

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Efektivní komunikace a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor
Milan Ledecký

2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Milan LEDECKÝ**
Osobní číslo: **E08210**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Efektivní komunikace a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je charakteristika a zhodnocení úrovně komunikačního procesu a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, porovnání s teoretickými znalostmi a navržení případných opatření vedoucích ke zlepšení současné situace.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika dané organizace, 3. Popis stávající komunikace a rozvoje zaměstnanců, 4. Zhodnocení současného stavu, 5. Návrhy možných změn pro zefektivnění komunikace a rozvoje zaměstnanců.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Analýza a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh změn na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace*. Praha: Grada, 2007, 177 s. ISBN 978-80-247-1971-9.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

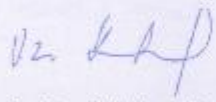
ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 175 s. ISBN 80-86851-10-9.

NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha: Oeconomica, 2002, 130 s. ISBN 80-245-0341-7.

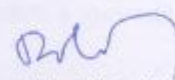
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011


prof. Ing. Magdaléna Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rafinský, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: 10.4.2011

Milan Ledecký

Poděkování

Rád bych poděkoval všem, kteří mi pomáhali při shromažďování podkladů a vyhotovení této práce.

Děkuji zejména vedoucímu práce Ing. Petrovi Řehořovi, Ph.D. za jeho pomoc a užitečné rady. Vlastní rodině děkuji za pochopení a morální podporu.

Obsah

1 ÚVOD	6
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	7
2.1 MANAGEMENT.....	7
2.2 PROCES	8
2.3 KOMUNIKACE.....	8
2.3.1 KOMUNIKAČNÍ KANÁL	10
2.3.2 VNITŘNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE	10
2.3.3 FORMY KOMUNIKACE	13
2.3.4 INFORMACE, DATA, ZNALOSTI	15
2.3.5 PŮSOBNÍ KOMUNIKACE NA ZAMĚSTNANCE	16
2.3.6 KONTROLA EFEKTIVITY KOMUNIKACE	20
2.3.7 VNĚJŠÍ KOMUNIKACE.....	22
2.4 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	23
2.4.1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	24
2.4.2 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	25
3 CÍL A METODIKA	28
3.1 CÍL PRÁCE	28
3.2 METODICKÝ POSTUP	28
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	30
5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	32
5.1 FIREMNÍ KOMUNIKACE	32
5.2 SOUČASNÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	36
5.3 SBĚR DAT FORMOU ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ	39
6 DISKUZE. NÁVRHY ZMĚN NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	43
6.1 PŘEDÁVÁNÍ AKTUÁLNÍCH INFORMACÍ A PRACOVNÍCH POKYNŮ.....	43
6.2 PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ O PRŮBĚHU PROCESŮ	44
6.3 PŘÍKLAD MONITOROVÁNÍ PROCESU ZVLÁŠTNÍHO UŽÍVÁNÍ SILNICE	46
6.4 PROCES PŘÍPRAVY INVESTIC A PROCES MAJETKOPRÁVNÍHO VYPOŘÁDÁNÍ.....	50
6.5 PROCES PŘIJATÉ A ODESLANÉ POŠTY	51
6.6 PRACOVNÍ MANUÁLY	51
6.7 INTERNETOVÉ STRÁNKY ORGANIZACE.....	53
6.8 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	55
7 ZÁVĚR.....	59
8 SUMMARY.....	61
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	62
10 SEZNAM OBRÁZKŮ	64
11 SEZNAM PŘÍLOH	64

1 Úvod

Komunikace je nezbytnou součástí našeho života. Je základním prostředkem výměny informací při jakékoli lidské činnosti od dialogu mezi dvěma lidmi po sdílení informací v různých skupinách a společnostech. V ekonomické organizaci ovlivňuje úroveň komunikace pracovní prostředí i výsledky činnosti a jejich kvalitu.

Při nástupu do nového zaměstnání potřebujete získat potřebné znalosti pro vykonávání své práce. Jste zahrnuti množstvím verbálních informací, písemných materiálů, příručkami, návody, směrnici. Poznáváte své nadřízené, kolegy ze sousední kanceláře, pracovníky, které budete řídit. Délka doby, po které jste se schopni začlenit do pracovní činnosti organizace a efektivně začít spolupracovat s ostatními, je ovlivněna úrovní komunikace pro předávání potřebných informací.

Pracujete-li delší dobu v jedné organizaci, znáte a ovládáte činnosti, které se opakují i činnosti prováděné občas. Plnění některých nových úkolů však vyžaduje více informací. Mnohé problémy přitom mohl řešit někdo před Vámi. V organizaci s vysokou úrovní komunikace a shromažďování užitečných informací není složité vyhledat a využít řešení, které již bylo vymyšleno a použito.

Tématem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu komunikace ve vybrané příspěvkové organizaci. Pozornost bude věnována vnitřní komunikaci směřující k předávání informací ze strany vedení, podpoře sdílení znalostí a zkušeností mezi pracovníky nebo mezi jednotlivými útvary, efektivitě vzestupné komunikace a zpětné vazbě jako nástroji ke zjišťování kvality komunikace.

Pro každou organizaci je důležitá výměna informací s vnějším prostředím s důrazem na zákazníka. V případě příspěvkové organizace působící ve veřejné správě je konečným zákazníkem široká veřejnost.

S rozvojem úrovně komunikace souvisí personální a sociální rozvoj zaměstnanců. Výsledky činnosti organizace závisí na úrovni jejich vzdělání, zkušeností a motivaci.

Náměty pro nová řešení v oblasti komunikace mohou vycházet ze zkušeností s vývojem komunikace ve veřejném sektoru, v institucích a organizacích veřejné správy stejně jako s rozvojem komunikace v soukromých podnicích.

2 Literární řešerše

2.1 Management

Management označuje široké spektrum činností, které jsou v jeho rámci vykonávány. Nejedná se tedy o pouhé nahrazení pojmů, jako jsou vedení či řízení. Konkrétní činnosti, které naplňují pojem management, jsou: plánování a organizování (definování účelu a cílů), řízení a rozhodování (včetně koordinace), vedení a řízení lidí (lidské zdroje), informování a komunikace, monitorování a kontrola, rovněž i reprezentování. Uvedené činnosti pocházejí ze základních koncepcí managementu firem, jsou však plně uplatnitelné i v managementu územní správy, v celé veřejné sféře obecně. (Olšová, 2005a)

Do oblasti působnosti a odpovědnosti managementu spadá všechno, co má vliv na výkonnost instituce a na její výsledky – ať se nachází v jejím interním nebo externím prostředí, ať je pod kontrolou instituce nebo mimo ni. (Drucker, 1999)

Management není jen o řízení, je uceleným souborem aktivit, jejichž realizace v praxi napomáhá kvalitnímu chodu organizace a dosahování jejích cílů. (Drucker, 1999)

Do oblasti managementu veřejné správy pronikají manažerské praktiky, které jsou již s určitou tradicí a zkušeností uplatňovány v soukromé sféře. Prostřednictvím toho dochází postupně ke sbližování soukromých a veřejných organizací.

Veřejný sektor nemůže ovšem být nikdy ze své podstaty zcela roven sektoru soukromému. Mezi hlavní rozdíly mezi managementem v podnikové sféře a "veřejným" managementem patří rozdílnost cílů. Na úrovni veřejné správy není cílem zisk či jiný prospěch pro konkrétní právnickou nebo fyzickou osobu, zde je sledován veřejný zájem a jeho naplnění, sleduje se prospěch veřejnosti. (Olšová, 2005a)

Organizace, jejíž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu; příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. (Zákon č. 250/2000 Sb.)

Management je specifickým a charakteristickým nástrojem doslova každé organizace. (Drucker, 1999)

2.2 Proces

Proces je soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. (Grasseová a kolektiv, 2008)

Proces je tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů z jednoho útvaru do druhého. (Basl, Glasl, Tůma, 2002)

Proces je ohraničená skupina vzájemně provázaných pracovních činností s předem definovanými vstupy a výstupy. Má jasně a přesně definovaný začátek a konec. (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2007)

Proces je specifický svou opakovatelností. Vlastník procesu (majitel, správce) je osoba, která má odpovědnost za dosahování cílů procesu, jeho dlouhodobé efektivní fungování, monitorování výkonnosti procesu, správu, systematické zlepšování a řešení problémů v průběhu procesu. Zákazník procesu je subjekt, kterému jsou výsledky procesu určeny.

Proces má vždy jasně vymezený začátek, probíhající činnosti, konec a rozhraní – návaznost na ostatní procesy. (Grasseová a kolektiv, 2008)

2.3 Komunikace

Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. (Holá, 2006)

Komunikace je proces, pomocí něhož dochází k výměně významů mezi lidmi prostřednictvím užívání dohodnuté soustavy symbolů. (Adair, 2004)

Komunikace je výměna informací – mezi lidmi, mezi živočichy, mezi neživými organizmy, v informatice jako součást teorie matematické informace

Komunikace je proces přenosu a výměny informací v jakékoli formě, realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem

Komunikace je proces přenosu a příjmu sdělení od jednotlivé osoby na druhou, jako oboustranný proces.

Komunikace jsou opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku.

Komunikace je proces vzájemného porozumění a výměny významů pomocí systému symbolů.

Komunikace je proces sdělování a vyměňování informací ve společnosti jako typ sociální interakce.

Sociální komunikaci dělíme na tři základní druhy: ústní, písemnou, vizuální.

Použití komunikačních prostředků se dělí na verbální, neverbální a realizované činy a skutky. (Vymětal, 2008)

Ke komunikaci může dojít za přítomnosti několika nezbytných elementů či určitých podmínek, a to konkrétně: společenského styku, společného média, přenosu a porozumění.

Dále nezbytný kontakt či spojení. Kontakt může být blízký, tedy fyzický, či zprostředkovaný (prostřednictvím technologií na dálku. Jste-li mimo dosah lidí, nemůžete s nimi komunikovat. Můžete být mimo dosah i z toho důvodu, že nekomunikujete. Komunikace vytváří vztah, vztah vytváří komunikaci. (Adair, 2004)

Komunikační jednání je zaměřeno na dosažení předpokládaného cíle, kterým může být: výměna informací – změna vlastní nebo partnerovy informovanosti, socializace, uspokojení individuálních potřeb znalostí, projev seberealizace, uznání, úcty, sounáležitosti, bezpečí, apod., ovlivňování chování lidí – změna nebo utváření pocitů a psychického stavu skupiny lidí, udržování a rozvoj sociálních vztahů, i soudržností skupiny, zlepšování sociálního klimatu skupiny, ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě – vyjadřování sympatie i antipatie, ovlivňování skutečnosti, o níž se komunikuje, společenské situace, zajištění fungování společnosti, komunikace mezi různými institucemi.

Účinek komunikace může být poznávací, emocionální a motivační. (Vymětal, 2008)

Ať použijeme jakýkoliv typ komunikace a jakýkoliv komunikační prostředek, má-li být komunikace efektivní, musí vždy splňovat základní požadavky, kterými jsou: zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost. (Vymětal, 2008)

Důležitější však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Přesto, že mluvíme stejnou řečí, naše komunikace je plná nedorozumění a obecném životě i v životě profesním. (Holá, 2006)

Otázka informování a komunikace má dva směry. Komunikace probíhá uvnitř podniku nebo navenek. Vnitřní komunikace bývá zpravidla upravena vnitřními předpisy a slouží hlavně jeho efektivní činnosti. Komunikace navenek je ovšem stejně důležitá. Veřejná

správa je vždy vykonávána především pro obyvatele regionu. Dobré vztahy s nimi, ale s dalšími subjekty a partnery, jsou proto nezbytné. (Olšová, 2005b)

Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s uplatňováním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím, jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy. (Holá, 2006)

Nezbytný komunikační obsah uvnitř organizace určují tyto tři okruhy:

Úkol: společný účel či vize, záměry a cíle, strategie a plány, budoucí vyhlídky.

Tým: záležitosti týkající se změn v organizaci či týmové práce. Jak můžeme společně pracovat lépe.

Jednotlivec: vše, co působí na jednotlivce, k lepšímu i horšímu. (Adair, 2004)

2.3.1 Komunikační kanál

Komunikační kanál si lze představit jako cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení, k příjemci a zase zpět. V literatuře se setkáváme s rozdělením komunikačních směrů na vertikální, horizontální, diagonální podle směru ve firemní hierarchii. Kvalita kanálu je dána především rychlostí předávání a kvalitou informací, jejich obsahem, dostupností, aktuálností, validitou, relevancí, možnostmi uchovávání, sdílení a distribuce, prostředky informačních a komunikačních technologií, které provoz kanálu zajišťují.

Efektivita komunikačního kanálu je závislá především na tom, jestli příjemce informací obdrží včas, rozumí ji a reaguje na ni zpětnovazebným systémem, který komunikačnímu kanálu zajišťuje oboustrannost. (Holá, 2006)

2.3.2 Vnitřní firemní komunikace

Organizace mají nervový komunikační systém, který přenáší informace, nápady a inspiraci na odlišných stupních efektivnosti. (Adair, 2004)

Ve firmě se sleduje hlavně tok informací z vnějšího okolí a jejich zapracování do fungování firmy. Ale uvnitř firmy je tok s nimi neméně důležitý, a ještě mnohem rychlejší. Komunikace prostupuje všemi manažerskými funkcemi a je základním

spojovacím článkem v procesu řízení. Proces komunikace chápeme jako výměnu, předávání a přijímání informací, které by měli jasně odrážet aktivitu a cíle firmy.

Význam komunikace se projevuje v těchto činnostech:

- 1) sdělování zpráv, informací,
- 2) rozhodnutí, vyjasňování skutečností, stavů, situací,
- 3) přesvědčování, ovlivňování,
- 4) implementace zpětné vazby v komunikačních vztazích
- 5) konkrétní činy manažerů, jejich chování, sdílení společných hodnot. (Holá, 2006)

Vnitřní prostředí je tvořeno zejména zaměstnanci, lidmi, kteří jsou pro fungování firmy nejdůležitějším a současně nejhůře ovlivnitelným faktorem. To vychází z lidské osobitosti, nezávislosti, relativní samostatnosti, ze schopnosti samostatného myšlení. Nelze kontrolovat a řídit myšlení, projevy a chování lidí, lze jen více či méně ovlivňovat, stimulovat k plnění společných cílů a vlastní motivaci pracovníků. Z tohoto hlediska je proces interní komunikace velmi náročný a důležitý.

Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. (Holá, 2006)

Prvotní oblastí obsahu interní komunikace je zajištění informačních potřeb pro konkrétní výkon práce a její koordinaci s cílem zajištění celkového fungování formy. To znamená, že všichni mají dostatek informací pro svou konkrétní práci, informaci o tom, co se od nich očekává, o účelu své práce a její návaznosti v rámci firemních procesů. Všichni znají základní procesy a pravidla fungování firmy.

Další oblastí je komunikace v rámci interních Public Relations s cílem motivace zaměstnanců a dosažení společného sdílení vizí a cílů firmy. Management zcela vědomě buduje pozitivní vztah zaměstnanců k firmě podobnými prostředky, které používá v rámci Public Relations zaměřené na vnější okolí.

Třetí část je komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci zaměřená na neustálé vyvažování stability firemního prostředí v reakci na dynamické změny okolí firmy. Vedení sděluje zaměstnancům představy o budoucích změnách a vývoji firmy, reaguje na změny v ekonomicko-politickém okolí firmy. (Holá, 2006)

Platí obecný princip, že informace s vysokou prioritou (tzv. musíme znát v porovnání s informací typu měli bychom či mohli bychom vědět) by měla být předávána nejlepší komunikační metodou, tedy osobním kontaktem jištěným písemnou formou. (Adair, 2004)

Celé nastavení interní komunikace lze pojmut jako projekt. To znamená vytvořit časový harmonogram, deklarovat cíl (musí být měřitelný, abyste mohli zhodnotit, zda je projekt úspěšný), naplánovat konkrétní úkoly a určit za ně zodpovědnost, vypracovat rozpočet, zajistit časování, návaznost aktivit, atd. (Holá, 2006)

Základní podmínky nastavení a fungování projektu interní komunikace: Jednotný tým vedení - názorová nejednotnost odrážející se v nejednotném vedení působí velmi chaoticky a kontraproduktivně. Plná odpovědnost managementu - je nezbytné, aby všichni manažeři cítili odpovědnost za fungující komunikaci v rámci své odpovědnosti za vedení a výsledky týmu.

Jestliže pracovníci něco nevědí nebo něčemu neporozumí, jestli nejsou dobře motivováni, jestli nejsou loajální, je odrazem práce managementu.

Organizace práce, dělba práce, spravedlivá personální politika, fungující vnitřní marketing, kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách.

Všichni vedoucí pracovníci osvojené komunikační schopnosti a dovednosti, vedení k sebereflexi a usilovat o osobní rozvoj. Firma by měla dbát na proškolení a vzdělávání v oblasti interní komunikace. (Holá, 2006)

Jestliže začnete budovat konkrétní komunikační kanály jako například intranet, aniž byste si uvědomili, co je hlavním cílem, k čemu všemu má tento kanál napomáhat a jak budete své pracovníky stimulovat k tomu, aby jej používali, nebude tento kanál pracovat efektivně. (Holá, 2006)

Vnitropodniková komunikace plní v prostředí organizace tyto základní funkce:

- 1) umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací
- 2) napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů
- 3) umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění
- 4) umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení

5) stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace

Interní komunikace je jedním z hlavních projevů firemní kultury.

Správná komunikační strategie předpokládá dvojí znalosti: znalost toho, co se v lidech děje a jak se vyvíjejí jejich postoje (postoj ke změnám, monitoring nálad a analýza postojů jako zdroje interních komunikací) a znalost psychologických a sociálních mechanismů (působících na vznik a změnu postojů).

(Vymětal, 2008)

Odborná literatura většinou popisuje konkrétní řízení pracovního výkonu ve čtyřech klíčových činnostech: dohoda o pracovním výkonu, plán osobního rozvoje, průběžné řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka.

Součástí dohody o pracovním výkonu jsou definice nezbytných znalostí a dovedností a požadovaného chování. Plán osobního rozvoje obsahuje postup při naplňování potřeb pracovníka, nutných k dosahování požadovaných výsledků, např. osvojení si různých dovedností, vzdělávání, apod. Průběžné řízení pracovního výkonu je proces založený na nepřetržitě probíhající zpětné vazbě, na odezvách na výkon, průběžném doplňování a operativním řešení případných problémů. Obsahem jsou běžné manažerské postupy, jako je ukládání úkolů, sledování jejich plnění, měření a vyhodnocování.

Mimořádný význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a jeho nadřízeným v průběhu celého období, po které byla uzavřena dohoda či smlouva. (Holá, 2006)

2.3.3 Formy komunikace

Komunikace ve firmě probíhá v základních formách: osobní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (emailové zpravodajství, intranet).

Nejpoužívanější formou komunikace je komunikace ústní pro její nenahraditelnou, okamžitě možnou reakci. Nevýhodou ústní formy je časté nezachycení informace. Proto je nutné ústní informaci doplňovat pro její uchování písemným nebo jiným záznamem. (Holá, 2006)

Pohovory či osobní schůzky, odehrávající se většinou mezi dvěma jedinci, jsou celistvou součástí profesionálního života. Mohou být rozděleny podle účelu a mají

společné určité rysy: jsou většinou předjednané, vyžadují přípravu, mají daný účel a zúčastněné strany mají dobře určené role. Zásady jasnosti, přípravy, jednoduchosti, přirozenosti a stručnosti by měly informovat nebo vést výměnu informací a názorů, které jsou hlavní předmětem pohovoru. Dohromady vedou k efektivnosti. (Adair, 2004) Porada je důležitým nástrojem řízení a komunikace. Slouží k vzájemné informaci účastníků, k vyjasnění stanovisek a názorů na určitý problém, k výměně zkušeností, k tvůrčímu hledání optimálního řešení, k plánování a koordinaci práce, či ke kontrole plnění úkolů. (Bělohlávek, 2003)

Efektivnost porady je přímo závislá na její přípravě a strukturovaném průběhu. Před konáním porady musí být všichni účastníci seznámeni s programem i se zápisem z minulé porady obsahujícím zadání úkolů a odpovědnost, a na poradu se musí připravit. (Holá, 2006)

Elektronické písemná forma komunikace umožňuje velmi efektivní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů s využitím prostředků interní podnikové sítě, elektronické pošty a podnikového intranetu. (Holá, 2006)

Nástěnky jsou velmi jednoduchým komunikačním prostředkem spolu s nainstalovanou schránkou určenou pro názory, dotazy a různé příspěvky zaměstnanců mohou tvořit oboustranný komunikační kanál. Jsou vhodné pro svoji jednoduchost zejména v případech, kdy informace mají delší časovou platnost a je třeba, aby je zaměstnanci měli na očích, například přehled plnění úkolů, plánů, akcí.

Intranet je interní elektronická síť podniku založena na protokolech TCP/IP. Webové stránky na intranetu se chovají podobně jako webové stránky na Internetu, jsou však zajištěny před neoprávněným přístupem. Intranet lze využít v první řadě jako sdílenou nástěnku, kde mohou zaměstnanci najít vše, co je potřeba vědět o firmě a jejím fungování. Intranet však nefunguje pouze jako elektronická knihovna, ale je vhodným nástrojem pro získávání zpětné vazby, neboť umožňuje téměř okamžitou odezvu. (Holá, 2006)

Firmě může ve fungování velmi napomoci sepsání manuálu činností v jednotlivých procesech, funkcích nebo konkrétních aktivitách. Popis práce jednotlivých pracovních míst, jejich kompetencí, zodpovědností, návazností na ostatní činnosti, přehled konkrétních úkolů a činností z pozice vyplývajících, to vše velmi dobře nastavuje

orientaci pracovníka ve firmě, jeho adaptaci a výkon požadované práce. Ve firmě jsou nastaveny zcela jasně procesy nutné k fungování firmy. (Holá, 2006)

V některých firmách jsou vybrány obvyklé, opakující se komunikační situace, které jsou velmi důležitými body pro vzájemnou spolupráci. Pro tyto situace jsou vypracovány pravidla a postupy, které jsou závazné a vedoucí pracovníci je musí respektovat. Příkladem standardních postupů mohou být komunikačně náročné situace jako je nástup a adaptace nového pracovníka, hodnocení pracovníků, firemní rituály v podobě akcí zahájení nového roku, ukončení roku, vedení porad a pohovorů, společenské a sportovní akce, reorganizace, převedení a propouštění pracovníků.

Další standardizace se může týkat komunikace takzvaných manažerských informací, např. plány, zadávání úkolů, hodnocení, apod. (Holá, 2006)

Firemní profil je souhrn základních informací o firmě samotné, její historii, důležitých milnicích v časové chronologii. Všechny informace směřují k pozitivní prezentaci firmy. Firemní profil a výroční zpráva může být vhodnou součástí balíčku informací pro nové zaměstnance. (Holá, 2006)

Společenské a sportovní akce konané v rámci různých příležitostí jsou velmi vhodnou příležitostí pro získávání zpětné vazby, ale i pro neformální diskuzi. (Holá, 2006)

2.3.4 Informace, data, znalosti

Informace je nutné organizovat, jinak jsou pouhými daty. (Drucker, 1999)

Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam. Pokud umíme pracovat s informacemi, víme jak je využít, pak máme znalosti. (Holá, 2006)

Odborná literatura považuje všechno, co můžeme monitorovat smysly za data, co obsáhneme zrakem, sluchem, hmatem, chutí a smysly, tedy do jisté míry vjem. (Holá, 2006)

Informace jsou data, která jsou interpretována s určitým významem, jsou to data, kterým je přiřkládána konkrétní vypovídací hodnota, důležitost a význam uživatelem. Uživatel vytváří z dat informace subjektivního charakteru na základě svých znalostí. To znamená, že uživatel může pracovat s daty pouze tehdy, pokud má určité znalosti nutné k jejich zpracování. (Holá, 2006)

Pro organizaci jsou nejhodnotnější znalosti. Bohužel možnost jejich sdílení je mnohem nižší než při sdílení dat. (Holá, 2006)

Úspěch firmy je založen na znalosti, jak zacházet s informacemi.

Znalost je svázána vždy s lidskou činností a emocemi, vzniká a je užívána v lidských myslích. Zakládá se na informacích a na jejich subjektivním zpracování v mysli.

Pokud se organizace zabývá přenosem a sdílením znalostí, pak vytváří systém managementu znalostí, který je založen na uvědomělé práci s nositeli a vlastníky znalostí, na fungující komunikaci. (Holá, 2006)

2.3.5 Působení komunikace na zaměstnance

Význam komunikace v motivaci vystihuje Armstrong v knize Personální management. Jedinci jsou motivováni vnějším systémem odměňování a vnitřním pocitem uspokojení z práce. Ale míra, do jaké jsou motivováni, záleží na odpovědnosti a prostoru k dosažení osobního úspěchu, který jim jejich práce poskytuje a na míře jejich očekávání, že odměna, kterou dostanou, je taková, jakou chtějí, a bude odpovídat vynaloženému úsilí. Názory na práci a s ní spojenou odměnu velmi závisejí na efektivnosti komunikace ze strany jejich manažerů.

Do této kategorie komunikace patří zejména hodnocení pracovníka výkonu, jednání i chování v pravidelných intervalech, poděkování a pochvala za dobře vykonanou práci, ocenění práci celého týmu. Na druhou stranu je třeba se zabývat stížnostmi pracovníků, jejich podněty a připomínkami. V tomto případě je to především otevřena manažerská komunikace, která vede ke zlepšování výsledků. Aby byla účinná, musí probíhat oběma směry. Pracovníci musí mít zpětnou vazbu ke své práci, ta však musí být konstruktivní, musí posunovat pracovníka kupředu v jeho úsilí. Pracovník by měl mít informace o možném postupu a kariéře. Management musí vědět, zda se naplňují očekávání pracovníků a co by oni sami mohli udělat pro zlepšení dosahovaných výsledků. (Holá, 2006)

Základem zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a ve firmě je dostatečná komunikace o tom, jaká je konkrétní úloha všech pracovníků, jak jejich práce přispívá k dosahování firemních cílů. (Holá, 2006)

Cílem interní komunikace v organizaci je motivovat zaměstnance k naplnění firemních strategických cílů. Základem nové komunikační strategie je zásada, že manažeři jsou ve společnosti pro zaměstnance a nikoliv naopak. Zásadou je skutečnost, že pokud management zprostředkuje spoluzaměstnancům informace potřebné pro jejich práci, bude je motivovat a připraví jim optimální prostředí pro výkon, pak zajistí trvalé a systematické zlepšování procesů. (Vymětal, 2008)

Strategie firmy obsahuje hlavní cíle firmy a cesty k jejich dosažení. Základem úspěšného podnikání je úspěšné plnění naplánovaného cíle.

Zaměstnanci pokud neznají budoucnost a plány firmy, nemohou je spojovat s vlastními. Čím konkrétněji definuje firma svou strategii a cíle, tím více jsou strategie a cíle zaměstnancům srozumitelnější a tím je větší šance, že se s nimi ztotožní. (Holá, 2006)

Firemní kultura je způsob, jak se firma chová a jak věci dělá. Je to soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců. Z úrovně firemní kultury vychází úroveň firemní komunikace. (Holá, 2006)

Příčinami a průvodními znaky nestability jsou především vnitrofiremní konflikty, vysoká fluktuace pracovníků, neetické chování managementu a nefungující interní komunikace. Stabilita firemního systému je založená na stabilitě pracovníků, na jejich psychické rovnováze a ochotě ztotožnit se s posláním firmy. Psychická nerovnováha je způsobována především stresem a strachem, který vzniká v psychice pracovníků v přímé souvislosti s výkonem jejich povolání. Pokud firma svým fungováním narušuje vzájemné porozumění se svými pracovníky, pokud jim nedává prostor k tomu, aby vyjádřili své obavy, aby si vyjasnili, zda jejich vlastní očekávání je v souladu s očekáváním firmy, stres i strach pracovníků se prohlubuje.

Pracovníci potřebují znát především pozitiva změn, kterými firma i oni procházejí. (Holá, 2006)

Firmě musí záležet na tom, co o ní šíří její zaměstnanci a jak se podílejí na její reputaci. Manažeři si musí uvědomit základní význam stability lidí pro prosperitu firmy. Manažeři musí v tomto smyslu aktivně jednat a díky zpětné vazbě neustále měřit stabilitu lidí ve svém týmu. K tomu je však důležité stabilizovat vlastní osobnost a vlastní hodnoty.

Častými destabilizátory jsou nespokojenost s odměňováním, s náplní práce, s kolegy na pracovišti, nespokojenost v komunikaci se šéfem. (Holá, 2006)

Účelem motivování je v praxi nejen dosažení lepších pracovních výsledků (co do množství i co do kvality), ale také posílení týmové práce, stabilita zaměstnanců, jejich ochota změnit práci nebo zvýšit si kvalifikaci. (Bělohávek, 2003)

V interní komunikaci lze používat analogie komunikačního mixu tak, jak jsou manažeři zvyklí ve vnější marketingové komunikaci. Produktem, který firma svým zaměstnancům nabízí je spolupráce – zaměstnání. (Holá, 2006)

Předmětem interních PR jsou z velké části informace firemního marketingu, ty mají za úkol prezentovat činnost podniku směrem dovnitř, uspokojit informační potřeby pracovníků v této oblasti, zejména z hlediska dostupných informací o podniku, jeho strategii a cílech, záměrech a plánovaných akcích. Tyto informace mají dalekosáhlý dopad na výkonnost, na pocit sounáležitosti pracovníků a posílení jejich loajality. Potvrzují smysluplnost nejen činnosti celého podniku, ale také konkrétní práce zaměstnanců. (Holá, 2006)

Zaměstnanci pro lepší identifikaci s firemními cíli potřebují dostatek informací, které by v nich vzbudily důvěru v počínání firmy a přesvědčily je o smysluplnosti jejich konkrétní práce v kontextu fungování firmy.

Dodavatelé a zákazníci dostávající především informace sledující zachování své jejich loajality, základem bývá otevřenost v jednání se zdůrazněním skutečnosti, že prosperita firmy závisí také na nich.

Nejbližší okolí v místě existence firmy musí dostávat informace o přínosu firmy pro tuto komunitu. Firma je také potenciálním zaměstnavatelem pro všechny lidi v tomto okolí, proto se snaží prostřednictvím podpory občanských aktivit, sponzorství a péče o životní prostředí ovlivňovat veřejnost.

I když se zdá, že většina cílů PR se zaměřuje prvotně na informovanost, hlavní cíl směřuje ke změně postojů, k vytváření pozitivních vztahů pracovníků k firmě a k tomu, co dělá.

Hlavní náplní interních PR je informování zaměstnanců o strategických prioritách firmy a o úloze, jakou mají při jejich realizaci, a posilování jejich motivace. (Holá, 2006)

Základem interních PR je dostatek, aktuálnost a správnost načasování informací. Jakýkoliv nedostatek informací zasévá pochybnosti a vytváří vhodné prostředí k šíření fám a negativních informací. Nutností je také poskytovat dostatek pozitivních informací pro posilování pozitivní image firmy.

Správná informovanost je základem pro vytváření důvěry zaměstnanců a otevřené atmosféry. Nenahraditelnými zaměstnanci se stávají pracovníci, kteří se ztotožňují s cíli firmy, rozumějí své práci a považují ji za smysluplnou v rámci fungování celé firmy.

Zpětná vazba může výrazně zlepšovat práci interních PR, zejména lépe preventivně čelit možným nedorozuměním a předcházet konfliktům.

Celý proces činnosti interních PR je cyklem vzájemně ne sebe navazujících činností. Monitoring postojů a názorů, analýza stavu a rozbor faktorů ovlivňující postoje zaměstnanců, vypracování postupů, plánů a harmonogramů konkrétních akcí, realizace aktivit, zpětná vazba, upřesňování dalších postupů.

Monitoring se většinou zajišťuje různými průzkumy a anketami mezi zaměstnanci, pohovory a hodnocením ze strany zaměstnanců, které slouží jako vyjádření jejich názorů. (Holá, 2006)

Co firma nabízí vnitřním zákazníkům: týden dovolené navíc, důchodové připojištění, příspěvek na sport, prestižní školení, sportovní nebo společenská akce, apod. Pokud firma něco takového nabízí, měla by to umět svým zaměstnancům prodat. Předpokladem je, že to, co nabízí, zaměstnanci chtějí a očekávají.

Průzkum napomůže dovědět se, co by bylo pro pracovníky stimulující, zpětná vazba po akci ukáže, zda nabízený produkt splní svůj účel.

Pokud firma chce, aby pracovníci byli loajální, musí je k tomu stimulovat, vytvářet takové pracovní prostředí, které bude pracovníky vnitřně k loajalitě motivovat. Základem loajality je důvěra, důvěra je založena na otevřené komunikaci a otevřená komunikace na morálních a etických hodnotách v rámci kultury firmy. Firma musí přesvědčit pracovníky, že je pro ně výhodné být k ní loajální.

Pracovníci šíří reputaci firmy, šíří její dobré jméno, spoluvytváření image firmy na veřejnosti.

Výroční zpráva by měla celkově vyznívat pozitivně s důrazem na úspěchy, nesmí však obsahovat žádná zkreslená fakta a musí odpovídat skutečnému stavu. Výroční zpráva

někdy také obsahuje plány firmy do budoucna, informace o dalším nasměrování firmy, jejich nejbližších cílech a strategii. (Holá, 2006)

Úspěšní manažeři a úspěšné firmy již přišli na to, že právě důraz na kulturu firmy, etiku týmové práce a komunikaci vede k perspektivní loajalitě pracovníků a k prosperitě firmy. (Holá, 2006)

2.3.6 Kontrola efektivity komunikace

Jestli je komunikace dostatečná a funkční se vedení firmy dozvídá průběžně díky zpětné vazbě. (Holá, 2006)

Význam efektivní interní komunikace si lze nejvíce uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky. Nejčastější projevy mohou být nedostatek informací, neúplné informace a nejednoznačné informace. Z těchto nedostatků pak vzniká informační vakuum nebo informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku. (Holá, 2006)

Pod pojmem komunikační bariéry rozumíme překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání.

Mezi hlavní komunikační bariéry patří: nadměrná a neadekvátní komunikace vedoucí k informačnímu zahlcení, volba nevhodného komunikačního média, selhání zpětné vazby – chybí jistota, zda bylo sdělení správně pochopeno a interpretováno. (Vymětal, 2008)

Komunikační šum vzniká tokem informací a představuje zkreslené, nepřesné, zavádějící a zmatené informace. Příčiny mohou být v různých částech přenosu sdělení, mohou být způsobeny nefunkčností prvků informačních systémů, nefunkčností komunikačních kanálů nebo vycházejí z podcenění samotné komunikace. (Holá, 2006)

Důsledky nefunkující vnitrofiremní komunikace mohou být pro firmu velmi závažné. Nefunkující komunikace vede pracovníky k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě, frustraci. Tyto důsledky mohou ve fungování firmy postupně přerůstat ve vysokou míru fluktuace pracovníků, ve špatnou koordinaci procesů a činností, v nezájem o dosahování vytyčených cílů, ve stanovení špatné strategie na základě nefunkující zpětné vazby a v konkurenční neschopnost celé firmy. Z průzkumů uváděných v odborné literatuře

vyplývá, že nedostatečná či neadekvátní interní komunikace je odpovědná za více než 60 % všech problémů organizace. (Holá, 2006)

Základní příčiny identifikovaného problému mohou být, že nenastaly podmínky nutné pro výkon práce, pracovník zcela nepochopil zadání, pracovník nemá schopnost úkol splnit, pracovník neví, jak úkol splnit, nemá dovednost nutnou ke splnění úkolu nebo pracovník nechce úkol splnit, nemá správný postoj, který by ho vedl ke splnění úkolu.

Nejnáročnější je změna postoje pracovníka. Často se však příčinu nepodaří identifikovat, a to hlavně z důvodu nefungující komunikace na základě nezájmu manažera nebo třeba obav pracovníka. (Holá, 2006)

Nejčastěji zaměstnanci postrádají informace a otevřenou diskuzi o tom, jak si firma vede, co se v ní aktuálního děje, jaké jsou plány do budoucna a jaká je prosperita firmy. (Holá, 2006)

Jestli je komunikace dostatečná a funkční, to se vedení firmy dozvídá průběžně díky zpětné vazbě. Ta musí být nedílnou součástí komunikace ve všech oblastech a jedině jejím prostřednictvím může vedení preventivně řešit různé nastalé i potenciální problémy ve firmě ještě dříve, než vyústí ve špatné výsledky firmy. (Holá, 2006)

Všechny nástroje pro měření efektivity komunikace jsou postaveny na zpětnovazebním systému. Pro znalost názorů, postojů a představ zaměstnanců a jejich hodnocení vedoucích manažerů a fungování firmy se používají různé anonymní dotazníky a oběžníky. (Holá, 2006)

Na straně zaměstnanců je dominantním prvkem ve fungování interní komunikace zpětná vazba. Vedení se tímto způsobem dozví, co potřebují zaměstnanci vědět, co si potřebují ověřit, vyjasnit, o čem potřebují

Dobrým zdrojem zpětné vazby jsou oboustranné diskuse a firemní neformální setkání. Důležité je odkrývání možných nejistot a neklidů, které se mohou stát základem negativních postojů.

Pořádá-li vedení firmy pro všechny zaměstnance vánoční besídku nebo novoroční mítink nebo jakoukoli jinou akci, je potřeba následně akci zhodnotit. Jedině tak se vedení dozví, zda se dosáhlo předpokládaného komunikačního cíle. (Holá, 2006)

2.3.7 Vnější komunikace

Komunikace organizace s veřejností zahrnuje její jakoukoliv komunikaci a propojení s externím prostředím, s okolím i se světem. Cílem a posláním je mimo jiné vytváření prostoru důvěry, jenž umožňuje organizaci realizaci vlastních cílů. (Vymětal, 2008)

Klíčem k dobrému vyjednávání je jasně definovat, co chcete. Vyjednávání nastává teprve poté, co jste se již na něčem dohodli. Vyjednávání je ve skutečnosti obchodování s ústupky, které končí přátelským kompromisem. Cílem jsou dva vítězové. (Borg, 2007)
Všichni se učíme být přesvědčiví a našimi základními pomůckami jsou slova. Záleží na nás, abychom vybrali ta správná slova pro danou příležitost. (Borg, 2007)

V obchodním a osobním životě je důvěra, již si získáte díky dobrému vybavování si informací z paměti, nedocenitelná. Na rozdíl od krátkodobé paměti nemá dlouhodobá paměť žádné známé hranice. Můžete si opakovat informace z krátkodobé paměti, až se nakonec uloží v paměti dlouhodobé.

Spojte si nové informace se sebou a vytvořte si „asociace“ pro jejich rychlé vybavení. Zapomínání je ve skutečnosti problémem zájmu – informace v první řadě zachycena. Zapamatování si jmen je silným nástrojem budování vztahů je nesmírně přesvědčivé. Dejte si pozor na prázdné sliby, které zapomenete, ale váš protějšek si je pamatuje.

Všechny vědomosti závisí na paměti. (Borg, 2007)

Dojem jaký uděláte a jaký získáte z druhých je silně ovlivněn mimoverbální komunikací. Zhruba 45 % vašeho působení v každém setkání vychází z verbálních a mimoverbálních aspektů řeči, 55 % je mimoverbální řeč těla.

Máme sklony být více ovlivněny lidmi, jejichž výraz tváře je v souladu se slovy, která pronášejí.

Oční kontakt je velmi důležitým mimoverbálním prostředkem mezilidské komunikace.

Nezáleží na tom, co konkrétní gesto znamená pro vás, důležité je, jak je vnímá druhý člověk.

Pokud se snažíte někoho ovlivnit, aby souhlasil s vámi či s vaším postupem, nejúčinnější jsou otevřená gesta rukou i celého těla. (Borg, 2007)

Mnoho věcí v životě začíná telefonátem, proto je důležitost komunikace po telefonu obrovská. Při absenci mimiky a dalších příznaků řeči těla se v telefonátu stávají nejdůležitějšími volba slov a tón hlasu. (Borg, 2007)

2.4 Personální management

Personální management je založen na analýze pracovních míst, na náboru a výběru zaměstnanců, na vzdělávání a tréninku, na hodnocení výkonnosti, na kariérním růstu, na pobídkách, motivaci a odměňování. Na reálnou praxi personálního managementu pak mají vliv hodnoty, tradice a chování v jednotlivých zemích, velikosti organizací, organizační kultura a manažerská praxe. (Olšová, 2005b)

Úkolem je lidi vést. A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jednotlivce. (Drucker, 1999)

Personální management ve veřejném sektoru musí být zaměřen na produktivitu a efektivnost, musí vycházet z dobré znalosti a orientace v právu, v technologiích, v analytických nástrojích, musí být zaměřen na zaměstnance a musí sledovat manažerské cíle. Kvalitní personální management může udělat z práce ve veřejné správě práci značně atraktivní a přilákat tak schopné lidi, jejichž zapojení může přinést pozitivní výsledky. (Olšová, 2005b)

Mezi lidmi, které organizace zaměstnává, je stále méně podřízených, a to i v poměrně nízkých funkcích. Neustále mezi nimi vzrůstá počet pracovníků disponujících znalostmi. To jsou společníci. O své práci vědí víc, než kdokoli jiný. Tyto lidi je třeba řídit, jako by byli dobrovolníky. Ze všeho nejvíc potřebují výzvy svým schopnostem. Potřebují znát poslání organizace a věřit v ně. Potřebují nepřetržité školení. Potřebují vidět výsledky. (Drucker, 1999)

Personální management je důležitou součástí práce každé organizace, veřejné či soukromé. Na kvalitě zaměstnanců totiž značnou měrou závisí její úspěšnost a atraktivnost. Pro veřejné organizace je správný výběr lidí a následná práce s nimi důležitá zejména z důvodu plnění nároků veřejnosti na efektivní poskytování služeb a jejich kvalitu. Úkolem veřejných personalistů je rovněž snaha prostřednictvím "výchovy" svých zaměstnanců zlepšit obraz veřejných organizací v očích občanů, neboť jsou to právě zaměstnanci, kteří s nimi přicházejí nejčastěji do styku. (Olšová, 2005b)

Při náboru lze pracovní místa obsadit:

a) z vnitřních zdrojů -- současní zaměstnanci -- stabilní zaměstnanci představují "paměť instituce" a udržují organizační kulturu, změny s sebou nesou veliké finanční náklady

na nábor a vzdělávání nováčků -- nutné zajistit, aby místa zůstala atraktivní pro dosavadní zaměstnance.

b) z vnějších zdrojů -- zajišťují příchod lidí s novými nápady, znalostmi nebo schopnostmi. (Olšová, 2004)

2.4.1 Hodnocení pracovníků

Zatímco většina vedoucích si myslí, že plat je nejdůležitějším činitelem, který rozhodne, zda nezmění zaměstnání, zaměstnanci stále řadí uznání za jejich práci na první místo. (Branham, 2004)

Význam hodnocení pracovníků je dvojitý. V první řadě poskytuje zaměstnavateli informace o tom, jak jeho lidé pracují. Na druhé straně je i zpětnou vazbou pro samotné pracovníky, kteří se tak dozvídají, jak se na ně jejich zaměstnavatel dívá, jak je hodnotí. Hodnocení spočívá ve zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké jsou jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům, resp. občanům, či dalším osobám. Zjištěné výsledky je důležité sdělit jednotlivým pracovníkům a projednat je s nimi. Hodnocení by pak mělo vést k hledání a nalézání cest, které povedou ke zlepšení pracovního výkonu každého zaměstnance, zároveň k realizaci opatření, která tomuto napomohou. (Olšová, 2004)

Pravidelné rozhovory mohou objevit zaměstnance, kteří mají nezaujatý, povrchní přístup k práci, a znovu oživit jejich nadšení do práce. (Branham, 2004)

Hlavním cílem pohovoru, jehož účelem je ohodnotit výkon, je zlepšení práce jednotlivce. Pochvala implikuje kladní ohodnocení ceny, dokonalosti a zásluh. Aby pochvala neztratila svou hodnotu, musí být udělována šetrně. Konstruktivní kritika má kladný smysl a je doprovázena praktickými návrhy na zlepšení. Konstruktivně kritizujte jen ty činy, které lze změnit. (Adair, 2004)

Asi každý vedoucí pracovník by si přál mít co nejvýkonnější podřízené. V tom případě se ale musí zajímat o to, co je vlastně motivuje. Organizace jsou pro zaměstnance atraktivní podle toho, co nabízejí. Peněžitá odměna dokáže povzbudit, ale většinou jen dočasně. Lidé si totiž na větší příjem rychle zvyknou a za pár měsíců tato motivace přestává působit.

Každého dokáže k pracovnímu úsilí povzbudit něco jiného. U jedné a téže osoby se navíc mohou motivační podněty v čase i měnit. Stačí se přestěhovat nebo založit rodinu a hned jej bude zajímat něco jiného. Určitý motivační pohon k práci by měl mít každý už sám v sobě. Nikdy totiž nelze dosáhnout stavu, kdy by byly podmínky nastaveny tak ideálně, aby byl člověk ve své práci povzbuzován za každých okolností. Pokud člověka práce baví, má možnost se v ní rozvíjet, učit se, je v dobrém kolektivu a má dobré vedení, je to jedna z nejvyšších motivací. (Olšová, 2004)

2.4.2 Rozvoj pracovníků

Manažer by měl usilovat o růst schopností a výkonnosti zaměstnanců (vzdělávání), novým zaměstnancům pomoci přizpůsobit se organizaci (školení či osobní předání informací), stále hodnotit efektivnost školicích programů pro zaměstnance a hodnotit výkonnost zaměstnanců.

Rozvojem pracovníků máme na mysli především rozvoj kvalitativních stránek jejich pracovní síly, kvalitativní rozměr rozšířené reprodukce pracovní síly, včetně rozvoje osobnosti. Pracovní síla je neoddělitelná od svého nositele a tedy, mluvíme-li o rozvoji pracovní síly, mluvíme implicitně také o rozvoji člověka. (Němec, 2002)

Personálním rozvojem pracovníků rozumíme formování pracovních schopností pracovníka, cestou zvyšování kvalifikace – především pomocí vzdělávacích programů a získáváním zkušeností. (Němec, 2002)

Každá organizace musí investovat určitý čas a peníze do rozvoje zaměstnanců. Důležité je, aby vzdělávání probíhalo průběžně a aby reagovalo na aktuální změny a požadavky. Předpokládá se, že pokud bude zaměstnanec dostatečně informován o své profesní oblasti, tím lépe bude připraven na odhalování problémů a sám bude přicházet s náměty na jejich řešení. (Olšová, 2004)

Možnost kariérního růstu je významným motivačním faktorem pracovníků. Ti by měli být vždy informováni o příležitostech, které v dané organizaci ke své kariéře mají. Organizace by měla v tomto ohledu svým lidem poskytovat jasnou perspektivu.

"Tradiční" kariérní růst má formu vertikální mobility, jde tedy o pohyb zaměstnanců směrem nahoru po jednotlivých stupních řízení. Programy kariérního růstu umožňují

snížit pohyb zaměstnanců a pomáhají zvýšit zájem lidí o jejich současnou práci, pro organizace je pak přínosná vyšší motivace a spokojenost zaměstnanců.

V případě malého počtu stupňů řízení lze místo možnosti pohybu směrem vzhůru nabízet rozmanitější práci a stále nové, podnětné a pro pracovníky zajímavé a prestižní úkoly, snažit se vyhýbat se stereotypům a rutinní práci. V takovém případě pak hovoříme o mobilitě horizontální či o odborné kariéře. (Olšová, 2004)

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje nejen znalostní potenciál firmy, ale i motivaci zaměstnanců, spokojenost se zaměstnavatelem, loajálnost vůči němu. (Němec 2002)

Zaměstnanci, kteří často se svými vedoucími probírají svůj vývoj, mají obvykle reálnější profesní cíle a je u nich méně pravděpodobné, že budou rozčarováni a odejdou. (Branham, 2004)

Při rozhovoru se zaměřte na profesní růst zaměstnance v právě přiděleném úkolu. Možnost obohacení současné práce je mnohem reálnější než možnost jeho povýšení. Důkladně promyslete různé možnosti lepšího využití pracovních schopností zaměstnance. Naslouchejte jeho nápadům pro opětovné a lepší naplánování práce, tyto myšlenky od něj dokonce vyžadujte. (Branham, 2004)

Plánování personálního rozvoje pracovníků tj. plánování osobní kariéry a nástupnictví ve funkcích zvyšuje atraktivitu a perspektivu práce v podniku, napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců i pracovních skupin a zároveň snižuje množství a frekvenci nežádoucích odchodů pracovníků. (Němec, 2002)

Nastoupí-li nový pracovník, má firma prostřednictvím přímého nadřízeného největší šance ovlivnit chování a jednání pracovníka. Úspěch tohoto předpokladu závisí do jisté míry na průběhu a výsledku adaptace pracovníka na novém pracovišti.

Během adaptačního procesu by měl být pracovník seznámen s tím, jak firma funguje, jaké má cíle a perspektivu, jaká jsou základní pravidla a principy firemní kultury, co firma od pracovníka očekává a co mu nabízí. (Holá, 2006)

Politika rotace funkcí nutí zaměstnance učit se nové věci. Tato politika usnadňuje lépe porozumět problémům v nové oblasti a také umožňuje lépe chápat a zapadnout do podnikové kultury. (Němec, 2002)

Hlavním smyslem orientace pracovníka je, aby se pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do podnikového pracovního kolektivu, adaptoval se na podnikový styl práce, osvojil si specifické podnikové znalosti, orientoval se v podnikovém mechanismu a v organizačním uspořádání podniku a ztotožnil se s podnikovými cíli. (Holá, 2006)

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je charakteristika a zhodnocení úrovně komunikačního procesu a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, porovnání s teoretickými znalostmi a navržení případných opatření vedoucích ke zlepšení současné situace.

3.2 Metodický postup

1) Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.

Podněty pro sepsání literární rešerše byly čerpány z knih získaných ve Vědecké a Akademické knihovně v Českých Budějovicích a z internetových stránek uvedených v přehledu literatury.

2) Charakteristika dané organizace

Podklady pro charakteristiku dané organizace byly získány prostudováním zřizovací listiny jako základního dokumentu vzniku organizace. Další podklady byly čerpány z dokumentů a směrnic dokladujících uplatňování systému managementu kvality.

3) Popis stávající komunikace a rozvoje zaměstnanců

Stávající stav komunikace a rozvoje zaměstnanců je popsán na základě dlouhodobého pozorování prostředí v dané organizaci a na základě běžných rozhovorů se zaměstnanci dotýkajících se řešení pracovních problémů v souvislosti s komunikací a rozvojem zaměstnanců.

Pro potvrzení závěrů z vlastního pozorování současného stavu komunikace a pro získání názorů zaměstnanců firmy na tuto problematiku byl uskutečněn výzkum formou řízených rozhovorů se zaměstnanci. Součástí rozhovorů bylo posouzení úrovně vnitřní komunikace a jejího vlivu na motivaci zaměstnanců, na jejich zájem o vývoj organizace jako celku.

Cílem bylo zmapovat názory zaměstnanců, ověřit skutečnosti již zjištěné a získat další poznatky týkající se vnitřní komunikace v organizaci. Důraz je kladen na ztotožnění se s firemní politikou a z toho plynoucí zájem o zlepšování a zdokonalování pracovních procesů prostřednictvím návrhů a připomínek zaměstnanců.

Předmětem výzkumu se stali technicko-hospodářští pracovníci závodu v počtu deseti tázaných. Průzkum byl připravován v červenci 2010, realizace rozhovorů proběhla v průběhu měsíce srpna 2010, vyhodnocení bylo uskutečněno v září 2010.

Některé otázky řízeného rozhovoru byly zpracovány na základě typologie odpovědí. Otázky lze rozdělit do několika obsahových celků. Charakteristika dotázaného, jeho zájem o strategické záležitosti týkající se výsledků a plánů organizace, názory na stav vnitřní komunikace a na možnosti jejího rozvoje, názory na význam dalšího vzdělávání. Odpovědi byly hodnoceny body 1-5, 1 znamená jistotu „určitě ano“, 5 znamená jistotu „určitě ne“. Body 2-4 znamenají „asi ano“, „nevím“ a „spíše ne“.

Ze získaných výsledků by vypočten aritmetický průměr, na jehož základu bylo provedeno vyhodnocení odpovědí na jednotlivé otázky.

4) Zhodnocení současného stavu

Na základě popisu současného stavu a vyhodnocení výsledků vlastního šetření formou řízených rozhovorů bylo provedeno posouzení úrovně komunikace a rozvoje zaměstnanců v jednotlivých oblastech působení organizace

5) Návrhy možných změn pro zefektivnění komunikace a rozvoje zaměstnanců

Ze zhodnocení současného stavu v dané organizaci byly pro analyzovanou příspěvkovou organizaci navrženy nové způsoby vedoucí ke zlepšování předávání a sdílení informací, k uplatňování zpětné vazby a rozvoji zaměstnanců.

4 Charakteristika vybrané organizace

Vybraná příspěvková organizace byla zřízena Krajským úřadem Jihočeského kraje v roce 2002 s cílem zajistit správní a provozní činnosti spojené se správou silnic ve vlastnictví Jihočeského kraje. Finanční prostředky k této činnosti jsou získávány z rozpočtu Krajského úřadu Jihočeského kraje a částečně z úhrad za poskytování služeb týkajících se údržby silnic jiných správců.

Organizace vznikla sloučením sedmi samostatných okresních podniků České Budějovice, Tábor, Písek, Strakonice, Prachatice, Český Krumlov, Jindřichův Hradec a vytvořením centrálního ředitelství v Českých Budějovicích.

Zákazníkem pro naši organizaci je zřizovatelská instituce. Zákazníkem jsou jiní správci pozemních komunikací, pro které provádíme na základě smluvních vztahů letní a zimní údržbu. Zákazníkem jsou investoři staveb dotýkajících se silničních pozemků a další žadatelé, kteří v souladu se zákonnými předpisy potřebují souhlas nebo vyjádření správce nemovitosti. Zákazníkem je široká veřejnost využívající silnice k osobní a nákladní přepravě včetně složek záchranného systému.

Organizace je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009 potvrzující, že vytvořila, dokumentuje, uplatňuje a udržuje systém managementu kvality. Ze zprávy o přezkoumání managementu kvality za rok 2009 vyplývá, že je prováděna průběžná aktualizace směrnic dokumentace QMS v návaznosti na legislativu a organizační řád, normy, resortní předpisy a právní předpisy jsou k dispozici formou placeného on-line přístupu na právním oddělení.

Základní organizační strukturu tvoří ředitelství a sedm závodů v prostorách bývalých okresních podniků. Organizace má celkem 1046 zaměstnanců. Z tohoto počtu je 163 technicko-hospodářských pracovníků a 883 pracovníků dělnických profesí. Statutárním orgánem je ředitel podniku, kterému podléhá podnikový právník, koordinátor bezpečnosti práce a požární ochrany, kontrolní oddělení, oddělení veřejných zakázek, technicko-správní oddělení ředitelství, provozní oddělení ředitelství, ekonomické oddělení ředitelství a sedm ředitelů závodů. Organizační strukturu na závodech tvoří ředitel závodu, jemuž podléhá oddělení technicko-správní, provozní a ekonomické. Provozní oddělení je na každém závodě rozděleno na dvě až pět

středisek podřízených provozním náměstkům závodů (viz příloha 1, příloha 2, příloha 3).

5 Analýza a zhodnocení současného stavu

5.1 Firemní komunikace

Vnitřní komunikace je rámcově upravena předpisy a směrnicemi. Probíhá mezi krajským ředitelstvím a jednotlivými okresními závody, mezi úseky provozním, ekonomickým, technickým a mezi samotnými pracovníky.

Zajištění toku informací k pracovníkům organizace předepisuje Směrnice pro komunikaci vydaná v rámci systému jakosti. Stanovuje pravidla jednání se zřizovatelem, s veřejností a s dodavateli.

Od roku 2007 je v organizaci zaveden jednotný síťový systém správy a sdílení dokumentů. Bylo dokončeno vybudování centrálního archivu v Českých Budějovicích, kde se ukládají dokumenty v souladu s požadavky QMS. Je provozována síťová aplikace software pro provozně – ekonomickou agendu.

Prostředkem vnější komunikace jsou jednání se zřizovatelem, poptávky a převzetí dodávek, uzavírání smluvních vztahů, komunikace s orgány státní moci, státní správy a samosprávy, komunikace s využitím datové schránky, komunikace s uživateli v rámci řešení stížností a námětů. Se zástupci médií se jedná o informace o způsobilosti organizace a zajištění sjízdnosti komunikací.

Komunikace s veřejností obsahuje veškeré předávání informací s okolním prostředím. Pracovníci organizace se zúčastňují řady jednání a místních šetření za účasti státních a regionálních dalších veřejných institucí, právnických i soukromých osob k projednávání a řešení problémů týkajících se silnic a silničních pozemků. Veřejnost je ze strany organizace informována o dopravních problémech souvisejících s rekonstrukcemi, běžnou údržbou nebo zhoršenou sjízdností vozovek formou aktuálních zpráv dodávaných do celostátního systému dopravních informací.

V oblasti správy svěřeného majetku se odehrává vnější komunikace ve formě vydávání stanovisek a vyjádření obsahující podmínky a připomínky k investiční výstavbě silnic a mostů, podmínky pro zásahy inženýrských sítí do silničních pozemků a pro zvláštní užívání silnic. Připomínky jsou vznášeny k návrhům územních plánů, ke komplexním pozemkovým úpravám a k žádostem o převody pozemků, které souvisejí se správou komunikací.

Zástupci organizace se zúčastňují jednání týkajících se stížností na škody způsobené silničním provozem nebo nedostatečným odvodněním vozovek.

Jsou stanoveny kompetence pro komunikaci se sdělovacími prostředky a rozsah komunikace prostřednictvím webových stránek, které by měli obsahovat text zřizovací listiny a popis organizační struktury, plánované akce, projekty z fondů EU, nabídku nepotřebného majetku, veřejné zakázky, aktuální sjízdnost v kraji (uzavírky, dopravní omezení, zimní údržba), zvláštní a jiné užívání a další informace.

Informace mohou být předávány osobní, telefonickou nebo písemnou formou. Vnitřní firemní komunikaci ve sledované organizaci můžeme rozdělit podle druhu předávaných informací:

- 1) Aktuální informace, pracovní pokyny
- 2) Předávání a sdílení informací o stavu procesů, o postupu prací
- 3) Manuály pracovních činností

Předávání aktuálních informací, pracovních a organizačních pokynů je realizováno průběžně v rámci pracovních rozhovorů, manažerských pochůzek, telefonických hovorů. Hlavním prostředkem vnitřní komunikace jsou porady. Je určena četnost konání porady ředitelů, porady úseků a středisek, porady specialistů, porada vedení k jakosti nebo jednání škodní komise.

Náplní porad je předkládání informací, kontrola plnění a uložení nových úkolů, řešení problémů, analýzy zjištěných neshod, přijímání opatření k nápravě, informace o nových legislativních předpisech a normách, informace z absolvovaných školení, vyhodnocení plnění plánů, program na další období, provozní a personální záležitosti. Zásady jejich používání jsou ukotveny ve směrnici pro komunikaci v rámci dokumentace systému jakosti. Součástí každé porady je vyhotovení písemného zápisu.

Pokud by byla větší pozornost věnována přípravě účastníků na diskuzi, závěry z těchto porad by mohly být efektivnější. Často se stává, že program není dopředu oznámen a účastníci se nemohou na poradu připravit. V průběhu jednání pak není možné z jejich strany očekávat příspěvky podložené argumenty týkajícími se řešené problematiky. Autorka Holá (2006) píše, že efektivnost porady je přímo závislá na její přípravě a předběžném zveřejnění programu.

Předávání informací o stavu procesů a postupu činností, do jejichž plnění je zapojeno více pracovníků nebo oddělení, se neuskutečňuje jednotnou formou a neposkytuje dostatečné podklady k monitorování a provádění kontroly. Tato sdělení by měla být s ohledem na jejich důležitost předávána písemné podobě.

Pro sdílení informací v písemné formě je využíván systém pro správu a sdílení dokumentů. Jsou zde ukládány například digitalizované smluvní dokumenty týkající se rekonstrukcí silniční sítě, pozemkové agendy, práva věcného břemene, směrnice a dokumentace systému jakosti. Pro účel předávání informací o průběhu procesů však není systém pro správu a sdílení dokumentů dostatečně upraven a využíván.

Samotný systém má složitě rozvětvenou strukturu a problematické vyhledávání požadovaného dokumentu, při vkládání souborů pracuje s pomalou odezvou. Uživatelé, kteří jsou dnes nuceni ukládat do systému množství naskenovaných materiálů, vnímají jeho používání jako nadbytečnou práci. Notifikační emailové zprávy často upozorňují zaměstnance na uložení dokumentů, které ke své činnosti nepotřebují. Může se stát, že v množství neužitečných emailových zpráv přehlednou upozornění na dokument pro jejich práci důležitý.

V mnoha podnikatelských subjektech je pro sdílení informací o stavu procesů využíván intranet. Umožňuje zlepšit informovanost uvnitř organizace. Informace jsou všem zaměstnancům dostupné ihned po zveřejnění. Jeho součástí může být komunikační systém, dodavatelé intranetových systémů nabízejí řadu dalších doplňkových funkcí sloužících k urychlení průběhu interních procesů, k realizaci náhledů do podnikových statistik, grafů, k aktivnímu zapojení zaměstnanců. U sledované organizace využívání intranetu není zavedeno.

Manuály a příručky jsou nástroji písemné interní komunikace umožňující sdílení informací a sjednocení postupů při vykonávání opakujících se pracovních činností nebo úkonů v rámci zavedených procesů. Pro některé činnosti jsou v rámci systému jakosti vypracovány celopodnikové směrnice. Obsahují rámcové postupy nezahrnující specifika jednotlivých závodů.

Manuály dnes používané jsou málo podrobné. K aktualizacím z důvodu změn firemních nebo legislativních dochází s časovou prodlevou. Zaměstnanci, kteří poprvé nebo po delším časovém období zajišťují provádění některých administrativních činností,

musí nejdříve z různých zdrojů získávat informace o tom, jak mají postupovat. To způsobuje nárůst práce a času potřebného k jejímu vykonání. Zvyšuje se pravděpodobnost chyb a opomenutí způsobených použitím neaktuálních a neúplných informací, která může vést ke vzniku finančních škod.

Jedním z nejdůležitějších nástrojů komunikace je internet. Internetové stránky organizace jsou rozděleny do sekcí: základní údaje, organizační struktura, plánované akce, projekty z fondů EU, nepotřebný majetek, veřejné zakázky, volná pracovní místa, kontakty, zřizovací listina, uzavírky a dopravní omezení, zimní údržba, zvláštní užívání, jiné užívání, vypsání podlimitní zakázky, dotazy a připomínky.

Části „Nepotřebný majetek“, „Veřejné zakázky“, „Kontakty“, „Zřizovací listina“, „Zimní údržba“ a „Dotazy a připomínky“ jsou určeny pro odbornou a částečně laickou veřejnost.

Firemní stránky splňují základní požadavky dané směrnicí systému jakosti, avšak potenciál internetových stránek organizace jako významného prostředku komunikace není plně využit. Rozšíření jejich využití by prospělo vnější i vnitřní firemní komunikaci.

Vlivem vnějšího ekonomického prostředí není v dnešní době kladen důraz na komunikaci zaměřenou na udržení zaměstnanců. Většina z nich má velmi omezené možnosti volby mezi zaměstnavateli. V těchto podmínkách se podniky v regionu nemusí obávat výrazného zvýšení nákladů vyvolaných fluktuací pracovních sil. Vedení podniků nemusí řešit otázku udržení zaměstnanců. Hlavním cílem působení na zaměstnance pomocí prostředků interní komunikace se dnes v podmínkách tuzemských podniků stává úsilí o posilování motivace a loajality.

Význam vnitřní komunikace vzrůstá v době očekávání organizačních změn, kdy nedostatek informací způsobuje vznik obav a stresových situací. Jak ve své knize píše Holá (2006), důležité je, aby pracovníci byli o připravovaných změnách včas oficiálně informováni, znali pozitivní i negativní dopady těchto změn na organizaci i na ně samotné.

Klíčové informace by v první řadě měli mít všichni vedoucí pracovníci, kteří musí vědět, jaký mají změny význam a zajistit jejich výklad svým podřízeným s cílem zabránit komunikačnímu šumu. Důvěra zaměstnanců v organizaci se projevuje jejich

angažovaností a hledáním nových řešení při provádění úkolů. Navenek se projevuje mírou loajality k podniku a šířením dobré pověsti firmy.

Nástrojem ke zjištění, zda bylo vnitřní komunikací dosaženo žádoucích výsledků je zpětná vazba. Ta by měla být sledována v rámci všech forem používané firemní komunikace. Základní signály zpětné odezvy získává přímý nadřízený, který je v rámci každodenní verbální komunikace schopen zachytit příznaky demotivace způsobené neoficiálním zdrojem informací, měl by umět zareagovat a zajistit nápravu.

Významnou příležitostí k projevům zpětné vazby, k odhalení nálad mezi zaměstnanci i k upevnění dobrých vnitropodnikových vztahů jsou oficiální i neoficiální společenské, kulturní, sportovní a turistické firemní akce. Největší ohlas mají zájezdy na muzikálová představení a každoročně pořádané celopodnikové sportovní hry. V menším rozsahu se pořádají neoficiální akce na jednotlivých závodech formou menších sportovních, turistických a společenských akcí.

5.2 Současný rozvoj zaměstnanců

Po zavedení systému jakosti jsou v rámci rozvoje zaměstnanců uplatňovány principy uvedené v aktuálním vydání Směrnice pro řízení lidských zdrojů. Jsou zjišťovány potřeby výcviku pracovníků, plánování a hodnocení účinnosti výcviku. V organizaci je zaveden proces „udržování způsobilosti pracovníků“.

V úseku provozu se zjišťují potřeby výcviku v oblasti činností, pro která je předepsaná zvláštní odborná způsobilost. Jedná se o svářečské průkazy, průkazy jeřábníka, obsluhu kotelen, motorových řetězových pil, tlakových nádob, lešenáři, řidiči motorových vozidel, obsluha stavebních strojů a další.

Určený pracovník shromažďuje požadavky vedoucích středisek a zajišťuje výcvik zahrnující vstupní školení, periodická školení BHP a PO, školení z technologických a kontrolních postupů, školení k systému managementu jakosti, odpadové hospodářství, ochrana vod, metrologie a další předpisy.

Hodnocení splnění požadavků na způsobilost se provádí 1x ročně, při nástupu nového zaměstnance, při změně pracovního zařazení, druhu práce, technologie, pracovních postupů a v případech, které mají vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Je využíván formulář „Hodnocení způsobilosti zaměstnanců.“ Podklady

k vyhodnocování splnění požadavků na způsobilost pracovníků jsou osobní složky zaměstnance, záznamy ze školení, kvalifikační předpoklady pro výkon pracovních funkcí, hodnocení a požadavky vedoucího pracovníka.

Na základě nově vzniklých potřeb, zajistí vedoucí pracovník zařazení výcviku do ročního plánu.

Plán školení je zajišťován na základě nabídek externích školicích a vzdělávacích organizací, interně pomocí vlastních odborníků, odborníků jiných firem nebo prostřednictvím externích spolupracovníků.

Z důvodu změny předpisů, zavádění nových technologií a postupů nebo růstu pracovní úrazovosti může být uskutečněno i školení mimořádné.

Novému pracovníkovi je předložen popis pracovní funkce dle Organizačního řádu, předpisy BOZP, dokumenty systému managementu jakosti obsahující úkoly pro něj závazné. Je zrealizováno vstupní školení.

Vstupní školení obsahuje základní obecné informace z oblasti, organizace a systému práce firmy, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, zacházení s elektrickým zařízením, organizačních vztahů, vnitropodnikových předpisů, systému managementu jakosti. Následuje zácvik na pracovišti.

V rámci snižování nákladů činnosti proběhla před dvěma lety podniková reorganizace. Výsledkem bylo zredukování počtu pracovních míst technicko-hospodářských pracovníků. Byly posouzeny pracovní náplně na závodech, část činností (oblast mezd a personalistiky) byla centralizována a převedena do kompetence pracovníků ředitelství. Redukce pracovních míst byla provedena s citlivostí k sociálním dopadům. Organizaci opustili lidé v důchodovém věku, na uvolněná místa byly přesunuty lidské zdroje ze zrušených pozic.

Tyto změny si vyžádaly nutnost přeškolení na novou pracovní činnost. Konkrétním případem bylo přesunutí pracovníka technického úseku na místo referenta dopravy nebo přestup z ekonomického úseku na místo referenta technického oddělení. Zaměstnanci se museli přeorientovat na práci v jiném oddělení.

Podniková reorganizace ukázala, že přeškolení pracovníků z jiného oddělení probíhá podobně jako zaškolení nového zaměstnance poměrně pomalým tempem a po určitou dobu značně zatěžuje chod dotčeného oddělení.

Při schůzkách a místních šetřeních probíhají jednání se zástupci institucí, firem a veřejnosti. Sporné případy vyžadují vyjednávání o kompetencích, odpovědnostech a finanční účasti. Jak ve své publikaci uvádí Borg (2004), vyjednávání je obchodování s ústupky, které končí přátelským kompromisem. Zástupce organizace je nucen řešit komplikované případy s ohledem na zákonné předpisy, technické normy, možnosti organizace, důsledky navrhovaných opatření pro možnosti údržby silnic. Výsledkem jednání musí být dohoda prospěšná pro všechny zúčastněné.

V oblasti komunikačních dovedností souvisejících s verbální i neverbální osobní formou komunikace zaměřenou na vnější prostředí není dosud v rámci organizace rozšířen žádný způsob proškolení.

5.3 Sběr dat formou řízených rozhovorů

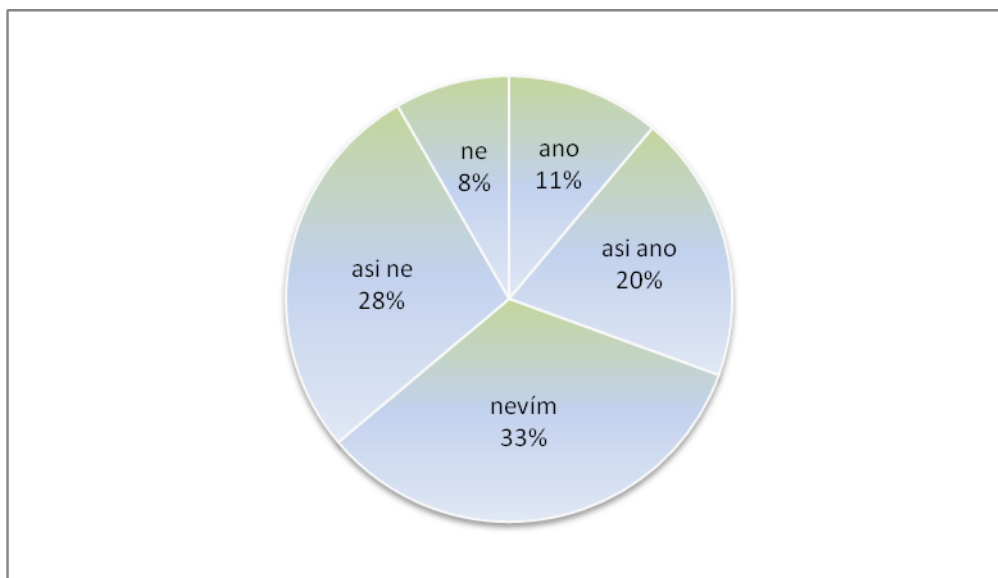
Z důvodu získání názorů zaměstnanců firmy na problematiku vnitřní informovanosti byl proveden výzkum formou řízených rozhovorů (viz příloha 4).

Úvodní otázka rozhovorů upřesňuje charakteristiku dotázaných, dobu zaměstnání v organizaci, věk a dosažené vzdělání. Při průzkumu byla zastoupena oddělení provozní, ekonomické i technické. Většina z dotázaných pracuje ve firmě déle než pět let, patří do věkové kategorie od 35 do 50 let a má dokončené středoškolské vzdělání. Z charakteristik vyplývá, že představují skupinu, která pracuje v organizaci poměrně dlouho. Jedná se o zkušené zaměstnance s celou řadou teoretických znalostí i praktických dovedností.

Část řízených rozhovorů byla připravena za účelem zjištění, jak se zaměstnanci zajímají o dění v organizaci (viz obrázek 1).

U sledovaného vzorku je poměrně nízký zájem o dění ve firmě. Zaměstnanci se zajímají o záležitosti týkající se jejich pracovní náplně a o práci svého oddělení na závodě, méně již o souvislosti a návaznosti jednotlivých činností a o plnění cílů firmy.

Obrázek 1 Zájem zaměstnanců o dění ve firmě



Zdroj: vlastní

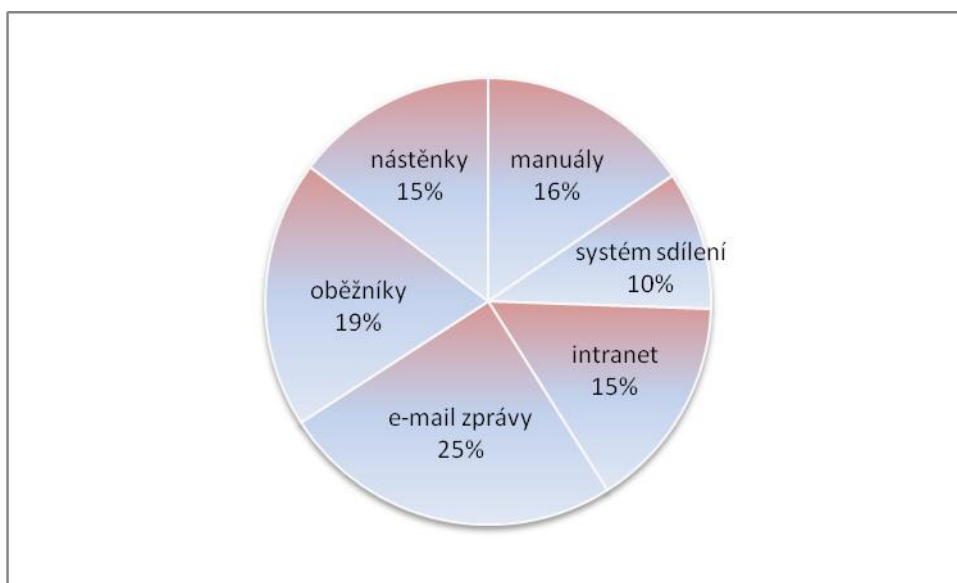
Největší zájem mají dotázaní o záměry rozvoje organizace. Zájem o současný stav podniku, o činnosti a dosažené výsledky je průměrný až podprůměrný, nejméně

se zajímají o porovnání úspěšnosti jejich práce s výsledky stejných oddělení na ostatních závodech, průměrný je zájem o hospodářské výsledky a činnost jiných oddělení.

Zaměstnanci nemají přehled o činnostech firmy jako celku. Nízký zájem ovlivňuje malá publicita těchto informací. Působí tu skutečnost, že pokud jsou nějakým způsobem hospodářské výsledky publikovány, tak bez náležité propagace zůstanou bez povšimnutí.

V odpovědích týkajících se kvality vnitřní firemní komunikace se zaměstnanci příspěvkové organizace domnívají, že informace se k nim často dostávají zkreslené nebo neúplné a zlepšení tohoto stavu by mělo příznivý účinek na efektivitu jejich práce. Tyto odpovědi potvrzují nutnost přehodnocení stylu komunikace ve sledované organizaci.

Obrázek 2 Vhodné formy vnitřní komunikace dle názoru zaměstnanců

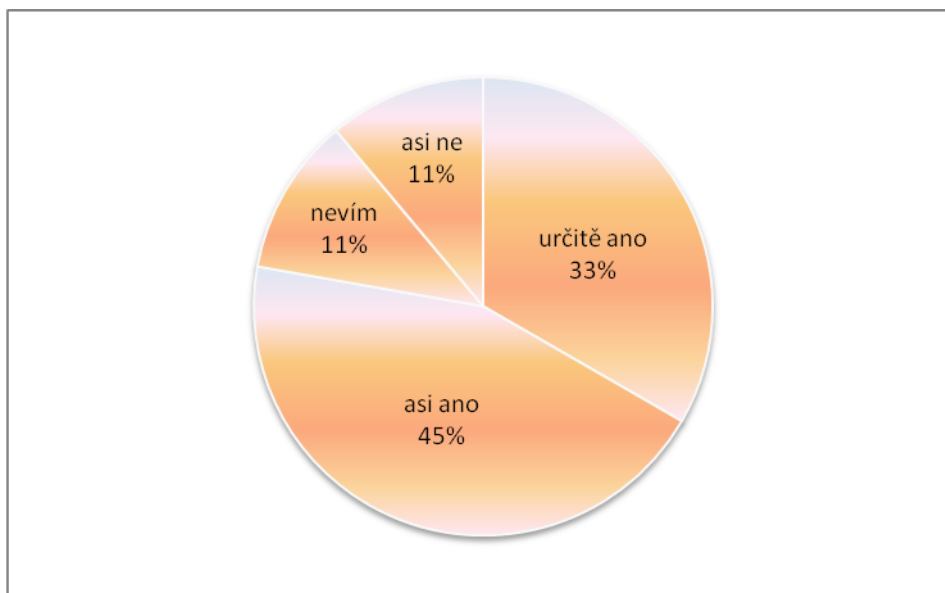


Zdroj: vlastní

Řada otázek se týká názoru zaměstnanců na různé formy vnitřní komunikace: používání manuálů a popisů řešení opakujících se činností, širší využití stávajícího systému pro správu a sdílení dokumentů, využívání intranetu, emailového zpravodajství, oběžníků, využívání nástěnek (viz obrázek 2).

Z vyhodnocení řízených rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci nejvíce podporují myšlenku zavedení emailového zpravodajství. Většina dotázaných by uvítala zavedení oficiální možnosti zasílání připomínek a dotazů vedení podniku (viz obrázek 3).

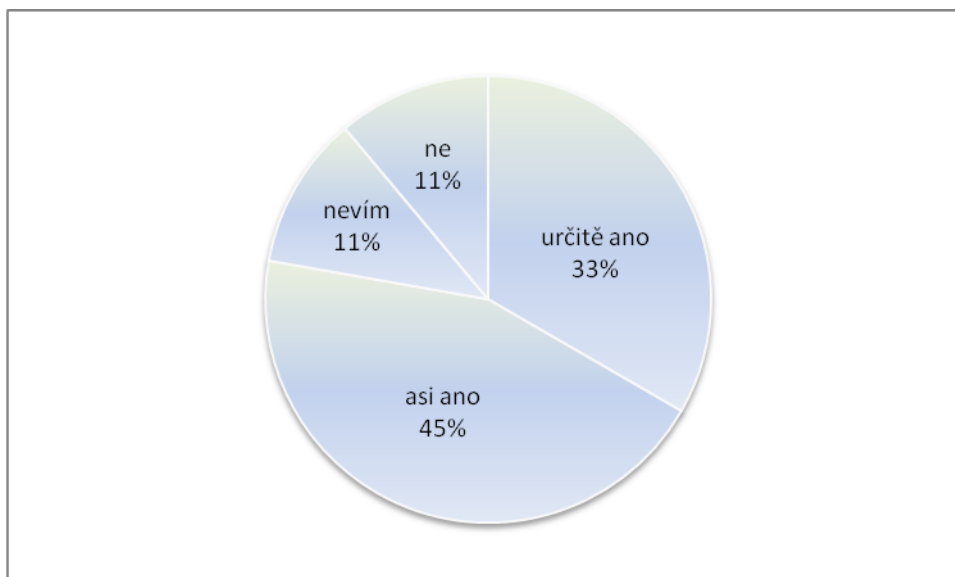
Obrázek 3 Názory zaměstnanců na využívání schránky na dotazy a připomínky



Zdroj: vlastní

Většina zaměstnanců odpověděla, že je pro ně důležitá otázka dalšího vzdělávání (viz obrázek 4).

Obrázek 4 Názory zaměstnanců na potřebu dalšího vzdělávání

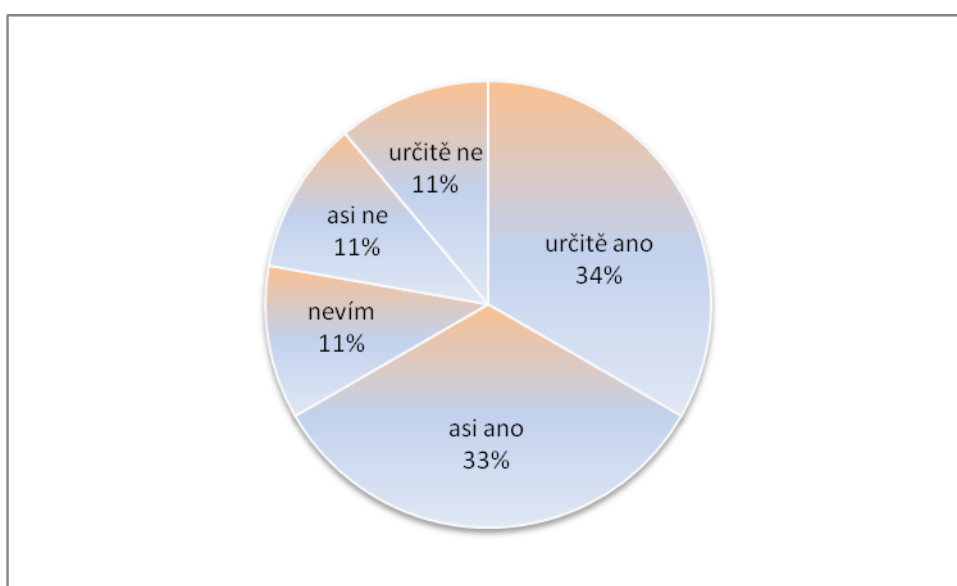


Zdroj: vlastní

Potřebu zvyšování kvalifikace si uvědomují i zaměstnanci, kteří se v letošním roce rozhodli podat přihlášku k dálkovému studiu ve svém oboru.

S rozvojem zaměstnanců souvisí hodnocení jejich pracovní činnosti. Překvapivé se zdají být odpovědi na otázku týkající se názoru na pravidelné hodnocení (viz obrázek 5). Většina zaměstnanců by oficiální hodnocení ze strany vedení uvítala. Zaměstnanci jsou přesvědčeni, že svou práci vykonávají dobře. Chtějí potvrdit, že jejich práce je užitečná a že si jejich práce zaměstnavatel váží.

Obrázek 5 Názory zaměstnanců na potřebu hodnocení



Zdroj: vlastní

Realizaci rozhovorů můžeme posoudit jako přínosnou, zkušenosti a názory zaměstnanců potvrzují, že je nutné rozvíjet a zlepšovat stávající i nové formy vnitřní komunikace organizace.

6 Diskuze. Návrhy změn na zlepšení současného stavu

6.1 Předávání aktuálních informací a pracovních pokynů

Zlepšení vnitřní komunikace lze dosáhnout realizací řady opatření týkajících se předávání jednotlivých druhů informací. Aktuální zprávy a pracovní pokyny budou nadále předávány osobní formou v rámci pracovních pohovorů a porad jednotlivých organizačních úrovní. Program každé porady bude oznámen v dostatečném časovém předstihu účastníkům, aby si mohli připravit podklady a diskusní příspěvky. Výsledkem efektivně provedené porady budou konkrétní návrhy řešení problémů a jednoznačně definované úkoly jako základní předpoklad pro jejich úspěšné plnění.

V oblasti aktuálních informací bude třeba zajistit jejich včasné předání zaměstnancům, aby se zamezilo vzniku zkreslených zpráv a nepravdivých spekulací. Nejdůležitější informace se dle názoru autora Adaira (2004) musí v každé systému předávat nejspolehlivější metodou osobním kontaktem. A jelikož při použití ústní formy dochází k nedostatečnému zachycení informace, je nutné ji doplnit písemnou či elektronickou formou.

V souladu s názory respondentů by se v této oblasti dobře uplatnilo emailové zpravodajství. Představuje rychlý, levný a průkazný prostředek pro předávání aktuálních informací. Používáním této formy by nedošlo k významnému zvýšení nákladů na komunikaci. Základem musí být rozdělení kompetencí a odpovědností pro zajištění centrálního rozesílání zpráv na úrovni ředitelství, na úrovni jednotlivých závodů a zajištění pravidelné kontroly došlé pošty zaměstnanci.

Na ředitelství musí být určen správce elektronické komunikace podniku, ten bude zodpovědný za rozesílání zpráv správcům na závodech. Odtud bude zpravodajství zasíláno do všech počítačů. Vedoucí středisek a úseků budou s obsahem důležitých dokumentů seznamovat ostatní zaměstnance. Elektronickou poštou mohou být potvrzovány aktuální informace a důležité pokyny předávané ústní formou mimo porady.

Systém elektronického zpravodajství mohou doplňovat nástěnky. Zde je vhodné umístit přehledové tabulky, zápisy z porad, obrazové materiály a propagační dokumenty

týkající se událostí v organizaci a dosažených úspěchů. Výhodou je univerzálnost a dostupnost informací pro technicko-správní pracovníky i pro pracovníky dělnických profesí.

Na každém středisku vedoucí pověří správce nástěnky, který informace obdrží elektronickou poštou a zajistí jejich zveřejnění.

Důsledkem zkvalitnění předávání aktuálních informací bude plná informovanost zaměstnanců, která zvýší jejich zájem o dění ve firmě, pocit sounáležitosti, motivaci a úsilí o zlepšování produktivity práce a úrovně služeb organizace.

Seznámení zaměstnanců s ekonomickými výsledky bude mít zaručeně příznivý vliv na podnikové prostředí. Úspěšné završení roku zapůsobí na vědomí všech členů organizace, od vrcholného managementu po dělnické profese. Dobré výsledky znamenají, že jejich práce má smysl a jsou velkým stimulem pro další období. Je to vzkaz zaměstnancům: „Udržme a zlepšujme tento výsledek.“

Zveřejnění slabých hospodářských výsledků je pro všechny zaměstnance varovným signálem. I tato zpráva bude motivovat. Zaměstnanci jsou spojeni se svým podnikem a na nich záleží, aby svou prací byli organizaci co nejvíce užiteční. Zaměstnání je hlavním předpokladem zajištění jejich potřeb. Pokud se nepodaří obrátit negativní hospodářský vývoj, bude vedení organizace nuceno přistoupit k personálním změnám, k úsporám pracovníků, dojde k reorganizaci a vývoj může vést až ke zrušení organizace a ztrátě zaměstnání.

Přehled o průběhu hlavních činností organizace je z důvodu posilování sounáležitosti důležitý pro všechny zaměstnance, včetně těch, do jejichž pracovní náplně některé činnosti přímo nezasahují. Informace o prováděných stavbách, rekonstrukcích a opravách by měly být vnitřní komunikací předávány na všechna oddělení všem zaměstnancům.

6.2 Předávání informací o průběhu procesů

Pro předávání informací o průběhu procesů by mohl být vhodným nástrojem současný systém pro správu a sdílení dokumentů. Je to však podmíněno změnou struktury uložení souborů, usnadněním vyhledávání, a přehodnocením pravidel, které dokumenty zde nadále ukládat a které by bylo efektivnější posílat elektronickou poštou konkrétním

pracovníkům. Nejdůležitější úlohu by v systému plnily přehledové tabulky jako nástroj pro předávání informací o průběhu procesu.

Přehledovou tabulku povede správce procesu. Každý pracovník zapojený do procesu bude po dokončení svého dílčího úkolu (dokument, zajištění podpisu, předání k dalšímu zpracování) informovat správce procesu. Ten bude mít v každém okamžiku přehled o stavu probíhajících procesů. Například při uzavírání smluv o budoucí smlouvě o zřízení práva věcného břemene bude v jednotlivých buňkách řádku tabulky uvedeno číslo smlouvy, smluvní strana, číslo pozemku, název akce, finanční částka, datum podpisu na závodě a podpisu protistrany, číslo a datum uzavření konečné smlouvy o zřízení věcného břemene, datum vkladu smlouvy do katastru nemovitostí. Když je řádek vyplněn, proces se uzavírá.

Soubor tabulky musí být umístěn ve sdíleném systému. Pokud celý proces provádí jediný pracovník, bude zároveň správcem procesu, v případě procesů rozdělených mezi více pracovníků nebo oddělení je důležité, aby odpovědnost za pečlivé vedení přehledu měl určený správce procesu, při nepřítomnosti jeho zástupce.

Používáním přehledových tabulek může být monitorována většina důležitých procesů. Na technickém úseku se jedná například o sledování časového průběhu vlastních staveb od projektové fáze přes výběrová řízení, průběh stavby, uvedení do provozu až po zajištění prohlídek před koncem záruční doby, monitorování realizace zvláštního užívání silnice, o uzavírání smluv a hlídání termínů ukončení jejich platnosti nebo termínů uzavření smluv navazujících na smlouvy o uzavření smlouvy budoucí. Součástí každé činnosti v procesu musí být emailová zpráva správci procesu o dokončení úkolu.

Tabulku umístěnou v systému sdílení dokumentů by bylo možné vyplňovat způsobem, kdy jednotliví pracovníci podílející se na procesu sdílí práva editace a zodpovídají za doplňování jednotlivých částí provádění procesu. Spolehlivější však bude ponechat vyplňování tabulky na správci procesu, který ponese odpovědnost za editaci, bude zajišťovat kontrolu a předávat podněty k nápravě v případě nesrovnalostí.

Sdílená přehledová tabulka má široké možnosti využití:

- 1) Je vhodným nástrojem pro řízení a kontrolu ze strany správce procesu. Správce, který má zodpovědnost za proces, má všechny informace vždy k dispozici, což napomáhá předcházet prodlení termínů.

2) Zajišťuje přehlednost průběhu procesu pro pracovníky všech zapojených oddělení, pracovníci vědí, jak se podílejí na celkovém výsledku.

3) Umožňuje průběžnou i zpětnou kontrolu procesů vedoucím pracovníkům závodu i ředitelství.

4) Spojením tabulek je možné získat podklady pro statistické informace, grafy a přehledy v rámci celého podniku například o počtu případů zvláštního užívání silnic, o počtu uzavíraných smluv na jednotlivých závodech, o celkové výši zaplacených smluvních částek.

Přehledová tabulka nabízí možnosti využití pro evidenci výpočetní techniky a programového vybavení. Přehledná databáze aktualizovaná z jednotlivých závodů bude umožňovat přesuny hardwarového i programového vybavení podle potřeby mezi jednotlivými středisky a dosáhne jeho maximálního využívání. Obdobným způsobem je možné řešit vybavení dopravní technikou a mechanizací pro údržbu komunikací, vybavením skladů dopravního značení a zařízení, vybavení posypovými materiály.

Přehledové tabulky mohou být uloženy v libovolném systému sdílení souborů včetně intranetu. Jeho zavedení by mohlo nahradit systém pro správu a sdílení dokumentů a emailové zpravodajství. Intranet může obsahovat aplikaci pro dotazy a připomínky zaměstnanců v rámci zlepšení zpětné vazby a další užitečné nástroje. Po zkušenostech se současným systémem sdílení souborů by musel mít přehlednou strukturu pro snadnou orientaci a rychlé vyhledávání. Výstavba intranetu by však představovala investici do systému, jehož funkce může spolu s dalšími nástroji interní komunikace plnit systém zavedený. Důležité by bylo posouzení, zda by v přijatelné cenové nabídce odpovídala srovnatelná kapacita pro ukládání dokumentů.

V návaznosti na sdílení dokumentů v síťovém systému, při ověřování průběhu a stavu procesů by mělo pro technické pracovníky působící často v terénu význam využívání notebooků.

6.3 Příklad monitorování procesu zvláštního užívání silnice

Možnosti monitorování procesů prostřednictvím sdílení dat lze uplatnit v případě povolování a kontroly zvláštního užívání silnice. Na této činnosti se podílí technický, provozní a ekonomický úsek. Stavebník či investor předkládá požadavek na stanovisko

správce silnice ke stavbě nebo k záboru silničního pozemku. Technické oddělení vydává vyjádření, v němž uvádí technologické podmínky zásahu do silnice a popisuje další administrativní postup. Žadatel si zajistí na Odboru dopravy městského úřadu Rozhodnutí o zvláštním užívání, se správcem komunikace uzavírá smlouvu o záboru silničního pozemku (zajišťuje technický úsek), zaplatí smluvní částku (ekonomický úsek), od zástupce správce silnice protokolárně přebírá silniční pozemek (provozní úsek), po ukončení záboru předává silniční pozemek protokolem zpět s uvedením záruční doby (provozní úsek), protokol je zaevidován, záruční doba sledována, před vypršením termínu záruky je provedena kontrola silnice, v případě neshody uplatněna reklamace (technický úsek).

Aby tento proces probíhal bezchybně, je nutné před každým dalším krokem ověřit, zda byly splněny podmínky pro pokračování procesu.

Jednotlivé fáze procesu, jejich návaznosti a příslušné kompetence lze popsat:

Předpoklad: žadatel podává žádost o stanovisko správce silnice k připravované stavbě, která se bude dotýkat silničního pozemku

Technický úsek: vyhotovuje vyjádření obsahující technické a smluvně právní podmínky a požadavek, aby si žadatel zajistil povolení odboru dopravy ke zvláštnímu užívání silnice, posílá jej žadateli a provoznímu oddělení, do databáze přehledové tabulky zapisuje první záznam nového procesu, zaznamenává místo zvláštního užívání, číslo silnice, název stavby, jméno a kontakt žadatele

Předpoklad: žadatel získal povolení odboru dopravy ke zvláštnímu užívání silnice a žádá o uzavření smlouvy o záboru silničního pozemku.

Technický úsek: ověřuje, zda jsou splněny administrativní podmínky uvedené ve vyjádření (smlouva o smlouvě budoucí o zřízení práva věcného břemene nebo budoucí darovací smlouva), pak připravuje smlouvu o zvláštním užívání silnice, zajišťuje podpis ředitele a předává žadateli, správce zaznamenává do přehledové tabulky číslo rozhodnutí odboru dopravy, datum povoleného záboru, číslo smlouvy a výši smluvní částky

Předpoklad: žadatel připojuje podpis a na ekonomickém úseku platí smluvní částku.

Ekonomický úsek: elektronicky posílá zprávu o zaplacení smluvní částky správci procesu, ten zaznamenává datum zaplacení.

Předpoklad: žadatel vyzývá zástupce provozního úseku dle instrukcí uvedených ve vyjádření k předání úseku pro zahájení stavby

Provozní úsek: v přehledové tabulce zkontroluje, zda byla uzavřena a zaplacená smlouva o záboru, silniční pozemek potom protokolárně předává žadateli k realizaci zvláštního užívání, emailem informuje správce procesu, aby zaznamenal datum předání

Předpoklad: - žadatel dokončí stavbu (ukončí zábor silnice) a ohlásí to provoznímu úseku.

Provozní úsek: protokolárně převezme opravený úsek zvláštního užívání, do písemného protokolu uvede termín konce záruční lhůty, elektronicky oznamuje správci procesu datum převzetí a datum konce záruční lhůty, protokol předává do evidence technického úseku.

Technický úsek: vede registr záruční lhůt, před koncem záruční doby provede zápis o kontrole opravených úseků, při zjištění neshody zahajuje reklamační řízení, v tabulce uvádí datum konce procesu.

Je třeba upozornit na kritická místa procesu. Zástupce provozního úseku nemůže protokolárně předávat úsek silnice ke zvláštnímu užívání, dokud nebyla podepsána smlouva o záboru silničního pozemku a zaplacená smluvní částka, musí dohlédnout na dodržení termínu zvláštního užívání, případně podat podnět k uplatnění smluvních sankcí. Zástupce technického úseku musí zaznamenat a sledovat termíny záruk a kontroly stavu opravených úseků provádět před koncem záruční lhůty.

Samotný proces by měl mít za správce pracovníka technického úseku, který bude dohlížet na provedení všech jednotlivých fází. Přehlednost bude zajištěna využitím tabulky se sloupci důležitých kroků procesu. Buňky tabulky budou obsahovat číslo silnice a místo záboru, název stavby a způsob zásahu do silnice, jméno a kontakt žadatele, příchozí datum žádosti, datum předání vyhotoveného vyjádření a jeho číslo jednací, číslo správního rozhodnutí odboru dopravy o zvláštním užívání silnice, termín povolení podle správního rozhodnutí, způsob zásahu do silničního pozemku, datum obdržení žádosti o vyhotovení smlouvy o záboru silničního pozemku, číslo vyhotovené smlouvy, smluvní finanční částka, datum předání připravené smlouvy k podpisu žadateli, datum podpisu žadatele, datum zaplacení smluvní částky, datum protokolárního předání silničního pozemku žadateli před zahájením stavby, datum

protokolárního převzetí silničního pozemku od žadatele po skončení stavby, datum konce záruční lhůty opravy silnice, datum provedení kontroly před koncem záruční lhůty, poznámka (viz příloha 5).

Přidáním sloupce popis sítě (např. souběh vodovodu při pravém okraji v délce 25 m nebo příčný výkop přípojky plynu v délce 2 m vpravo) lze průběžně mapovat uložení inženýrských sítí do silničního pozemku, a to i případy, které se týkají uložení do pozemků jiných subjektů a proto nejsou majetkoprávně ošetřeny smlouvou o věcném břemeni.

Celý proces bude uspořádán a všichni zapojení pracovníci mají přehled o výsledcích své práce.

Kontrola procesu zvláštního užívání silnic musí ze strany vedoucích probíhat v pravidelných intervalech. Na zjištěné neshody bude upozorňován správce procesu.

Podobným způsobem je možné sledovat dílčí procesy při uzavírání smlouvy o smlouvě budoucí o zřízení věcného břemene nebo jiných smluvních vztahů.

Dostupnost informací o stavu probíhajících procesů usnadní přehlednost a kontrolovatelnost uzavírání majetkoprávních smluvních vztahů a inkasování smluvních částek. Z ekonomického hlediska se jedná o předcházení škody způsobené ztrátou příjmu ze smluvních poplatků. Jejich výše je dle rozsahu a doby trvání záboru určena sazebníkem zřizovatele.

Poplatky za zábor silničního pozemku představují na jednu smlouvu průměrnou částku 3 162 Kč, na každém ze sedmi závodů se každoročně uzavírá přes 30 smluv o záboru silničního pozemku.

Poplatky za zřízení práva věcného břemena představují na jednu smlouvu průměrnou částku 6 544 Kč, v působnosti každého závodu je každoročně uzavřeno přes 30 smluv o zřízení práva věcného břemene.

Zobrazení údajů o termínech záruční doby v přehledové tabulce (s možností snadného setřídění dat) eliminuje případy opomenutí kontroly stavu vozovky před koncem záruční lhůty a vzniku nadbytečných nákladů na sanaci nedostatečně opravené silnice. Kalkulace nákladů na jeden případ opravy provozní četou závodu vyvolaný neprovedením kontroly před koncem záruční doby činí zhruba 2 000 Kč, v rámci podniku je nutné každý rok zkontrolovat více než 220 zásahů cizích staveb do vozovky.

V souvislosti s průběhy procesů uzavírání smluvních vztahů lze zavést sdílený rejstřík subjektů, s kterými mají na jednotlivých závodech negativní zkušenost ve věci dodržování smluvních závazků, dodržování termínů a placení smluvních částek.

Problémová firma musí být informována o našem vnitropodnikovém postupu, který může v případě opakování incidentů vést k budoucímu odmítnutí vydání souhlasu k provádění prací na silničním pozemku nebo ke zpřísnění podmínek a zvýšení průběžného dohledu nad jejich plněním.

6.4 Proces přípravy investic a proces majetkoprávního vypořádání

Příkladem pro efektivní nakládání s finančními prostředky a pracovní dobou může být provázání dvou v současné době samostatných procesů. Přípravy podmínek pro rekonstrukce silnic a řešení majetkoprávních vztahů týkajících se pozemkových parcel zastavěných silnicemi.

Při čerpání finančních prostředků z programů EU je možné získávané prostředky používat pouze na stavební úpravy umístěné na pozemcích ve vlastnictví investora nebo je nutné vztah k pozemkovým parcelám smluvně ošetřit zřízením práva věcného břemene. Na výběr a přípravu úseků k provedení rekonstrukce však bývá krátký termín, obce nestačí svolat zastupitelstvo, majetkoprávní smlouvy se nestihnou uzavřít. Plánovanou rekonstrukci pak není možné z prostředků EU realizovat.

Zřizovatel každoročně přiděluje určité finanční prostředky pro uzavírání kupních smluv týkajících se převodu pozemků pod silnicemi od dosavadních vlastníků. Výkupy těchto pozemků dosud probíhají bez návaznosti na jiné procesy.

Řešením je oba výše uvedené procesy propojit. V součinnosti technického a provozního oddělení budou v dostatečném časovém předstihu vytipovány úseky silnic vyžadující rekonstrukci. Pozemky pro kupní či darovací smlouvy budeme vybírat z těchto úseků. Pro zajištění informací pracovníkům technických a provozních úseků budou v systému pro správu a sdílení dokumentů umístěny přehledové tabulky obsahující úseky silnic navrhnuté k rekonstrukci a přehledové tabulky popisující procesy výkupu pozemků.

Výkup pozemků se bude řídit dle úseků navržených k rekonstrukci, tyto úseky se budou upřesňovat v závislosti na postupu výkupů. Výsledkem bude, že silnice vybrané

k rekonstrukcím budou pozemkově připraveny k čerpání finančních prostředků z evropských fondů.

Finanční náklady na vypořádávání pozemků budou efektivně vynaloženy. Získávání pozemků s cílem provedení rekonstrukce silnice přinese konkrétní užitek. Tato činnost bude mít příznivý vliv na motivaci pracovníků zabývajících se pozemkovou agendou organizace.

6.5 Proces přijaté a odeslané pošty

Nová řešení lze na úrovni závodů i ředitelství uplatnit v procesu přijaté a odeslané pošty. V současné době se firemní pošta zaznamenává do podacího deníku. Většina pošty je poté přidělena k vyřízení na jednotlivé úseky. Na technickém oddělení se pošta zapisuje do databázového souboru z důvodu možnosti dohledání korespondence, která se zde rozděluje podle jednotlivých staveb a akcí na silnicích v naší správě, z důvodu kontroly plnění požadavků z našich stanovisek. Efektivním řešením bude používání podacího deníku ve formě přehledové tabulky. Doplněnou databázi pošty lze k dalšímu využití přeposílat na další oddělení. Převzetí korespondence zástupci úseků bude stvrzováno podpisem na vytisknuté seznamy předané pošty. Přínosem je možnost třídění pošty, rychlé vyhledávání korespondence podle různých kritérií a přehled o průběhu a rychlosti vyřizování poštovní agendy pro potřeby kontrolní činnosti.

Klasickou poštu je v rámci vnější písemné komunikace nutné nahrazovat poštou elektronickou. Žadatelům a stavebníkům poskytneme výraznou úsporu času, starostí a peněžních prostředků, když naskenované dokumenty pošleme také kompetentním úřadům a institucím.

6.6 Pracovní manuály

Na všech závodech budou sjednoceny pracovní postupy zavedením manuálů a popisu činností, rozšířením vzorů a šablon pro používané dokumenty, detailní podrobnosti budou upřesňovány podle podmínek jednotlivých závodů. Za včasnou aktualizaci každého manuálu bude zodpovídat vedoucí příslušného oddělení.

Příkladem jednoduchého postupu je na technickém úseku závodu postup při vydávání stanoviska k zásahu do silničního pozemku v rámci ukládání inženýrské sítě.

Příklad postupu po obdržení písemné žádosti o vyjádření:

- 1) Napsat stanovisko při použití vhodného vzoru vyjádření
- 2) Tisk dokumentu
- 3) Kontrola dokumentu přečtením a porovnáním údajů
- 4) Předložení k podpisu pověřené osobě
- 5) Odeslání stanoviska v elektronické podobě vedoucímu oddělení a zástupci provozního úseku
- 6) Originál podepsaného stanovisko předat pracovníkovi pošty k odeslání nebo po předchozí domluvě přímo žadateli, kopii uložit ve složce stavby
- 7) Vyhotovit záznam do sdílené přehledové tabulky

Tento příklad zdá být velmi jednoduchý, v praxi se však stává, že pokud není zaveden písemný postup, bývá opomíjena kontrola správnosti, provozní úsek nedostává kopii vyjádření technického oddělení, nebývá potvrzeno osobní převzetí korespondence. Na provozním úseku od této chvíle chybí důležitá informace o chystané stavbě, na technickém úseku chybí doklad o předání odpovědi žadateli.

Písemný záznam postupu je praktický pro činnosti, které se opakují v delších časových intervalech. Příkladem může být manuál popisující, co vše je nutné učinit po obdržení určitého dokumentu jako je například žádost o vyjádření, potvrzená majetkoprávní smlouva, aktualizace dat evidence pozemků, aktualizace silniční databanky, aby veškeré záznamy na závodě byly udržovány v aktualizovaném stavu včetně pasportů silnic a podkladů pro každoroční přípravu operačního plánu zimní údržby silnic.

Manuály mohou pokrývat mnoho vykonávaných činností. Již při jejich sestavování a průběžných úpravách si tvůrci uvědomují možnosti zjednodušení a racionalizace popisovaných procesů. Jejich využívání bude užitečné při zkrácení doby adaptace nových zaměstnanců a pracovníků přecházejících z jiného oddělení podniku. Jejich používání zajistí spolehlivé předávání pracovních informací, stabilní kvalitu procesů a efektivní využívání pracovní doby.

Podobný význam jako manuály činností mají vzory majetkoprávních smluv a vzory vyjádření organizace ke stavebním činnostem dotýkajících se silničních pozemků, k návrhům územních plánů, k pozemkovým záležitostem.

6.7 Internetové stránky organizace

V analytické části práce byla popsána současná struktura internetových stránek organizace. Pro využití jejich informačních a propagačních možností je nutné změnit grafickou úpravu a rozšířit obsah. V části „Organizační schéma“ by bylo přínosné rozdělení podle rozsahu působnosti jednotlivých středisek a kontakty jejich zástupců. Délky silnic spravovaných závody upravovat dle nejnovějších údajů. Aktualizovaná data budou využitelná i pro pracovníky provozních a technických úseků. „Plánované akce“ musí být přehledně uspořádány v jedné tabulce, kde by bylo možné je třídit podle okresů, podle silnic, podle zdroje financování. Seznam může obsahovat také stavby připravované na další roky. Sekce „Uzavírky a dopravní omezení“ je primárně určena pro širokou motoristickou veřejnost. Aby byla využitelná, musí být jednotlivé uzavírky řazeny podle okresu, podle silnice nebo podle místa. Běžný uživatel silniční sítě nemůže zjišťovat, zda trasa jeho cesta povede po silnici ve správě naší organizace nebo po silnicích ve správě jiného subjektu. Pokud chceme zveřejňovat uzavírky a sjízdnost silnic na území kraje, musí být tato informace komplexní. Společně s ostatními správci silnic můžeme předložit praktický zdroj informací, včetně zimního zpravodajství.

Část „Zvláštní užívání“ obsahující obecné informace přejaté z právních předpisů by měla být doplněna o podrobný postup žadatele ve věci přípravy zvláštního užívání, tabulka smluvních částek, ukázky a vzory používané smlouvy, aby měl žadatel o povolení k dispozici všechny potřebné informace a nemusel řešit otázku, jak má postupovat.

Obsah internetových stran správce silnic může poskytovat široké spektrum informací. Může být vysvětleno, jak postupovat při zřizování věcných břemen, při povolování připojení nemovitostí na komunikaci, při vyřizování vyhrazeného stání a při řešení dalších problémů, se kterými se na nás veřejnost obrací.

Kromě údajů informativních mohou internetové stránky obsahovat zajímavosti týkající se silnic a mostů, jejich současnosti i historie, souvislostí s událostmi v jejich bezprostředním okolí.

Historie organizace vzniká spojením okresních závodů v krajský podnik v roce 2002. Závody však měly svou minulost, prošla jimi celá řada zajímavých osob a odehrálo

se množství důležitých událostí. Samotná výstavba a údržba komunikací a mostů zasahuje do minulosti daleko hlouběji.

Takto koncipované webové stránky podpořené vhodnou propagandou by zcela jistě zaujaly širší veřejnost. Vzhledem k tomu, že péče o silniční síť je službou podporující cestování, bylo by možné napojit se na aktivity v rámci turistické propagace regionu.

Internetové stránky mohou formou zpravodajství obsahovat řadu aktuálních informací určených pro zaměstnance i pro veřejnost a tak doplňovat vnitřní emailové zpravodajství obsahující pouze interní informace. Na vztah zaměstnanců k organizaci pozitivně zapůsobí, pokud se aktivně zapojí do propagace firmy. Příkladem může být fotografická soutěž týkající se firemního tématu s hlasováním návštěvníků stránek a veřejným vyhodnocením nebo popisy událostí souvisejících s prací, sportovními či kulturními aktivitami členů organizace.

Nástrojem ke zjištění, zda bylo vnitřní komunikací dosaženo žádoucích výsledků, je zpětná vazba. Pro rozšíření možností zpětné vazby bude vhodné určit emailovou adresu pro dotazy a připomínky zaměstnanců. Elektronickou schránku bude obsluhovat operátor, který dotazy a připomínky vytrídí a postoupí k vyřízení kompetentnímu manažerovi. Elektronická korespondence má velikou výhodu v tom, že poskytuje možnost rychlé odpovědi tazateli. Pro zaměstnance dělnických profesí lze zřídit na každém středisku fyzickou schránku pro dotazy a připomínky.

Užitečným nástrojem zpětné vazby může být zjišťování názorů a nálad zaměstnanců dotazníkovou formou.

Vzhledem k významu pro zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců a pro upevnění dobrých vztahů jsou společenské, sportovní a obdobné firemní akce. V kontextu předávání profesních zkušeností by byla zajímavá příprava společné akce několika závodů. Při poznávacích nebo sportovně turistických výletech by netradiční setkávání účastníků vytvořilo diskusní prostor pro předávání poznatků a zkušeností.

Zájmem o účast na mimopracovních aktivitách dávají zaměstnanci najevo svůj pozitivní přístup k udržování dobrých vztahů s ostatními členy kolektivu a kladný vztah k organizaci.

6.8 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoje nově přijatého zaměstnance začíná jeho adaptací a orientací ve firmě. Bude významně usnadněn, pokud bude probíhat předem připraveným standardizovaným postupem.

Vhodnou možností je vybavit nastupujícího pracovníka důležitými informacemi v písemné formě, důležité je vybrat jen nejpotřebnější informace pro zahájení práce pro firmu. Pro první stupeň seznámení se s pracovním místem se v mnoha firmách osvědčila Příručka pro nové zaměstnance. Obecně vysvětluje důležitá fakta o firmě, podává první informace o činnostech a cílech organizace, poskytuje kontakty na podnikové úrovni, vysvětluje pracovní vztahy a vazby mezi procesy.

Druhým stupněm by mělo být předání materiálů týkajících se činnosti konkrétního oddělení. Jedná se o směrnice, postupy, doporučení a manuály činností. Manuály musí být poměrně dopodrobna rozpracované postupy činností v rámci jednotlivých procesů. Důležitá je aktuálnost informací.

Dalším krokem bude pohovor s vedoucím pracovníkem, při kterém dojde k detailnějšímu objasnění toho, co se očekává od nastupujícího. Také on musí mít možnost se vyjádřit, jaké má představy o své budoucí práci. Pokud dostane čas se předem zorientovat v problematice pomocí písemných podkladů, bude tento pohovor konkrétní a efektivní. Následovat bude postupné zaškolování usměrňované nástupním plánem a následně plánem osobního rozvoje, který byl pro jeho pracovní pozici vytvořen.

Při adaptaci nového pracovníka je možné využít způsob, a o kterém se ve své knize zmiňuje autorka Holá (2006). Zaměstnanec bude mít povinnost do třech měsíců od svého nástupu absolvovat rotaci po ostatních odděleních, aby se seznámil s náplní jejich práce a pochopil souvislosti činností jednotlivých úseků. Účast na práci jednotlivých oddělení budou potvrzovat vedoucí.

Součástí potvrzeného plánu zaškolení bude návrh na zlepšení v některé oblasti, kterou zaměstnanec poznal v rámci své rotace po odděleních. Nově přichodí tak bude nucen přemýšlet o možnostech usnadnění a zjednodušení pracovních činností, o příležitostech ke snižování nákladů a zvýšení efektivity. Už při prvních kontaktech si vytvoří kritický

pohled na fungování organizace a schopnost podvědomě přemýšlet o možnostech zlepšování.

Všem zaměstnancům, kteří se zúčastňují osobních jednání s veřejností, bude v rámci jejich osobního rozvoje přínosem vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností. Osvojení si zásad efektivní verbální komunikace používáním vhodných slov a frází včetně komunikace neverbální zahrnující gesta a oční kontakt. Neméně důležitá je schopnost volby vhodných slov a tónu hlasu při telefonickém hovoru. K získání důvěry partnerů při vyjednáváních přispívá i trénovaná paměť využívající například asociačních prostředků k zapamatování si jmen a dalších klíčových informací (Borg, 2004). Zaměstnanci budou proškolení prostřednictvím vhodných kurzů. Vedoucí zaměstnanci by měli mít přehled o odborných publikacích, které lze zaměstnancům v této oblasti doporučit. Přínosem bude kvalitní reprezentování organizace při veřejných jednáních a zvýšení sebevědomí pracovníků firmy jako zástupců organizace.

S personálním rozvojem souvisí pravidelné hodnocení pracovníků, které musí vycházet z výsledků a kvality vykonávaných činností. Jejich kontrola bude umožněna využíváním elektronického předávání informací o splnění úkolu. Formou může být zápis do sdílené tabulky, emailová zpráva o splnění nebo přímo vyhotovený soubor. Hlášení musí být podáváno po úplném dokončení úkolu zahrnujícího distribuci dokumentů. Každý pracovník musí vědět, že hlášení o splnění je součástí úkolu.

Hodnocení je příležitostí ke zvýšení motivace zaměstnanců. Vždy je nutné jim připomínat důležitost jejich role v naplňování firemních cílů. V rámci hodnocení pracovníků bude nutné zohlednit i tvůrčí přístup, pokud vede k ekonomickým nebo časovým úsporám, jednání a chování pracovníka v běžných i v krizových situacích, kdy dochází k tlaku na zvýšené pracovní úsilí. Součástí hodnocení je zvýraznění dosažených úspěchů, pochvala a poděkování.

Pracovník musí v rámci hodnocení dostat prostor k uplatnění zpětné vazby. Manažer se následně bude zabývat jeho návrhy a připomínkami.

Pro další rozvoj pracovníka je základem příprava plánu osobního rozvoje. V plánu musíme stanovit cíle a úkoly, které by podle možnosti měly být měřitelné. V jednotlivých oblastech mohou být zpracovány otázky nebo připraveny vzorové případy k řešení. Popsány musí být nutné předpoklady pro splnění vytyčených úkolů

a nesmí chybět hodnocení. Optimální hodnocení může být dle stupňů výborně, dobře, nevyhovující nebo vynikající, přijatelné, nepřijatelné. Ideální by byla vazba na postupně se zvyšující peněžité osobní ohodnocení v závislosti na dosaženém stupni rozvoje.

Příklad plánu osobního rozvoje v rámci činnosti technického úseku:

1. Znalost silniční sítě – čísla silnic a mostů, provozní a uzlové staničení, pasport silnic, údaje silniční databanky, používání programového vybavení Silniční databanky.
2. Sestavování vyjádření k připojení komunikace sjezdem a k připojení křižovatkou při použití připravených šablon.
3. Příprava smluv dle vzorů.
4. Sestavování vyjádření k ukládání inženýrských sítí do silničního pozemku.
5. Znalost vybraných ustanovení silničního zákona a používaných technických předpisů.
6. Orientace v pozemkové agendě, druhy pozemků, oddělovací geometrické plány
7. Zvládání počítačového programu pro evidenci pozemků Real Soft, problematika podílů pozemků
8. Oceňování pozemků
9. Zlepšení komunikačních schopností absolvováním doporučeného školení a účasti na jednání s institucemi a veřejností
10. Další body plánu s cílem zastupitelnosti jiných pracovníků oddělení

Plánovaný rozvoj by měl pokrývat orientaci ve všech činnostech technického oddělení za účelem zvládnutí vyřešení základních problémů v době nepřítomnosti kompetentního pracovníka. Plán osobního rozvoje je užitečný jak pro rozvoj schopností stávajících zaměstnanců, tak pro rychlejší zapracování nového pracovníka oddělení. Proces adaptace se stává přehledný pro vedoucí pracovníky i pro nového člena pracovního týmu. Jsou vytvořeny dobré podmínky pro kvalitní práci.

Zavedení jasných pravidel adaptace eliminuje nepříznivé jevy, dosud přetrvávající v některých kolektivech, jako jsou pracovní rivalita, zamlčování důležitých informací, nepředávání zkušeností. Jedná se o jednání, které zpomaluje zapracování zaměstnanců a ve svém důsledku poškozuje celou organizaci.

Přehled o schopnostech a dovednostech jednotlivých zaměstnanců by měli mít k dispozici vedoucí jednotlivých oddělení, v rámci celého podniku personální manažer. Jednoduché a přehledné by bylo používání aktualizované tabulky, ve které budou v řádcích uvedeni zaměstnanci a v jednotlivých sloupcích budou poznamenány jejich vzdělání, schopnosti, vědomosti a dovednosti využitelné v rámci činností podniku.

7 Závěr

V bakalářské práci byla na základě studia odborné literatury, vyhodnocení řízených rozhovorů se zaměstnanci a na základě vlastního pozorování navržena opatření, která mohou přispět ke zlepšování vnitřní i vnější komunikace a personálního rozvoje zaměstnanců ve vybrané příspěvkové organizaci.

V oblasti předávání aktuálních informací musí být nejspolehlivější metoda osobní komunikace formou pohovorů a připravených pracovních porad doplňována písemnou formou používáním emailového zpravodajství s umístěním důležitých zpráv a grafických materiálů na podnikové nástěnky.

Předávání informací o stavu probíhajících a ukončených procesů bude nejefektivnější při využívání současného síťového systému pro správu a sdílení dokumentů. Klíčový význam zde budou mít přehledové tabulky zobrazující stupně rozpracovanosti sledovaných procesů. Za jejich aktualizaci bude odpovědný správce procesu. Přístup k informacím bude mít zajištěn pomocí emailových zpráv o splnění dílčích úkolů procesu od jednotlivých pracovníků. Obecně lze tímto způsobem monitorovat průběh jakéhokoli administrativně pracovního procesu s cílem eliminovat chyby a opomenutí, umožnit výstup statistických přehledů a zpětnou kontrolu.

Pracovní postupy opakujících se činností budou standardizovány zavedením aktualizovaných manuálů, vzorů a šablon umístěných v systému správy a sdílení dokumentů.

K intenzivnější propagační činnosti přispějí inovované internetové stránky organizace s novou grafickou úpravou a rozšířenými informacemi určené veřejnosti i vlastním zaměstnancům s možností jejich zapojení do tvorby obsahu. Každoročně budou zveřejňovány výroční zprávy hodnotící uplynulé období s důrazem na pozitivní události v organizaci. Na závodech budou zřízeny schránky na dotazy a připomínky zaměstnanců formou oficiální emailové adresy.

Rozvoj zaměstnanců bude probíhat již od jejich nástupu do pracovního poměru připraveným standardizovaným postupem. Zaměstnanec bude vybaven informacemi v písemné podobě, v rámci adaptace může být využit systém rotace po odděleních

s požadavkem na předložení připomínek a návrhů ke zlepšování v oblasti poznávaných pracovních činností. Pro zaměstnance budou zpracovány plány osobního rozvoje.

Důraz v rozvoji zaměstnanců, kteří se zúčastňují jednání se zástupci institucí, firem a veřejnosti, bude kladen na proškolení v oblasti komunikačních dovedností formou kurzů a školení a doporučením vhodné literatury. Přínosem bude kvalitní reprezentování organizace při veřejných jednáních a zvýšení sebevědomí zástupců organizace.

Vnitřní a vnější komunikaci lze ve sledované příspěvkové organizaci rozvíjet s využitím současných komunikačních prostředků. Vzhledem k charakteru příspěvkové organizace není jednoduché finančně vyjádřit ekonomický přínos navrhovaných opatření. Fungující vnitřní komunikace přinese vyšší kvalitu vykonávané práce a účelné využívání pracovní doby, zajistí preventivní opatření v oblasti eliminace škod vznikajících v oblasti monitorování finančních plateb spojených s uzavíráním majetkoprávních smluv a v oblasti důsledných kontrol stavu silnic po provedených opravách před koncem záručních lhůt. Opatření nepřímo přispějí ke zvýšení motivace a sounáležitost zaměstnanců s firmou. Výsledkem bude zvýšení úsilí o zlepšování úrovně služeb organizace.

Důvodem, proč je důležité hledat nová řešení, je nutnost neustálého zlepšování a zdokonalování. Vyžaduje to vývoj nových technologií a uplatňování nových přístupů k plnění úkolů v souladu s podmínkami globálního vývoje. Povinnost hledat nové cesty ke zvyšování efektivity a kvality práce však musí respektovat profesní a sociální potřeby zaměstnanců a zásady dobrých vztahů v pracovních týmech a celé organizaci.

8 Summary

The objective of my graduation work was to do the analysis and propose measures which would contribute to the development of both, inward and outward communication and personal development of employees in the observed allowance organization. I based my work on the study of special literature, on the evaluation of controlled interviews with employees and on my own observation.

The most reliable method of the transmitting of actual information is personal communication, interviews and meetings or workshops. This personal method has to be accomplished with a writing form, i.e. email reporting together with the posting of important reports and graphic sheets on company displays and notice boards.

The most effective way how to transmit information about ongoing and finished processes is the using of contemporary network of shared files and documents. The summary sheets showing the level of observed work in process will play a key importance. The process administrator has got all needed information available via email flash reports from certain workers. In general, this method enables us to monitor the running of any productive or administrative process with the aim to remove mistakes and defections and with the possibility of statistics and feedback.

The working method of routine activities will be standardized in up-to-date manuals, patterns and templates which will be placed available in the network of shared files.

Publicity and promotional activity will be reinforced with company websites, graphically innovated and providing extensive information for the public as well as for company employees, newly with the opportunity to get engaged in creating the website subject.

For the workers in the plants there will be „Questions & Comments“ mail boxes provided via official email addresses. The personal development plans will be compiled. The improvement of communication will bring a higher quality of particular activities and performance, an increase in a work motivation and an employee solidarity to the company.

Key words: communication, internet, summary sheet, feedback, personal development.

9 Přehled použité literatury

1. ADAIR, John. *Efektivní komunikace*. Překlad Kateřina Tušlová, Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. 176 s. ISBN 80-86851-10-9.
2. BASL, Josef, GLASL, Vít, TŮMA, Miroslav. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-936-2
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, a.s., 2003. 96 s. ISBN 80-7226-873-24.
4. BORG, James. *Umění přesvědčivé komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 177 s. ISBN 978-80-247-1971-9.
5. BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 336 s. ISBN 80-251-0223-7.
6. DRUCKER, Peter F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, s.r.o., 2001. z anglického originálu *Managements Chalanges for the 21st Century*, 1999. ISBN: 80-7231-021-X
7. GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. ISBN: 978-80-251-1987-7
8. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
9. NĚMEC, Otakar. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha: Oeconomica, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
10. NENADÁL, Jaroslav, NOSKIEVIČOVÁ, Darja, PETŘÍKOVÁ, Růžena, PLURA, Jiří, TOŠENOVSKÝ, Josef. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. doplněné vyd. Quality Management Management Press, s.r.o., 2007. ISBN: 978-80-7261-071-6
11. OLŠOVÁ, Petra, Ing. *Veřejný personální management* [online]. 2004 [cit. 16.12.2004] Dostupný na World Wide Web: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6155884&hledej=management>
12. OLŠOVÁ, Petra, Ing. *Management územní správy*. [online]. 2005a [cit. 14.4.2005] Dostupný na World Wide Web: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6169357&hledej=management>
13. OLŠOVÁ, Petra, Ing. *Funkce managementu územní správy* [online]. 2005b [cit. 1.6.2005] Dostupný na World Wide Web: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6176035&hledej=management>

14. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

15. *Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*. 2007. Dostupný na World Wide Web: <http://svs.cns.eu/index.php?page=slovník&id=451>

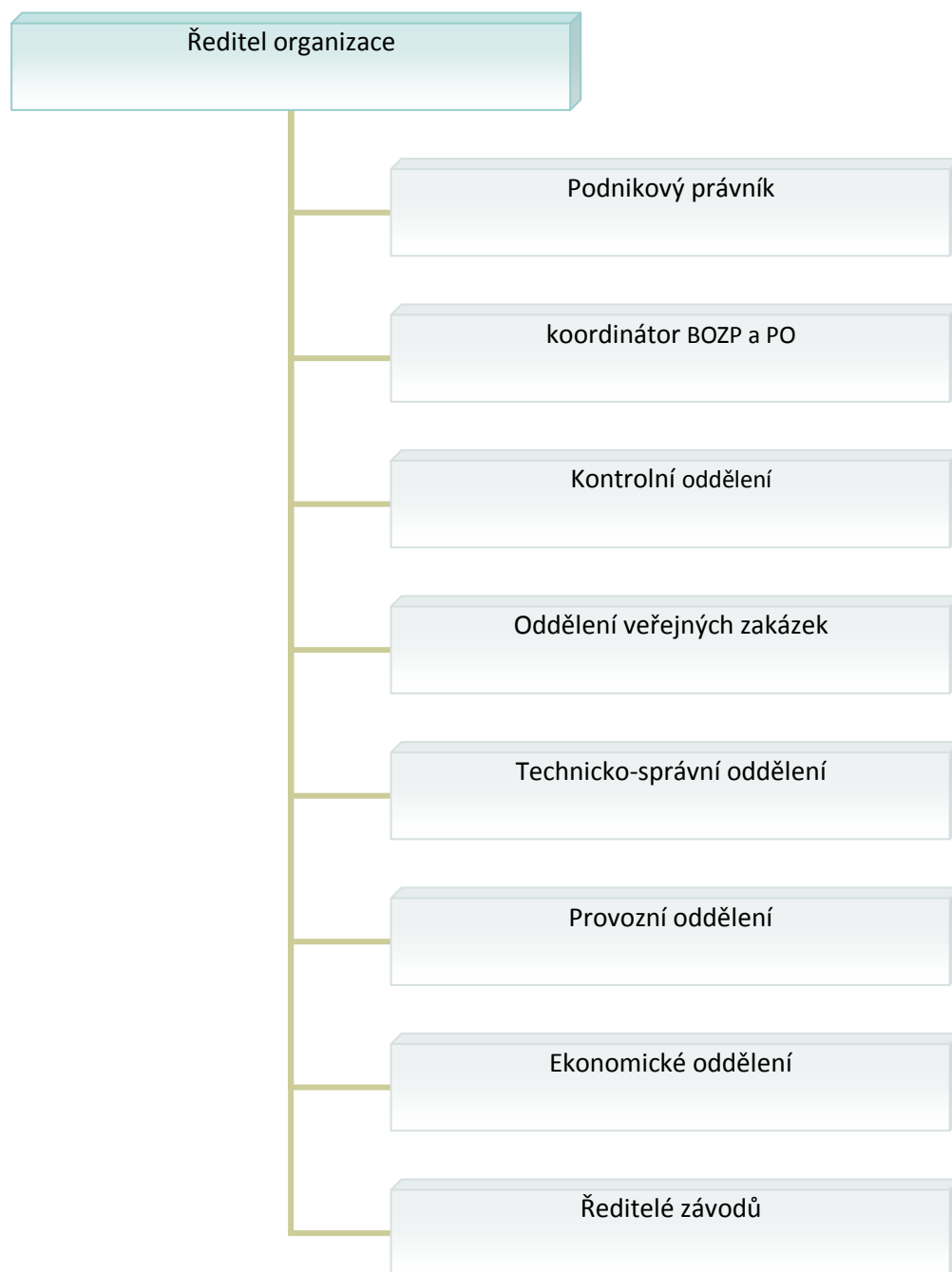
10 Seznam obrázků

Obrázek 1	Zájem zaměstnanců o dění ve firmě		39
Obrázek 2	Vhodné formy vnitřní komunikace dle názoru zaměstnanců		40
Obrázek 3	Názory zaměstnanců na využívání schránky na dotazy a připomínky		41
Obrázek 4	Názory zaměstnanců na potřebu dalšího vzdělávání		41
Obrázek 5	Názory zaměstnanců na potřebu hodnocení		42

11 Seznam příloh

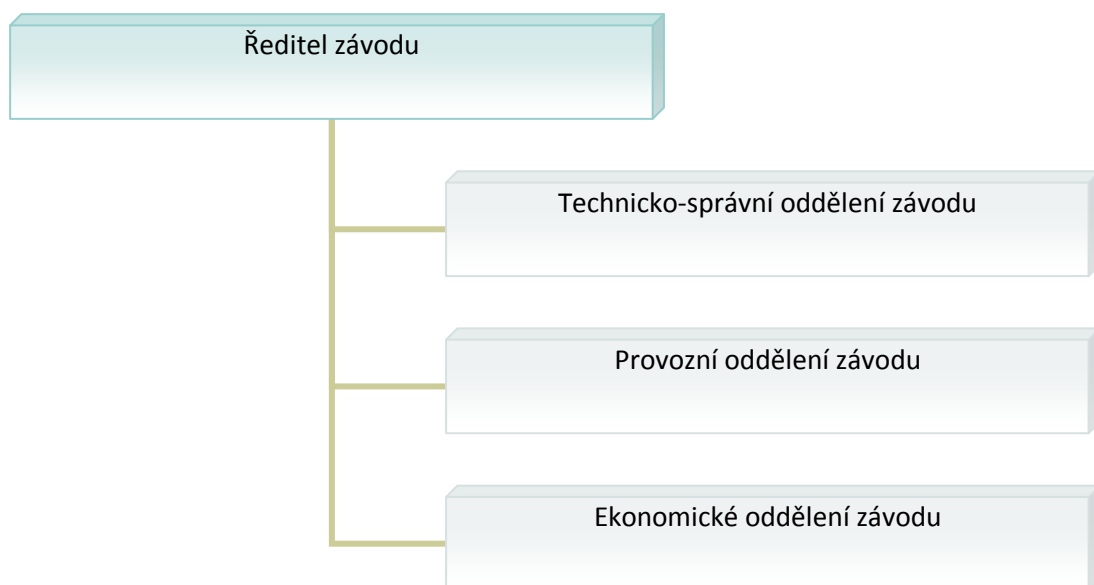
Příloha 1	Organizační struktura podniku
Příloha 2	Organizační struktura závodů
Příloha 3	Organizační struktura provozních oddělení na závodech
Příloha 4	Dotazník interní komunikace pro zaměstnance organizace
Příloha 5	Přehledová tabulka pro monitorování procesu

Příloha 1 Organizační struktura podniku



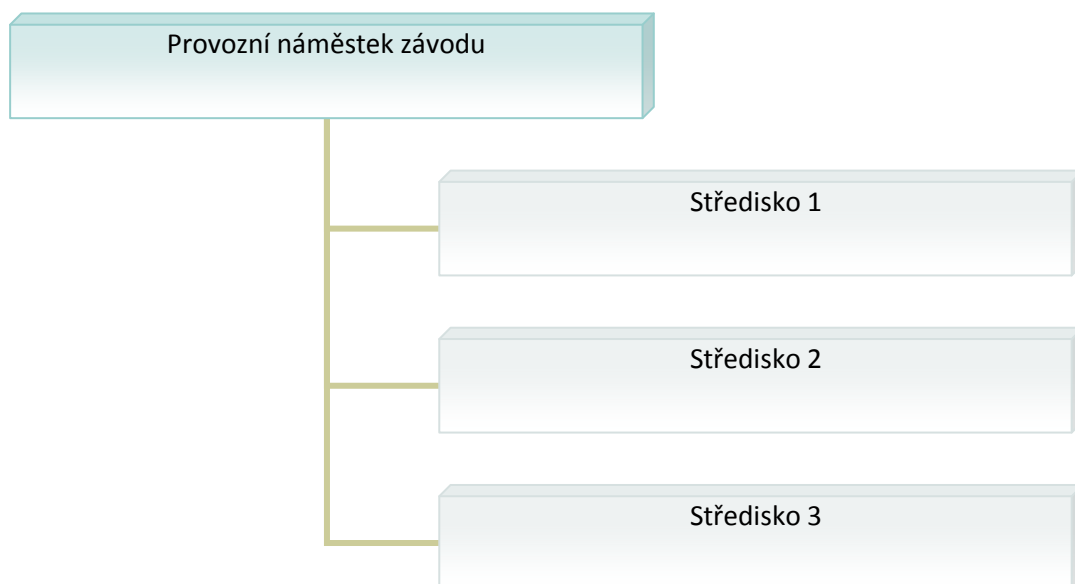
Zdroj: vlastní

Příloha 2 Organizační struktura závodů



Zdroj: vlastní

Příloha 3 Organizační struktura provozních oddělení na závodech



Zdroj: vlastní

Příloha 4 Dotazník interní komunikace pro zaměstnance organizace

1) a) Jak dlouho pracujete v naší firmě, b) jaký je Váš věk, c) Vaše vzdělání ?

a) méně než 1 rok / více než 1 rok / více než 5 let

b) méně než 35 let / 35-50 let / 50 let a více

c) středoškolské / vysokoškolské

.....
2) Zajímají Vás hospodářské výsledky organizace ?

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

Znáte je ?

.....
3) Zajímá Vás, jak je na tom Váš úsek ve srovnání s ostatními závody ?

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

Víte to ?

.....
4) Zajímáte se o to, jaké opravy silnic a mostů se provádějí v rámci našeho okresu ?

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

Napište některé.

.....
5) Zajímáte se, jaké jsou záměry rozvoje organizace ?

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

.....
6) Využíváte internetové stránky organizace jako zdroj informací ?

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne / neznám je

.....
7) Máte pocit, že důležité informace se k Vám dostávají zkreslené nebo neúplné ?

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

.....
8) Mělo by zlepšení toku informací vliv na efektivitu Vaší práce ?

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

.....
9) Uvítali byste pravidelné hodnocení Vaší činnosti ze strany vedení ?

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

.....

Které z následujících forem komunikace by přispěly ke zvýšení efektivity Vaší práce ?

10) Manuály a popisy řešení pro opakující se činnosti a situace.

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

.....
11) Širší využití možností systému pro správu dokumentů, o jaké informace by se mohl rozšířit ?

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

.....
12) Internet s informacemi pro zaměstnance (intranet)

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

.....
13) E-mailové zpravodajství Jak často ?

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

dle aktuálnosti / pravidelně 1x týdně / 1x měsíčně / v jiném intervalu.....

.....
14) Oběžník pro zaměstnance Jak často ?

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

dle aktuálnosti / pravidelně

.....
15) Více využívat nástěnky jako místo pro umístění informací ?

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

.....
16) Používání notebooků pro operativní přístup ke sdíleným informacím pro zaměstnance jednající mimo kancelář

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

.....
17) Více neformální komunikace (sportovní, turistické, kulturní a podobné akce)

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

.....

18) Jiná forma komunikace

.....
19) Uvítal(a) byste oficiální možnost zasílání dotazů a připomínek na adresu vedení organizace nebo vedení závodu ?

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

Formou: e-mailem / přes internetové stránky / fyzické schránky na písemné dotazy

.....
20) Přispělo by další vzdělávání k lepším výsledkům Vaší práce ?

určitě ano / asi ano / nevím / spíše ne / určitě ne

a to v oblasti právní

ekonomické

technické

činnosti s výpočetní technikou

komunikačních dovedností

psychologie

výuky cizího jazyka

v jiné oblasti

Formou: profesní trénink / školení / kurzy / vyšší stupeň vzdělání

.....
Děkuji za Váš čas. Datum:

Zdroj: vlastní

Příloha 5 Přehledová tabulka pro monitorování procesu realizace zvláštního užívání silnice

1.část tabulky

datum poslední aktual.	silnice	km	Místo - stavba	žadatel. kontakt	příchozí datum žádosti	datum předání vyjádření č.j.	č.j. správního rozhodnutí	termín povolení	způsob zásahu
10.3.2011	02028	2,2	Žďár - oprava propustku	Strabag a.s., tel. 603.772.689	6.2.2011	10.2.2011 2011/145	2011/6458	10.3.-28.3.2011	překop vozovky
18.3.2011	140	5,8	Ražice - zábor čp.584	Obec Ražice, tel. 382.564.877	15.3.2011	21.3.2011	2011/6512	25.3.-2.4.2011	zábor

2. část – pokračování tabulky vpravo

datum žádost o smlouvu	číslo smlouvy	smluvní částka (Kč)	datum předání hotové smlouvy	datum podpisu žadatele	datum zaplacení	datum předání k akci	datum převzetí po akci	datum konce záruky	datum záruční kontroly	poznámka
2.3.2011	2011/65	3800	2.3.2011	7.3.2011	7.3.2011	10.3.2011	27.3.2011	27.3.2013	x	
14.3.2011	2011/66	600	17.3.2011	17.3.2011	18.3.2011					

Zdroj: vlastní