby rukou, hlavy či nohou. Některá gesta člověk používá, aniž by si uvědomoval jejich použití. Lidé si nevědomky zafixují dvě nebo

tři gesta. Gesta mají kulturní závislost, a proto je třeba se je učit v kulturním kontextu.

- **Posturika** – jde o držení těla, napětí, uvolnění, náklon nebo poloha rukou, nohou nebo hlavy. Posturika udává, jaký má člověk postoj a emoční stav ke sdělení.
- **Kinezika** – jedná se o spontánní pohyby různých částí těla, které však nemají význam gest.
- **Pohledy** – oční kontakt v komunikaci hraje velkou roli. Působí jako sdělovač, ale i jako přijímač. Čím menší je oční kontakt, tím se příjemce zprávy cítí nejistěji.
- **Proxemika** – vzdálenost, která je dodržována při komunikaci. Pokud člověk cítí sympatie s druhou osobou, vzdálenost se zmenšuje.
- **Osobní teritorium** – osobní prostor se projevuje v komunikaci, tím že si ho člověk svým způsobem brání. Některé lidi v něm můžeme respektovat a některé zase odmítat.
- **Haptika** – při komunikaci se používají doteky, které mohou mít různý význam. Je důležité si uvědomit, které části těla se dotýkáme a jaký druh doteku to je.
- **Chronemika** – způsob nakládání s časem ve vztahu s jinými lidmi.

1.4 Komunikační bariéry

Ne vždy komunikace probíhá podle našich představ. Každý člověk je jedinečný, má své vlastní názory, pocity, jiné prostředí, ve kterém vyrůstal a ve kterém žije. To vše nás od sebe odlišuje. Každopádně každý z nás se již setkal s překážkami v komunikaci, které musel překonat nebo odstranit.

Za tyto překážky můžeme považovat například nesrozumitelnost informace, použití cizích slov, použití různých symbolů nebo byla informace sdělena příliš potichu. Další bariéry mohou vzniknout, pokud člověk nechce nebo nemůže zprávu přijmout.

Dědina a Odcházal popsali 6 nejdůležitějších bariér, které se týkají komunikace:

- **Předsudky a zaujatost** ve vnímání a přiřazování – jde o chybné předpokládané vlastnosti podřízených. Nadřízený může pracovníkovi tuto vlastnost automaticky přidělit podle nejčastějších vlastností v dané skupině. Toto sdělení není pro pracovníka ideální.
- **Mezilidské vztahy** – delší spoluprací vznikají v organizaci sítě mezilidských vztahů. To vede k důvěře, která podporuje efektivnější komunikaci. V týmech, kde lidé pocítují konkurenci, komunikace často vázne.

- **Úloha vedení organizace** – nadřízení fungují jako vzor pro podřízené, a tak pokud nekomunikují, ani jejich podřízení nebudou chtít sdělovat potřebné informace. Velkým problémem v organizacích bývá, že schůze jsou svolávány až v případě nutnosti sdělení špatné zprávy.
- **Odlišná pohlaví** – jak je nám známo v každé organizaci pracují jak ženy, tak muži a ti často mají rozdílné pohledy na vykonávání určité pozice. Rozdíly v komunikaci ženy a muže uvádí tabulka č.1.

Tabulka 1: Rozdíly v komunikaci muže a ženy

MUŽI	ŽENY
Nežádají o informace.	Nečiní jim problém žádat o informaci.
Mluví k věci, k projektům nebo k náplni práce, nebo za účelem demonstrování vlastních schopností.	Hovoří za účelem sociálního kontaktu a budování vztahů.
Přímé vyjadřování.	Nepřímé vyjadřování.
Méně časté chválení.	Častější pochvaly.
Snaha jednat nebo konat.	Snaha o spolupráci a pomoc.
Autoritativní tón.	Slušnější, ale nejistější tón.

Zdroj: vlastní zpracování podle Dědiny a Odcházela (2007).

- **Vzdálenost mezi komunikujícími** – čím je větší vzdálenost, tím roste i šum a případné zkreslení. K efektivní komunikaci je doporučován osobní kontakt. S využitím osobního kontaktu mohou zaměstnanci lépe zkontrolovat přesnost a pochopení sdělení.
- **Organizační struktura** – stanovuje pravidla v komunikaci. V organizaci by se nemělo vyskytnout příliš pravidel, protože lidé se je bojí porušit, a tak jednají s nesprávnými osobami.

1.4.1 Interní bariéry

Za interní bariéry můžeme považovat osobnostní problémy komunikujícího. Tyto bariéry můžeme rozdělovat podle Mikuláščíka (2010):

- **Obava z neúspěchu** – komunikující se obává selhání, a to se projevuje i na tónu hlasu.

- **Problémy osobního rázu** – tyto problémy se promítají do emočního stavu, který se projeví jako samotná emoce, například zlost. Tyto problémy vedou ke ztrátě sebekontroly, a tedy k narušení pravidel slušného chování a úcty.
- **Sémantické bariéry** – může se jednat o rozdíly komunikační úrovně komunikujících. Nejsme ochotni nebo schopni respektovat nižší/vyšší úroveň komunikačního partnera. Tyto rozdíly mohou být dány kulturou v podobě slangu, nářečí, hovorového nebo spisovného jazyka.
- **Xenofobie, neúcta, povýšenectví.**
- **Skákání do řeči, čtení myšlenek** – místo aby účastník naslouchal, přemýšlí nad odpovědí.
- **Nepřipravenost na komunikování.**
- **Nesoustředěnost** – účastník je duchem někde jinde a nezajímá se o čem se mluví.
- **Fyzické, neurologické nebo psychické zhoršení funkčnosti** – Parkinsonova nemoc, zhoršený sluch, zrak nebo deprese.

1.4.2 Externí bariéry

Za externí bariéry považujeme rušivý element z prostředí. Mikuláščík (2010) rozdělil tyto externí bariéry na:

- **Nezvyklé prostředí** – jsou situace, kdy uspořádané prostředí může na komunikačního partnera působit natolik, že se cítí nesvůj a dané prostředí ho neustále ruší.
- **Demografické bariéry** – rozdílný věk nebo pohlaví.
- **Vyrušování někým třetím** – třetí osoba se do hovoru nemusí ani zapojovat, stačí jen pocit, že nás poslouchá.
- **Hluk nebo vizuální rozptylování.**
- **Organizační bariéry** – bariérou je samotná organizace

1.5 Interní komunikace v organizaci

V následující kapitole se budeme věnovat již samotné interní komunikaci, bude popsán její význam, funkce a její členění. Interní komunikací rozumíme komunikaci uvnitř organizace, jakým způsobem se k zaměstnancům dostávají informace. Když zaměstnanec bude dostávat informace o aktivitách organizace, bude mít pocit sounáležitosti a důležitosti.

Pokud interní komunikace správně funguje, přispívá k větší spokojenosti zaměstnanců, zvýšení produktivity práce, zvyšuje kvalitu produktů a služeb, snížení absence, nákladů a obecně přispívá k celkové prosperitě organizace. Jednoznačně přispívá i k zvýšení potenciálu skrze angažovanost zaměstnanců.

(Holá, 2017)

1.5.1 Význam interní komunikace

Komunikace zajišťuje vnitřní fungování organizace a také je nezbytná k zajištění kontaktů s vnějším prostředím. V každé organizaci probíhá komunikace několika směry: shora dolů, zdola nahoru a napříč.

(Vykopalová, 2000)

Proč je tedy dobrá komunikace se zaměstnanci tak důležitá? Podle Armstronga a Taylora (2015) jsou to následující důvody:

- **Řízení změn** – pokud organizace provádí jakékoliv změny – pracovní podmínky, pracovní postupy nebo technologie, je velmi důležité tyto informace sdělit zaměstnancům, aby nedocházelo k odporu přijmutí těchto změn.
- **Zvýšená angažovanost zaměstnanců** – za další podstatnou část komunikace můžeme považovat i fakt, že pokud je zaměstnanec seznámen s cíli organizace, zvyšuje to jeho motivaci plnit zadané úkoly.
- **Důvěra v organizaci** – použitím efektivní komunikace, kdy se organizace snaží vysvětlit zaměstnancům, co a proč dělá, se vytváří důvěra nezbytná pro dobré fungování organizace.

Důležité je si uvědomit, že pokud zaměstnancům nebude umožněno se vyjádřit k informacím, které od managementu dostávají, nepřinesou již zmíněné významy žádný efekt.

1.5.2 Prostředky interní komunikace

Pokud chceme, aby byla komunikace se zaměstnanci efektivní, měla by být stručná, jasná a snadno pochopitelná. Proto jsou zapotřebí prostředky interní komunikace. Tyto prostředky můžeme rozdělit na ústní, písemné a elektronické.

Za komunikační kanály bývají často považovány jednotlivé komunikační prostředky. Komunikační kanály představují přenos sdělení. K tomu, aby komunikace byla efektivní

je důležité správně zvolit komunikační kanál. Následně se projeví tzv. efekt působnosti informace.

Tabulka 2: Seznam komunikačních kanálů

Ústní komunikace	Písemná komunikace	Obrazová komunikace
Face to face	Dopis	Kresba, schéma
Skupinová komunikace	Oběžník	Graf
Prezentace	Fax	Fotografie
Telefon	Tištěná reklama	Plakát
TV	Počítačová data	Nástěnka
Rozhlas	Elektronická pošta	Film
Video konference		

Zdroj: vlastní zpracování podle Bedrnové (2012)

1.5.3 Ústní komunikace

Mnoho věcí se nedá vyřešit písemně a k této příležitosti používáme komunikaci tváří v tvář. Tato komunikace je nejčastějším prostředkem interní komunikace. Její kvalita závisí na schopnostech a ochotě vedoucích pracovníků dobře komunikovat. Komunikace mezi pracovníky se uskutečňuje také ve formě diskuse kolem stolu, konferencí, shromážděních, komunikace v pracovních skupinách a týmech.

Komunikace tváří v tvář (face to face)

Jedná se o nejběžnější prostředek interní komunikace. I když se tento způsob komunikace řadí mezi nejefektivnější prostředky, jedná se ale i zároveň o nejvíce problematické. Pokud sdělované informace jsou zvláště důležité, nemělo by se spoléhat pouze na tento prostředek komunikace.

(Armstrong a Taylor, 2015)

Teambuilding

Pod pojmem teambuilding si jistě mnoho z nás představí aktivity, které vedou k upevnění vztahů pracovníků uvnitř organizace, to ale není vše, co se skrývá pod tímto názvem. V současnosti máme mnoho přístupů, ze kterých můžeme volit.

Mohauptová (2009) popsala tři formy práce jak jednotlivcem, tak se skupinou, které nám poskytují různé možnosti a také různé výsledky:

Koučování – provází skupinu či jednotlivce procesem změny nebo rozvoje v určité situaci za podpory kouče. Koučování hledá optimální řešení problémové situace.

Učení zážitkem – stmelení skupiny, které doprovází zážitkové aktivity a učení se ze zkušeností. Zážitkové kurzy nám namodelují situaci, která je převáděná do praxe a poskytnou nám i zpětnou vazbu o úspěšnosti.

Vzdělávání, školení – snaží se o rozšíření znalostí a technik, které jsou důležité k vykonávané práci.

1.5.4 Písemná komunikace

Písemnou komunikaci můžeme specifikovat tím, že vnímání mluvčího není přímé, ale zprostředkované. Další, co je specifické pro písemnou komunikaci, je fakt, že zpětnou vazbu nemusí sdělující dostat okamžitě. Mezi výhody písemné komunikace patří to, že sdělení je uchováno a může být následně použito pro případnou kontrolu. V dnešní době se setkáváme s písemnou komunikací nejen v podobě zpráv, firemních nástěnek, časopisů, záznamů z porad, ale i také v podobě e-mailových zpráv.

V tomto případě se můžeme setkat s problémem velkého množství e-mailových zpráv a tento problém je nutné systémově řešit.

(Bedrnová, 2012)

1.5.5 Elektronická komunikace

V poslední době se ve většině případů používá elektronická komunikace, která nám bezpochyby přináší mnoho výhod jako je rychlost přenosu informací, možnost převádět velký objem dat a komunikovat s lidmi, kteří jsou od nás vzdáleni. Na druhou stranu nám může elektronická komunikace přinést ztrátu fyzického kontaktu a odcizení od druhých.

Mezi elektronickou komunikací můžeme zařadit:

E-mail: Až 80 % manažerů a podnikatelů je přesvědčeno, že komunikace prostřednictvím e - mailu je efektivnější oproti telefonování. E-mail je ideální pro komunikaci klasických informací, obchodních informací a komunikaci vedoucích

a řídicích pracovníků. Pro komunikaci pocitů se doporučuje jiný vhodnější komunikační prostředek.

Mezi výhody e-mailu můžeme zařadit:

- rychlost komunikace je většinou vyšší a pohodlnější než u telefonu,
- existuje archivovatelný záznam o komunikaci,
- eliminují se jazykové bariéry – možnost překladu,
- flexibilita – lze odeslat kdykoli,
- možnost zasílání příloh,
- atd.

Mezi nevýhody můžeme zařadit:

- chybí bezprostřední reakce protistrany,
- možnost zasílání virů a spamů činí e-mail méně důvěryhodným a efektivním,
- méně osobní než telefonování,
- vyskytuje se častěji nedorozumění,
- atd.

(Vymětal, 2008)

Telefon: Telefony jsou v dnešní době součástí každodenního života a jsou tedy i nezbytnou součástí pracovního procesu. Jako výhodu telefonů můžeme zmínit bezpochyby komunikaci se vzdálenými zaměstnanci a jako nevýhodu nahrazování osobního kontaktu telefonickými hovory. U telefonů nesmíme zapomenout zmínit i SMS a MMS, které slouží k odesílání krátké zprávy nebo obrázku. Mnoho lidí používá v SMS zprávách tzv. emotikony, které slouží k oživení komunikace a v mnoho případech napomáhají k porozumění zprávy. Nesmíme zapomenout na to, že u formálních zpráv bychom je používat neměli.

(Vymětal, 2008, Kovaříková 2016)

Internet: za internet považujeme interní síť firmy, která funguje na principu internetových protokolů. Tato síť není dostupná vnějšímu okolí a je chráněna a oddělena od běžně dostupných internetových aplikací. Pokud jsou naplňovány další podmínky funkčnosti, stává se internet vhodným nástrojem interní komunikace a tím může velkou měrou přispět k efektivnímu fungování interní komunikace. Důvody k nasazení internetu jsou:

- zajištění přístupů k informacím,

- zajištění dostatku informací,
- zajištění toku dokumentů,
- sjednocení informačních zdrojů a jejich propojení, rozřídění zdrojů dat a informací, dát na jedno výchozí místo, jednoduše, logicky a přehledně je uspořádat,
- zajištění efektivního vyhledávání informací pro výkon práce,
- zajištění jednotného a jednoduchého systému pro ukládání dat a jejich zpětné jednoduché vyhledávání,
- zjednodušení interní komunikace uvnitř firmy, zejména pro projektové řízení, diskuse,
- zajištění zpětné vazby a hodnocení mezi vedením a pracovníky firmy.

(Holá, 2006)

1.5.6 Porady

V organizacích se můžeme setkat s řadou různých porad, které se liší svým obsahem, formou, okolnostmi a zúčastněnými. Důležité je uvědomit si proč poradu svoláváme, čeho se má dosáhnout, jinak se nám nepodaří ji efektivně připravit, zorganizovat a vést. Poté co si specifikujeme svůj cíl porady, musíme jej i naplánovat – kdy, co a koho k tomu budeme potřebovat a jaké prostředky na to využijeme.

Porady Šuleř (2008) rozdělil do sedmi typů:

1. **Operativní** – cílem bývá odstranění zpravidla jen jediné překážky v práci, řešení je buď zřejmé, připravené nebo snadné. Tento typ porady vyžaduje předrealizační přípravu. Výběr účastníků porady je velmi účelový – pozváni jsou ti, kterých se opatření bude týkat. Tato porada se svolává ve velmi krátkém časovém předstihu.

2. **Výrobní (útvárová)** – jde o rutinní zajištění bezproblémového chodu činnosti, útvaru či určitého chodu. Této porady se účastní zejména pracovníci v přímé podřízenosti předsedajícímu. Tyto porady se konají pravidelné a jejich program bývá pevně stanoven. Délka trvání je velmi krátká a zápis porady často chybí nebo má jen informativní charakter.

3. **Manažerská** – cílem je přijmout rozhodnutí, které nám zajistí dlouhodobé efektivní fungování společnosti či organizační jednotky. Bývají svolávány v pravidelných intervalech. Délka porad se odhaduje od jedné hodiny až po hodin několik a účastní se jich vedoucí pracovníci v přímé podřízenosti předsedajícího manažera.

4. **Řešitelská** – chceme nalézt co nejlepší řešení závažného problému nebo produkce nových nápadů a myšlenek. Tento typ porady svoláváme dle potřeby a účastní se jí pracovníci z různých míst a úrovní řízení organizace. Svolání bývá v delším předstihu kvůli nutnosti pečlivého organizačního zajištění.

5. **Kontrolní** – jde nám o odhalení odchylek od plánu a k případnému opatření k jejich korekci. Tyto porady jsou nezbytným nástrojem řízení projektů a svolávají se v pravidelném intervalu, který je přizpůsoben potřebám projektu. Účastníci jsou lidé pracující na projektu, ale mohou to být i externí partneři a zákazníci.

6. **Krizová** – cílem je přijetí rozhodnutí, které nám zamezí v krátkodobém intervalu vzniku či eskalaci krize, která nám ohrožuje cíl nebo podstatu organizace

7. **Strategická** – snažíme se o přijetí dlouhodobých strategických cílů, které umožňují využití zdrojů společnosti a které vedou k udržení nebo získání strategické konkurenční výhody. Podobají se manažerským poradám. Rozdílnosti těchto typů spočívá v tom, že účastníci strategické porady jsou nejen manažeři v přímé podřízenosti předsedajícího vrcholového manažera, ale i další vedoucí pracovníci a specialisté. Jedná se o celodenní porady.

Důležité je si uvědomit, jaké nedostatky a chyby se při poradách dopouštíme, a naopak jaké přínosy nám mohou porady přinést.

Přínosy porad pro organizaci jako celek dělí (Šuleř, 2001) na:

- **Zaměření úsilí** – porady mohou soustředit pozornost a úsilí pracovníků na to nejpodstatnější, na hlavní organizační priority.
- **Identifikace problémů** – systematicky organizované a řízené porady mohou pomoci organizaci k identifikování hlavních problémů, což v mnoha případech může být klíčové pro její existenci.
- **Analyzování problémů** – odhalení příčin problémů není zdaleka jednoduché, a proto potřebujeme zapojit co nejvíce lidí z různých míst v organizaci a různých úrovní řízení.
- **Systematické řešení problémů** – skrze porady může organizace začít působit na některé negativní jevy a efektivně je tak eliminovat.
- **Lepší koordinace** – většina organizačních činností vyžaduje součinnost více útvarů, organizačních jednotek.

- **Překonávání paradigmat** – v dnešní době je důležité se proaktivně připravovat na změny v okolním prostředí. Nejobtížnější k překonání v organizaci jsou zažitá paradigma, což jsou například zafixované pohledy na organizační činnost, tradiční přístupy či rutinní postupy.
- **Zlepšování klimatu** – porady mohou v organizaci vytvářet skupinovou identitu, pocit sounáležitosti. Pracovník se může o něčem radit, řeší problémy, může se podílet na rozhodování a díky tomu má pocit, že jsou „všichni na jedné lodi“.

Chyby a nedostatky porad

- **Nesystematičnosti** – jsou svolávány nahodile nebo naopak pravidelně, i když k tomu není důvod a není o čem jednat. Nevyužívá se možnost efektivně a cílevědomě ovlivňovat skrze porady všechny zaměstnance.
- **Chybějící programy** – účastníci nejsou pozváni společně s programem a tím pádem nejsou seznámeni se všemi body o kterých se bude jednat.
- **Nedělají se zápisy** – organizace nevyužívá zápisů z porad jako cenné informace a manažeři se spoléhají na to, že všichni zúčastnění ví, o čem se jednalo.
- **Zbytečně obširné zápisy** – v některých organizacích se pořizují zápisy v mnohastránkové podobě, v takovém případě se pak ztrácí to podstatné.
- **Nekompatibilita cílů porad** – často se setkáváme se situací, kdy jsou tytéž organizační cíle nebo opatření podávána rozdílně nebo dokonce protichůdně.
- **Nepodstatné záležitosti** – na programu jednání se objevují záležitosti, které by měly být řešeny v kompetenci jednotlivých pracovníků.
- **Zbavování se odpovědnosti** – v důsledku snahy se vyhnout osobnímu riziku se zneužívá porada k hlasování o záležitostech, které by příslušní pracovníci měli s vědomím vlastní odpovědnosti řešit sami.
- **Body týkající se malého počtu účastníků** – v některých organizacích se na poradách probírají všechny záležitosti, ať už se týkají všech či několika mála pracovníků.
- **Chybějící podklady** – často účastníci dostávají podklady, materiály, návrhy, výsledky nebo jiné údaje až v průběhu porad či vůbec ne.

(Šuleř, 2001)

1.6 Předpoklady pro správné fungování interní komunikace

Pro úspěšný podnik či organizaci je velmi důležité si uvědomit, že fungující interní komunikace je předpokladem k tomu, aby vše fungovalo tak jak má a zaměstnanci byli spokojeni a plnili své úkoly, nejlépe jak mohli.

1.6.1 Firemní kultura

V širším pojetí ji chápeme jako charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy. Kromě typického pracovního a řídicího jednání je taky velmi důležitý postup při řešení pracovních úkolů, důraz na dodržování pravidel a zásad, přístup k inovacím, způsob rozhodování, a i mezilidské vztahy. V užším pojetí se zaměřujeme především na její vnější projevy. Užší pojetí zahrnuje především vzhled, uspořádání, materiální vybavení firemních prostor, vzhled firemních dokumentů a prezentační nástroje.

(Urban, 2014)

1.6.2 Komunikace manažerů

Z velké části za správnou komunikaci organizace zodpovídá management. Každý dobrý manažer by měl cítit odpovědnost jak za vedení a výsledky jeho týmu, ale i za jeho komunikaci. Komunikace by měla být vedena jasně, stručně a hlavně pochopitelně. Bezpochyby by měl mít každý vedoucí pracovník dobré komunikační dovednosti a každá organizace by měla dbát na jejich rozvoj, a to například formou školení.

1.6.3 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je velmi důležité, protože tím dáváme najevo řečníkovi, že se opravdu zajímáme o to, co nám sděluje. Aktivní naslouchání lze projevit, jak verbálně, tak i neverbálně. Mezi verbální projevy můžeme zařadit kladení doplňujících otázek, shrnutí důležitých myšlenek a fakt. Naopak mezi neverbální projevy zařazujeme celkové držení těla, oční kontakt a gesta. Při aktivním naslouchání bychom se měli vyvarovat převedení konverzace na svou vlastní osobu, neprojevení zájmu, a dokonce i nedodržení očního kontaktu.

1.6.4 Zpětná vazba

„Zpětná vazba představuje reakci na přijatou zprávu. Informuje nás o způsobu interpretace sdělení. Manažer, který přiděluje úkoly, by vždy měl zjistit, zda bylo jeho sdělení správně pochopeno a zpětnou vazbu si vyžádat“.

(Bedrnová a kol., 2012, s. 318)

Zpětná vazba je velmi důležitá pro vedoucí pracovníky, ale i pro řadové zaměstnance. Vedoucí pracovníci by měli poskytovat zpětnou vazbu na výkony řadových zaměstnanců a ty by měli naopak dostat možnost se vyjádřit k celkovému dění v organizaci. Zpětná vazba slouží k zdokonalování interní komunikace, a proto by měla být bezpochyby nezbytnou součástí každé organizace.

2 Městský úřad Domažlice

Organizací pro praktickou část bakalářské práce byl zvolen Městský úřad Domažlice. V této kapitole je popsáno vnitřní a vnější prostředí úřadu a jeho finanční situace. Komunikace v této organizaci vychází ze stanovených vnitřních směrnic, které zde budou popsány.

2.1 Základní informace

Město Domažlice leží v jihozápadní části Plzeňského kraje v blízkosti státní hranice se Spolkovou republikou Německo. Od hraničního přechodu Folmava je vzdáleno 14 km a od Plzně 53 km. Město se skládá ze dvou katastrálních území a šesti místních částí. Turisty k návštěvě města láká blízkost Šumavy a Českého lesa s horou Čerchov.

Správní obvod obce s rozšířenou působností Domažlice zahrnuje 58 obcí, z nichž pět (Domažlice, Bělá nad Radbuzou, Kdyně, Hostouň a Poběžovice) má status města. Z toho Domažlice, Kdyně a Poběžovice mají pověřený obecní úřad. Mapa správního obvodu viz příloha A.

S rozlohou 78 308 ha je tento správní obvod čtvrtým největším správní obvodem v Plzeňském kraji. V tomto správním obvodě je přibližně 40 610 obyvatel z toho 11 056 obyvatel žije v Domažlicích.

2.2 Analýza vnějšího prostředí

Pro lepší představu vnějšího prostředí Městského úřadu Domažlice budou popsány v následující kapitole faktory, které toto okolí ovlivňují.

2.2.1 Politické a právní faktory

Politické a právní prostředí je nezbytnou součástí vnějšího prostředí Městského úřadu Domažlice. Pro jeho fungování je důležité se přizpůsobovat neustálým změnám v legislativě. Další vliv na chod města má i komunální politická situace, která se týká voleb do obecního zastupitelstva. Tyto volby se konají pravidelně jednou za čtyři roky. Výsledky voleb mohou ovlivnit, jakým způsobem jsou zastoupeny politické strany v zastupitelstvu a radě města Domažlice.

Městský úřad Domažlice spadá do veřejného sektoru, který na rozdíl od soukromého je upraven legislativou, a to právními normami a zákony, které se musí přísně dodržovat.

Jako každá státní instituce tak i Městský úřad Domažlice má své povinnosti a pravomoci upraveny v platných právních předpisech, zveřejněných ve Sbírce zákonů. Tyto zákony je úřad povinen dodržovat a v rámci samostatné působnosti může vydávat své obecně závazné vyhlášky, které nejsou v rozporu s přenesenou působností státní správy. Do samostatné působnosti obce ze zákona o obcích patří i hospodaření obce, rozpočet a závěrečný účet obce, právnické osoby obce, organizační složky, místní referendum, obecní policie, ukládání pokut za správní delikty, územní plán obce a také například spolupráce s jinými obcemi. Zákony také určují, které činnosti spadají do samostatné působnosti obce a jsou to například zřízené jednotky dobrovolných hasičů, místní poplatky, provádění záchranných prací, spravování předškolních zařízení a základních škol a mnoho dalších.

Základní právní předpisy, kterými se Městský úřad Domažlice řídí:

- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR
- Ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávních celků
- Zákon č. 128/ 2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)

Městský úřad Domažlice má čtyři partnerská města a těmi jsou Furth im Wald (SRN), Furth bei Götting (Rakousko), Ludres (Francie) a Two Rivers (USA, Wisconsin). Nejaktivnější spolupráce je s městem Furth im Wald, to je způsobeno tím, že je městu Domažlice nejbližší.

2.2.2 Ekonomické faktory

V posledních dobách má na ekonomickou situaci největší vliv pandemie COVID-19 a to hlavně v negativním směru. Přijatá opatření proti šíření nemoci se projevila ve všech odvětvích. Město Domažlice tuto skutečnost pocítilo zejména poklesem příjmů.

Pandemie měla významný dopad i na HDP, míru inflace a na míru nezaměstnanosti. Dle Českého statistického úřadu vzrostla míra nezaměstnanosti na Domažlicku na 3,72 % (v roce 2021). Jedná se o nejvyšší nárůst za posledních pár let. Hodnota HDP v roce 2021 zaznamenala vzrůst o 3,3 %. Roční průměrná míra inflace byla v roce 2020 3,2 % a stále stoupá. V podstatě to znamená, že za více peněz bude nakoupeno méně zboží.

2.2.3 Sociální a kulturní faktory

Do městské památkové rezervace spadá vybraná část historického jádra města, nejčastěji středověkého původu, s dochovanými budovami a městskou infrastrukturou (sochami, kašnami atd.) bez výraznějších stavebních zásahů.

Domažlice můžeme označit i jako kulturní centrum, protože se zde nachází Městské kulturní středisko, kino, letní kino, dvě muzea, Základní umělecká škola, dvě galerie a je zde zřízeno i několik folklorních souborů.

V oblasti zdravotních a sociálních služeb ve městě můžeme nalézt nemocnici, zdravotní záchrannou službu, síť praktických a ambulantních lékařů, domy pro seniory, azylové domy, rodinné a mateřské centrum.

Obyvatelé města mají velkou nabídku i v zastoupení sportu, ve městě se nachází městský stadion, sportovní hala, zimní stadion, softballové a baseballové hřiště, plavecký bazén, fitness centra, dětská hřiště, a dokonce i hřiště pro seniory.

Širokou nabídku nalezneme i ve vzdělávání, kde nalezneme několik mateřských škol, základní školy, základní školu praktickou, střední odborné učiliště, střední zdravotní školu a obchodní akademii, vyšší odbornou školu a gymnázium.

Ve městě i v blízkosti města je spousta pracovních příležitostí například přímo v Domažlicích to jsou:

- Agropodnik Domažlice a. s.,
- Domažlická nemocnice a. s.,
- Stauner paler s. r. o.

Dále můžeme zmínit pracovní příležitosti poblíž města Domažlice, a to Geresheimer Horšovský Týn s. r. o., Kdynium a. s., Elitex machinery s. r. o., Strojírny Kohout s. r. o., Hrbáček s. r. o., Kel-montážní technika s. r. o. Jelikož se město nachází poblíž Spolkové republiky Německo, tak spousta obyvatel města využívá možnosti práce v zahraničí.

Město se může pyšnit i velmi dobrou dopravní přístupností, jelikož se zde nachází jak autobusová, tak železniční stanice. Do železniční stanice ústí čtyři tratě ze směrů Klatovy, Tachov, Plzeň a Furth im Wald. Díky vlakové propojenosti mezi Domažlicemi a Furth im Wald je město navštěvováno německými turisty, kteří rádi město navštěvují například na Chodské slavnosti.

2.2.4 Technologické faktory

V dnešní době se setkáváme s rychlým technologickým pokrokem, který se týká každého z nás. K tomu, aby úřad správně a efektivně fungoval, musí používat technologie k usnadnění a zrychlení práce. Městský úřad Domažlice má odbor ICT a GIS, který má za úkol na základě zákonných norem, technických norem a možností, zabezpečovat informační a komunikační technologie města.

2.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je velmi specifické pro každou organizaci. Do tohoto prostředí zahrnujeme faktory, které jsou nezbytnou součástí organizace a je možné je ovlivnit.

2.3.1 Systém řízení

V systému řízení města se projevuje specifické postavení města jako veřejnoprávní korporace (podle § 2 zákona o obcích). Město je samostatně spravováno zastupitelstvem města, dalšími orgány jsou rada města, starosta, městský úřad a zvláštní orgány města (podle § 5 zákona o obcích). Město spravuje své záležitosti samostatně tj. tzv. „samostatná působnost“. Kromě samostatné působnosti plní město úkoly v oblasti přenesené působnosti (výkon státní správy), jejíž rozsah je svěřen zákony.

Pro výkon samostatné působnosti město zřizuje právnické osoby (příspěvkové organizace, obchodní společnosti) a organizační složky. Zřízení a činnost obecní policie upravuje zvláštní zákon. Právnické osoby jsou zřizovány zastupitelstvem města, funkci zřizovatele vykonává rada města, která jmenuje a odvolává ředitele příspěvkových organizací nebo jednatele obchodní společnosti.

Městský úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník městského úřadu a zaměstnanci města. V čele městského úřadu je starosta. Starosta jmenuje a odvolává se souhlasem ředitele krajského úřadu tajemníka městského úřadu. Rada města zřizuje pro jednotlivé činnosti městského úřadu odbory, zároveň je v pravomoci rady města jmenovat a odvolávat vedoucí odborů.

Vzájemné vztahy mezi orgány města jsou upraveny především zákonem o obcích.

K zabezpečení stanovených úkolů jsou vydávány vnitřní směrnice, k zajištění informovanosti zaměstnanců je využívána především e-mailová komunikace. Porady

slouží k předávání informací mezi vedením města, tajemnicí úřadu, vedoucími odborů a zaměstnanci na odborech.

Zdrojem informací o dění úřadu je INTRANET, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci. Zde lze najít:

- usnesení zastupitelstva města,
- usnesení rady města,
- telefonní seznam úřadu (lze využít k přímému volání),
- kalendář schůzek (EGROUPWARE),
- webové stránky města Domažlice,
- mapový server,
- HELPDESK (pro zadávání požadavků na IT),
- dokumenty (interní dokumenty, vnitřní směrnice, organizační řád, uživatelské dokumentace k používaným programům).

Aby komunikace a vzájemná informovanost plnila svou funkci jsou všechny uváděné informace průběžně aktualizovány.

Komunikace na Městském úřadu Domažlice

Komunikace je nejdůležitější aspekt každodenního chodu úřadu. Interní komunikace probíhá v těchto stupních:

1. Zaměstnanci odboru – vedoucí odboru
2. Vedoucí odboru – zaměstnanci odboru
3. Vedoucí odboru – tajemnice
4. Tajemnice – vedoucí odboru
5. Tajemnice – vedoucí odboru – zaměstnanci odboru
6. Tajemnice – zaměstnanci úřadu
7. Vedení města (uvolnění zastupitelé – starosta, dva místostarostové) – vedoucí odboru (někteří)
8. Vedoucí odboru – vedení města
9. Vedoucí odboru – tajemnice – vedení města
10. Vedení města – tajemnice
11. Tajemnice – vedení města
12. Komunikace mezi zaměstnanci odborů navzájem
13. Vedoucí odborů navzájem

Jelikož jsou některé problémy řešené na úřadu propojené s více odbory, je důležité, aby tyto odbory navzájem spolupracovaly a sdílely spolu jednotlivé informace. V praxi to funguje tak, že pokud daný odbor potřebuje určité informace, spojí se s osobou, pod kterou tato problematika spadá a informace následně poskytne nejčastěji pomocí e-mailu nebo již vytištěného dokumentu.

Městský úřad Domažlice zajišťuje provoz ve dvou budovách. Komunikace mezi budovami je zajišťována prostřednictvím e-mailu, telefonicky, elektronickou poštou – interní dokumenty. Předávání písemných dokumentů je zajištěno prostřednictvím podatelen, které jsou zřízeny v obou budovách. V případě nutnosti osobního jednání jsou organizovány schůzky mezi vedoucími odborů, porady u tajemnice úřadu nebo mezi jednotlivými zaměstnanci na odborech.

Další aspekty, které ovlivňují nejbližší okolí úřadu a zahrnují lidi, organizační složky a příspěvkové organizace, které bezprostředně působí v místě úřadu a ovlivňují tak jeho činnost, jsou příspěvkové organizace. Město Domažlice je zřizovatelem jedenácti příspěvkových organizací viz příloha B.

Město Domažlice je také zřizovatelem tří organizačních složek:

- Jednotka sboru dobrovolných hasičů Domažlice,
- Jednotka sboru dobrovolných hasičů Havlovice,
- Městská policie.

Město Domažlice je stoprocentním vlastníkem společností s ručením omezeným a to:

- Domažlická správa nemovitostí, s. r. o.,
- Domažlické městské lesy, s. r. o.,
- Správa sportovních zařízení města Domažlice, s. r. o.

Komunikace mezi zřízenými organizacemi a radou města, zastupitelstvem města probíhá prostřednictvím příslušných odborů Městského úřadu Domažlice, které zpracovávají žádosti organizací k projednání v radě města (zastupitelstva města). Jedná se zejména o tyto odbory: odbor správy majetku, odbor finanční a odbor kancelář starosty.

U příspěvkových organizací a s. r. o. v průběhu roku probíhají konzultační dny (zpracována vnitřní směrnice), předmětem konzultačních dnů je projednání výsledku hospodaření organizace (obvykle probíhají po skončení čtvrtletí a vždy po roční účetní uzávěrce), požadavky organizací, podmínky dalšího rozvoje. Výsledkem je zpracování

Zápisu z konzultačního dne, který je projednáván radou města. Konzultačního dne se zúčastní: starosta, příslušný místostarosta, vedoucí finančního odboru a vedoucí odboru správy majetku.

Spolky

V této oblasti se jedná zejména o poskytování dotací z rozpočtu města a to tzv. programové dotace v oblasti sportu, kultury a sociálních věcí (v těchto oblastech město poskytuje každý rok dotace ve výši 10 mil. Kč). Město zveřejňuje pozvánky na akce jednotlivých spolků na stránkách města a v Domažlickém zpravodaji. Úřednice Městského úřadu Domažlice poskytují spolkům konzultaci při podávání žádosti o dotace i jejich vyúčtování. Vedení města se účastní akcí, které spolky pořádají.

2.3.2 Organizační struktura

Městský úřad Domažlice tvoří starosta, dva místostarostové, tajemnice a zaměstnanci městského úřadu. Úřad se skládá z 11 odborů, podatelny a pověřence pro ochranu osobních údajů. Městský úřad zaměstnává celkem 113 zaměstnanců. Nachází se zde velké množství oddělení, které jsou pro lepší představu uvedeny v příloze C.

Starosta a místostarostové

Starosta reprezentuje a zastupuje obec navenek a účastní se jednání mezi jednotlivými obcemi. Zpravidla svolává a řídí zasedání zastupitelstva a rady obce. Místostarosta zastupuje starostu v době jeho nepřítomnosti nebo v době, kdy starosta nevykonává funkci. Starosta spolu s místostarosty podepisuje právní předpisy.

Tajemnice

Tajemnice je zaměstnancem města zařazeným do městského úřadu a ze své činnosti v samostatné a přenesené působnosti je odpovědná starostovi. Zabezpečuje prostřednictvím městského úřadu plnění usnesení zastupitelstva a rady města. Tajemnice je zodpovědná za řízení celého úřadu a plní vůči zaměstnancům úřadu funkci zaměstnavatele dle zvláštních předpisů.

Vedoucí odboru

V čele odboru stojí vedoucí zaměstnanec, který řídí a kontroluje, zda zaměstnanci tohoto odboru plní své povinnosti. Vedoucí odboru stanovuje náplň práce zaměstnancům odboru a vymezuje povinnosti, práva a jejich odpovědnost. Dalším úkolem vedoucího odboru je

informovat své podřízené zaměstnance s výstupy z porad Vedení městského úřadu. Za kvalitu práce a plnění úkolů se zodpovídá tajemnici úřadu.

2.3.3 Funkční naplnění odborů

Odbory Městského úřadu v Domažlicích mají mnoho povinností, které musí plnit, aby bylo docíleno správné fungování celého Městského úřadu. Pro lepší představu a pochopení jsou následně popsány základní informace o některých odborech.

Odbor kancelář starosty

Tento odbor spolupracuje se všemi odbory Městského úřadu Domažlice, aby byl zajištěn bezproblémový chod Městského úřadu s rozšířenou působností Domažlice a Města Domažlice. Vede osobní spisy zaměstnanců zařazených do Městského úřadu. Dále sestavuje návrh rozpočtu na platy, odměny členů zastupitelstev a odměny vyplácené na základě konaných mimo pracovní poměr.

Správní odbor

Vede matriční knihy a vydává výpisy o matričních událostech, které nastaly v matričním odvodu z knihy narození, manželství a úmrtí. Elektronicky zpracovává žádosti o vydání občanského průkazu a cestovních dokladů. Přijímá hlášení občanů o ztrátách a nálezech.

Finanční odbor

Zpracovává roční rozpočet v návaznosti na rozpočtový střednědobý výhled. Vede účetnictví města, evidenci vystavených a došlých faktur. Navrhuje zavedení místních poplatků a zajišťuje jejich správu. Provádí vymáhání pohledávek sankční povahy a pokut.

Odbor správy majetku

Zajišťuje agendu věcných břemen pro umístění a vedení inženýrských sítí. Řeší majetkoprávní vztahy k nemovitostem v souladu se záměry města Domažlice. Eviduje žádosti o přidělení bytu. Zpracovává žádosti o dotace a jejich vyúčtování.

Odbor výstavby a územního plánování

Pořizuje územní plán a regulační plán pro území města Domažlice, Podává návrhy na vložení dat do evidence územně plánovací činnosti za svůj správní obvod. Vykonává státní správu – stavební úřad.

Odbor ICT a GIS

Řeší základní otázky struktury informačního systému města Domažlice, jeho plánování, technického, finančního zabezpečení a vytváří koncepci informačního systému města Domažlice.

Odbor sociálních věcí a zdravotnictví

Tento odbor se dělí na 3 úseky a to:

- sociálně-právní ochrana dětí
- sociální péče
- zdravotnictví.

Pracovníci odboru jsou garanty sociální péče, kteří se zaměřují na terénní činnost, sociální péči, sociální pomoc, využívání sociálních služeb podle potřeb občanů, protidrogovou prevenci, sociálně-právní ochranu dětí atd.“

Odbor životního prostředí

Vykonává státní správu v oblasti životního prostředí. Spolupracuje s ministerstvem životního prostředí a krajským úřadem na zpracování programu zlepšování kvality ovzduší. Dohlíží na dodržování zákona o ochraně ovzduší a předpisů podle něj vydaných.

Odbor dopravy

Vykonává působnost silničního správního úřadu ve věcech místních komunikací v působnosti zákona. Projednává přestupky dle své působnosti.

Odbor obecní živnostenský úřad

Provádí živnostenskou kontrolu a ukládá pokuty za porušení povinnosti podle živnostenského zákona. Vykonává dozor nad dodržováním povinností stanovených zákonem.

Odbor pro projednávání přestupků

Přijímá a eviduje oznámení o přestupcích od Policie ČR, Městské policie či jiného správního orgánu. Vede a zpracovává veškerou agendu spojenou s přestupkovým řízením.

2.3.4 Vnitřní předpisy

Městský úřad Domažlice má několik vnitřních směrnic, které napomáhají k udržení vnitřního chodu úřadu. Těmito směrnicemi se řídí všichni zaměstnanci úřadu, kterých se jednotlivé směrnice týkají. Všechny tyto směrnice jsou aktualizovány dle platných právních předpisů. Níže jsou popsány směrnice, které jsou součástí interní komunikace, ostatní viz příloha D.

Vnitřní směrnice č. 7/2005 – KONTROLNÍ ŘÁD

Cílem tohoto kontrolního řádu je vytvořit podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy, zabezpečení včasného zjištění, vyhodnocování a minimalizace provozních, finančních, právních a jiných rizik vznikajících v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů města.

(Městský úřad Domažlice, 2021)

Vnitřní směrnice č. 12/2012 – OBĚH ÚČETNÍCH DOKLADŮ

Tato vnitřní směrnice byla vydána tajemnicí úřadu v souladu s Organizačním řádem Městského úřadu Domažlice a v souladu se zákony.

Ustanovení této směrnice se vztahují na oběh vnitřních a vnějších účetních dokladů ověřující provedení operací, o nichž se účtuje v účetnictví:

- dodavatelských faktur,
- odběratelských faktur,
- pokladních dokladů a záloh na drobná vydání,
- dokladů při pracovních cestách,
- dokladů k výplatě mezd,
- bankovních záruk,
- dokladů k ostatním platbám.

(Městský úřad Domažlice, 2021)

Vnitřní směrnice č. 2/2018 – PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ

Cílem nařízení je unifikace právní úpravy ochrany osobních údajů ve všech státech EU a zjednodušení postupů správců, kteří zpracovávají údaje ve více státech. Nařízení se vztahuje na všechny, kteří systematicky zpracovávají údaje o osobách fyzických s výjimkou osobního užití a osobních údajů zemřelých osob.

Účelem a cílem vydání této směrnice je aplikace nařízení na podmínky Městského úřadu Domažlice tak, aby bylo dosaženo požadované právní ochrany osobních údajů.

(Městský úřad Domažlice, 2021)

Vnitřní směrnice č. 3/2020 – SPISOVÝ SKARTAČNÍ ŘÁD

Spisový a skartační řád se vztahuje na samostatnou a přenesenou působnost.

Spisový řád je závazný vnitřní předpis pro řízení spisové služby, stanoví základní pravidla pro manipulaci s písemnostmi od jejich doručení (resp. vzniku), až po vyřazení ve skartačním řízení. Tento předpis se vztahuje taktéž na městskou policii, pokud je použita elektronická služba Radnice Vera. Správu systému zabezpečuje odbor ICT. Aktuální uživatelská příručka je k dispozici v elektronické podobě na intranetu.

(Městský úřad Domažlice, 2021)

Vnitřní směrnice č. 1/2021 – PRO POUŽÍVÁNÍ TELEFONŮ

Tato směrnice upravuje užívání pevných telefonních přístrojů v kancelářích městského úřadu a mobilních telefonů přidělených některým zaměstnancům Městského úřadu v Domažlicích a uvolněným zastupitelům.

Zaměstnanci mají povinnost se do telefonů představit formulací „Městský úřad Domažlice, příjmení, dobrý den.“

(Městský úřad Domažlice, 2021)

2.3.5 Finanční analýza města Domažlice

Město Domažlice v rozsahu své samostatné působnosti zabezpečuje spoustu úkolů, avšak nejdůležitější z nich mají ekonomickou povahu. Rozpočet je důležitým nástrojem k prosazování cílů obecní politiky, financování a zajištění územního rozvoje obce. Finanční hospodaření obce se řídí ročním rozpočtem a střednědobým výhledem. Rozpočet obce je součástí soustavy veřejných rozpočtů, které fungují nezávisle, ale vznikají mezi nimi různé vazby. Vazbu mezi jednotlivými rozpočty mohou představovat například dotace, příspěvky a návratná finanční výpomoc.

Tabulka 3: Rozpočet města Domažlice za rok 2020 a 2021 (v tis.)

ROZPOČET MĚSTA DOMAŽLICE NA ROK 2020		ROZPOČET MĚSTA DOMAŽLICE NA ROK 2021	
Příjmy celkem	528 169, 90	Příjmy celkem	449 844, 08
Výdaje celkem	612 945, 13	Výdaje celkem	565 064, 16
Saldo příjmů a výdajů	-84 775, 23	Saldo příjmů a výdajů	-115 220, 08
Financování	84 775, 23	Financování	115 220, 08
Investiční rezerva rozpočtu	294 947, 73	Investiční rezerva rozpočtu	227 835, 53
Rozpočtová rezerva	15 000, 00	Rozpočtová rezerva	15 000, 000

Zdroj: Městský úřad Domažlice (2021)

Tato tabulka zobrazuje porovnání schváleného rozpočtu na rok 2020 a 2021. Celkové příjmy a výdaje v roce 2021 v porovnání s rokem 2020 byly nižší. V následující tabulce jsou příjmy rozděleny na daňové, nedaňové, kapitálové a příjmy z přijatých dotací a výdaje, které tato tabulka rozděluje na běžné a kapitálové.

Tabulka 4: Příjmy a výdaje města Domažlice v roce 2020 (v tis.)

PŘÍJMY MĚSTA DOMAŽLICE V ROCE 2020				
	Schválený rozpočet	Upravený rozpočet	Skutečné příjmy (ke dni 31. 12. 2020)	Plnění rozpočtu % (SK/Urozp)
Daňové	229 513, 05	199 513, 05	204 134, 37	102, 32
Nedaňové	83 135, 27	86 864, 08	64 134, 48	73, 83
Kapitálové	7 700, 00	7 700, 00	9 026, 68	117, 23
Přijaté dotace	207 821, 58	227 883, 35	141 921, 43	62, 28
Příjmy celkem	528 169, 90	521 960, 48	419 216, 96	80, 32

VÝDAJE MĚSTA DOMAŽLICE V ROCE 2020				
	Schválený rozpočet	Upravený rozpočet	Skutečné příjmy (ke dni 31. 12. 2020)	Plnění rozpočtu % (SK/Urozp)
Běžné	267 503, 04	274 731, 90	276 198, 83	100, 53
Kapitálové	345 442, 09	332 003, 81	152 482, 25	45, 93
Výdaje celkem	612 945, 13	606 735, 71	428 681, 08	70, 65
SALDO HOSPODAŘENÍ (příjmy – výdaje)				
Celkem	419216, 96 - 428 681, 08 =		-9 464, 12	

Zdroj: Městský úřad Domažlice (2021)

Daňové příjmy v roce 2020 tvořily největší položku rozpočtu a představují sdílené daně od finančního úřadu, příjmy z místních poplatků, správní poplatky a daň z nemovitostí. Na základě vývoje daňových příjmů na jaře roku 2020, kdy došlo k výraznému poklesu příjmů ze sdílených daní, byl rozpočet města upraven, a to snížením příjmů ze sdílených daní o 30 mil. Kč. V porovnání s rokem 2019 představuje pokles příjmů o 6,89 %, pokles těchto daňových příjmů byl kompenzován mimořádnou dotací ministerstvem financí v důsledku přijatých opatření proti šíření nemoci COVID-19.

Nejvyšší výdaje tvořily běžné výdaje, které zahrnují financování provozu organizace města a organizačních složek, poskytování dotací z rozpočtu města, financování správy městského úřadu, financování oprav místních komunikací, financování dopravní obslužnosti, veřejného osvětlení, výdaje na sběr a svoz nebezpečných odpadů, pojištění majetku města.

Dotace

Dotace jsou chápány jako nenávratně poskytnuté prostředky ze státního rozpočtu. Poskytují se buď na investiční nebo na neinvestiční účely. Ministerstvo vnitra ČR vyhláší nejrozličnější dotační tituly v oblasti „Efektivní veřejná správa“, do kterých se MÚ Domažlice také zapojuje. Dále existují dotační tituly z EU (Evropský sociální fond), který slouží na podporu státní správy, a to zejména na vzdělání úředníků, školení, standardizaci a modernizaci procesů. Tento projekt nese název Prioritní osa 4. Další projekt, kterého se MÚ Domažlice účastnil se nazývá Výzva 57, který se realizoval v letech 2011–2013.

Město Domažlice získalo finance z EU z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. V rámci tohoto projektu proběhlo vyhodnocení aktuálního stavu a návrh optimalizace nového – například optimalizace řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců a SW podpora.

Projekt Prioritní osa 4

Cílem je zvýšení institucionální kapacity, efektivnosti, kvality a transparentnosti činnosti instituce veřejné správy a zvyšování kvality a dostupnosti veřejných služeb.

Tato podpora je zaměřena na:

- modernizaci veřejné správy, tj. státní správy a samosprávy, a veřejných služeb,
- vzdělávání, zlepšování kvality regulace, zavádění moderních nástrojů řízení, komunitní plánování apod., řízení a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě a na straně poskytovatelů veřejných služeb,
- realizaci aktivit a aplikací nástrojů zvyšujících kvalitu a dostupnost veřejných služeb,
- participaci občanů na místním veřejném životě,
- etické standardy ve veřejné správě včetně omezování prostoru pro korupci.

Globální cíl projektu je posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb.

Specifické cíle:

- zvýšit kvalitu regulace,
- zlepšit kvalitu řízení a managementu ve správních úřadech a v úřadech územních samosprávných celků,
- zmírnit regionální rozdíly v poskytování veřejných služeb a zajistit jejich adekvátní dostupnost,
- zefektivnit vzdělání, odbornou přípravu a rozvoj úředníků správních úřadů a úřadů územních samosprávných celků a politiků včetně volených zastupitelů územních samosprávných celků,
- zvýšit transparentnost a otevřenost správních úřadů a úřadů územních samosprávných celků.

(Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2021)

2.4 Silné a slabé stránky prostředí Městského úřadu Domažlice

Silné stránky:

Město Domažlice se nachází na velmi dobře situovaném místě, má výhodnou polohu u hranice s Německem. Tato lokalita nabízí pro obyvatelstvo mnoho pracovních příležitostí díky četnému výskytu firem. Další silnou stránkou města Domažlice je spolupráce se čtyřmi partnerskými městy (Furth im Wald, Furth bei Götting, Ludres a Two Rivers) a spolupráce s dalšími obcemi v regionu, které společně tvoří dobrovolné svazky obcí.

V Domažlicích vykonává činnost velké množství příspěvkových organizací, které plní funkci veřejného zájmu. Dále město zřizuje tři organizační složky a vlastní tři společnosti s ručením omezením. Tyto všechny útvary přispívají k blahu a spokojenosti místních obyvatel.

Město Domažlice pořádá mnoho kulturních a společenských akcí, rozvíjí cestovní ruch, buduje mnoho cyklotras s ostatními obcemi, a dokonce i s Německem.

Městský úřad Domažlice má své pracoviště rozmístěné do více budov, avšak tato skutečnost není pro obyvatelstvo překážkou, jelikož se budovy nachází v centru a nejsou od sebe vzdálené.

Slabé stránky:

Jedním ze stěžejních aspektů fungování města Domažlice je neustálé kontrolování změn legislativy, které je velmi důležité a může vést k velkým nepříjemnostem. Město Domažlice je ovlivněno i vývojem hospodářství České republiky a podmínkami dotačních programů, což má vliv na objem finančních prostředků, které je možné použít na financování dalšího rozvoje města.

V poslední době dochází ke stárnutí populace ve městě, tato skutečnost souvisí i s potřebou rozvoje sociálních služeb města. Ve městě je nedostatek volných bytů a dochází k úbytku počtu obyvatel.

Ačkoliv město má celkem velký počet parkovacích míst, stále je zde problém s parkováním, a to především v centru města.

Tabulka 5: Silné a slabé stránky Městského úřadu Domažlice

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
lokalita	neustálá změna legislativy
spolupráce s partnerskými městy	nedostatek finančních prostředků pro rozvoj
mnoho pracovních příležitostí	úbytek počtu obyvatel
spolupráce se spolky, příspěvkovými organizacemi, s. r. o	stárnutí obyvatel a s tím související potřeba dalšího rozvoje sociálních služeb
dobrá dostupnost pracovišť úřadu	snižování počtu zaměstnanců
nabídky kulturních a společenských akcí	nedostatek bytů
cyklotrasy s napojením na sousední obce i Německo	parkování ve městě
infrastruktura pro rozvoj cestovního ruchu	

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

3 Analýza interní komunikace na Městském úřadu Domažlice

V této kapitole se zaměříme na popsání jednotlivých komunikačních nástrojů, které jsou na městském úřadu používány k předávání a získávání informací, sdělení a pokynů. Organizace využívá digitální, formální i neformální komunikační kanály. Další částí této kapitoly je dotazníkové šetření, vyhodnocení dotazníkového šetření a posledním bodem je zhodnocení celkového stavu interní komunikace organizace vyplývající z analýzy a dotazníkového šetření.

3.1 Formální komunikační nástroje – osobní

Cílem této kapitoly je přiblížit komunikační prostředky, které organizace využívá ať už pro rozvoj vzdělání zaměstnanců nebo pro zlepšení efektivnosti práce.

3.1.1 Hodnocení pracovních výsledků podřízených pracovníků

Součástí vzájemné komunikace mezi nadřízeným a podřízenými je provádění hodnocení výkonu práce zaměstnanců s cílem dosažení zkvalitnění práce úřadu, zejména ve vztahu k občanům. Na úrovni odboru je hodnocení prováděno vedoucím odboru. Tajemnice úřadu provádí hodnocení vedoucích odborů.

Hodnocení zahrnuje tyto oblasti: zhodnocení uplynulého období (jednoho roku), pracovní prostředí, plnění úkolů zaměstnancem, výkon práce, návrhy na zlepšení, a to ze strany zaměstnance i vedoucího odboru. Nezbytným výstupem hodnocení je stanovení úkolů na další období. Na základě provedeného hodnocení je podáván návrh tajemnici úřadu o změnu výše osobního příplatku zaměstnance.

Pro organizaci je hodnocení zaměstnanců především jeden z nejvýznamnějších motivačních nástrojů. Jedná se o zdroj informací jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Jedná se o skvělý základ pro osobní rozvoj zaměstnanců a pro nastavení potřebného vzdělávání. Hodnocení využívá úřad k rozlišování v odměňování. Městský úřad v Domažlicích využívá pro hodnocení zaměstnanců formuláře, hodnotící rozhovory, které vychází ze směrnice k hodnocení zaměstnanců úřadu.

Kritéria pro hodnocení řadových zaměstnanců Městského úřadu Domažlice:

- 1. Oblast – Orientace na občana – klienta a na výsledky

- 2. Oblast – Schopnost řešení problému a rozhodování
- 3. Oblast – Komunikace
- 4. Oblast – Osobní efektivnost
- 5. Oblast – Všeobecná odborná způsobilost
- 6. Oblast – Vedení lidí

Městský úřad Domažlice rozlišuje formuláře hodnocení zaměstnanců pro zaměstnance a vedoucí pracovníky. Tyto formuláře se liší pouze v 6. Oblasti, kterou zahrnuje pouze formulář pro vedoucí pracovníky úřadu. Na základě hodnocení dostanou zaměstnanci i doporučená opatření, která navrhuje tajemnice.

3.1.2 Porady

K tomu, aby úřad fungoval tak jak má, jsou svolávány porady. Jejich cílem je zajištění řádného plnění úkolů a předávání informací zaměstnancům města. Porady se na Městském úřadu Domažlice konají dle konkrétních potřeb vedení města a jednotlivých odborů. Jednou týdně svolává starosta za účasti místostarostů a tajemnice poradu vedení. Tajemnice svolává porady vedoucích pracovníků odborů dle potřeby, nejméně jednou měsíčně. V období mimořádných opatření v souvislosti s pandemií COVID – 19, byly organizovány porady formou online konferencemi

Průběh porady

K tomu, aby porada správně probíhala a měla smysl, je nezbytně nutné pozvat účastníky pomocí pozvánky s programem porady, ta se na úřadě posílá pomocí e-mailu. V této pozvánce svolavatel porady uvede účel porady, dobu zahájení a ukončení porady, místo konání, program porady, seznam účastníků a úkoly jednotlivým účastníkům (pokud mají například donést různé dokumenty).

Po shromáždění účastníků porady zahájí vedoucí setkání poradu a poděkuje všem za jejich účast. Na začátku jsou všichni účastníci seznámeni s průběhem a hlavními body porady. Po projednání každého bodu porady je zahájena diskuse k vyjádření svého názoru. Tyto nově navrhované připomínky si vedoucí porady zaznamená. V závěru každé porady se opět zopakují nejdůležitější body a následně se setkání rozpustí.

3.1.3 Školení

Organizace se soustředí i na jejich školení a vzdělávání. Nový zaměstnanec úřadu musí podstoupit vstupní školení, které je nezbytné při nástupu do pracovního poměru. Školení se liší podle pracovní problematiky či podle postavení zaměstnance na úřadu.

Nyní v době pandemie probíhá vstupní školení online. Po vstupním školení následuje za 3 roky 18 školení s potvrzením (osvědčením). Dle vykonávané práce je pro některé zaměstnance nutná zkouška odborné způsobilosti. Tuto zkoušku zajišťuje školící středisko Ministerstva vnitra v Benešově.

Městský úřad každý rok zpracovává plán vzdělávání, ve kterém je uvedeno jméno zaměstnance, datum školení, téma školení, počet školení a pořadatel.

3.2 Formální komunikační nástroje – elektronické

Jako každý člověk v běžném životě používá technologie, tak jinak tomu není ani v organizacích, které je využívají k rychlejšímu a efektivnějšímu plnění úkolů a informovanosti zaměstnanců. Na Městském úřadu Domažlice se využívají níže uvedené prostředky.

3.2.1 Písemná forma komunikace

V organizaci je zavedeno mnoho pravidel, které slouží k udržení jednotného vizuálního vzhledu pro jednotlivé dokumenty. Tato pravidla jsou uvedena ve vnitřních směrnících úřadu.

Například Spisový a skartační řád je závazný vnitřní předpis pro řízení spisové služby, který stanoví základní pravidla pro manipulaci s písemnostmi od jejich doručení až po jejich vyřazení ve skartačním řízení. Další, a ne méně důležitou směrnicí je Oběh účetních dokladů, kterou vydává tajemnice úřadu. Ustanovení této směrnice se vztahují na oběh vnitřních a vnějších účetních dokladů, o nichž se účtuje v účetnictví.

3.2.2 Helpdesk

Odbor ICT a GIS provozuje systém Helpdesku, který slouží k řešení požadavků zaměstnanců, a to zejména v oblasti informačních a komunikačních technologií.

3.2.3 Spisová služba – E-maily

Organizace e-maily používá ke komunikaci nejčastěji, tak jak tomu bývá ve většině organizacích a firmách. Zaměstnanci úřadu ho využívají k předání důležitých informací potřebných k plnění úkolů. Avšak předání některých informací zaměstnanci sdělí jinou formou, a to například osobní, které je pro řešení některých problémů více efektivní.

3.2.4 Elektronický kalendář – Group Ware

Velmi důležitým komunikačním prostředkem je elektronický kalendář, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci úřadu. Zapisují se do něj všechny důležité události, které se na úřadu uskutečňují, například porady. Velkým úskalím může být to, že si zaměstnanec úřadu do kalendáře nepodívá, a tak zmešká důležité jednání.

3.2.5 Elektronické ověřování účetních dokumentů

Vychází ze směrnice k rozpočtu, oběhu účetních dokladů a kontrolního řádu. Proces schvalování účetních dokumentů probíhá:

1. Účetní doklady přijdou na podatelnu, kde se zapíše do systému VERA – Spisová služba – Podatelna a pracovnice podatelny je naskenuje do systému.
2. Pracovnice Finančního odboru jde pro poštu na podatelnu a účetní dokumenty přenesou na odbor.
3. Vedoucí Finančního odboru elektronicky převezme na odboru poštu z podatelny.
4. Došlé účetní doklady elektronicky přidělí pracovníci Finančního odboru k dalšímu vyřízení.
5. Pracovnice účetní doklady ručně rozdělí dle odborů – příkazců operací a faktur. Faktury, týkající se oprav a investic předá ke kontrole odboru správy majetku. Fyzicky je podepisují příslušní pracovníci a pan starosta. Pokud jsou zjištěny nedostatky, faktura se vrací zpět dodavateli a již nepokračuje její elektronické schvalování.
6. Elektronické schvalování: došlé účetní dokumenty pracovnice Finančního odboru zapisuje, do již zmíněného systému VERA – fakturace. K těmto dokumentům připojuje buď objednávku nebo smlouvu, které se týkají.
7. Jednotlivé odbory – příkazci operací – v systému vidí dokumenty, které nemají ověřené. Příkazce operace (vedoucí odboru nebo jeho zástupce) se přihlásí do systému a provede kontrolu správnosti fakturace dle kontrolního řádu. V systému se k faktuře

uvede příslušná rozpočtová skladba, účtování (běžný účet) a pokud je vše v pořádku, elektronicky dokument ověří.

8. Finanční odbor: pracovnice hlídá dobu splatnosti faktur a podle toho je připravuje správci rozpočtu k ověřování. Správce rozpočtu je vedoucí Finančního odboru. Faktury k úhradě dostane správce ve fyzické podobě a zároveň provádí jejich ověřování elektronicky v systému. Kontrolována je správnost napsané rozpočtové skladby a zda je na uvedené výdaje schválený rozpočet. Pokud tomu tak není, je vrácen k příkazci, který musí zajistit, aby byl výdaj schválený v rozpočtu města. V případě, že je vše v pořádku, elektronicky vedoucí Finančního odboru ověří faktury a vše předá ke hlavní účetní k dalšímu ověřování.
9. Hlavní účetní: postupuje dle kontrolního řádu, kontroluje zejména správnost účtování. Pokud je vše v pořádku, provede ověřování a fyzicky předá faktury pracovníci Finančního odboru, která zajišťuje úhradu.
10. Pokud je vše ověřeno, je možné provést v systému VERA – Banka úhrady, bez ověření dokumentu toto provést nelze. Po provedené úhradě jsou k jednotlivým fakturám tištěny formuláře, tzv. - „košilky“, ze kterých je patrný celý proces ověřování.

Tímto způsobem jsou schvalovány různé účetní doklady nejen faktury, ale i veškeré výdaje, tj. příspěvky na provoz příspěvkových organizací, dotace z rozpočtu, poskytované spolkům dle programových dotací, dotace poskytované příspěvkovým organizacím např. ministerstev, Plzeňského kraje, které jdou přes rozpočet města atd.

3.2.6 Docházkové čipy

Tento docházkový systém nahrazuje manuální evidenci pracovní doby zaměstnanců, a to z důvodu úspory času, nákladů a zvýšeného přehledu o zaměstnancích. Princip fungování je na základě zaznamenání příchodů, jejich časech a typech. Zaměstnanci se při příchodu a odchodu identifikují přiložením čipu ke snímači. Systém pak následně vypočítá odpracovanou dobu, přesčasy atd.

3.2.7 Protipovodňové opatření, krizové řízení

Starosta města Domažlice zřídil krizový štáb, který se skládá ze starosty, 1. místostarosty, tajemnice úřadu, zástupce Policie ČR, zástupce Jednotky dobrovolných hasičů města Domažlice, vedoucího Odboru životního prostředí, tajemnice Bezpečnostní rady města

a zástupce Hasičského záchranného sboru Plzeňského kraje. Pokud by došlo ke krizové situaci, všichni účastníci krizového štábu dostanou přes mobil SMS s informacemi o této události.

3.3 Neformální komunikační nástroje

Jako i v jiných organizacích či firmách, tak i na Městském úřadu Domažlice budují vzájemné mezilidské vztahy. Toto budování vztahů se uskutečňuje mimo práci a nejsou organizovány ze strany zaměstnavatele.

3.4 Komunikace s občany

Pro úřad je důležité znát jejich potřeby a vůli. Do této kategorie můžeme zařadit přání žít v obci s fungujícími službami, v čistém a příjemném prostředí, s dostatkem příležitostí na svůj volný čas apod. K této komunikaci se úřad snaží najít vždy vhodný prostředek komunikace, který musí vždy odcházet včas, a to například prostřednictvím odesílání dopisů do domácností, zveřejňování informací na úřední desce nebo na internetu.

Úřední desku zřizuje každý správní orgán a tato deska je veřejnosti nepřetržitě přístupná. Na této desce jsou vyvěšeny kromě jiného obecně závazné vyhlášky a nařízení obce, a to po dobu 15 dnů.

Hlavní prostředky, které Město Domažlice využívá ke komunikaci s občany (klienty, které vyřizují svou konkrétní situaci):

- webové stránky města,
- Facebook,
- Domažlický zpravodaj (vychází každý měsíc s informacemi o dění ve městě, informacemi odborů Městského úřadu Domažlice, které se týkají občanů),
- zavedení on-line rezervace pro vyřizování žádostí (občanské průkazy, cestovní doklady, řidičské průkazy, registrace vozidel vč. sledování stavu žádosti těchto dokladů),
- mobilní aplikace Hlášení rozhlasu.cz, kde se nacházejí aktuální informace,
- e-mailová komunikace,
- datové schránky.

Zajímavou službou, kterou Městský úřad Domažlice poskytuje je služba Transkript. Tato služba je určena pro komunikaci se sluchově postiženými – „Přepis řeči při jednání

s klientem tváří v tvář na úradě.“ Službu může využít kdokoliv z úradu, pokud má k dispozici tablet či počítač.

V případě, kdy zaměstnanec úradu chce tuto službu využít ke komunikaci s osobou se sluchovým postižením, tak postupuje následovně:

- zadá webovou stránku (<https://domazlice.transkript.cz/>)
- zvolí pobočku Domažlice a stiskne „potvrdit“
- na telefonu vytočí číslo: 222 360 128 a aktivuje hlasitý odposlech, poté stiskne tlačítko „žádost o přepis“
- následně je možné komunikovat s klientem se sluchovým postižením a on si vše co pracovník úradu říká čte na monitoru tabletu či počítače.

3.5 Dotazníkové šetření

Z důvodu celkového vytížení odborů Městského úradu Domažlice byla využita forma dotazníkového šetření od 28. 3. do 4. 4. 2022. K vytvoření dotazníku byl použit Google Forms, který byl zaslán všem zaměstnancům e-mailem. Důvodem této formy bylo co nejrychlejší rozšíření po celém úradu v krátkém čase a zajistit zaměstnancům anonymitu.

Dotazníkové šetření (viz příloha E) je rozděleno do několika částí:

- **Všeobecné otázky** – otázky č. 1–3
- **Komunikace s kolegy** – otázky č. 4–6
- **Komunikace s nadřízenými** – otázky č. 7-10
- **Zpětná vazba** – otázka č. 11
- **Otázky k fungování organizace a případným změnám** – otázky č. 12-15
- **Otázka k vedoucím zaměstnancům** – otázka č. 16

V celém dotazníkovém šetření nalezneme otázky uzavřené s jednou nebo více možnostmi a otázkou otevřenou, kde zaměstnanci úradu mohou vyjádřit svoje návrhy k změnám, které by na úradě ocenili.

Z celkového počtu 113 zaměstnanců odpovědělo na otázky 47, to znamená, že návratnost dotazníku činila přibližně 41 %. Z 47 respondentů se do dotazníkového šetření zapojilo 14 vedoucích zaměstnanců (zástupci vedoucích pracovníků) a 33 řadových pracovníků.

3.5.1 Všeobecné otázky

Následující tři otázky slouží pouze k identifikování základního souboru šetření.

Na otázky dotazníkového šetření odpovědělo 37 žen a 10 mužů. Největší část respondentů tvoří osoby s věkem od 31 do 50 let (28 respondentů), na druhé pozici osoby s věkem 51 let a více (16 respondentů) a nejmenší podíl tvoří osoby do 30 let (3 respondenti). V organizaci se nachází 37 respondentů, kteří v organizaci pracují více než 5 let. Druhou největší skupinu tvoří osoby, které pracují v organizaci méně než 3 roky (7 respondentů) a nejméně početná skupina zaměstnanců je ta, které pracuje v organizaci 4-5 let (3 respondenti).

3.5.2 Komunikace s kolegy

V této části dotazníku jsou zkoumány otázky, zabývající se spokojeností zaměstnanců, vztahy a vzájemnou důvěrou na pracovišti. V každé otázce se nacházejí čtyři oblasti, které respondenti hodnotí.

Otázka č. 4. Na kolik jsou Vaše vztahy na pracovišti?

U této otázky jsou odpovědi rozděleny na odpovědi řadových a vedoucích zaměstnanců. Při porovnání jednotlivých možností je patrné, že obě skupiny vnímají vztahy na pracovišti velmi podobně.

Z celkového počtu 14 vedoucích zaměstnanců odpovědělo 7, že se na pracovišti spíše formální vztahy neobjevují. U řadových zaměstnanců tuto možnost vybralo 19 z 33 respondentů. Naopak 2 vedoucí a 1 řadový zaměstnanec má pocit, že se na pracovišti objevují velmi formální vztahy. Přátelské vztahy se na pracovišti spíše objevují podle 21 řadových a 9 vedoucích zaměstnanců. Z celkových 47 respondentů nikdo nevybral možnost, že se přátelské vztahy v organizaci vůbec neobjevují. U třetí části otázky odpověděli 3 řadoví a 1 vedoucí zaměstnanec, že se lhostejné vztahy na pracovišti spíše objevují. Naprostá většina tuto možnost spíše nebo úplně vyvrací. 10 vedoucích zaměstnanců uvádí, že se s nepřátelskými vztahy na pracovišti vůbec neseťkává. Tuto skutečnost potvrzuje i 21 řadových zaměstnanců.

Tabulka 6: Vztahy na pracovišti

Možnost výběru	Osoby, kterých to týká	Počet respondentů			
		Velmi	Spíše jsou	Spíše nejsou	Vůbec
Formální	Vedoucí zaměstnanci	2	3	7	2

	Řadoví zaměstnanci	1	11	19	2
Přátelské	Vedoucí zaměstnanci	4	9	1	0
	Řadoví zaměstnanci	10	21	2	0
Lhostejné	Vedoucí zaměstnanci	0	1	7	6
	Řadoví zaměstnanci	0	3	15	15
Nepřátelské	Vedoucí zaměstnanci	0	1	3	10
	Řadoví zaměstnanci	0	1	11	21

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Otázky č. 5: Jak hodnotíte míru důvěry s ...?

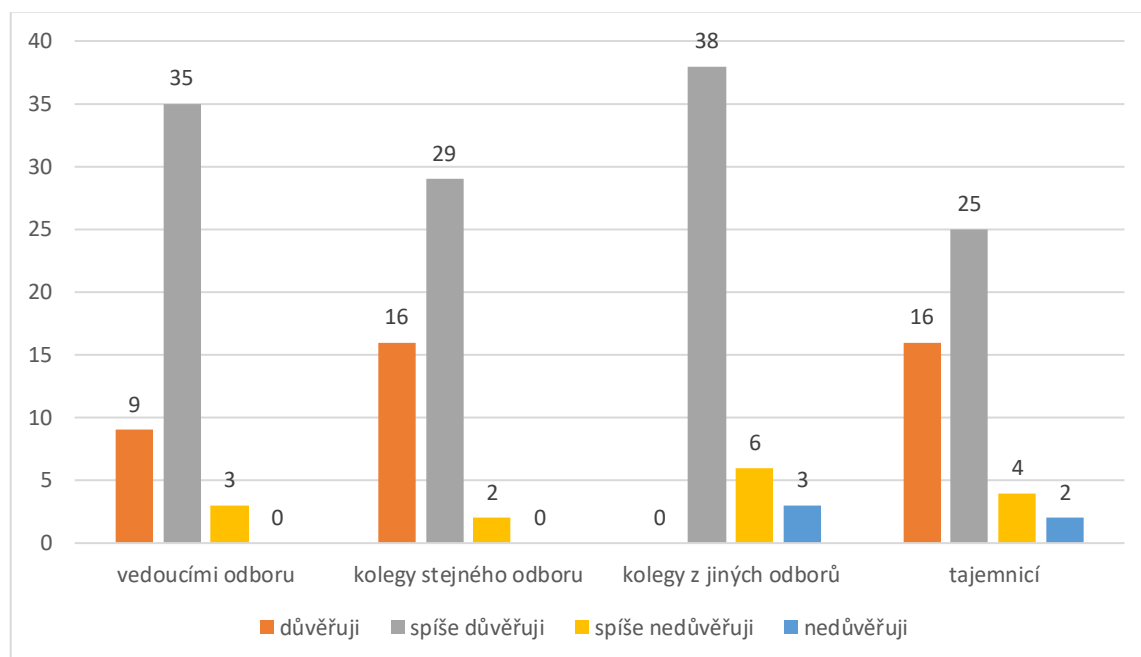
Tato otázka je opět rozdělena do čtyř částí, na které jednotlivě respondenti odpovídali. Z celkových 47 respondentů odpovědělo 35, že vedoucím odborů spíše důvěřují a dalších 9 zcela vedoucím důvěřuje. V organizaci se nachází 3 respondenti, kteří vedoucím odborů spíše nedůvěřují.

U druhé části otázky se nachází 16 respondentů, kteří zcela důvěřují svým kolegům ze stejného odboru a většina jim spíše důvěřuje (29 respondentů). Avšak jsou zde 2 respondenti, kteří spíše nedůvěřují svým kolegům ze stejného odboru.

U kolegů z jiných odborů se setkáváme spíše s důvěrováním od 38 respondentů. Avšak je zde 6 respondentů, kteří těmto kolegům spíše nedůvěřují a 3, kteří zcela nedůvěřují.

Poslední část otázky je zaměřena na důvěru s paní tajemnicí. V tomto případě uvádí 25 respondentů, že paní tajemnici spíše důvěřuje, 16 zcela důvěřuje. Na druhou stranu jsou zde 4 respondenti, kteří spíše nedůvěřují a 2 respondenti s úplnou nedůvěrou k paní tajemnici.

Obrázek 1: Důvěra na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 6: Jak se cítíte na pracovišti?

Na tuto otázku respondenti odpovídali u čtyř částí a hodnotili zde vnímání samu sebe na pracovišti. 24 respondentů uvedlo, že se na pracovišti cítí užiteční a zbylých 23 tuto skutečnost spíše potvrzuje. Z celkového počtu se cítí 31 respondentů v organizaci spíše uznávaní. Nicméně je zde 6 respondentů, kteří se cítí spíše neuznávaní. U třetí a čtvrté části nikdo neodpověděl, že by se v organizaci cítil zcela přehlížený nebo podceňovaný. 21 respondentů uvádí, že se cítí nepřehlížení a nepodceňování.

Tabulka 7: Vnímání své pozice na pracovišti

Možnosti výběru	Počet respondentů			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Užitečný	24	23	0	0
Uznávaný	10	31	6	0
Přehlížený	0	3	23	21
Podceňovaný	0	5	21	21

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

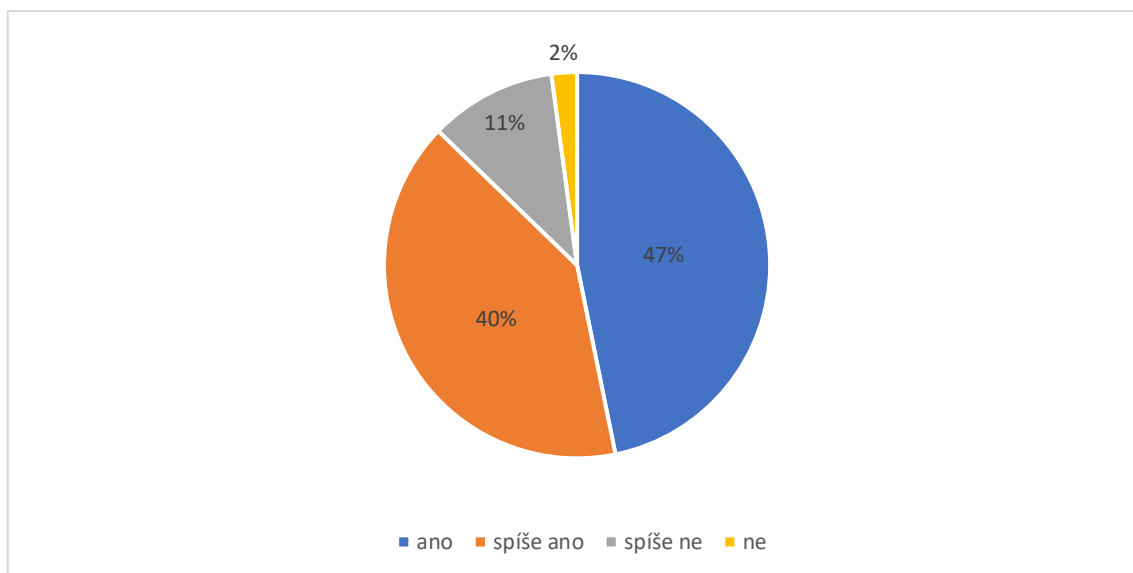
3.5.3 Komunikace s nadřízenými

Následující otázky jsou zaměřené na komunikaci s nadřízenými pracovníky – jak svého nadřízeného vnímají a jak hodnotí poskytování informací v určitých oblastech.

Otázka č. 7: Můžete svému nadřízenému sdělit svůj názor, návrh, připomínky bez jakékoliv obavy?

V této otázce vybírali respondenti ze čtyř možných odpovědí. 22 respondentů uvedlo, že svému nadřízenému může sdělit své připomínky a názory bez jakékoliv obavy. Dalších 19 respondentů uvádí, že obavu při sdělování spíše nepocítuje. Naopak obavu pocítuje 1 respondent a dalších 5 se s obavou spíše setkává.

Obrázek 2: Sdělování názorů



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 8: Jak hodnotíte poskytování informací od vedení v těchto oblastech?

U této otázky se opět setkáváme se čtyřmi částmi, které se týkají informací od vedení. 42 respondentů uvádí, že zadávání úkolů má v organizaci dobrou úroveň. Jako velmi dobrou úroveň zadávání úkolů ohodnotili 2 respondenti, naopak 3 respondenti uvádí, že zadávání nemá příliš dobrou úroveň. Vysvětlování úkolů je 39 respondenty hodnoceno na dobré úrovni, 2 respondenti tuto možnost hodnotí dokonce na velmi dobré úrovni. Nicméně je zde 6 respondentů, kteří hodnotí vysvětlování úkolů na nepříliš dobré úrovni. Podle 29 respondentů je formování cílů organizace a útvarů na dobré úrovni. Nicméně formování cílů organizace je podle 12 respondentů na nepříliš dobré úrovni a jsou zde i 3 respondenti,

kteří tuto skutečnost hodnotili na špatné úrovni. Formování cílů útvaru hodnotili 2 respondenti na špatné úrovni a 10 na nepříliš dobré úrovni.

Tabulka 8: Poskytování informací od vedení

Možnosti výběru	Počet respondentů			
	Velmi dobrá úroveň	Dobrá úroveň	Nepříliš dobrá úroveň	Špatná úroveň
Zadávání úkolů	2	42	3	0
Vysvětlování úkolů	2	39	6	0
Formování cílů organizace	3	29	12	3
Formování cílů útvaru	6	29	10	2

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 9: Jak uznáváte svého nadřízeného?

U této otázky respondenti hodnotili čtyři části – autorita, odborník, dobrý řečník a dobrý organizátor.

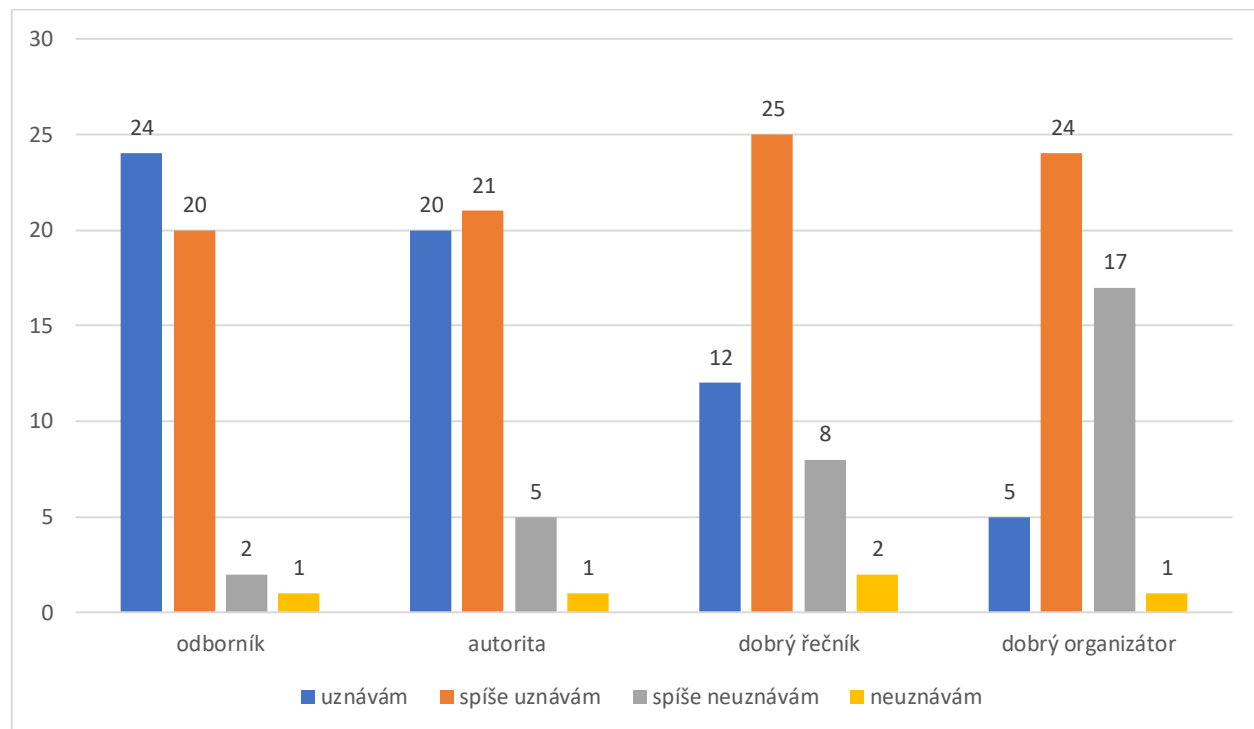
Z 47 respondentů odpovědělo 24, že svého nadřízeného zcela uznávají jako odborníka a dalších 20 s tímto tvrzením spíše souhlasí. V organizaci se ale také nachází 1 respondent, který svého nadřízeného jako odborníka neuznává a další 2 respondenti, kteří takto svého nadřízeného spíše nevnímají.

Jako autoritu vnímá svého nadřízeného 20 respondentů a 21 respondentů tuto skutečnost spíše potvrzuje. Dalších 5 respondentů uvádí, že svého nadřízeného jako autoritu spíše neuznává a 1 respondent uvádí, že svého nadřízeného jako autoritu vůbec neuznává.

V organizaci se nachází 25 respondentů, kteří svého nadřízeného spíše uznávají jako dobrého řečníka, dalších 12 s tímto tvrzením zcela souhlasí. Avšak 8 respondentů uvádí, že svého nadřízeného jako dobrého řečníka nevnímá. Zbylí 2 respondenti svého nadřízeného jako dobrého řečníka zcela neuznávají.

V poslední části dotazníku uvedlo 24 respondentů, že svého nadřízeného spíše vnímají jako dobrého organizátora, avšak 17 s tímto spíše nesouhlasí. 5 respondentů zcela uznává, že je jejich nadřízený dobrý organizátor a 1 respondent uvádí, že jeho nadřízený není dobrý organizátor.

Obrázek 3: Vnímání nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 10: Jak hodnotíte následující oblasti týkající se porad?

U této otázky bude opět porovnáno vnímání čtyř oblastí porad vedoucími a řadovými pracovníky. Opět je vnímání vedoucích a řadových pracovníků velmi podobné.

Z celkového počtu 14 vedoucích pracovníků vnímá 11 zorganizování porad na dobré úrovni, tuto skutečnost vnímá i 22 řadových pracovníků z 33. Na velmi dobré úrovni zorganizování porad hodnotí 6 řadových pracovníků. Zorganizování je vnímáno 1 vedoucím a 1 řadovým pracovníkem na špatné úrovni. Další 2 vedoucí a 4 řadoví pracovníci tuto skutečnost na nepříliš dobré úrovni.

U stanovení porad uvádí 4 řadoví pracovníci, že se setkávají se špatnou úrovní. Dalších 5 řadových a 3 vedoucí pracovníci uvádějí, že stanovení cílů porad v organizaci se objevuje na nepříliš dobré úrovni. Stanovení cílů na velmi dobré úrovni hodnotí 1 vedoucí a 7 řadových pracovníků

Vedení porad hodnotí 7 řadových pracovníků na velmi dobré úrovni. V organizaci se nachází 10 vedoucích a 19 řadových pracovníků, kteří vedení porad vnímají na dobré úrovni. Avšak je zde 5 vedoucích a 4 řadoví zaměstnanci, kteří shledávají vedení porad jako na nepříliš dobré úrovni.

U poslední části této otázky hodnotí 1 vedoucí pracovník, že se v organizaci nachází špatná úroveň, co se týče možnosti kladení dotazů a připomínek při poradách. Dalších 6 řadových a 4 vedoucí pracovníci tuto možnost hodnotí na nepříliš dobré úrovni. Na druhou stranu se v organizaci nachází většina respondentů (7 vedoucích a 18 řadových pracovníků), kteří vnímají možnost kladení dotazů a připomínek na dobré úrovni. Na velmi dobré úrovni tuto možnost ohodnotili 2 vedoucí a 9 řadových pracovníků.

Tabulka 9: Porady

Oblasti porad	Osoby, kterých se to týká	Počet respondentů			
		Velmi dobrá úroveň	Dobrá úroveň	Nepříliš dobrá úroveň	Špatná úroveň
Zorganizování porady	Vedoucí zaměstnanci	0	11	2	1
	Řadoví zaměstnanci	6	22	4	1
Stanovení cílů porady	Vedoucí zaměstnanci	1	10	3	0
	Řadoví zaměstnanci	7	17	5	4
Vedení porady	Vedoucí zaměstnanci	0	10	4	0
	Řadoví zaměstnanci	7	19	7	0
	Vedoucí zaměstnanci	2	7	4	1

Možnosti kladení dotazů a připomínek	Řadoví zaměstnanci	9	18	6	0
--	-----------------------	---	----	---	---

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

3.5.4 Zpětná vazba

Tato otázka zobrazuje, jak často se s určitým typem zpětné vazby setkávají lidé v organizaci.

Otázka č. 11: Jak často se setkáváte s těmito typy zpětné vazby?

24 respondentů uvedlo, že se s pochvalou občas setkává, dalších 8 slýchá pochvalu často. Avšak je zde 11 respondentů, kteří pochvalu málokdy dostávají, a dokonce jsou zde 4 respondenti, kteří pochvalu nikdy nedostali.

Nejčastěji se v organizaci respondenti setkávají s poděkováním (20 respondentů), dalších 17 se s poděkováním občas setkává. Dalších 9 respondentů uvádí, že poděkování dostává málokdy a 1 respondent se s poděkováním nikdy nesetkal.

Každý se v organizaci s kritikou někdy setkal. 29 respondentů slýchá kritiku občas, 14 málokdy. Avšak jsou zde 4 respondenti, kteří uvedli, že se s kritikou setkávají často.

S finančním ohodnocením se nikdy nesetkali 4 respondenti. Naopak 1 toto ohodnocení dostává často a 29 respondentů občas. 24 respondentů se s tímto ohodnocením setkává málokdy.

Tabulka 10: Zpětná vazba

Možnosti výběru	Počet respondentů			
	Často	Občas	Málokdy	Nikdy
Pochvala	8	24	11	4
Poděkování	20	17	9	1
Kritika	4	29	14	0
Finanční ohodnocení	1	18	24	4

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

3.5.5 Otázky k fungování organizace a případným změnám

U těchto otázek se setkáváme s hodnocením komunikačních nástrojů, problémy v interní komunikaci a možnosti vyjádření se respondentů k možným změnám, které by uvítali.

Otázka č. 12: Jak jste spokojeni s využíváním těchto komunikačních nástrojů?

S telefony je zcela spokojeno 29 respondentů a dalších 16 s tímto spíše souhlasí. Další 2 respondenti s telefony spíše spokojeni nejsou.

28 respondentů je s využíváním e-mailu zcela spokojeno a dalších 22 je spíše spokojeno. S tímto typem komunikace jsou 2 respondenti spíše nespokojeni.

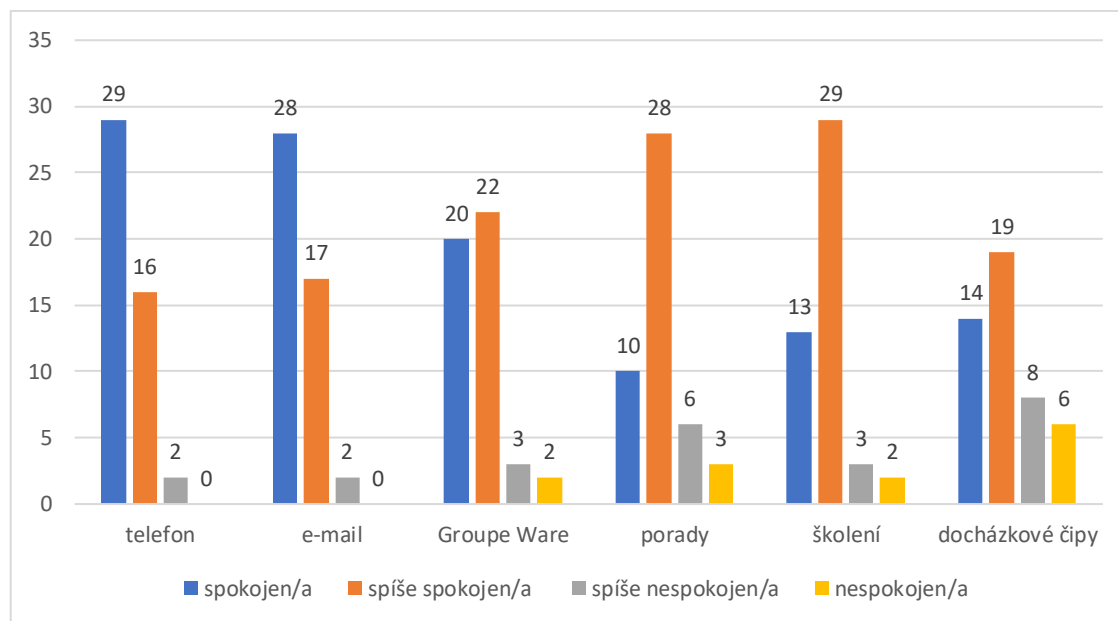
Využívání elektronického kalendáře Groupe Ware je spíše spokojeno 22 respondentů a 20 respondentů je zcela spokojeno. Avšak 3 respondenti spokojeni spíše nejsou a 2 spokojeni nejsou vůbec.

Dalším komunikačním nástrojem jsou porady, s nimi je spíše spokojeno 28 respondentů, 10 je zcela spokojeno. Na druhou stranu je zde i malé množství respondentů, kteří uvádějí, že jsou s poradou spíše nespokojeni (6 respondentů) a nebo jsou zcela nespokojeni (3 respondenti).

Co se týče školení, v této oblasti je 29 respondentů spíše spokojeno. Dalších 13 je zcela spokojeno. Nicméně jsou zde 2 respondenti, co uvádějí, že jsou se školením zcela nespokojeni a 3 respondenti, kteří jsou spíše nespokojeni.

U poslední části odpovědělo 19 respondentů, že jsou s využíváním docházkových čipů spíše spokojeni a 14 jsou zcela spokojeni. Na druhou stranu je zde poměrně velké množství respondentů, kteří jsou spíše nespokojeni (8 respondentů) nebo dokonce nespokojeni (6 respondentů).

Obrázek 4: Komunikační nástroje v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 13: Jaké problémy se podle Vás objevují v organizaci v souvislosti s interní komunikací:

V další otázce je porovnáno vnímání problému související s interní komunikací organizace u vedoucích a řadových zaměstnanců.

S nedostatkem a nejasností informací se často setkává 7 řadových a 3 vedoucí pracovníci. Dalších 21 řadových pracovníků se s tímto problémem setkává občas a s tímto tvrzením souhlasí i 8 vedoucích pracovníků. Naopak je zde 5 řadových a 3 vedoucí pracovníci, kteří uvádějí, že se v organizaci s tímto problémem málokdy potkají.

Co se týče nezájmu pracovníků s touto problematikou se na pracovišti často setkává 1 vedoucí a 6 řadových pracovníků. 8 vedoucích a 16 řadových pracovníků uvedlo, že se s tímto problémem občas setkává. Málokdy se s nezájmem setkává 11 řadových a 4 vedoucí pracovníci, avšak je zde 1 vedoucí pracovník, co se s touto problematikou vůbec neseťkává.

Další část otázky je zaměřena na neochotu vedoucích pracovníků. Často se s touto problematikou setkává 1 vedoucí a 6 řadových pracovníků. Naopak je zde 1 vedoucí a 3 řadový pracovníci, kteří se s touto neochotou nikdy na pracovišti neseťkali. Většina pracovníků se s touto problematikou občas nebo málokdy setkávají.

S nedorozuměním se na pracovišti často setkávají 2 vedoucí a 1 řadový zaměstnanec. Dalších 9 vedoucích a 18 řadových pracovníků uvedli, že se s tímto problémem občas na pracovišti setkávají. Nicméně je jsou zde 3 vedoucí a 14 řadových pracovníků, kteří se málokdy s nedorozuměním na pracovišti setkávají.

Poslední část této otázky je zaměřena na negativní vztahy na pracovišti. S touto problematikou se na pracovišti často setkávají 2 řadoví zaměstnanci. Naopak jsou zde 3 řadoví zaměstnanci, kteří se tímto nikdy nesečkali. Naprostá většina se s touto problematikou setkává málokdy nebo občas.

Tabulka 11: Problémy s komunikací

Problémy na pracovišti	Osoby, kterých se to týká	Počet respondentů			
		Často	Občas	Málokdy	Nikdy
Nedostatek a nejasnost informací	Vedoucí zaměstnanci	3	8	3	0
	Řadoví zaměstnanci	7	21	5	0
Nezájem zaměstnanců	Vedoucí zaměstnanci	1	8	4	1
	Řadoví zaměstnanci	6	16	11	0
Neochota vedoucích pracovníků	Vedoucí zaměstnanci	1	4	8	1
	Řadoví zaměstnanci	2	12	16	3
Nedorozumění	Vedoucí zaměstnanci	2	9	3	0
	Řadoví zaměstnanci	1	18	14	0
	Vedoucí zaměstnanci	0	9	5	0

Negativní vztahy na pracovišti	Řadoví zaměstnanci	2	11	17	3
--------------------------------	--------------------	---	----	----	---

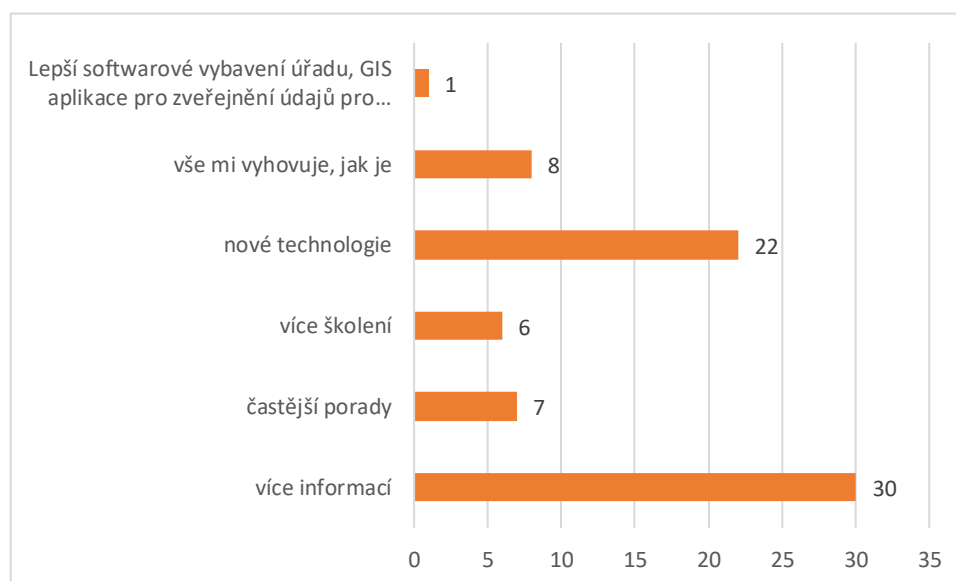
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 14. Co byste ocenil/a v souvislosti s interní komunikací v organizaci?

U této otázky byla možnost více odpovědí. Na tuto otázku respondenti odpovídali, že by nejvíce ocenili více informací a nové technologie v organizaci. Nicméně se v organizaci nacházejí i respondenti, kteří jsou spokojeni s tím, co je v organizaci zavedeno.

Poslední část této otázky byla možnost volné odpovědi, kterou využil pouze jeden respondent, který by ocenil lepší softwarové vybavení úřadu, GIS aplikace pro zveřejnění údajů pro veřejnost a více mapových služeb.

Obrázek 5: Ocenění možných změn



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Otázka č. 15: Jaké navrhuje změny v komunikaci na Městském úřadě Domažlice?

V této otázce měli respondenti možnost uvést případné změny týkající se komunikace v organizaci. Velké množství respondentů zmiňovalo více informací ať už se týkají interního chodu celé radnice nebo informací od ostatních odborů. Další procento lidí by ocenilo změnu komunikačních technologií, posílení softwaru a hardwaru. Jiní respondenti by uvítali společné akce k posílení kolektivu jako je například teambuilding. Jako důležité je pro některé respondenty například zveřejnění cílů města, koncepce rozvoje města,

veřejné infrastruktury a zveřejnění ostatních záměrů města. Mnoha respondentům by pomohlo mít častější porady s jasně vytyčenými cíli.

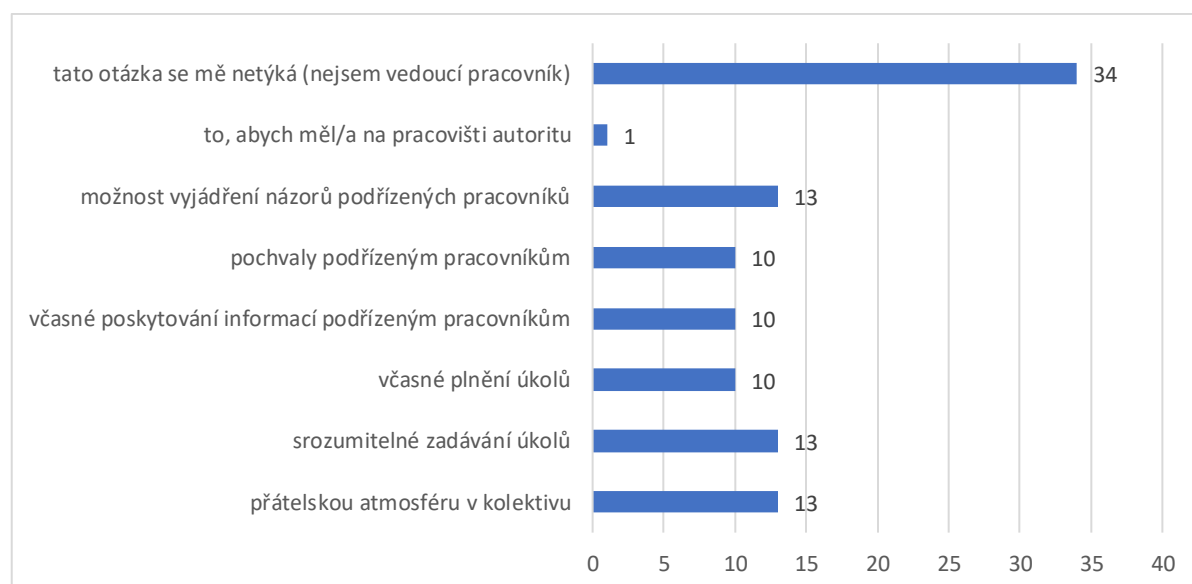
3.5.6 Otázky k vedoucím pracovníkům

Tato otázka byla zaměřena pouze na vedoucí zaměstnance úřadu a k jejich preferencím.

Otázka č. 16: Jako vedoucí pracovník nejvíce dbám na ...?

V této otázce měli respondenti možnost více odpovědí. Podle výsledků nejvíce dbají na přátelskou atmosféru v kolektivu, srozumitelné zadávání úkolů a možnosti vyjádření názorů podřízených pracovníků. Vedoucí pracovníci nejméně dbají, aby měli na pracovišti autoritu.

Obrázek 6: Vedoucí pracovníci a jejich preference



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

3.5.7 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

V této části jsou zhodnocené celkové výsledky dotazníkového šetření do částí jako bylo samotné šetření rozděleno. Tyto části jsou: všeobecné otázky, komunikace s kolegy, komunikace s nadřízenými, otázky k fungování organizace a případným změnám a otázka zaměřená k vedoucím zaměstnancům

Všeobecné otázky

Dle odpovědí získaných v této oblasti lze tvrdit, že z oslovených zaměstnanců je více žen než mužů, a to 37 z celkových 47 respondentů. Nejvíce oslovených respondentů jsou ve

věkové kategorii od 31 do 50 let, a to s celkovým počtem 28 respondentů. Jak se dalo předpokládat, tak osob, kteří pracují v organizaci déle než 5 let, je naprostá většina, a to celkem 37 osob.

Komunikace s kolegy

Z dotazníkového šetření vyplývá, že v organizaci panují spíše přátelské vztahy, které spíše nejsou lhostejné. Většina respondentů také odpověděla, že se na pracovišti spíše formální vztahy neobjevují. Zaměstnanci uvádějí, že spíše důvěřují, jak vedoucím odborů, kolegům stejného odboru, kolegům z jiných odborů, tak i paní tajemnici.

Komunikace s nadřízenými

Většina respondentů svému nadřízenému sděluje své názory, návrhy, připomínky spíše bez jakékoliv obavy nebo zcela bez obavy. Naprostá většina respondentů uvádí, že zadávání úkolů a vysvětlování úkolů v organizaci je na dobré úrovni. I když mnoho respondentů odpovědělo, že formování cílů organizace a útvarů je na dobré úrovni, je zde i přibližně čtvrtina respondentů, kteří s tímto nesouhlasí a hodnotí je na nepříliš dobré úrovni. Nadřízení pracovníci jsou vnímání spíše jako autorita, odborníci a dobří řečníci na druhou stranu je zde 36 % respondentů, kteří uvádí, že jejich nadřízený není příliš dobrý organizátor. Porady vnímá většina respondentů na dobré úrovni nicméně u vedení porad a možnosti kladení dotazů a připomínek je zde přibližně čtvrtina respondentů, kteří vnímají tyto oblasti na ne příliš dobré úrovni.

Zpětná vazba

V organizaci se nejčastěji respondenti setkávají s poděkováním. Přibližně 62 % osob se občas setkává s určitým druhem kritiky, což může vést k snížení motivace zaměstnance. Více než polovina respondentů uvedla, že se s finančním ohodnocením málokdy setkává.

Otázky k fungování organizace a případným změnám

S komunikačními nástroji jsou respondenti nejvíce spokojeni s telefonem a e-mailem. Nejvyšší počet spíše nespokojených a nespokojených respondentů se objevil u docházkových čipů organizace. Tyto čipy fungují jako elektronický docházkový systém, který zaznamenává informace o příchodech a odchodech. Problémy, které občas v organizaci vznikají, jsou nedostatek či nejasnost informací, nezáměr zaměstnanců a nedorozumění. Více než 50 % respondentů uvedlo, že se málokdy setkávají s neochotou ze strany vedoucích pracovníků, avšak se v organizaci nachází osoby, které se s tímto

problémem setkávají občas nebo dokonce často. Pokud by si respondenti mohli vybrat případné změny komunikace v organizaci, tak by nejvíce ocenili více poskytovaných informací, posílení hardwaru a softwaru a jasné vytyčení cílů při poradách.

Otázka k vedoucím pracovníkům

Dle odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že vedoucí pracovníci nejvíce dbají na to, aby v kolektivu panovala přátelská atmosféra, aby docházelo k srozumitelnému zadávání úkolů a aby se mohli podřízení pracovníci vyjádřit. Pouze jeden z vedoucích pracovníků (popřípadě zástupce vedoucího pracovníka) uvedl, že nejvíce dbá na to, aby měl na svém pracovišti autoritu.

3.6 Silné a slabé stránky komunikace Městského úřadu Domažlice

Následně zde budou zhodnocené silné a slabé stránky z analýzy komunikace Městského úřadu Domažlice a výsledků dotazníkového šetření.

Silné stránky:

Na Městském úřadu Domažlice se nachází velmi kvalifikovaný personál, kterému vedení pravidelně poskytuje vzdělávací kurzy. Tyto kurzy napomáhají i k osobnímu přístupu zaměstnanců k občanům. Další výhodou, kterou na úřadu můžeme zpozorovat je dobrá oboustranná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, komunikace mezi pracovníky. Dobrým aspektem, který napomáhá ke kvalitní interní komunikaci je i fakt, že na úřadu může personál využívat mnoho komunikačních nástrojů, kteří fungují na dobré úrovni. Zaměstnanci se setkávají s dobrou úrovní poskytování informací a dobrou úrovní porad. Naprostá většina zaměstnanců vnímá svého nadřízeného jako odborníka, který má na pracovišti autoritu.

Slabé stránky:

Jak už bylo zmíněno, na Městském úřadu Domažlice se nachází mnoho komunikačních nástrojů, avšak ne vždy jsou tyto komunikační nástroje využívány a modernizovány. Na úřadu se nejvíce využívá telefon, e-mail nebo osobní rozhovor. Další problém může nastat v případě nepřítomnosti jednoho z pracovníků, jelikož jeho kolegové nejsou zaškoleni a důkladně připraveni na tuto možnost. V dnešní době i nadále na úřadu převládá spousta papírových formulářů, a to například papírové dovolenky, papírové cestovní příkazy a papírové žádanky o služební vozidlo. Pokud by úřad zavedl elektronický systém, usnadnilo by to mnoho práce vedoucím zaměstnancům a zároveň by byla zavedena

možnost elektronického zpracování těchto podkladů. Lepší technologické vybavení úřadu by ocenilo více pracovníků, také poskytování více informací jak od kolegů ze stejného nebo jiného odboru, tak od vedoucích pracovníků.

Tabulka 12: Silné a slabé stránky komunikace Městského úřadu Domažlice

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
mnoho komunikačních nástrojů na dobré úrovni	nezaškolení pracovníků v případě nepřítomnosti kolegy
oboustranná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným	nedostatečné využívání nástrojů komunikace k usnadnění práce
dobrá neformální komunikace	spousta papírových formulářů
schopnost poskytovat vzdělávací kurzy	zastaralé poskytování služeb občanům (složenky za místní poplatky, pokuty)
osobní přístup k občanům	malé množství poskytovaných informací
kvalifikovaní zaměstnanci	zastaralé využívání technologií – mnoho zaměstnanců by ocenilo lepší softwarové vybavení úřadu
porady na dobré úrovni	
dobrá úroveň poskytovaných informací	

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

4 Navrhovaná opatření

Za pomoci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že interní komunikace v organizaci probíhá na dobré úrovni. Nicméně dotazníkové šetření poukázalo na menší nedostatky, které organizace mohla do budoucna eliminovat nebo zcela odstranit.

Sebehodnotící formulář

- Cíl opatření: aby si zaměstnanec uvědomil důležitost své práce.
- Odpovědná osoba: vedoucí odboru, tajemnice úřadu.
- Co to bude stát: čas zaměstnanců a cena za tisk (2 Kč/ 1 strana).
- Čas uskutečnění: alespoň jednou ročně.

V organizaci se nacházejí pouze hodnotící dotazníky, a proto by bylo dobré zavést sebehodnocení. Častokrát si díky sebehodnocení zaměstnanec uvědomí, kolik toho dělá nebo naopak nedělá pro organizaci. Při zavedení tohoto sebehodnotícího formuláře by měli vedoucí odboru (popřípadě tajemnice) dbát na to, aby všem bylo vysvětleno, že sebehodnocení slouží k jejich rozvoji a ke zlepšení pracovních podmínek. Aby nedocházelo k tomu, že zaměstnanci k sobě nebudou objektivní, autorka navrhuje vedoucím odborů, aby si průběžně zapisovali poznámky k práci zaměstnanců. Tyto poznámky následně mohou použít k potvrzení nebo vyvrácení toho, jak se zaměstnanec vidí. Na základě oznámení tajemnice úřadu proběhne sebehodnocení jako příprava na hodnotící pohovor, který následně také proběhne.

Lepší poskytování informací a posílení hardwaru a softwaru

- Cíl opatření: zpřístupnění důležitých informací pro všechny pracovníky, zavedení Microsoft Office
- Odpovědná osoba: odbor ICT a GIS (za zavedení Microsoft Office), vedoucí pracovníci (za poskytnuté informace).
- Co to bude stát: 1 766 500 Kč.
- Čas uskutečnění: po zakoupení licencí a programů.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci by ocenili posílení či změnu hardwaru a softwaru. Z tohoto důvodu autorka navrhuje zakoupení licencí Microsoft Office 365. Pro lepší poskytování informací mohou zaměstnanci využít službu Teams, kde mohou být jednotlivé odbory rozděleny. Daný odbor bude mít možnost nahlédnout do jiného odboru, a tak získat potřebné informace. Microsoft Teams podporuje i veřejnou

telefonní síť, díky které by zaměstnanci mohli volat na telefonní čísla skrze tuto platformu. Autorka sestavila tabulku s orientačními cenami za tyto služby. Jelikož je zakázka předmětem výběrového řízení a přesné ceny pro takové organizace nejsou dohledatelné, autorka sestavila alespoň navrhovaný výpočet.

Tabulka 13: Výpočet návrhu pro zavedení Microsoft Office

Položka	Cena za kus (v Kč)	Celkem (v Kč)
Office Standard 2021 LTSC	14 000	1 582 000
Microsoft 365 Business Basic (za rok)	1 500	169 500
Implementace	-	15 000
Celkem k zaplacení (Kč)		
		1 766 500

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Cena za jednotlivé položky celkem je vypočtena pro 113 zaměstnanců úřadu. Z tabulky je patrné, že Microsoft 365 Business Basic je vždy na jeden rok. Platbu 169 500 Kč bude Městský úřad Domažlice uskutečňovat každý rok.

Zvýšení efektivity porad

- Cíl opatření: poskytnutí programu porady všem účastníkům.
- Odpovědná osoba: osoba, která poradu povede.
- Co to bude stát: čas pracovníků.
- Čas uskutečnění: poskytnutí programu alespoň 2 dny před konáním porady.

I když jsou porady v organizaci na dobré úrovni, vždy je prostor pro zlepšení. V tomto případě autorka navrhuje, aby (alespoň 2 dny před konanou poradou) osoba, která tuto poradu bude pořádat, poslala pomocí intranetu všem účastníkům porady program s jednotlivými body porady. Při zahájení porady se jednotlivé body porady opět zopakují a následně proběhne porada. Nakonec budou účastníci vyzváni k diskusi, aby vyjádřili své návrhy a postřehy k probrané problematice. Na závěr vedoucí porady všem účastníkům poděkuje za účast a jejich návrhy. Důležité je i kvůli informovanosti pracovníků, aby byl

následně zveřejněn účastníkům porady i přehledný zápis z porady. Dále by autorka navrhovala pravidelné průzkumy spokojenosti formou online anonymního dotazníku, aby vedoucí porad získal zpětnou vazbu a mohl případně změnit přístup k poradám.

Zavedení platební brány – Dynamický nákupní systém

- Cíl opatření: usnadnit práci pracovníkům úřadu i občanům.
- Odpovědná osoba: odbor ICT a GIS.
- Co to bude stát: zprostředkování veřejné zakázky a výběr poskytovatele platební brány provádí Ministerstvo vnitra České republiky zdarma; cena za provoz platební brány závisí na objemu transakcí (za každou provedenou transakci se pohybuje do výše 1 % z hodnot transakce).
- Čas uskutečnění: po splnění podmínek a zavedení systému doporučuje autorka zahájit k 1.1.2023.

Jelikož se na úřadě stále objevuje velké množství papírových formulářů, které se musí občanům doručovat. Autorka by navrhovala zavedení platební brány, která by občanům umožňuje hradit poplatky za služby veřejné správy online. Těmito poplatky jsou například poplatky ze psů, za komunální odpad, za druhopisy matričních dokladů nebo za pokuty. Tato platební brána bude v rámci dynamického nákupního systému, který zajišťuje nižší ceny za poplatky, než nabízí trh. Zavedení tohoto systému by ulehčilo práci několika zaměstnancům úřadu, kteří tyto poplatky vyřizují.

(Ministerstvo vnitra, 2022)

Závěr

Tématem této bakalářské práce byla zvolena Interní komunikace v organizaci. Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Cílem této práce bylo vymezení teoretických pojmů, zanalyzování a zhodnocení komunikace v praxi a následně navrhnout možná opatření, které povedou ke lepší a zefektivněnější interní komunikaci.

V teoretické části byl definován pojem komunikace, typy komunikace, komunikační bariéry, interní komunikace a předpoklady pro správné fungování interní komunikace.

V rámci praktické části se autorka zabývala analýzou interní komunikace v organizaci. Pro tuto práci byl vybrán Městský úřad Domažlice. Na úvod byla organizace představena, dále bylo zanalyzováno prostředí organizace pomocí vnitřní a vnější analýzy prostředí. Po tomto zanalyzování interní komunikace Městského úřadu Domažlice následovalo dotazníkové šetření, které bylo provedeno anonymní formou za pomoci Google Forms. Po zjištění stavu interní komunikace v organizaci bylo následně navrženo několik možných opatření ke zlepšení stavu interní komunikace organizace.

Z celkové analýzy je patrné, že interní komunikace na Městském úřadu Domažlice je na dobré úrovni a mnoho respondentů odpovědělo v dotazníkovém šetření, že jsou s fungováním komunikačních nástrojů spokojeni. Nicméně se v organizaci nachází i malé množství respondentů, kteří pociťují nepatrné nedostatky, které by mohly narušovat chod organizace. Z tohoto důvodu se autorka rozhodla navrhnout možná opatření, které by tyto nedostatky mohla eliminovat. Těmito opatřeními jsou zavedení Microsoft 365, sebehodnotící formuláře, zefektivnění porad a zavedení platební brány.

Analýza interní komunikace bude společně s navrhovanými opatřeními předána paní tajemnici Městského úřadu Domažlice. Autorka věří, že zjištěné nedostatky pomůžou organizaci k jejich odstranění.

Autorka shledává, že psaní této práce pro ni bylo velmi přínosné, protože poznatky, které získala uplatní jak v osobním, tak v budoucím profesním životě. Dříve si autorka nedokázala představit, jak moc složitá a rozsáhlá komunikace v organizaci může být.

Seznam použitých zdrojů

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015) *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13.vyd.). Praha, Česko: Grada.

Bedrnová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha, Česko: Management Press.

Český statistický úřad (2021). *Nezaměstnanost v Plzeňském kraji*. Dostupné 20.6. 2021 <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-3-2021>

Český statistický úřad (2021). *Průměrná roční míra inflace*. Dostupné 20.6. 2021 <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2021-byla-38->

Český statistický úřad (2021). *SO ORP Domažlice*. Dostupné 29.7.2021 https://www.czso.cz/csu/xp/so_orp_domazlice

Český statistický úřad (2022). *Tvorba a užití HDP – 4. čtvrtletí 2021*. Dostupné 3.4.2022 <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2021>

Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha, Česko: Grada.

Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno, Česko: Computer Press.

Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice, Česko: Univerzita Pardubice.

Kovaříková, J. (2016). *Interní komunikace je nutnost!* Praha, Česko: Siria.

Mahaupťová, E. (2009). *Teambuilding cesta k efektivní spolupráci*. Praha, Česko: Portál.

Městský úřad Domažlice (2020). *Organizační struktura*. Dostupné 13.12.2020 <https://www.domazlice.eu/urad/organizacni-struktura/odbory/>

Městský úřad Domažlice (2021). *Příjmy a výdaje města Domažlice v roce 2020*. Interní dokument Městského úřadu Domažlice.

Městský úřad Domažlice (2021). *Příspěvkové organizace*. Interní dokument Městského úřadu Domažlice.

Městský úřad Domažlice (2021). *Rozpočet města Domažlice za rok 2020 a 2021*. Interní dokument Městského úřadu Domažlice.

Městský úřad Domažlice (2021). *Vnitřní směrnice č. 2/2018 – Pro ochranu osobních údajů*. Interní dokument Městského úřadu Domažlice.

Městský úřad Domažlice (2021). *Vnitřní směrnice č. 1/2019–O náhradách výdajů v souvislosti s výkonem práce*. Interní dokument Městského úřadu Domažlice.

Městský úřad Domažlice (2021). *Vnitřní směrnice č. 1/2020–K účtování projektu IROP*. Interní dokument Městského úřadu Domažlice.

- Městský úřad Domažlice (2021). *Vnitřní směrnice č. 1/2021 – Pro používání telefonů*. Interní dokument Městského úřadu Domažlice.
- Městský úřad Domažlice (2021). *Vnitřní směrnice č. 12/2012 – Oběh účetních dokladů*. Interní dokument Městského úřadu Domažlice.
- Městský úřad Domažlice (2021). *Vnitřní směrnice č. 2/2015 – Evidence a vyřazování majetku*. Interní dokument Městského úřadu Domažlice.
- Městský úřad Domažlice (2021). *Vnitřní směrnice č. 2/2015 – Pro používání služebních vozidel*. Interní dokument Městského úřadu Domažlice.
- Městský úřad Domažlice (2021). *Vnitřní směrnice č. 3/2020 – Spisový a skartační řád*. Interní dokument Městského úřadu Domažlice.
- Městský úřad Domažlice (2021). *Vnitřní směrnice č. 5/2020 – Hospodaření podle schváleného rozpočtu města*. Interní dokument Městského úřadu Domažlice.
- Městský úřad Domažlice (2021). *Vnitřní směrnice č. 7/2005 – Kontrolní řád*. Interní dokument Městského úřadu Domažlice.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. (2.vyd.). Praha: Česko: Grada.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2021). *Prioritní osa 4 – Veřejná správa a veřejné služby*. Dostupné 6.7.2021 z <https://www.esfcr.cz/prioritni-osa-4-oplzz>
- Ministerstvo vnitra (2022). *Zřízení platební brány pro úřad*. Dostupní 10.4.2022 <https://portal.gov.cz/kam-dal/zrizeni-platebni-brany>
- Šuleř, O. (2001). *Jak řídit a vést porady*. Praha, Česko: Computer Press.
- Šuleř, O. (2008). *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Brno, Česko: Computer Press.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2015). *Podniková ekonomika*. (3.vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Urban, J. (2014). *Firemní kultura a identita*. Praha, Česko: Ústav práv a právní vědy.
- Vykopalová, H. (2000). *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace*. Olomouc, Česko: Univerzita Palackého, Právnická fakulta.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha, Česko: Grada.
- Zákon č. 128/2000 Sb., Zákon o obcích

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly v komunikaci muže a ženy	12
Tabulka 2: Seznam komunikačních kanálů.....	15
Tabulka 3: Rozpočet města Domažlice za rok 2020 a 2021 (v tis.).....	34
Tabulka 4: Příjmy a výdaje města Domažlice v roce 2020 (v tis.)	34
Tabulka 5: Silné a slabé stránky Městského úřadu Domažlice.....	38
Tabulka 6: Vztahy na pracovišti.....	46
Tabulka 7: Vnímání své pozice na pracovišti	48
Tabulka 8: Poskytování informací od vedení.....	50
Tabulka 9: Porady	52
Tabulka 10: Zpětná vazba	53
Tabulka 11: Problémy s komunikací.....	56
Tabulka 12: Silné a slabé stránky komunikace Městského úřadu Domažlice	61
Tabulka 13: Vypočet návrhu pro zavedení Microsoft Office.....	63

Seznam obrázků

Obrázek 1: Důvěra na pracovišti.....	48
Obrázek 2: Sdělování názorů	49
Obrázek 3: Vnímání nadřízeného.....	51
Obrázek 4: Komunikační nástroje v organizaci	55
Obrázek 5: Ocenění možných změn.....	57
Obrázek 6: Vedoucí pracovníci a jejich preference	58

Seznam příloh

Příloha A: Mapa správního obvodu města Domažlice

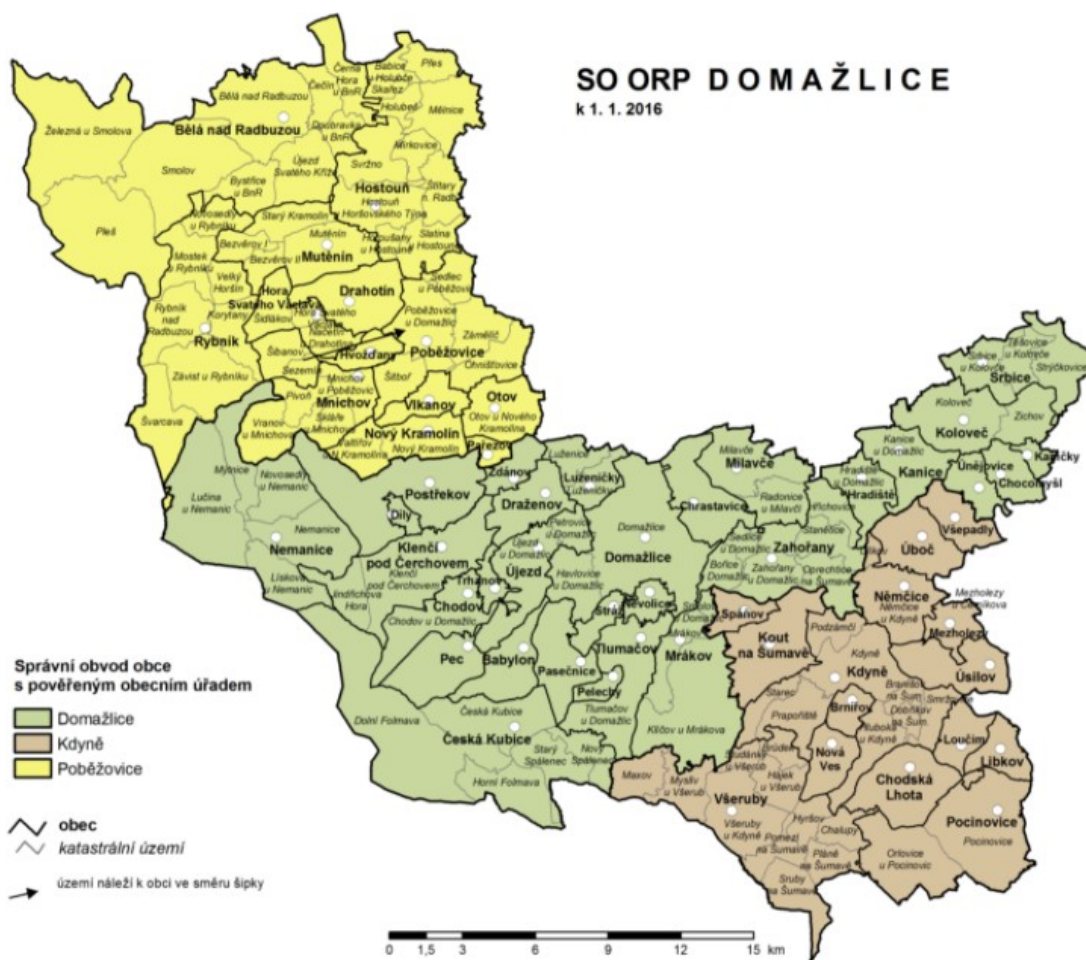
Příloha B: Příspěvkové organizace

Příloha C: Organizační struktura Městského úřadu Domažlice

Příloha D: Vnitřní směrnice

Příloha E: Vzor dotazníkové šetření

Příloha A: Mapa správního obvodu města Domažlice



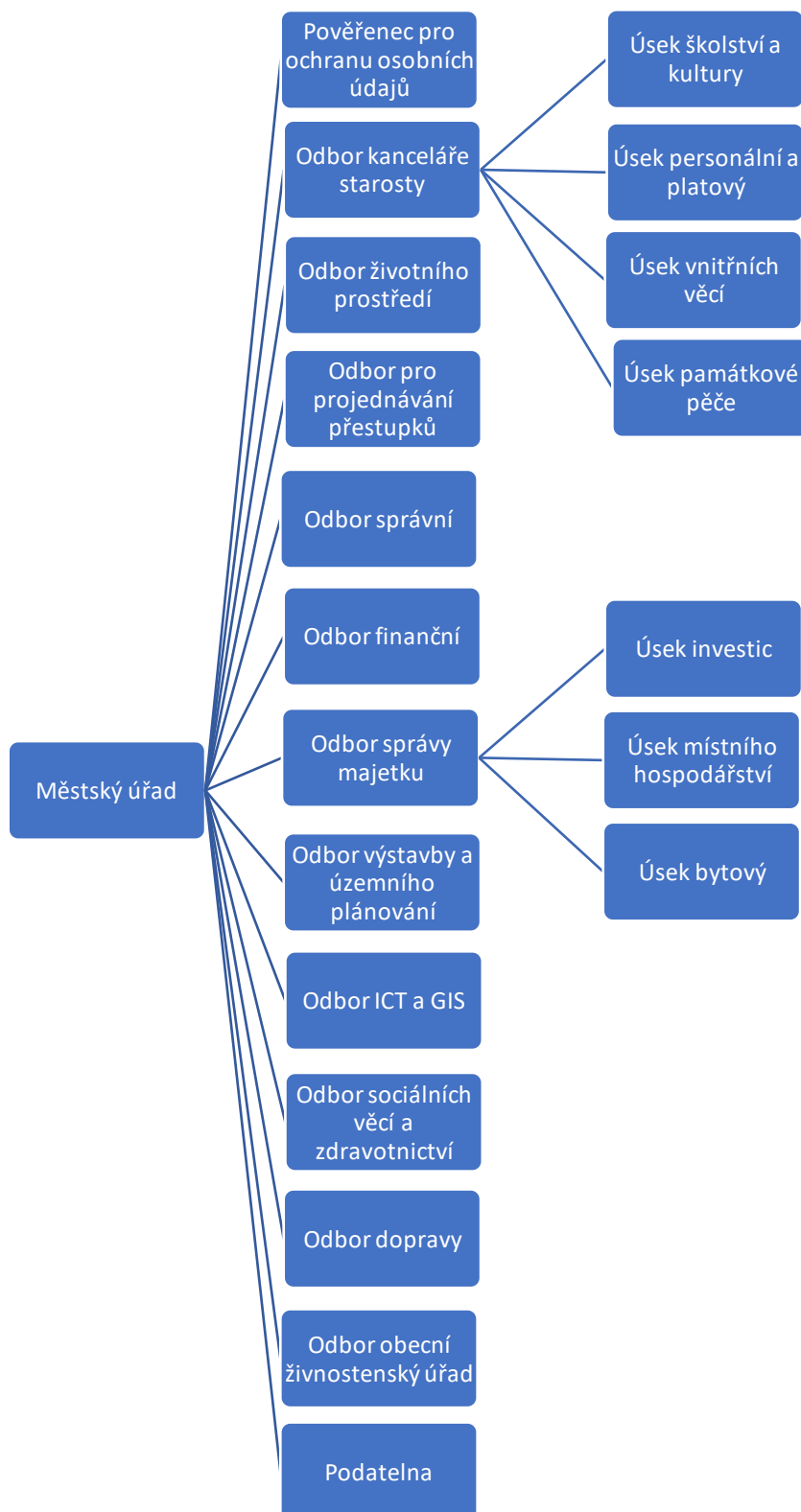
(Český statistický úřad, 2021)

Příloha B: Příspěvkové organizace

- Městská knihovna Boženy Němcové Domažlice,
- Městské kulturní středisko v Domažlicích,
- Městské centrum sociálně rehabilitačních služeb – domov pro seniory,
- Základní umělecká škola Domažlice, příspěvková organizace,
- Základní škola a mateřská škola Domažlice, Msgre.B. Staška 232, příspěvková organizace,
- Základní škola Domažlice, Komenského 17,
- Základní škola praktická Domažlice, Msgre B.Staška 232, příspěvková organizace,
- Mateřská škola Domažlice, příspěvková organizace,
- Domažlické technické služby, příspěvková organizace,
- Sluníčko Domažlice, příspěvková organizace,
- Dům dětí a mládeže Domino Domažlice, příspěvková organizace.

(Městský úřad Domažlice, 2021)

Příloha C: Organizační struktura Městského úřadu Domažlice



Zdroj: vlastní zpracované podle Organizační struktury Městského úřadu Domažlice (2020)

Příloha D: Vnitřní předpisy

Vnitřní směrnice č. 2/2015 – EVIDENCE A VYŘAZOVÁNÍ MAJETKU

Rada města Domažlice vydává v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, tuto závaznou vnitřní směrnici.

Tato směrnice upravuje pravidla a postupy pro evidenci majetku pořízeného městem Domažlice a pravidla pro jeho zařazování do evidence a vyřazování evidence. Dále stanovuje kompetence pro vyřazování majetku.

(Městský úřad Domažlice, 2021)

Vnitřní směrnice č. 2/2015 – PRO POUŽÍVÁNÍ SLUŽEBNÍCH VOZIDEL

Tajemnice vydává vnitřní směrnici v souladu s ustanovením §110 odst. 4 písm. e) zákona č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

Směrnice udává služební vozidla, která se používají k zajištění řádného chodu městského úřadu, výjimečně i pro potřeby organizací zřizovaných Městem Domažlice a osoby, se kterými je uzavřena „Dohoda o svěřeni vozidla...“

Služebními vozy je zajišťována:

- doprava na služebních cestách, odborné prohlídky, šetření, kontroly apod.
- doprava materiálu potřebného pro řádný provoz úřadu.

Služební vozidla jsou používána i na služební cesty do zahraničí.

(Městský úřad Domažlice, 2021)

Vnitřní směrnice č. 1/2019–O NÁHRADÁCH VÝDAJŮ V SOUVISLOSTI S VÝKONEM PRÁCE

Tato směrnice byla vydána tajemnicí úřadu a určuje v jakých případech má zaměstnanec právo na úhradu výdajů v souvislosti s výkonem práce.

Tyto náhrady se dělí na:

- A – náhrada jízdních výdajů
- B – náhrada výdajů za ubytování
- C – stravné
- D – náhrada nutných vedlejších výdajů

E - § 185 zákoníku práce

(Městský úřad Domažlice, 2021)

Vnitřní směrnice č. 1/2020–K ÚČTOVÁNÍ PROJEKTU IROP

Tuto směrnici vydala tajemnice v souladu s Organizačním řádem Městského úřadu v Domažlicích a vztahuje se způsobu účtování projektu Domažlice – MŠ Petrovická. Podle této směrnice a zásad v ní postupují správci rozpočtových prostředků a ostatní pracovníci účetní jednotky, kteří se v rámci plnění svých úkolů stanou účastníky realizovaných účetních případů.

(Městský úřad Domažlice, 2021)

Vnitřní směrnice č. 5/2020 – HOSPODAŘENÍ PODLE SCHVÁLENÉHO ROZPOČTU MĚSTA

Zastupitelstvo schválilo tuto směrnici svým usnesením ř. 707 ze dne 26. 8. 2020.

Město Domažlice hospodaří s finančními prostředky města podle ročního rozpočtu schváleného zastupitelstvem města pro příslušný rozpočtový rok. Rozpočet města je základním řídicím nástrojem financování potřeb města. Odpovědní pracovníci se při hospodaření podle schváleného rozpočtu města řídí zejména tímto vnitřním předpisem.

(Městský úřad Domažlice, 2021)

Příloha E: Vzor dotazníkové šetření

Dotazník k tématu Interní komunikace v organizaci

Vážení respondenti,

jmenuji se Marie Švehlová a jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Ráda bych Vás touto cestou požádala, abyste věnovali pár minut Vašeho času k vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je anonymní a získané informace budou použity pouze pro účel mé bakalářské práce.

Předem děkuji za Vaše odpovědi.

OBECNÉ INFORMACE

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a. muž
 - b. žena

2. Jaký je Váš věk?
 - a. do 30
 - b. 30–50
 - c. 51 a více

3. Jak dlouho pracujete v organizaci?
 - a. do 3 let
 - b. 3–5 let
 - c. více než 5 let

KOMUNIKACE S KOLEGY

4. Nakolik jsou Vaše vztahy na pracovišti mezi kolegy?

	velmi	spíše jsou	spíše nejsou	vůbec
formální				
přátelské				
lhostejné				
nepřátelské				

5. Jak hodnotíte míru důvěry s...?

	důvěřuji	spíše důvěřuji	spíše nedůvěřuji	nedůvěřuji
vedoucími odboru				
kolegy stejného odboru				
kolegy z jiných odborů				
tajemníci				

6. Jak se cítíte na pracovišti?

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
užitečný				
uznávaný				
přehlížený				
podceňovaný				

KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝMI

7. Můžete svému nadřízenému sdělit svůj vlastní názor, návrh, připomínky bez jakékoliv obavy?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

8. Jak hodnotíte poskytování informací od vedení v těchto oblastech:

	velmi dobrá úroveň	dobrá úroveň	nepříliš dobrá úroveň	špatná úroveň
zadávání úkolů				
vysvětlování úkolů				
formování cílů organizace				
formování cílů útvary				

9. Jak uznáváte svého nadřízeného?

	uznávám	spíše uznávám	spíše neuznávám	neuznávám
odborník				
autorita				
dobry řečník				
dobry organizátor				

10. Jak hodnotíte následující oblasti týkající se porad?

	velmi dobrá úroveň	dobrá úroveň	nepříliš dobrá úroveň	špatná úroveň
zorganizování porady				
stanovení cílů porady				
vedení porady				

možnost kladení dotazů a připomínek				
---	--	--	--	--

ZPĚTNÁ VAZBA

11. Jak často se setkáváte s těmito typy zpětné vazby?

	často	občas	málokdy	nikdy
pochvala				
poděkování				
kritika				
finanční ohodnocení				

OTÁZKY K FUNGOVÁNÍ ORGANIZACE A PŘÍPADNÝM ZMĚNÁM

12. Jak jste spokojeni s využíváním těchto komunikačních nástrojů?

	spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	nespokojen/a
telefon				
e-mail				
Group Ware				
porady				
školení				
docházkové čipy				

13. Jaké problémy se podle Vás objevují v organizaci v souvislosti s interní komunikací?

	často	občas	málokdy	nikdy
nedostatek a nejasnost informací				
nezájem zaměstnanců				
neochota vedoucích pracovníků				
nedorozumění				
negativní vztahy na pracovišti				

14. Co byste ocenil/a v souvislosti s interní komunikací v organizaci? (možno více odpovědí)

- a. více informací
- b. častější porady
- c. více školení
- d. nové technologie
- e. vše mi vyhovuje
- f. jiné ...

15. Napadají Vás některé změny v komunikaci, které byste rád/a uvítal/a v organizaci?

OTÁZKA K VEDOUCÍM ZAMĚSTNANCŮM

16. Jako vedoucí pracovník nejvíce dbám na...? (možnost více odpovědí)

- a. přátelskou atmosféru v kolektivu
- b. srozumitelné zadávání úkolů
- c. včasné plnění úkolů
- d. včasné poskytování informací podřízeným pracovníkům
- e. pochvaly podřízeným pracovníkům
- f. možnost vyjádření názorů podřízených pracovníků
- g. to, abych měl/a na pracovišti autoritu
- h. tato otázka se mě netýká (nejsem vedoucí pracovník)

Abstrakt

Švehlová, M. (2022). *Interní komunikace v organizaci*. (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: komunikace, interní komunikace, komunikační nástroje, vnitřní prostředí organizace, vnější prostředí organizace

V této bakalářské práci bylo zpracováno téma Interní komunikace v organizaci. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je zaměřena na vysvětlování pojmů komunikace, typy komunikace, komunikační bariéry, interní komunikace v organizaci a předpoklady pro správné fungování interní komunikace. V praktické části byla představena vybraná organizace, u které byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Součástí této části je i analýza interní komunikace organizace a dotazníkové šetření, díky kterému autorka získala důležité poznatky, které byly následně zhodnoceny. Na závěr této práce jsou uvedena navrhovaná řešení, které by měla vést ke zlepšení interní komunikace organizace.

Abstract

Švehlová, M. (2022). Internal communication in the organization. (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: communication, internal communication, communication tools, internal environment of an organization, external environment of an organization

The topic of this bachelor's thesis focuses on Internal communication in an organization. The bachelor's thesis is divided into two parts. The theoretical part is focused on the explanation of terms used in communication, as well as on types of communication, communication barriers, internal communication in an organization, and preconditions for the proper functioning of internal communication. The practical part consists of an introduction of the selected organization and an analysis of its internal and external environment. This part also includes an analysis of internal communication in a selected organization and a survey, through which the author gained important knowledge about the organization and then used its results in the evaluation. At the end of this bachelor's thesis, there are also suggested solutions that should lead to the improvement of internal communication in the organization.