

Projektové řešení zkvalitnění pracovních vztahů u HZS Zlínského kraje

Bc. Nad'a Babulová

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nada BABULOVÁ**
Osobní číslo: **M08460**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projektové řešení zkvalitnění pracovních vztahů
u HZS Zlínského kraje**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice pracovních vztahů a vnitřní komunikace.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu vnitřní komunikace a pracovních vztahů uvnitř HZS Zlínského kraje, územní odbor Uh. Hradiště.
- Zpracujte projekt na zlepšení vnitřní komunikace a pracovních vztahů uvnitř organizace.
- Provedte zhodnocení navrhovaného projektového řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

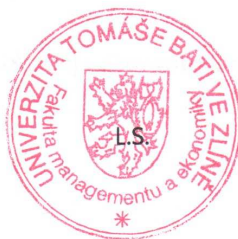
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
[3] HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
[4] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
[5] MCCONNON, S., MCCONNON, M. Jak řešit konflikty na pracovišti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 139 s. ISBN 978-80-247-3003-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Dohalová, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3.5.2010

.....
Petr Štěrba

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předložená diplomová práce řeší problematiku projektového řešení zkvalitnění pracovních vztahů u HZS Zlínského kraje, se zaměřením na vnitřní komunikaci. Projekt se vztahuje na územní odbor Uh. Hradiště.

V teoretické části jsou objasněny základní pojmy týkající se dané problematiky. Praktická část obsahuje představení HZS Zlínského kraje, následuje analýza současného stavu interní komunikace a dotazníkové šetření. Na základě dotazníkového šetření je navržen realizovatelný projekt na zlepšení pracovních vztahů a vnitřní komunikace.

Klíčová slova:

interní komunikace, pracovní vztahy, konflikty na pracovišti, dotazníkové šetření, Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje

ABSTRACT

My thesis deals with project solution improving the quality of employee relations in Fire Brigade Rescue Corps of the Zlin region, with the intention on inernal communication. Project relates to territorial section Uh. Hradiště.

In the theoretical part are explained basic concepts, with the problem linked. The practical part starts with introduction of Fire Brigade Rescue Corps of the Zlin region, analysis of present condition inernal communication and questionnaire survey are coming on. On the basis of questionnaire survey project of improvement employee relations and inernal communication is suggested.

Keywords:

inernal communication, employee relations, workplace conflict, questionnaire survey, Fire Brigade Rescue Corps of the Zlin region

Touto cestou chci poděkovat všem, kteří svými připomínkami, radami a návrhy přispěli k vypracování této diplomové práce. Zejména děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zuzaně Dohnalové, Ph.D. za odborné vedení a panu Ing. Milanu Matyášovi za praktické připomínky a poskytnuté informace týkající se HZS Zlínského kraje a územního odboru Uh. Hradiště.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VEŘEJNÁ EKONOMIE	12
1.1 VEŘEJNÝ SEKTOR	12
1.1.1 Poslání a funkce veřejného sektoru	13
1.1.2 Struktura veřejného sektoru	14
1.1.3 Faktory efektivnosti veřejného sektoru	15
1.2 VEŘEJNÁ SPRÁVA	16
1.3 PODSTATNÉ ROZDÍLY MANAGEMENTU VE VEŘEJNÉM A SOUKROMÉM SEKTORU	17
2 KOMUNIKACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ	19
2.1 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	20
2.2 ZÁSADY INTERNÍ KOMUNIKACE	20
2.3 FORMY A PROSTŘEDKY INTERNÍ KOMUNIKACE	23
2.4 BARIÉRY VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE	26
2.5 FIREMNÍ KULTURA	26
2.5.1 Struktura firemní identity	27
3 VZTAHY NA PRACOVIŠTI	28
3.1 ZÁSADY VYTVÁŘENÍ ZDRAVÝCH PRACOVNÍCH VZTAHŮ	28
3.2 SPOKOJENOST S PRACÍ – VE VELKÉ BRITÁNII A V ČR	29
4 INTERPERSONÁLNÍ KONFLIKTY	33
4.1 ZÁKLADNÍ DRUHY KONFLIKTŮ	33
4.2 ZDROJE KONFLIKTŮ	35
4.3 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI	37
4.3.1 Strategie řešení konfliktu	38
5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
6 CHARAKTERISTIKA HZS ZLÍNSKÉHO KRAJE	42
6.1 ZABEZPEČOVÁNÍ POŽÁRNÍ OCHRANY KRAJE	43
6.2 ORGANIZACE SBORU	43
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	44
6.3.1 Předmět činnosti a hlavní úkoly organizačních článků územního odboru	47

6.4	ZÁKLADNÍ INFORMACE O PŘÍSLUŠNÍCÍCH A ZAMĚSTNANCÍCH HZS ZLÍNSKÉHO KRAJE	49
6.4.1	Informace o příslušnících a zaměstnancích HZS Zlínského kraje, územní odbor Uherské Hradiště	50
6.5	DLOUHODOBÉ ÚKOLY	50
7	VYUŽÍVANÉ PROSTŘEDKY INTERNÍ KOMUNIKACE U HZS ZLÍNSKÉHO KRAJE, ÚO UH. HRADIŠTĚ.....	52
8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	55
8.1	CÍLE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	55
8.2	METODOLOGIE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	55
8.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ – STANICE UH. BROD.....	56
8.4	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ – UH. HRADIŠTĚ	63
8.5	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	71
9	PROJEKT ZKVALITNĚNÍ PRACOVNÍCH VZTAHŮ A INTERNÍ KOMUNIKACE UVNITŘ HZS ZLÍNSKÉHO KRAJE, ÚO UH. HRADIŠTĚ	74
9.1	ŠKOLENÍ VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ ZAMĚŘENÉ NA SPRÁVNOU KOMUNIKACI.....	75
9.1.1	Obsahové zaměření školení.....	75
9.1.2	Ekonomická náročnost	80
9.1.3	Výběr nejvhodnější varianty.....	84
9.1.4	Zpětná vazba ke školením a vzdělávacím programům	86
9.2	SCHRÁNKA NA PŘIPOMÍNKY A NÁMĚTY	87
9.2.1	Ekonomická náročnost	88
9.3	PODNIKOVÝ VEČÍREK	88
9.3.1	Ekonomická náročnost	89
10	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTŮ.....	90
10.1	RIZIKA PROJEKTŮ	90
10.2	VERIFIKACE PROJEKTŮ	92
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM TABULEK.....	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Vnitrofiremní komunikace je jádrem každého podniku, a to bez ohledu nato, zda se jedná o podnik či organizaci nacházející se v soukromém či veřejném sektoru. Dnešní turbulentní prostředí vyžaduje rychlé reakce na změny a bez efektivní komunikace a zpětné vazby, včetně odpovědnosti managementu za komunikaci, by tyto reakce organizací nebyly možné. Lze říci, že vnitrofiremní komunikace je jako krevní oběh, přestane-li fungovat, firma nemůže dál existovat – odumírá.

Nejen efektivní komunikace přispívá k vytváření pozitivních pracovních vztahů. Je potřeba vytvořit pevný základ pro správné fungování vnitřní komunikace a stanovit zásady vytváření zdravých pracovních vztahů. Vždyť co přispívá lépe k plnění stanovených cílů než zpětnovazebný komunikační systém a dobré pracovní vztahy? Existuje mnoho bariér, které brání dosažení optimálního stavu. Jsou to bariéry tvořené zejména lidským faktorem. Žádná překážka však není nepřekonatelná a je proto v zájmu každé organizace tyto bariéry odstraňovat a bránit jejich navrácení.

Dnešní podniky by se měly kromě sledování toho, co se děje kolem, soustředit právě na to, co se děje uvnitř organizace. Měly by se zkusit pozastavit a odpovědět na několik otázek. Jsou naši zaměstnanci ve své práci spokojeni? Jsou seznámeni s vizí a s cíli organizace? Jsou jejich názory a připomínky přijímány? Zná organizace priority svých zaměstnanců? Moderní organizace se o tyto otázky a mnohé další zajímají, neboť neustálá honba za dosažením co největších zisků či jiných profitů a výhod na úkor druhých už nestačí.

Diplomová práce se skládá z části teoretické a praktické. Praktická část zahrnuje projektovou část. Teoretická část se zabývá problematikou veřejného sektoru, vnitrofiremní komunikace a pracovních vztahů. Praktická část začíná charakteristikou HZS Zlínského kraje. Následuje analýza současného stavu interní komunikace a dotazníkové šetření. Na základě dotazníkového šetření je navrženo projektové řešení.

Cílem mé diplomové práce je tedy na základě dotazníkového šetření uvnitř HZS Zlínského kraje, ÚO Uh. Hradiště zpracovat projekt na zlepšení jak komunikace, tak pracovních vztahů uvnitř organizace.

Závěr práce obsahuje zhodnocení navrhovaného projektového řešení, a to v podobě rizik a verifikace projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VEŘEJNÁ EKONOMIE

Ekonomie veřejného sektoru se zabývá účinky veřejných výdajů a daní na ekonomiku a na celé národní hospodářství. Zjišťuje například, jaké funkce by měla vláda zastávat, co je příčinou veřejných výdajů, jak by se mělo rozhodovat o tom, kolik veřejných výdajů realizovat, nebo zda jsou zdroje veřejného sektoru alokovány mezi činnosti efektivně.

Ekonomika veřejného sektoru bere v úvahu daná alokační pravidla a procesy a zjišťuje, jak při využití těchto principů fungují jednotlivá odvětví veřejného sektoru [11].

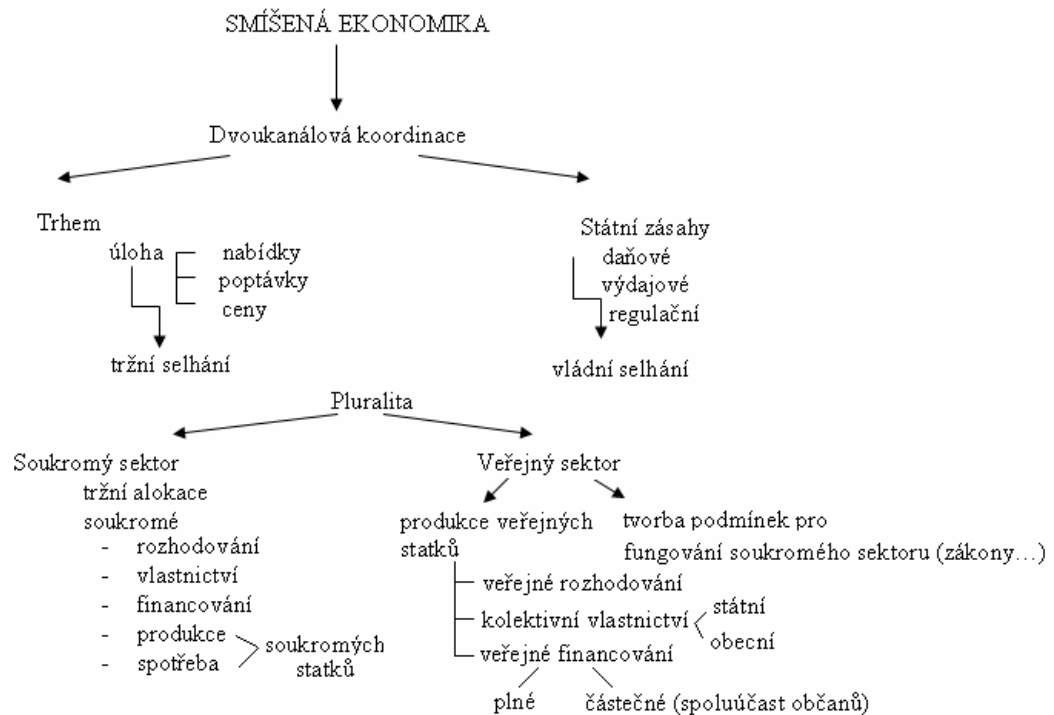
1.1 Veřejný sektor

Rektořík [11] charakterizuje veřejný sektor jako *„část národního hospodářství, ve které se ve veřejném zájmu realizují veřejné služby, je financována především z veřejných rozpočtů, je řízena a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole.“*

Existence veřejného sektoru je důsledkem selhání trhu. Veřejný a soukromý sektor je charakteristickou symbiózou a vzájemně prospěšným soužitím v tzv. **smíšené ekonomice** (Obr. 1). Oba sektory – veřejný (neziskový) a soukromý (ziskový), se vzájemně podmiňují a doplňují. Selhává-li jeden z nich, nastupuje ten druhý. Právě selhání soukromého sektoru vede k rozvoji veřejného sektoru [10].

Pro členění veřejného sektoru existuje několik kritérií:

- ☞ kritérium charakteru statků,
- ☞ kritérium zakladatele (obec, kraj, subjekt státní správy, ze zákona),
- ☞ kritérium finančních toků (k institucím, k obyvatelstvu),
- ☞ kritérium funkcí (ekonomická, sociální, politická, etická),
- ☞ kritérium potřeb [11].



Obr. 1 Smíšená ekonomika [10]

1.1.1 Poslání a funkce veřejného sektoru

Posláním veřejného sektoru je [10]:

- ☞ zabezpečovat veřejné statky pro občany,
- ☞ odstraňovat a napravovat i další důsledky tržního selhání, např. negativní externality.

Hospodářská politika stanoví funkce, úkoly a priority veřejného sektoru, ale také nástroje dosažení cílů, např. výkonové normy, standardy a nástroje finanční – finanční limity, ukazatele apod.

Vymezení *funkcí* veřejného sektoru není jednotné. Přisuzují se mu zejména *funkce ekonomická, sociální a politická*. Někteří autoři zmiňují další funkci, dle mého názoru velmi důležitou, a to *etickou*.

Ekonomickou funkcí se rozumí zabezpečování veřejných statků a odstraňování následků negativních externalit z důvodů selhání trhu.

Sociální funkce představuje prospěšnost výsledků veřejného sektoru – služeb zejména pro sociálně slabší vrstvy obyvatel. Veřejný sektor ovlivňuje sociální vazby a sociální postavení občanů.

Politickou funkcí veřejného sektoru se často rozumí využití veřejného sektoru v politickém klání a v procesu veřejné volby. Činnost veřejného sektoru ovlivňuje hospodářská politika, která má charakter politiky veřejné. Je to z toho důvodu, že její cíle a nástroje jsou předmětem veřejného rozhodování v zákonodárném sboru, u komunální politiky v zastupitelstvu obce [10].

1.1.2 Struktura veřejného sektoru

Veřejný sektor lze různě strukturovat, např. podle [10]:

- ☞ *resortů* (školství, kultura...), kdy kritériem členění jsou specifika činnosti dané části veřejného sektoru, toto členění je nejčastější;
- ☞ *institucí*, neziskových organizací, které zabezpečují činnosti veřejného sektoru, organizují činnost i samotné veřejné správy, např. v České republice jsou to tzv. příspěvkové organizace a organizační složky;
- ☞ *procesů* apod.

Do veřejného sektoru patří:

- ☞ vlastní veřejná správa, která má specifické postavení, protože řídí veřejný sektor, resp. organizace ve veřejném sektoru,
- ☞ justice,
- ☞ armáda,
- ☞ policie a hasiči,
- ☞ školství,
- ☞ věda a výzkum,
- ☞ tělesná kultura a sport,
- ☞ kultura a památková péče,
- ☞ zdravotnictví,
- ☞ sociální služby,
- ☞ veřejná hromadná doprava,
- ☞ spoje,

- ☞ sociální bydlení,
- ☞ informační systémy a masmédiá,
- ☞ vodní hospodářství – regulace vodních toků a další činnosti,
- ☞ oblasti ochrany životního prostředí [10].

1.1.3 Faktory efektivnosti veřejného sektoru

Ve veřejném sektoru všeobecně působí *tendence k neefektivnosti*. To je ovlivněno tím, že ve veřejném sektoru systémově nepůsobí kategorie zisku, protože se produkty jeho odvětví většinou neprodávají za tržní cenu. Vstupy do odvětví veřejného sektoru jsou však nakupovány za ceny tržní. Tato zásadní věc ovlivňuje ekonomiku každého odvětví veřejného sektoru.

Existují dvě skupiny faktorů efektivnosti veřejného sektoru [11]:

1) faktory ovlivňující velikost a strukturu veřejného sektoru jako podmínky národohospodářské efektivnosti

- ☞ *faktory ekonomické* – ekonomický rozvoj země, bariéry rozvoje atd.
- ☞ *faktory kulturní a náboženské* (katolické, protestantské, muslimské, buddhistické...), kulturní antropologie
- ☞ *faktory geopolitické* – geografické a demografické podmínky společnosti, způsob a historie vzniku
- ☞ *faktory politické* – totalitní režimy, demokratické režimy levicové – pravicové, případně korporativistické atd.

2) faktory efektivnosti veřejného sektoru jako nástroje odvětvové a institucionální efektivnosti

a) vnější faktory efektivnosti

- ☞ politické uspořádání společnosti a s tím související působení veřejné volby a veřejné kontroly při rozhodování o financování a struktuře veřejného sektoru;
- ☞ fungování tržního sektoru tím, že plátce daní vytváří atmosféru efektivnosti, vyšší vyprodukovaných daňových výnosů reguluje financování veřejných slu-

žeb. Realizuje i statky, které spadají do veřejného sektoru, a tím vytváří konkurenční prostředí a disponuje také profesemi obdobnými jako ve veřejném sektoru (těmi, kteří zajišťují výkon sekundární funkce odvětví a institucí);

- ☛ konkurenční prostředí uvnitř veřejného sektoru by měla smysluplně vytvářet veřejná správa, která veřejný sektor řídí (např. školy, nemocnice, sociální služby, kulturní zařízení atd.);
- ☛ financování odvětví veřejného sektoru podle jeho výkonů a užitků, jde o nalezení vhodného kritéria pro efektivní alokaci veřejných prostředků na realizaci poslání jednotlivých odvětví veřejného sektoru;

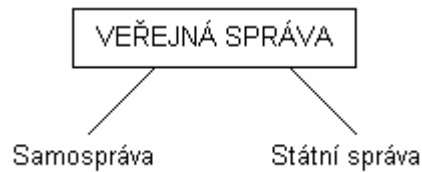
b) vnitřní faktory efektivnosti

- ☛ věda a technika;
- ☛ struktura veškerých činností v jednotlivých odvětvích – primární, sekundární a řídicí funkce;
- ☛ uplatnění všech forem dělby práce (horizontální a vertikální) – uvnitř organizace, mezi institucemi, odvětvími, mezinárodní dělba práce;
- ☛ kvalifikace pracovníků – objektivní předpoklad u pracovníků, kteří působí ve veřejném sektoru;
- ☛ systém řízení jako kardinální faktor efektivnosti veřejného sektoru [11].

1.2 Veřejná správa

Veřejnou správou rozumíme **soustavu institucí, řídicích a výkonných činností**, které vyplývají z objektivní potřeby uspořádané společnosti, která je geneticky dána potřebou člověka žít ve společenství druhých lidí [14].

V demokratickém uspořádání společnosti se postupně vytvořil systém veřejné správy, který má dvě vzájemně oddělené a zároveň i spojené linie (Obr. 2).



Obr. 2 Linie veřejné správy [12]

Zajišťování různých druhů veřejných služeb (čistých i smíšených veřejných statků), patří mezi důležité činnosti orgánů veřejné správy (Obr. 3), která je zároveň považována ekonomickou teorií za *čistý veřejný statek*. Zajišťuje veřejné statky v oblasti zdravotnictví, vzdělávání, sociální péče atd., a to jak na lokální, regionální, tak na národní úrovni, převážně organizacemi ve veřejném sektoru. Realizuje tak zákony a usnesení volených orgánů v praxi. Postavení veřejné správy, zejména rozsah jejích rozhodovacích pravomocí, musí být stanoveno příslušným zákonem, aby se na minimum omezilo nebezpečí zneužití moci [10].



Obr. 3 Úkoly veřejné správy [10]

1.3 Podstatné rozdíly managementu ve veřejném a soukromém sektoru

Existují tři základní oblasti, ve kterých se veřejné a soukromé organizace liší. Za prvé, veřejné organizace působí na základě **politicky stanovených potřeb**, nikoliv na základě potřeb určených trhem. Tento fakt zvýrazňuje neexistenci ziskového motivu u veřejných organizací. Některé veřejné organizace poskytují služby za úplatu, poplatky většinou pokrývají pouze náklady, než aby přispívaly k tvorbě zisku [14].

Za druhé, ziskový motiv existující v soukromém sektoru je základem pro **měření výkonnosti**, který nelze ve veřejných organizacích použít. Veřejným organizacím tak chybí jasný systém měření výkonnosti, který by dostatečně odrazil účinnost a efektivnost.

Za třetí, management ve veřejném a soukromém sektoru působí ve zcela **rozdílném právním prostředí**. Například v americkém a britském systému existuje dostatečná volnost pro manažery ve veřejném sektoru, v zemích střední a východní Evropy nechává právní řád manažerům jen minimální volnost.

I přes tyto rozdíly je jasné, že mnoho inovací ve veřejných organizacích bylo inspirováno managementem v soukromém sektoru. V mnoha případech se zdá, že manažeři ve veřejné správě následují své kolegy v soukromém sektoru [14].

2 KOMUNIKACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Holá [4] charakterizuje komunikaci jako „*proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.*“ Předmětem komunikace jsou informace, data a znalosti. Data jsou v podstatě holá fakta, právě informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam. Pokud umíme s informacemi pracovat a víme jak je využít, pak máme znalosti. Komunikace je především oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se.

V praxi se význam komunikace projevuje zejména v těchto činnostech:

- ☛ sdělování zpráv, informací, rozhodnutí,
- ☛ přesvědčování, ovlivňování,
- ☛ vyjasňování skutečností, stavů a situací,
- ☛ implementace zpětné vazby ve všech komunikačních vztazích,
- ☛ konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel a zásad, obecného morálního a etického rámce, sdílení společných hodnot.

V širším pojetí komunikace, postavené na rozsáhlejší práci s informacemi, se dá shrnout do těchto základních aktivit:

- ☛ *monitorování* – zachycování informací, vyhledávání, chápání jejich obsahu a jejich zaznamenávání, popř. uchování,
- ☛ *interpretace* – sdělování pochopených informací a předávání jejich hodnoty dále do firmy,
- ☛ *distribuce* – účelné předávání informací vhodným adresátům, ve vhodném čase,
- ☛ *sdílení* – přístup členů komunikačního procesu k informacím,
- ☛ *realizace* – implementace a využití v praxi, nastavování procesů a standardů [4].

Vnitrofiremní komunikace znamená propojení firmy pomocí komunikace. Jde o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností. Díky komunikaci si pracovníci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Vnitrofiremní komunikace je podstatným nástrojem firemní kultury, vyjasňování firemních hodnot a také motivace a

motivačního propojení firmy. Zahrnuje komunikaci uskutečňovanou mezi jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní a komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy. Je potřeba zdůraznit, že k jednotlivým zaměstnancům totiž nehovoří pouze slova a písemné dokumenty, ale také pověst firmy, činy vrcholového managementu a ostatních členů vedení, atmosféra, pravidla odměňování a sankcionování, kultura pracovního prostředí a vlastně zcela vše, co se ve firmě nebo i mimo ni děje [3].

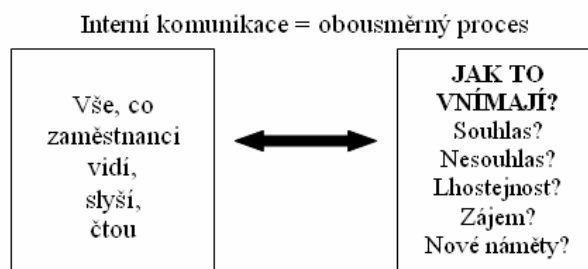
2.1 Cíle interní komunikace

Efektivní úrovně interní komunikace firma či organizace dosáhne, jestliže bude naplňovat následující cíle [4]:

- ☛ zajištění informačních potřeb všech pracovníků a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů,
- ☛ zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem a zaměstnanci, mezi týmy a pracovníky navzájem, mezi manažerem a jeho týmem),
- ☛ vedení a ovlivňování k žádoucím postojům a pracovního chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků,
- ☛ neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe, tzn. neustálé zdokonalování vnitřní komunikace.

2.2 Zásady interní komunikace

Účinná interní komunikace nezahrnuje pouze nástroje – tedy vše, co pracovníci vidí, slyší nebo čtou. Je to *obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb* (Obr. 4).



Obr. 4 Interní komunikace [5]

Důležitost obousměrné komunikace je nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat pracovníky o jednotlivých oblastech podnikové politiky a plánech, které se jich týkají. Pracovníci pak mohou následně ihned reagovat svými názory na záměry a kroky managementu. Změna nemůže být řízena bez pochopení pocitů těch, kterých se změny týkají. K pochopení a ovlivnění těchto pocitů je zapotřebí *účinný systém komunikace* [1].

Řešení efektivní interní komunikace by mělo začínat nastavením základních podmínek. Tyto podmínky vycházejí především z firemní kultury, z otevřeného spravedlivého vztahu ke svým partnerům – pracovníkům a z rozvoje managementu na základě vlastní poučitelnosti. Interní komunikace funguje efektivně pouze tehdy, stojí-li na pevném základě. Příčiny nefungující interní komunikace vycházejí právě z chybného nastavení základních podmínek, které umožňují její efektivitu.

Základní zásady fungující komunikace jsou následující [4]:

Jednotný tým vedení

Spolupracující tým by měl být vytvořen na úplném začátku. Musí chápat hodnoty a cíle firmy a jednotně je prosazovat. Je důležité, aby management jednal ve stejných intencích a intenzivně spolupracoval na prevenci nedorozumění. Vrcholový management musí vypracovat principy a zásady vedení, které musí dodržovat a uplatňovat jednotně. Názorová nejednotnost odrážející se v nejednotném vedení působí velmi zmatečně, chaoticky a kontraproduktivně. Pouze v případě, že vrcholové vedení chápe důležitost komunikace jako systém práce s lidmi, může tento sjednocený přístup ovlivnit celou firemní kulturu a firemní komunikaci.

Plná odpovědnost managementu

Špatná komunikace vychází ze špatné práce managementu. Manažer musí vědět, že je odpovědný za správnou komunikaci. Celé vedení si musí být vědomo toho, že to, jak komunikace ve firmě probíhá, je výsledkem jeho práce. Pokud pracovníci něco nevědí, něčemu nerozumějí, nejsou dobře motivovaní, pak je to odrazem práce managementu. Manažeři, kteří mají problémy s přijmutím odpovědnosti za komunikaci, nemají potřebné schopnosti pro manažerskou práci.

Organizace práce, organizační struktura

Pokud má firma vícestupňové řízení, může mezi některými stupni komunikace vymizet, nebo se přenášet s velkými komunikačními šumy. Jednotlivá oddělení by měla být procesně nastavena a vedena ke spolupráci v rámci firmy motivačním a informačním propojením. Při nastavování struktury firmy a jednotlivých procesů, je nutnou součástí vyřešení toků komunikace, které jsou s procesy spojené. Čím více informací putuje skrz firmu, tím více jsou zkreslenější a je větší pravděpodobnost, že budou nedoručeny nebo úplně zaniknou.

Personální politika – pracovní vztahy

Personální práce firmy se odráží v tom, jak firma komunikuje se svými zaměstnanci – jaké informace jim sděluje, jak se k nim chová a jak s nimi jedná prostřednictvím firemního managementu. Především spravedlnost a rovné příležitosti, jasné odměňování, oceňování zásluh a trestání přestupků, netolerování diskriminace, šikany a protekce a jejich záměrné potírání, jsou základními hodnotami, které pracovníci velmi citlivě vnímají a které mají vliv na jejich důvěru a loajalitu k firmě a také na pracovní vztahy.

Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách

Vnitrofiremní komunikace je nedílnou součástí firemní kultury. S nastavováním komunikačního systému se nastavuje i kultura firmy. Smysluplná komunikace stojí na odpovědnosti a morálních hodnotách, stejně jako firemní kultura. Pokud je atmosféra ve firmě otevřená, založená na spravedlnosti, důvěře a obecných morálních zásadách, pak je vytvořen základ pro efektivní komunikaci. Dalším důležitým rysem firemní kultury, který vede k otevřené komunikaci, je úcta a respekt ke všem spolupracovníkům.

Komunikační schopnosti a dovednosti managementu

Potřebné komunikační schopnosti by měli mít osvojené všichni vedoucí pracovníci. Firma by měla dbát na proškolení a vzdělávání v oblasti vnitřní komunikace, napomáhat k rozvoji manažerských komunikačních kvalit a poskytovat manažerům zpětnou vazbu v této oblasti řízení. Také je vhodné absolvování tréninku koučování pro manažery, který pomůže k vlastnímu koučování a sebereflexi a maximalizuje tak jeho komunikační schopnosti.

Zpětnovazební systém, oboustranná komunikace, důvěra a otevřenost v komunikaci

Zpětná vazba v oboustranné komunikaci slouží k tomu, aby pracovníci měli možnost komunikovat s managementem a aby měli možnost vystupovat jako rovnocenní partneři a vyjadřovat se tak k dění ve firmě. Zpětná vazba musí probíhat na třech úrovních: na úrovni *pracovního místa*, na úrovni *týmu* a *celofiremní* úrovni, kde zaměstnanci hodnotí firmu jako celek. Všechny informace získané na třech úrovních se vzájemně prolínají a měly by napomáhat k lepšímu nastavení interní komunikace.

Definovaná komunikační strategie a vypracování komunikačního plánu

Strategie vnitropodnikové komunikace vychází z celkové strategie firmy a jejich cílů. Management musí řízení založit na fungující interní komunikaci a uvědomit si široký rozsah fungující i nefungující komunikace, nastavit její cíle a hledat cesty k jejich naplnění [4].

Strategie vnitropodnikové komunikace by měla být založena na těchto analýzách [1]:

- ☛ co chce management říci,
- ☛ co chtějí slyšet pracovníci,
- ☛ problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací.

Komunikační plán je pak konkrétním nástrojem uplatňování komunikační strategie firmy. Plán (nejlépe roční) zahrnuje časový harmonogram jednotlivých cílů s uvedením prostředků, nákladů a odpovědností. Cíle musí být specifikovány tak, aby jejich příprava a realizace odpovídala otázkám proč, kdy, kdo a jak [4].

2.3 Formy a prostředky interní komunikace

Komunikace může mít formu [3]:

- ☛ osobní – ústní,

- ☛ písemnou,
- ☛ elektronickou.

Rozhoduje-li se manažer pro některou z forem komunikace, je důležité, aby si ujasnil, zda se jedná o standardní situaci nebo řeší nový problém. Neméně důležité je, s kým situaci řeší, tzn., s kým komunikuje. Pokud jde o někoho, s kým si dobře rozumí a koho dobře zná, pak může zvolit jednoduchou komunikační formu (krátký telefonický rozhovor, vzkaz na telefonním záznamníku či v počítačové poště). Týká-li se manažerovi sdělení někoho, koho zná málo, či někoho, s kým si v minulosti neporozuměl, je vhodnější zvolit rozhovor „tváří v tvář“.

Komunikace „*tváří v tvář*“ je považována za nejdůležitější formu komunikace. Probíhá totiž oboustranně a obě strany mají možnost společně se domluvit na tom nejlepším a nej-přijatelnějším řešení. Tato forma komunikace má největší předpoklady k maximální účinnosti. Nevýhodou je však značná časová náročnost. Důležité je, aby komunikace dvou či více partnerů byla celostní, tzn., aby obsahovala jak slovní, tak mimoslovní komunikaci a dovolovala všem účastněným stranám *přijímat a poskytovat zpětnou vazbu*. Je to jediná forma komunikace, pomocí níž lze nejnadhěji motivovat a získávat pro určité myšlenky a vize.

S formami interní komunikace také úzce souvisí její *prostředky (nástroje)*. Těchto prostředků existuje celá řada, mezi ty nejběžnější patří [1, 13]:

- ☛ **porady a schůze** – liší se počtem přítomných a mírou interakce zúčastněných s hlavním mluvčím, množstvím a kvalitou předávaných informací i účelem, pro které jsou pořádány. Jsou pro ně vypracovány procedurální řady, obvykle se z nich pořizuje zápis. Mohou nabývat podob od celofiremních setkání, přes porady a jednání v užším kruhu až po setkání týmů nebo nejrůznější typy formálních rozhovorů manažerů s podřízenými;
- ☛ **telefonický rozhovor** – důležité je, aby sdělovaná správa byla stručná a srozumitelná. Nevýhodou oproti osobnímu kontaktu je nemožnost neverbálního doprovodu slova. Využití telefonátů odstraňuje vzdálenostní bariéry – lze hovořit kdykoliv a odkudkoliv.
- ☛ **věstníky nebo oběžníky** – lze je použít k okamžitému informování pracovníků o záležitostech, které nemohou čekat do dalšího vydání podnikových novin; nebo

mohu být také náhradou za podnikové publikace v případě, že se podnik nedomnívá, že by náklady na tyto publikace byly ospravedlnitelné. Jsou užitečné pouze tehdy, když jsou rychle distribuovány a přečtou si je všichni zainteresovaní pracovníci. Mohou být umístěny na nástěnkách, efektivnější je, když jsou přímo předány jednotlivým pracovníkům;

- ☛ **nástěnky** – jsou běžně používaným, ale zároveň i zneužívaným komunikačním médiem. Největší nebezpečí spočívá v přeplňování nástěnek nezajímavými a neaktuálními informacemi. Je nutné kontrolovat, co se na nástěnkách objevuje, a určit osobu, která bude odpovědná za odstraňování neaktuálních nebo neschválených materiálů;
- ☛ **písemné sdělení** – může být produkována v rukopisné, tištěné či elektronické podobě. Výhodou je především možnost archivování a zpětně ověřování informací. Poskytuje také čas pro formulování a zpracování sdělení i reakce na ně. Nevýhodou je prodloužení poskytování informací, nemožnost informace po odeslání dále doplňovat a opožděná nebo chybějící zpětná vazba, která zavdává možnost chybné interpretace. Písemná komunikace klade vysoké požadavky na tvůrce z důvodu očekávaného zaujetí příjemce, kterého lze dosáhnout pomocí správného členění textu a zvýraznění informačně bohatých nebo důležitých míst;
- ☛ **komunikace pomocí intranetu** – při sdělování informací organizace stále více spoléhají na systém vnitřní elektronické pošty (intranet) a to zvláště na pracovištích, kde mají pracovníci přímý nebo nepřímý přístup k počítači. Výhodou této komunikace je, že může být rychle přenášena velkému počtu pracovníků a lze je vyzvat k tomu, aby odpovídali na otázky nebo šetření;
- ☛ **firemní časopis** – podnikové časopisy informují pracovníky o průběžném podnikovém dění a jsou často používány i pro účely public relations. Vychvalují a osvětlují dosažené podnikové úspěchy a napomáhají tím k vyšší identifikaci s podnikem a ke zvyšování loajality pracovníků. Pokud do nich přispívají sami pracovníci (i když je to značně obtížné), stávají se časopisy „lidštějšími“. Největší slabinou periodik je to, že v nich pracovníci vidí něco, co má jen malý vztah k jejich každodenním záležitostem;

- ☛ **podnikové noviny** – vydávají se častěji a na rozdíl od spíše propagační formy firemních časopisů, zaměřují svůj obsah spíše na bezprostřední starosti pracovníků. Měly by obsahovat články zaměřené na vysvětlování záměrů managementu a jejich možných dopadů na pracovníky. Na stránkách podnikových novin se mohou vyskytovat také rubriky vyhrazené pro dopisy čtenářů. Klíčovým faktorem úspěšnosti je vydavatel, jímž by měl být někdo, kdo podnik a jeho pracovníky dobře zná a je zárukou poctivosti a nestrannosti. Organizace často vydávají noviny jako doplňující materiály k firemním časopisům s tím, že noviny jsou základním prostředkem komunikace s pracovníky;
- ☛ **ostatní prostředky** – patří sem např. týmový brífink, zapojování pracovníků, video/DVD, světelné panely a stěny, poutače, vzdělávací akce, schránky na připomínky a náměty aj. [1, 13].

2.4 Bariéry vnitřní komunikace

Za nejčastější bariéry komunikace uvnitř organizace jsou považovány [22]:

- ☛ neodpovídající a nefunkční organizační uspořádání,
- ☛ nepřesné, nedostatečné a zastaralé informace, nefunkční informační systém,
- ☛ špatně promyšlená či neexistující komunikační strategie,
- ☛ nedostatečná odpovědnost managementu za komunikaci,
- ☛ nedostatečná odpovědnost zaměstnanců,
- ☛ příliš vysoké nároky na komunikaci,
- ☛ špatné pracovní vztahy, konflikty na pracovišti,
- ☛ neznalost komunikačních principů a procesů,
- ☛ neexistující promyšlení a pravidelný zpětnovazebný systém.

2.5 Firemní kultura

Firemní kultura se často považuje za zodpovědnou za nejrůznější organizační neduhy a jen příležitostně jí lze připsat vytváření kladných vlastností. Kultura je dynamická a stále se vyvíjí, ačkoliv je vytvářena a zároveň zachovávána ve společenském kontextu. Noví pra-

covníci se o firemní kultuře dozvídají prostřednictvím zespolečnění, ale také díky školení, zásahům manažerů, z médií apod. [2].

Sdílení firemní kultury se koná na úrovni organizace. Kultura je jevem společným, jednotlivci se však v kultuře liší, a to především díky rozdílností svých povah [2].

Můžeme tedy říci, že „*firemní kultura je strategicky naplánovaná představa vycházející z podnikové filosofie, vize a dlouhodobého podnikatelského cíle. Musí být stvrzována chováním firmy a veškerou vnitřní i vnější komunikací*“ [23]. Laicky řečeno je firemní kultura to, jak se firma prosazuje, jaké hodnoty uznává, jak se chová ke svým zaměstnancům, ale i k zákazníkům, způsob, jakým komunikuje s veřejností. Firma se stává čitelnou pro své okolí pouze tehdy, dokáže-li hodnoty, které uznává nejen pojmenovat, ale především přenést do praxe. Každá firma má svůj způsob chování a jednání, bez ohledu na to, zda svou kulturu popisuje či nikoli [21].

2.5.1 Struktura firemní identity

Firemní identitu tvoří [23]:

- ☛ *vize společnosti* – určuje poslání, cíle a filosofii společnosti,
- ☛ *firemní komunikace* – představuje vnější projev identity firmy nejen na trhu, ale také ve společnosti. Součástí firemní komunikace je jednotný vizuální styl, vztahy s veřejností, reklama a interní komunikace,
- ☛ *značka, logo, grafický symbol* – je identifikátorem společnosti, zboží nebo služby,
- ☛ *firemní produkt* – zahrnuje komplexní portfolio společnosti,
- ☛ *firemní kultura* – způsob jednání, chování zaměstnanců a vlastníků společnosti a systém hodnot, které firma uznává,
- ☛ *obraz podniku* – celkový obraz firmy, vnímaný okolím.

3 VZTAHY NA PRACOVIŠTI

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. U vztahů mezi spolupracovníky, popř. mezi pracovními kolektivy, převažuje neformální stránka vztahů, u vztahů mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem nebo mezi odbory a zaměstnavatelem převažuje spíše formální stránka vztahů.

Význam pracovních vztahů je v organizaci mimořádný. Pracovní vztahy a jejich kvalita, vytvářejí rámec, který významně ovlivňuje dosahování cílů organizace i pracovní a životní cíle jednotlivých pracovníků. Korektní, uspokojivé a harmonické pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celooorganizační výkon.

Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se nepadno plánuje a předvídá [6].

3.1 Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů

Podle Koubka [6] se při vytváření zdravých pracovních vztahů uplatňují následující zásady:

- ☛ striktní dodržování zákonů, smluv, dohod a pravidel slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele a vedoucích pracovníků,
- ☛ vedení pracovníků k tomu, aby dodržovali zákony a předpisy stanovené organizací,
- ☛ respektování zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele a vedení organizace ve všech oblastech, které se dotýkají zájmů obou stran,
- ☛ používání detailních, individuálních, jednoznačných a na základě vyjednávání se zaměstnancem a ve smyslu zákona formulovaných pracovních smluv,
- ☛ formulování a realizace slušné, jasné a spravedlivé politiky získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmisťování a rozvoje pracovníků,
- ☛ kontinuální zlepšování stylu vedení lidí a zdravých zásad formování pracovních týmů,
- ☛ důraz na formování osobnosti člověka ve všech vzdělávacích aktivitách organizace,

- ☛ vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek a orientace na ochranu zdraví a bezpečnosti pracovníků při práci,
- ☛ informování pracovníků o důležitých záležitostech organizace a intenzivní komunikace s nimi,
- ☛ péče o sociální rozvoj pracovníků a jejich životní podmínky,
- ☛ vytváření žádoucích mezilidských vztahů organizováním kulturních, sociálních a sportovních aktivit pro pracovníky,
- ☛ důsledná prevence a postihování jakýchkoli projevů diskriminace, preferování subjektivních antipatií či sympatií k zaměstnancům ze strany vedoucích pracovníků [6].

3.2 Spokojenost s prací – ve Velké Británii a v ČR

Od února roku 2004 po duben 2005 bylo provedeno šetření o pracovních vztazích a poměrech na pracovištích Velké Británie (The 2004 Workplace Employee Relations Survey – WERS). Šetření se týkalo 700 000 pracovišť a 22,5 milionů pracovníků, bylo zkoumáno přes 20 000 pracovníků na pracovištích s více než deseti lidmi [24]. Výsledky toho, jak jsou lidé spokojeni se svou prací a jaké pocity mají na pracovišti, shrnují následující tabulky (Tab. 1, 2).

Tab. 1 Pocit uspokojení z práce – ve Velké Británii [24]

	% zaměstnanců				
	Velmi spokojen	Spokojen	Spíše spokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
Pocit úspěchu	18	52	19	8	3
Vlastní iniciativa	20	51	18	8	3
Vzdělání	11	40	26	16	7
Plat	4	31	24	28	13
Jistota práce	13	50	21	11	5
Samostatnost v práci	17	54	19	7	3
Spoluzodpovědnost za rozhodování	8	30	39	17	6
Vliv na práci	12	45	28	12	3

Pocity uspokojení z práce hodnotilo 21 024 zaměstnanců. Z šetření vyplývá, že s většinou uvedených aspektů jsou zaměstnanci spokojeni či spíše spokojeni.

Co se týče pocitů v práci (Tab. 2), kterou hodnotilo 21 288 zaměstnanců, je situace poněkud odlišná. Pocit napětí po celou dobu, většinu nebo určitou část času pociťuje 61 % dotázaných, 68 % zaměstnanců se cítí spokojeně. Uvolnění se týká 47 % respondentů.

WERS rovněž odhalilo, že pocit pohody spojený s prací byl vyšší spíše v malých organizacích a na malých pracovištích, vyšší mezi členy odborů a snižoval se s rostoucím vzděláním a z hlediska věku měl podobu písmene U (u mladých a starších pracovníků byl vyšší než u pracovníků středního věku).

Tab. 2 Pocity v práci – ve Velké Británii [24]

Práce ve vás vyvolává pocit	% zaměstnanců				
	Po celou dobu	Většinu času	Určitou část času	Příleži- tostně	Nikdy
Napětí	4	15	42	27	12
Klidu	3	30	29	27	11
Uvolnění	2	10	35	32	21
Znepokojení	2	10	35	32	21
Nesnadnosti	2	8	28	33	29
Spokojenosti	5	33	30	22	10

Šetření spokojenosti s prací v České republice provedlo také Centrum pro výzkum veřejného mínění. Výzkum byl zveřejněn v roce 2005; odpovídalo 1060 respondentů, z toho 562 ekonomicky aktivních, ve věku od 15 let [15].

Jak ukazují výsledky z tabulky 3, více než tři pětiny (62 %) ekonomicky aktivních obyvatel jsou v zaměstnání spokojeny. Tři lidé z deseti jsou se svou prací napůl spokojeni a napůl nespokojeni. Nespokojenost se svým zaměstnáním vyjádřilo 8 % dotázaných (duben 2005).

Tab. 3 Spokojenost s prací celkově (%) v ČR [15]

	Květen 2003	Únor 2004	Duben 2005
Velmi spokojen	18	13	16
Spíše spokojen	48	42	46
Napůl spokojen, napůl nespokojen	28	39	30
Spíše nespokojen	5	4	6
Velmi nespokojen	1	2	2

Tři čtvrtiny respondentů jsou spokojeny se zajímavostí své práce. Přibližně sedm z deseti ekonomicky aktivních lidí je spokojeno i s využitím svých odborných schopností a se vztahy mezi lidmi na pracovišti. Spokojenost na úrovni dvou třetin bylo zaznamenáno i v případech organizace práce, namáhavosti práce, hmotného prostředí a vybavení pracoviště, délky práce a nadřízeného. Mírná převaha spokojenosti nad nespokojeností byla zaznamenána v případě péče podniků o své zaměstnance a v jistotě pracovního místa. U platu, i když ne příliš výrazně, již převažuje nespokojenost nad spokojeností. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci spokojeni s vyhlídkami na postup k lepší práci a se zvýšením svého platu, kde spokojenost vyjádřila pouze necelá čtvrtina dotázaných (Tab. 4).

Tab. 4 Spokojenost s jednotlivými aspekty práce (%) v ČR [15]

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen	+/-
Zajímavost práce	22	53	19	5	75/24
Využití vašich odborných schopností	17	55	19	6	72/25
Vztahy na pracovišti	15	54	22	4	69/26
Organizace práce na pracovišti	8	59	25	4	67/29
Namáhavost práce	6	60	27	5	66/32
Hmotné prostředí, vybavenost pracoviště	8	57	26	5	65/31
Délka práce	12	53	26	7	65/33
Nadřízený	11	53	19	6	64/25
Starost o zaměstnance	3	48	31	7	51/38
Jistota pracovního místa	7	43	27	13	50/40
Plat	5	41	44	9	46/53
Vyhlídky na postup k lepší práci	2	21	42	16	23/58
Vyhlídky na zvýšení platu	3	20	44	20	23/64

Pozn.: Dopočet do 100 % v řádku tvoří odpovědi „nevím“, „netýká se“.

Analýza, která porovnává spokojenost s mezilidskými vztahy na pracovišti a popisnou charakteristiku vztahů ukazuje, že jako napjaté a konfliktní či chladné a neosobní je charakterizují především ti, kdo jsou se vztahy mezi lidmi na pracovišti nespokojeni (Tab. 5).

Tab. 5 Vztahy na pracovišti a spokojenost s nimi (%) v ČR [15]

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Přátelská atmosféra	68	16	2	4
Dobrá spolupráce	30	79	34	20
Chladné, neosobní	1	5	49	40
Napjaté, konfliktní	0	0	12	36

Pozn.: Procenta ve sloupci, dopočet do 100 %, tvoří odpovědi „nevím“, „netýká se“.

4 INTERPERSONÁLNÍ KONFLIKTY

Konflikt lze označit jako **stav nerozhodnosti, rozpolcenosti, odlišnosti či nemožnosti dělat dvě věci najednou**. Může to být také neschopnost reagovat adekvátně na vzniklou situaci, což přináší strach, úzkost, obavy z nebezpečí nebo rizika. Konflikt však není škodlivý mechanismus, pokud účastníci dodržují určitá pravidla. Každý konflikt má svůj průběh, není statický, podobá se průběhu života: zrodí se, narůstá, vyžívá a nakonec kulminuje. Dva jedinci, jedinec a skupina popř. skupiny se dostávají do konfliktu tehdy, když se alespoň jedna ze zúčastněných stran cítí podrážděná druhou stranou [8].

Konflikty představují nejen velkou ztrátu pro osobu, ale poškozují i celou firmu či organizaci. Výzkumy ukazují, že manažer zpravidla stráví až 25 % dne tím, že musí řešit konflikty, které nikomu a ničemu neprospívají. O to méně času má pak na produktivní a tvůrčí práci. V tomto případě se hovoří pouze o ztrátách času manažerů. Do skutečných nákladů se musí dále připočítat i ztracený čas pracovníků, vyšší fluktuace, ztráta příležitostí, pracovní absence, neefektivnost, nízká morálka a špatná týmová práce.

Naopak platí, že pracovník či manažer, který dokáže zvládat konflikty, má větší vliv, požívá větší úcty jako vedoucí osobnost, získává si uznání a každý s ním rád spolupracuje. Tento pracovník tudíž zvyšuje hodnotu firmy.

Hlavní nebezpečí konfliktů spočívá v tom, že se při nich lidé dostávají do zajetí svých představ a za každou cenu trvají na svém. Když k tomu dojde, konflikt ustrne na tzv. mrtvém bodě a potřeby obou stran tak zůstanou neuspokojeny [7].

4.1 Základní druhy konfliktů

Konflikty lze dělit podle několika hledisek [8]:

1) z hlediska zjevnosti:

- ☞ *konflikt potenciální* – existuje možnost výskytu konfliktu,
- ☞ *konflikt reálný* – konflikt se již objevil a může mít latentní nebo evidentní podobu,
- ☞ *konflikt evidentní* – může být autentický nebo přenesený,

- ☛ *konflikt latentní* – skrytý, nemanifestovaný, může docházet i k úmyslnému odkládání, případně zakrývání podnětů konfliktu nějakými úspěchy v jiné oblasti,
- ☛ *konflikt manifestovaný* – zjevný, patří mezi evidentní konflikty,
- ☛ *konflikt násilný a manifestovaný* – patří také mezi evidentní konflikty.

2) z hlediska počtu účastníků:

- ☛ *extrapersonální* – konflikt mimo lidskou společnost,
- ☛ *intrapersonální* – konflikt probíhající v mysli jednoho člověka, tedy jako vnitřní rozpory a nerozhodnost,
- ☛ *interpersonální* – konflikt mezi dvěma účastníky, kdy se každý snaží prosadit svůj názor či stanovisko,
- ☛ *skupinový* – jde o konflikt mezi členy skupiny, kdy se skupina rozdělí na dvě opoziční strany,
- ☛ *meziskupinový* – konflikt mezi dvěma nezávislými skupinami,
- ☛ *mezinárodní* – konflikt mezi zájmy dvou vlád, národů.

3) z hlediska psychologických funkcí:

- ☛ *konflikt názorů* – může jít například o odlišný názor na kvalitu provedené práce pracovníka,
- ☛ *konflikt představ* – jde například o rozdílné představy o tom, jak splnit určitý úkol, či vyřešit problémovou situaci,
- ☛ *konflikt zájmů* – každý z účastníků sleduje jiné zájmy, tomu odpovídá i způsob prosazování,
- ☛ *konflikt postojů* – zkušenosti každého z účastníků jsou rozdílné, proto prosazuje každý své stanovisko jinak,
- ☛ *konflikt smíšený* – nejčastější konflikt, jedna strana má pozitivní postoj k nějaké aktivitě, druhá strana však reaguje odmítavě a negativně,
- ☛ *konflikt činů, motivů, cílů a potřeb.*

4) z hlediska valence pozitivního a negativního:

- ☛ *konflikt dvou pozitivních hodnot nebo cílů* – jde o slabší konflikt, neboť se rozhoduje mezi dvěma pozitivními hodnotami,
- ☛ *střetnutí dvou negativních hodnot nebo cílů* – jde o silný konflikt, volba mezi tím, které zlo se považuje za přijatelnější,
- ☛ *střetnutí negativní a pozitivní hodnoty* – určitá pozitivní hodnota je do určité míry podmíněna nějakým negativním důsledkem,
- ☛ *bariéra na cestě k dosažení nějakého cíle* – dosažení cíle brání externí překážka, kterou zapříčinil někdo jiný, popř. jde o objektivní příčiny,
- ☛ *bariéra subjektu* – dosažení cíle brání vnitřní překážka v psychice subjektu (strach, zábrany, snížená sebedůvěra) [8].

4.2 Zdroje konfliktů

Konflikty jsou doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně pracovních. Mohou vzniknout z nejrůznějších příčin a nebezpečí hrozí zejména v souvislosti s nedostatky v personální práci.

Zdroje konfliktů mohou spočívat zejména [6]:

1. **v osobnosti a sociálním chování jedinců** – jde zejména o chronické „potížisty“, osoby se sklony v násilí, nedodržování zákonů a pravidel slušnosti, osoby neukázněné a líné. *Řešením* je nejprve snaha o usměrnění, ale efektivnější je jejich vyčlenění z kolektivu;
2. **v nedorozumění** – příčinou může být špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů, pravidel či povinností, nedostatečná kvalifikace pracovníků. *Řešení* se nabízí v podobě vzdělávání pracovníků, včetně vedoucích pracovníků, zaměřené na otázky komunikace a vedení lidí;
3. **v nedostacích personální práce** – příčinou mohou být nedostatky v získávání, výběru, nevhodném zařazení pracovníka, nedostatky při vytváření pracovních úkolů, v hodnocení a odměňování pracovníků. *Řešení* spočívá ve změně personální politiky a praxe;

4. **ve stylu vedení lidí v organizaci** – nedostatečně participativní styl s převažujícími direktivními prvky, sklony k byrokracii, nedostatečné respektování lidských práv pracovníků a nedostatečná pozornost vůči jejich zájmům a personálním cílům. *Řešení* je změnit nebo zlepšit styl vedení lidí a zaměřit se na vzdělávání vedoucích pracovníků;
5. **ve způsobu formování týmů** – při formování týmu se dbá především na to, aby měl žádoucí kvalifikační strukturu, ale už málo pozornosti se věnuje charakteristikám osobnosti členů týmu. *Řešení* spočívá v pečlivějším výběru pracovníků a vytváření týmů tak, by měli členové i z hlediska svých osobnostních charakteristik šanci vytvořit mezi sebou pozitivní a přátelské prostředí;
6. **ve změně techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur** – změny se provádějí bez ohledy na názory a postoje pracovníků, o důležitých záležitostech nejsou s dostatečným předstihem informováni, nikdo se jich neptá na názor či radu. *Řešení* spočívá především ve včasné informování, konzultování a důkladném vysvětlování změn pracovníkům a jejich aktivní zapojení do změn jako aktivního činitele;
7. **v umístění pracoviště a v pracovních podmínkách** – umístění pracoviště může vyvolat konflikty např. v souvislosti se vzdáleností od skladu, administrativních budov či závodní jídelny, konflikty vyvolá i to, je-li práce vykonávána na dislokováném pracovišti a přitom je zapotřebí intenzivních kontaktů se správou. Problém může být také v izolaci pracovníka při práci nebo naopak nedostatek klidu a soukromí při práci. Dalšími zdroji konfliktů jsou nepořádek na pracovišti, stísněný prostor apod. *Řešením* je kompenzace zmíněných nevýhod a zvýšená pozornost managementu problémovým pracovištím. Pokud jde o negativní vlivy pracovního prostředí, nezbyvá nic jiného, než se je snažit omezit či eliminovat;
8. **v příčinách nacházejících se mimo organizaci** – jde o příčiny související s životními podmínkami pracovníka (rodinné či bytové problémy, nemoc blízkých apod.), hospodářskou či politickou situací ve společnosti a dalšími negativními jevy. *Řešení* v těchto případech spočívá v tom, že se organizace snaží – pokud je to v jejich silách – pomoci pracovníkovi překonat jeho těžkou životní situaci. Měla by

s těmito možnými zdroji konfliktů počítat a být na ně připravena v oblasti komunikace s lidmi a stylu vedení [6].

Mnohé konflikty na pracovišti nebo problémy pracovníků může odstranit nebo zmírnit instituce poradenské služby a poskytování pomoci pracovníkům. Vhodné je samozřejmě vytvoření atmosféry otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky.

Jedním z nejeftivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je *fungující systém komunikace* [6].

4.3 Řešení konfliktů na pracovišti

Existují různé způsoby, jak vyřešit konflikt na pracovišti. Důležité je použít takový postup, který pomůže k čestnému a otevřenému vyrovnání se s rozdíly, aniž by tím utrpěl vztah s druhou osobou. Shay a Margaret McConnon [7] vytvořili na základě postupů při řešení různých konfliktů v organizacích model a čtyřech krocích, jejichž pomocí lze změnit situaci buď on, nebo já na oba společně proti problému. Jde tedy o aplikaci strategie win-win.

První krok: dejte najevo, že uznáváte stanoviska a názory toho druhého.

Prvním krokem při urovnání konfliktu musí být snaha ukázat, že skutečně vnímáme to, co druhá osoba říká, tzn., oceňovat jeho názory a pocity. To samozřejmě neznamená, že s nimi musíme souhlasit. Důležité je pouze dát najevo, že jeho myšlenky a pocity považujeme za stejně důležité jako ty své.

Druhý krok: zjistěte potřeby, které se skrývají za požadavky.

Požadavky nebo postoje osoby se považují za specifickou reakci na určitou potřebu nebo zájem. Otázka „proč“ může odstranit potřebu, která požadavek vyvolala. Jestliže se budeme snažit zjistit potřeby skrývající se za požadavky, můžeme tím druhé osobě ukázat, že se jí snažíme vyslyšet, a tím pádem zlepšit i porozumění.

Třetí krok: snažte se, aby partner sám navrhl řešení.

Nebezpečí spojené s řešením, které sami navrhujeme, spočívá v tom, že návrh byl učiněn pouze na základě vlastních rozhodovacích kritérií a postojů, a proto nemusí být v souladu s potřebami jiných osob.

Vždy je důležité ptát se na to, co je potřeba udělat. To znamená přejít od problému k jeho řešení. Pokud bude problém rozebírán příliš dlouho, může navodit negativní pocity a vyvolat tak zdání beznadějnosti.

Čtvrtý krok: snažte se, aby se obě strany cítily být vítězem.

Žádný návrh by neměl být zavrhován ještě předtím, než pochopíme, proč byl předložen. Navržené řešení nemusí být tak špatné, jak se někdy na první pohled zdá. Jestliže se bude stavět na tom, co bylo nabídnuto, může být dosaženo přijatelné dohody.

Konflikt může být vyřešen až tehdy, budou-li obě strany přesvědčeny o tom, že jejich potřeby byly splněny [7].

4.3.1 Strategie řešení konfliktu

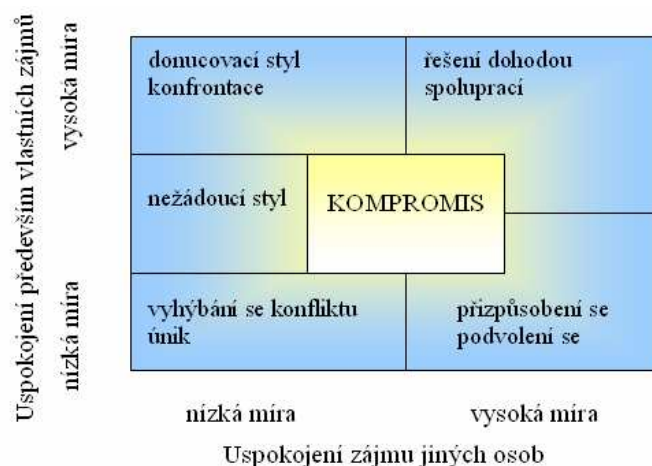
V předcházející kapitole byly naznačeny kroky, které by měly vést k úspěšnému řešení konfliktu. Ne vždy musí být konflikt vyřešen. Když není vyřešen, může být potlačen (vnějším zásahem, popř. z vlastní vůle) nebo odložen. Nejeftektivnější a zároveň nejvýhodnější způsob vyřešení konfliktu je samozřejmě formou **dohody** mezi účastníky.

Strategie užívané při řešení konfliktu jsou následující [8]:

- ☛ **úniková strategie:** vyhnutí se, je způsobem popírání problémů, nebo odmítáním účasti. Tento přístup má i určité výhody v tom, že ten, kdo uniká, získává čas na hledání argumentů nebo strategie, která by byla efektivnější. Na druhé straně tato strategie zvyšuje vnitřní napětí a zanechává pocity vnitřního rozpolcení;
- ☛ **spolupracující styl:** účastníci sami bez vnější pomoci hledají cestu k dosažení řešení a k uspokojení obou stran;
- ☛ **strategie přizpůsobení se:** je určitou formou úniku, ve smyslu podřízení se. Tato strategie může být projevem slabosti, zbabělosti nebo podlézavosti. Na druhou stranu ale také gestem ochoty, nesobeckosti či sebeobětování;
- ☛ **kompromisní styl:** je založen na určité míře vzájemných kompromisů, ústupků, na nichž se účastníci domluví, ať už formou explicitní či implicitní. Toto řešení má význam především v krátkodobých časových intervalech, kdy v jiných následujících záležitostech může dojít k dalším kompenzacím, které zvyšují míru uspokojení;

- ☛ **strategie dohody (konzenz):** považována za nejefektivnější strategii. Tento postup je charakteristický otevřeností, pružností, vstřícností a vzájemnou informovaností. Obě strany si navzájem naslouchají a probírají všechny možné alternativy. Je však více časově náročný;
- ☛ **nežádoucí styl:** tato taktika je charakteristická pro ty, kteří se vyhýbají konfliktům (forma úniku) se záměrem nestarat se o věci jiných, a to způsobem neasertivním a nespolutracujícím. Tento přístup frustruje ostatní spolupracovníky, což vede k negativním důsledkům v pracovním chování;
- ☛ **strategie konfrontace:** hlavním rizikem této strategie je, že se dá těžko zastavit. Účastníci mohou ztrácet sebekontrolu, což může vést k narušení interpersonálních vztahů. Na druhé straně uvolňuje napětí, prezentace je otevřená, názory a zájmy jsou zřejmé, průběh je zrychlený. V takových situacích jde obvykle o neúmyslné a spontánní chování;
- ☛ **donucovací styl:** agresivní styl, který je charakteristický přístupem, kdy jen jeden může vyhrát. Nátlak může být citový, tělesný, manipulační s apelací na pocity viny, popř. vyhrožování. Tento způsob chování snižuje motivační zaujetí pracovníků, protože se nemohou dobře identifikovat s týmem ani úkolem [8].

Následující obrázek (Obr. 5) znázorňuje různé způsoby řešení konfliktu s přihlédnutím na uspokojení vlastních zájmů a zájmů jiných osob.



Obr. 5 Způsob řešení konfliktu s ohledem na úroveň manipulace [8]

5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Ve veřejném sektoru se realizují veřejné služby, je financován zejména z veřejných rozpočtů a je řízen veřejnou správou. Veřejný sektor má funkci ekonomickou, sociální, politickou a etickou. Veřejnou správou rozumíme soustavu institucí, řídicích a výkonných činností.

Mezi managementem veřejného a soukromého sektoru existují významné rozdíly. Veřejné organizace působí na základě politicky stanovených potřeb (nikoliv na základě potřeb určených trhem, jako v soukromém sektoru). V soukromém sektoru existuje tzv. ziskový motiv, který je základem pro měření výkonnosti. U veřejných organizací nelze měření výkonnosti aplikovat. Posledním významným rozdílem je to, že management veřejného a soukromého sektoru působí ve zcela jiném právním prostředí.

Vnitrofiremní komunikací se rozumí jak slovní, tak mimoslovní předávání informací mezi zaměstnanci organizace. Je to především obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb. Komunikace se může uskutečňovat formou osobní, písemnou či elektronickou.

Vztahy na pracovišti, ať již formální či neformální, mají velký vliv na individuální, kolektivní či celooorganizační výkon. Přirozenou součástí pracovních vztahů jsou konflikty. Ty však nemusí mít vždy negativní charakter, pokud účastníci dodržují určitá pravidla. Nejlepší variantou řešení konfliktů je dohoda mezi zúčastněnými stranami.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA HZS ZLÍNSKÉHO KRAJE

Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje (dále jen „HZS kraje“) je součástí Hasičského záchranného sboru České republiky, jehož **základním posláním je chránit životy a zdraví obyvatel, majetek před požáry a poskytovat účinnou pomoc při mimořádných událostech.**

HZS kraje vznikl 1. ledna 2001 sloučením příspěvkových organizací zřízených bývalými okresními úřady. Při plnění svých úkolů spolupracuje se správními úřady a jinými státními orgány, orgány samosprávy, fyzickými a právníckými osobami, občanskými sdruženími, s mezinárodními organizacemi a zahraničními subjekty [19].

Postavení HZS kraje je dáno *zákonem č. 238/2000 Sb.*, o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Funkci zřizovatele HZS kraje plní Ministerstvo vnitra; pokud zvláštní právní předpis stanoví v mezích úkolů hasičského záchranného sboru působnost ministerstva, vykonává ji generální ředitelství HZS ČR, které je součástí Ministerstva vnitra.

Mezi hlavní úkoly HZS kraje v rámci svěřené působnosti na úseku požární ochrany (dále jen „PO“) patří např. [26]:

- ☛ zpracovává koncepci PO kraje,
- ☛ vykonává státní požární dozor a je dotčeným orgánem státní správy na úseku PO,
- ☛ kontroluje plnění nařízení orgánů kraje vydaných na úseku PO,
- ☛ zřizuje a provozuje operační a informační středisko HZS kraje,
- ☛ zabezpečuje statistické sledování požárů a mimořádných událostí se zásahy jednotek PO na území kraje,
- ☛ projednává přestupky a správní delikty na úseku PO aj.

HZS kraje poskytuje své záchranářské služby v jihovýchodní části republiky a působí na území čtyř okresů – Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín a Zlín (Obr. 6).



Obr. 6 Působnost HZS kraje [19]

6.1 Zabezpečování požární ochrany kraje

Základní právní rámec pro zabezpečování PO kraje je dán národními předpisy – základními právními normami a také krajskými předpisy – nařízeními Zlínského kraje.

Na území kraje jsou úkoly PO zabezpečovány ve dvou základních oblastech:

- požární prevence a ochrana obyvatelstva,
- záchranné a likvidační práce při požárech, živelních pohromách a jiných mimořádných událostech.

Úkoly v obou základních oblastech PO na území kraje jsou realizovány v souladu s výše uvedenými právními předpisy v rámci přímého nebo přeneseného výkonu státní správy (obce, kraj, HZS kraje) a zásahovou činností výkonných složek integrovaného záchranného systému a to zejména jednotkami PO, Policií České republiky a zdravotnickou záchrannou službou.

Trvale základními a nosnými prvky, které zabezpečují plnění úkolů ve zmíněných oblastech PO, jsou Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje a jednotky sboru dobrovolných hasičů obcí [19].

6.2 Organizace sboru

HZS kraje je organizační složkou státu a účetní jednotkou, jeho příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly Ministerstva vnitra [26].

Působnost HZS kraje je stanovena zejména zákonem č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů [26].

Hasičský záchranný sbor tvoří [27]:

- 1) generální ředitelství hasičského záchranného sboru, které je součástí Ministerstva vnitra,
- 2) hasičské záchranné sbory krajů,
- 3) Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku-Místku.

V čele generálního ředitelství je generální ředitel HZS. V čele HZS kraje je ředitel HZS kraje. Generální ředitelství řídí HZS krajů.

HZS kraje se vnitřně člení na [26]:

- 1) ředitelství HZS kraje,
- 2) územní odbory HZS kraje,
- 3) jednotky HZS kraje.

Organizační součástí krajského ředitelství jsou krajské operační středisko, informační středisko a technická zařízení.

6.3 Organizační struktura

V čele HZS kraje je ředitel HZS kraje. Vedení HZS tvoří *krajský ředitel, náměstci a ředitel kanceláře*. Krajské ředitelství se vnitřně člení na *úseky, kancelář krajského ředitele* a na *pracoviště interního auditu a kontroly*. Úseky se dále člení na odbory, oddělení a pracoviště. Kancelář se člení na oddělení a pracoviště. V čele úseku stojí náměstek krajského ředitele, v čele kanceláře stojí ředitel kanceláře, v čele odboru je ředitel odboru a v čele oddělení (pracoviště) stojí vedoucí oddělení (pracoviště).

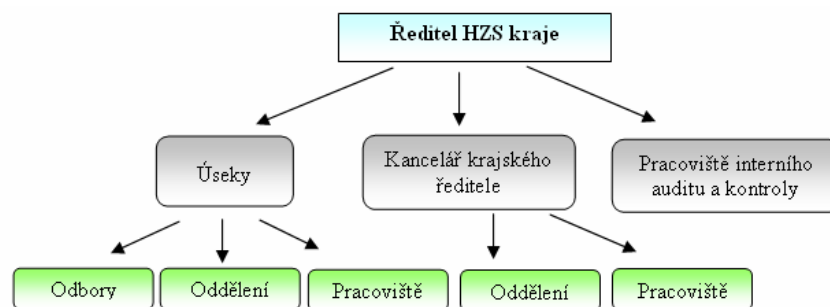
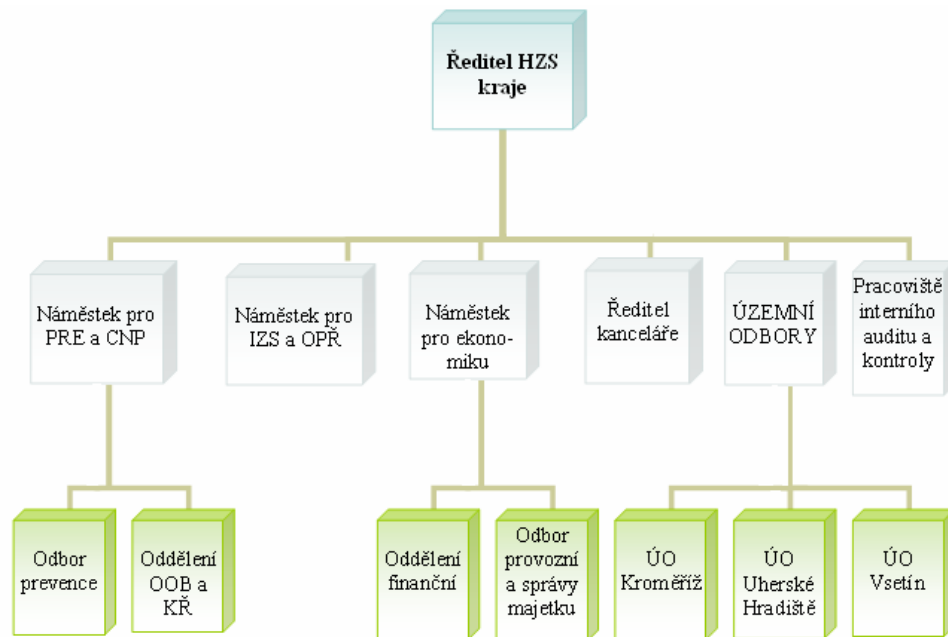
Územní odbor je zřízen pro zabezpečení výkonu státní správy na úseku požární ochrany, integrovaného záchranného systému, ochrany obyvatelstva a k plnění úkolů na úseku krizového řízení a jednotek požární ochrany [26].

Místní působnost územního odboru je při výkonu státní správy a plnění úkolů jednotek požární ochrany dána územím určeným krajským ředitelstvím. Název územního odboru je odvozen od názvu okresu, ve kterém sídlí. Úkoly územního odboru v sídle HZS kraje zabezpečuje krajské ředitelství, přičemž úkoly ředitele územního odboru v sídle HZS kraje plní ředitel odboru integrovaného záchranného systému a služeb. Územními odbory jsou [26]:

- a) územní odbor Kroměříž,
- b) územní odbor Uherské Hradiště,**
- c) územní odbor Vsetín.

Právě územní odbor Uherské Hradiště bude těžištěm mé diplomové práce.

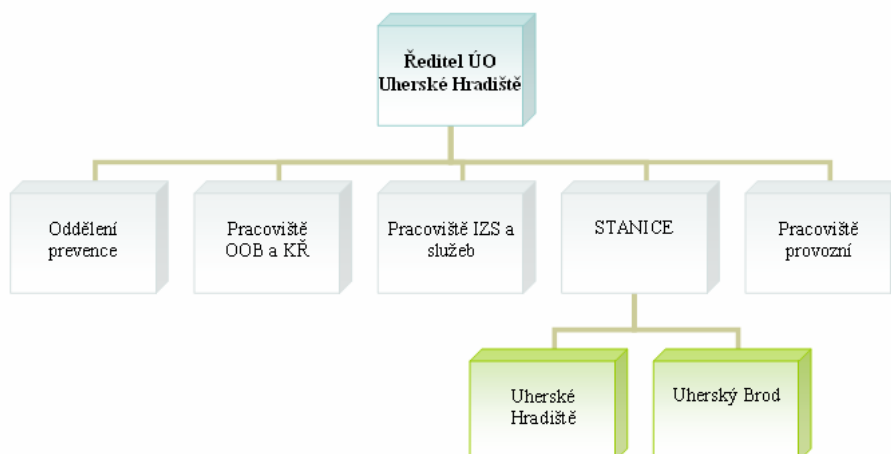
Na následujících obrázcích (Obr. 7, 8) je znázorněno zjednodušené schéma organizační struktury – krajské ředitelství (úplná organizační struktura viz Příloha P I) a schéma organizační struktury územního odboru Uherské Hradiště.



Obr. 7 Zjednodušené schéma organizační struktury HZS kraj [20]

Vysvětlivky:

- PRE – Prevence
- CNP – Civilní nouzová připravenost
- OOB – Ochrana obyvatelstva
- KŘ – Krizové řízení
- IZS – Integrovaný záchranný systém
- OPŘ – Odbor operačního řízení



Obr. 8 Schéma organizační struktury – ÚO Uherské Hradiště [26]

6.3.1 Předmět činnosti a hlavní úkoly organizačních článků územního odboru

Oddělení prevence plní zejména následující úkoly [26]:

- ☛ vykonává státní požární dozor formou kontroly dodržování povinností stanovených předpisy o požární ochraně,
- ☛ schvaluje posouzení požárního nebezpečí činností s vysokým požárním nebezpečím,
- ☛ podílí se na kontrole připravenosti a akceschopnosti jednotek požární ochrany,
- ☛ zpracovává podklady k plánům kontrolní činnosti,
- ☛ vykonává státní správu na úseku prevence závažných havárií,
- ☛ zabezpečuje v rámci výkonu státního požárního dozoru úkoly na úseku stavební prevence,
- ☛ provádí zjišťování příčin vzniku požárů a okolností majících vliv na šíření požárů, zpracovává předepsanou dokumentaci a rozborů požárů,
- ☛ eviduje stavby civilní ochrany a stavby dotčené požadavky civilní ochrany a provádí jejich kontrolu a zpracovává stanoviska k dokumentaci těchto staveb.

Pracoviště ochrany obyvatelstva a krizového řízení má za úkol zejména:

- ☛ analyzovat účinky možných mimořádných událostí a jejich vliv na obyvatelstvo a životní prostředí,

- ☛ plánovat a předkládat odpovídající opatření na ochranu obyvatelstva v oblastech varování a informování, kolektivní a individuální ochrany, evakuace, nouzového přežití a humanitární pomoci,
- ☛ podílet se na realizaci postupu při zřizování zařízení civilní ochrany a při odborné přípravě jejich personálu,
- ☛ spolupracovat při zpracování krizového plánu kraje,
- ☛ vykonávat státní správu na úseku prevence závažných havárií atd.

Pracoviště IZS a služeb plní úkoly:

- ☛ v oblasti strojní služby zabezpečuje akceschopnost požární techniky a dalších věcných prostředků požární ochrany,
- ☛ v oblasti chemické a technické služby zabezpečuje akceschopnost ochranných prostředků pro hasiče, prostředků pro práci s nebezpečnými látkami, dekontaminaci a detekci plynů a nebezpečných látek, hasiv, záchranných vyprošťovacích prostředků, prostředků pro práci ve výškách a nad volnými hloubkami, pro činnost na vodě, ve vodě a pod hladinou a zajišťuje odbornou podporu při zásahu jednotek PO v prostředí nebezpečných látek na místě zásahu a pro ochranu obyvatelstva,
- ☛ zabezpečuje provoz a údržbu spojových prostředků,
- ☛ zajišťuje provoz informačních systémů, výpočetní techniky a aktualizaci jejího programového vybavení.

Pracoviště provozní:

- ☛ zabezpečuje organizační a administrativní úkony spojené s postavením ředitele ÚO a realizaci jeho rozhodnutí,
- ☛ zabezpečuje chod podatelny a spisovny,
- ☛ odpovídá za hospodaření se svěřeným majetkem a finančními prostředky a zabezpečení provozu ÚO,
- ☛ odpovídá za zabezpečení úkolů v oblasti personální práce, vzdělávání, mezd a sociálního zabezpečení [26].

6.4 Základní informace o příslušnících a zaměstnancích HZS Zlínského kraje

Úkoly HZS plní **příslušníci** HZS ve služebním poměru podle zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů a **občanští zaměstnanci** HZS, na něž se vztahuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Početní stavy příslušníků a občanských zaměstnanců HZS kraje jsou stanoveny generálním ředitelstvím HZS ČR v rámci Vládou České republiky schválených celkových početních stavů HZS ČR.

V následujících tabulkách (Tab. 6, 7) je zobrazeno personální obsazení HZS kraje a personální obsazení dle věku a pohlaví. Počty zaměstnanců jsou uváděny vždy k 31.12.

Tab. 6 Personální obsazení HZS kraje v jednotlivých letech [28]

Počet zaměstnanců v letech 2001 – 2009									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Krajské ředitelství Zlín	44	57	66	202	209	211	220	220	216
ÚO Kroměříž	88	92	93	88	85	86	86	90	86
ÚO Uh. Hradiště	81	82	80	74	73	73	77	74	76
ÚO Vsetín	85	88	86	85	83	83	85	82	82
ÚO Zlín	131	134	127	-	-	-	-	-	-
HZS kraje celkem	429	453	452	449	450	453	468	466	460

Pozn.: V počtu osob krajského ředitelství v letech 2004 – 2009 je zahrnut celý ÚO Zlín včetně stanic

Tab. 7 Personální obsazení HZS kraje dle věku a pohlaví k 31. 12. 2009 [28]

Věk	Muži	Ženy	Celkem	%
Do 20 let	2	1	3	1
21 – 30 let	99	9	108	23
31 – 40 let	135	18	153	33
41 – 50 let	116	17	133	29
51 – 60 let	48	10	58	13
61 let a více	5	-	5	1
Celkem	405	55	460	100
%	88	12	100	---

6.4.1 Informace o příslušnících a zaměstnancích HZS Zlínského kraje, územní odbor Uherské Hradiště

K 31. 12. 2009 HZS Zlínského kraje, v rámci územního odboru Uh. Hradiště, zaměstnával 75 příslušníků a 1 zaměstnance (Tab. 8).

Tab. 8 Personální obsazení HZS ZLK – ÚO Uh. Hradiště [vlastní zdroj]

	Počet příslušníků (zaměstnanců)
Ředitel ÚO Uh. Hradiště	1
Oddělení prevence	5
Pracoviště ochrany obyv. a krizové řízení	3
Pracoviště IZS a služeb	3
Stanice	63
Pracoviště provozní	1
Celkem	76

V následující tabulce (Tab. 9) je uvedeno členění příslušníků (zaměstnanců) dle věku. Největší podíl tvoří příslušníci (zaměstnanci) od 31 do 50 let (71 %).

*Tab. 9 Personální obsazení ÚO dle věku
k 31.12.2009 [vlastní zdroj]*

Věk	Celkem	%
Do 30 let	18	24
31 – 40 let	31	41
41 – 50 let	23	30
51 – 60 let	4	5
61 let a více	0	0
Celkem	76	100

6.5 Dlouhodobé úkoly

Plnění koncepčních cílů a úkolů probíhá v souladu se schválenou Koncepcí požární ochrany kraje. Pro nedostatek finančních prostředků přidělovaných ze státního rozpočtu, se bohužel nedaří plnit některé úkoly materiálního charakteru, zejména v oblasti pořízení techniky. I v oblasti investic je tento nedostatek finančních zdrojů citelně znát. Důsledkem této skutečnosti je, že nelze zajistit zkvalitnění podmínek pro výcvik, činnost a výkon služby ve stanicích HZS kraje. V současnosti jsou řešeny na stanicích pouze havarijní stavy, a to za cenu omezení nebo odložení jiného úkolu HZS kraje [28].

Koncepce požární ochrany Zlínského kraje [19] stanovuje 17 dlouhodobých úkolů pro období 2008 až 2015, následující tabulka (Tab. 10) uvádí některé z nich.

Tab. 10 Dlouhodobé úkoly v rámci PO [19]

Název úkolu	Termín realizace (splnění)
Plošné pokrytí prvky jednotného systému varování a vyrozumění na 90 % území kraje	2015
Budování zařízení civilní ochrany v kraji	2015 a trvale
Dořešení majetkoprávních vztahů u nemovitého majetku v užívání HZS kraje, s cílem vlastnictví ČR	2013
Zkvalitnění podmínek pro výcvik, výkon služby a činnost krajského ředitelství a stanice Zlín – rekonstrukce a dostavba areálu	2015
Průběžná modernizace mobilní požární techniky jednotek HZS kraje a jednotek SDH obcí	trvale
Sledování a hodnocení vytipovaných rizik v souvislosti s požárem nebo s jinou mimořádnou událostí a na změny těchto rizik reagovat při činnosti v oblasti PO a prevence úniku nebezpečných látek	trvale
Vybudování regionálních středisek pro organizování tělesné a technické přípravy členů jednotek SDH obcí v rámci kraje	2010
Průběžná aktualizace dokumentace k plošnému pokrytí území kraje jednotkami PO	trvale

7 VYUŽÍVANÉ PROSTŘEDKY INTERNÍ KOMUNIKACE U HZS ZLÍNSKÉHO KRAJE, ÚO UH. HRADIŠTĚ

Bez efektivní komunikace nemůže dnes existovat žádná organizace, bez ohledu nato, zda se jedná o podnikatelský či nepodnikatelský subjekt. Nejinak je tomu i v případě HZS Zlínského kraje. Prostřednictvím interní komunikace získávají příslušníci potřebné pokyny, informace a sdělení nutné ke své práci.

Mezi nejčastěji používanými prostředky komunikace HZS Zlínského kraje, ÚO Uh. Hradiště patří:

- ☞ Lotus Notes,
- ☞ intranet,
- ☞ porady a schůze,
- ☞ nástěnky,
- ☞ vnitřní telekomunikační síť,
- ☞ informační systém GINIS[®].

Tyto prostředky spadají do tzv. *formální komunikace*, která je určitým způsobem standardizovaná, tzn. má svá pravidla. Kromě formální komunikace existuje v každé organizaci komunikace neformální. Ta je využívána ve větší míře a je součástí každodenní komunikace mezi příslušníky. Patří sem zejména:

- ☞ rozhovory,
- ☞ šeptanda,
- ☞ pomluvy.

Lotus Notes

HZS Zlínského kraje, ÚO Uh. Hradiště využívá softwarový produkt Lotus Notes, který je určen zejména vedoucím pracovníkům, a to z důvodu omezení softwarových licencí programu. Tento software má široké využití: od poštovního podsystému, adresářů, knihoven, osobního i skupinového plánování (kalendářů a úkolů), až po vyhledávání informací a nástrojů pro administraci systému. I když Lotus Notes není systémem pro zpracování tako-

vých agend jako účetnictví, skladové hospodářství či jiné systémy, může tyto agendy obohatit či doplnit o zpracování informací, které jsou strukturované [9].

Příslušníci tak mají přístup k dokumentům obsahující směrnice HZS kraje, pokyny a rozkazy ředitele HZS kraje, či různá oznámení týkající se např. výběrových řízení. Ukázka softwaru Lotus Notes viz Příloha P IV.

Intranet

Pro příslušníky HZS Zlínského kraje, ÚO Uh. Hradiště je intranet přístupný pomocí vnitřní sítě. Spouštění prohlížení obsahu probíhá pomocí běžně přístupných internetových prohlížečů. Díky tomu můžou intranet využívat všichni příslušníci. Ukázka Intranetu viz Příloha P IV.

Porady a schůze

V rámci územního odboru Uh. Hradiště se uskutečňují dva typy porad – *porady vedoucích pracovníků* a *porady určené pro všechny příslušníky*. Porady vedoucích se uskutečňují min. jednou za čtvrt roku. Zde se projednávají uplynulá čtvrtletí, např. hospodaření, plnění úkolů. Dále se plánují úkoly na další období, informuje se o absolvování odborných kurzů a přednáškách.

Porady určené pro všechny příslušníky se konají dle potřeby. Většinou jsou vedeny vedoucími konkrétních pracovišť. Projednává se zejména dodržování stanovených lhůt a řeší se problematika nově schválených právních předpisů a normativních požadavků.

Nástěnky

Každé oddělení a pracoviště (kromě pracoviště provozního) má svou nástěnku, za kterou je odpovědný většinou vedoucí pracovník. Nástěnka pro *oddělení prevence* je určena zejména pro informace veřejnosti. Obsahuje informace o připravovaných konferencích a odborných přednáškách pro zpracovatele projektových dokumentací. Nástěnka pro *pracoviště ochrany obyvatel a krizového řízení* informuje o náplni práce tohoto pracoviště a o činnosti prováděné v průběhu kalendářního roku. Nástěnka pracoviště *integrovaného záchranného systému a služeb* slouží zejména pro účely vnitřní komunikace mezi vedoucími a ostatními příslušníky. Obsahuje zejména přihlašovací formuláře týkající se odborných příprav, kurzů a sportovních dnů nebo nabídky lázeňských pobytů či budoucích výběrových řízení. Také

stanice mají své nástěnky. Ty obsahují informace podobného charakteru, jako nástěnky IZS a služeb.

Vnitřní telekomunikační síť

Slouží pro bezplatnou komunikaci mezi jednotlivými pracovišti, odděleními, stanicemi a krajským ředitelstvím.

Informační systém GINIS®

Tento systém představuje komplexní řešení informačního systému organizace. Je vyvíjen s ohledem na legislativní prostředí veřejné správy s vysokými nároky na bezpečnost a autentičnost. Disponuje řadou modulů pro podporu specifických činností státních a samosprávních úřadů [17]. Územní odbor využívá zejména modul Spisová služba (SSL). Tento subsystém umožňuje evidenci veškerých údajů o dokumentech a spisech, včetně sledování pohybu dokumentů v organizaci. SSL pracuje rovnocenně s analogovými i elektronickými dokumenty. Je možné evidovat jak papírový, tak elektronický dokument, ale také např. obrazový nebo zvukový záznam [18].

Oficiální zahájení provozu tohoto informačního systému proběhlo od 1.1.2010. Územní odbor vlastní k tomuto softwaru 15 licencí. GINIS je určen pro vedoucí pracovníky a referenty územního odboru.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

8.1 Cíle dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak vnímají příslušníci HZS Zlínského kraje, územní odbor Uh. Hradiště pracovní atmosféru, pracovní vztahy a interní komunikaci (efektivnost komunikace, překážky v interní komunikaci a způsob získávání informací) uvnitř organizace.

Sestavila jsem dotazník (Příloha P II), který se skládá ze dvou částí a 13 otázek:

- I. část – Pracovní vztahy a atmosféra uvnitř HZS (3 otázky)
- II. část – Získávání informací (8 otázek)

Poslední dvě otázky se týkaly délky pracovního poměru a věku. Dotazník byl schválen jak ředitelem ÚO Uh. Hradiště, tak ředitelkou HZS Zlínského kraje.

8.2 Metodologie dotazníkového šetření

Samotné vyhodnocení dotazníků je rozděleno do dvou částí:

1. vyhodnocení dotazníků *v rámci stanice Uh. Brod,*
2. vyhodnocení dotazníků *v rámci Uh. Hradiště, tzn. oddělení prevence, pracoviště ochrany obyvatelstva a krizového řízení, pracoviště integrovaného záchranného systému a služeb, pracoviště provozní a stanice Uh. Hradiště.*

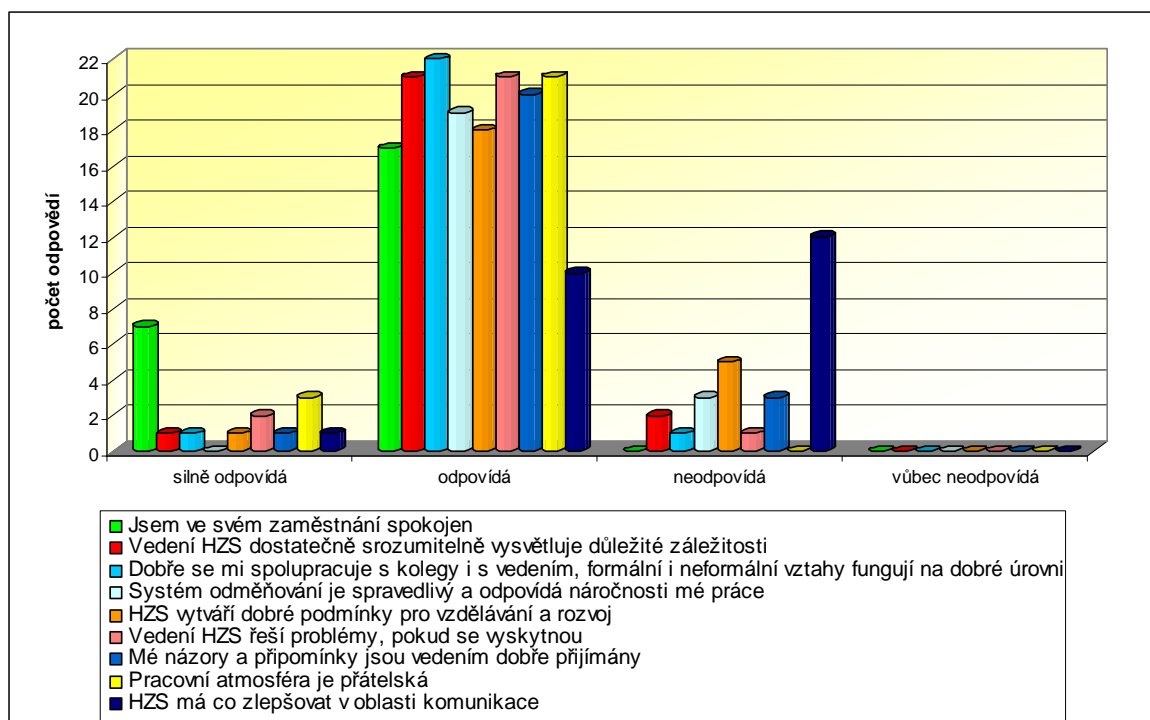
Z důvodu nízkého personálního obsazení a zachování anonymity v jednotlivých odděleních a pracovištích na územním odboru Uh. Hradiště, byly dotazníky vyhodnoceny společně se stanicí Uh. Hradiště.

Celkem bylo distribuováno 68 dotazníků. Stanice Uh. Brod pracuje na 3 směny. Velitelé stanic pracují na denní směnu. Uh. Hradiště pracuje také na 3 směny, jednotlivá pracoviště a oddělení pracují na směnu denní. Návratnost dotazníků činila 100 %. Dotazníky byly distribuovány osobní formou na každé směně a ihned respondenty vyplněny. V rámci Uh. Brodu bylo rozdáno a vyhodnoceno 24 dotazníků, v rámci Uh. Hradiště rozdáno a vyhodnoceno 44 dotazníků. Některé otázky nebyly zodpovězeny vůbec, některé částečně. Vyhodnocení dotazníků jsem provedla za pomoci programu MS Excel.

Následující kapitoly se věnují samotnému vyhodnocení dotazníků. Podrobnější vyhodnocení jednotlivých odpovědí viz Příloha P III.

8.3 Vyhodnocení dotazníků – stanice Uh. Brod

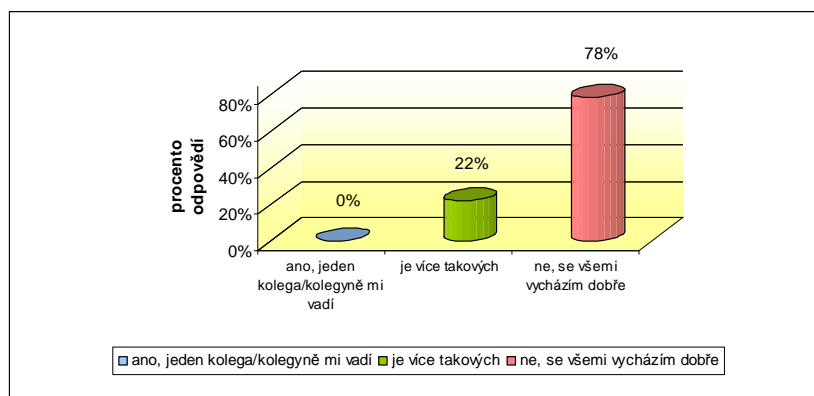
Příslušníci vyjadřovali své souhlasy či nesouhlasy s několika tvrzeními. Bylo zjištěno, že 29 % respondentů je *velmi spokojeno* ve svém zaměstnání, zbylých 71 % je spokojeno. Téměř všichni souhlasili také s tvrzeními, že *vedení dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti a dobře se jim spolupracuje s kolegy i s vedením. Se systémem odměňování je spokojeno* 19 příslušníků, dva dotazovaní se k tomuto tvrzení nevyjádřili. 75 % respondentů souhlasí s tím, že *HZS vytváří dobré podmínky pro vzdělávání a rozvoj*, 21 % dotazovaných s tímto tvrzením nesouhlasí. *Vedení HZS řeší problémy, pokud se vyskytnou, mé názory a připomínky jsou dobře přijímány a pracovní atmosféra je přátelská* – se všemi těmito výroky souhlasí přes 83 % příslušníků. Co se týče oblasti *komunikace*, zde byly názory poměrně vyvážené – 10 respondentů si myslí, že HZS má co zlepšovat v této oblasti, z toho 40 % dotazovaných je ve věku od 31 – 40 let, zatímco 12 dotazovaných si myslí, že není co zlepšovat, jeden příslušník silně souhlasí, že je co zlepšovat a jeden respondent se k tomuto tvrzení nevyjádřil (Obr. 9).



Obr. 9 Vyhodnocení názorů příslušníků Uh. Brodu [vlastní zdroj]

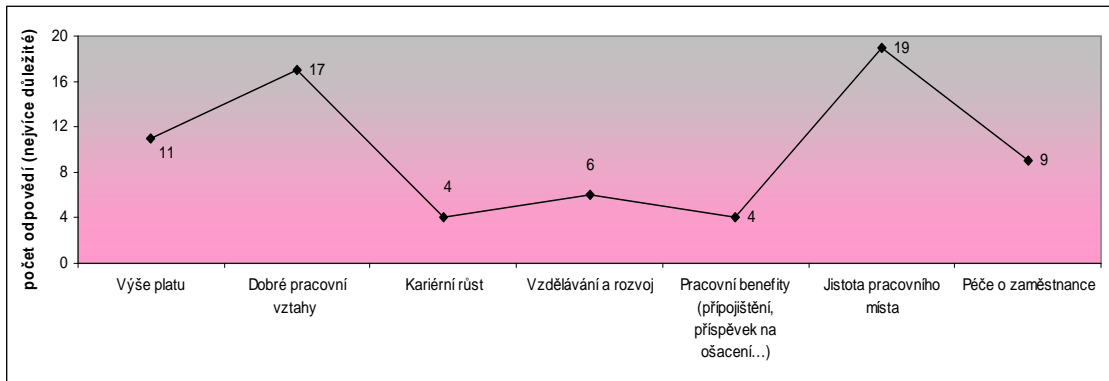
Více jak 46 % příslušníků zvolilo ve všech výrocích pouze kladné možnosti (v případě tvrzení HZS má co zlepšovat v oblasti komunikace, volili neodpovídá). Polovina z nich pracuje u HZS 11 – 15 let, ostatní v rozpětí 5 – 10 let, 11 – 15 let a 21 let a více. Pozitivum lze vidět také v tom, že žádný z dotazovaných nevyjádřil absolutní nesouhlas s uvedenými výroky (Příloha P III).

Většina dotazovaných (78 %) vychází se svými kolegy v práci dobře. 22 % respondentů má ve svém kolektivu více kolegů, kteří jim vadí. 3/5 z 22 % respondentů jsou ve věku 31 – 40 let a zároveň pracují u HZS 11 – 15 let. Jeden příslušník na tuto otázku neodpověděl (Obr. 10).



Obr. 10 Spokojenost příslušníků s kolegy [vlastní zdroj]

Jaké *priority* jsou pro příslušníky v zaměstnání důležité a jak jsou s nimi spokojeni? Z dotazníkového šetření vyplývá, že většinu priorit považují respondenti za důležité (škála 1) nebo nejvíce důležité (škála 2). Pro 50 % respondentů je důležitá výše platu a péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj. Pracovní benefity jsou důležité pro 58 % dotazovaných a kariérní růst pro 42 % respondentů. Pro 79 % příslušníků je na prvním místě **nejdůležitější jistota pracovního místa, na druhém místě dobré pracovní vztahy (71 %) a výše platu je nejdůležitější pro 46 % dotazovaných** (Obr. 11).

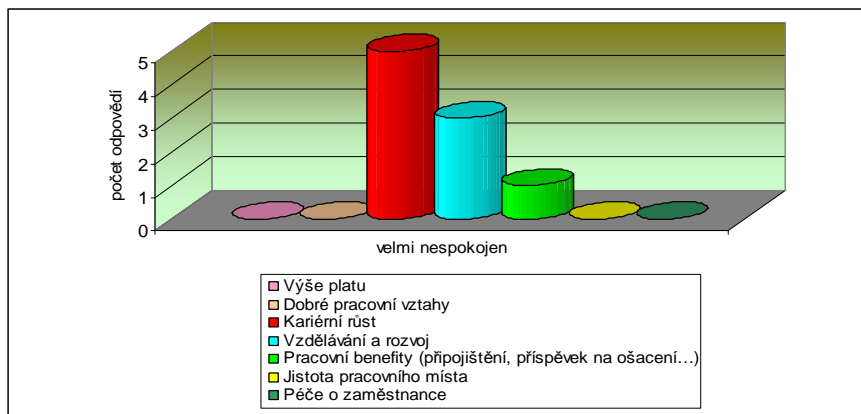


Obr. 11 Polygon rozdělení četností priorit [vlastní zdroj]

Drtivá většina respondentů je spokojena s uvedenými prioritami. **Největší spokojenost byla zjištěna v případě péče o zaměstnance (88 %)**, dva příslušníci jsou dokonce velmi spokojeni, jeden respondent svůj názor nevyjádřil. Nemalá spokojenost byla také zjištěna v případě *pracovních benefitů*, spokojeno je 83 % dotazovaných. S ostatními prioritami je spokojeno 67 – 75 % respondentů. Celá 1/3 je velmi spokojena s dobrými pracovními vztahy a 1/4 s výší platu a s jistotou pracovního místa (Příloha P III).

18 respondentů uvedlo ve všech oblastech buď velkou spokojenost nebo spokojenost, z toho 2 respondenti jsou ve věku do 30 let, 9 ve věku 31 – 40 let, 4 od 41 – 50 let a 3 od 51 – 60 let.

Naopak 6 respondentů uvedlo min. jednou nespokojenost. **Největší nespokojenost byla zaznamenána v oblasti kariéerního růstu**, kdy 60 % respondentů je ve věku 31 – 40 let a v oblasti **vzdělávání a rozvoje**, se kterou jsou nespokojeni 3 příslušníci (Obr. 12).

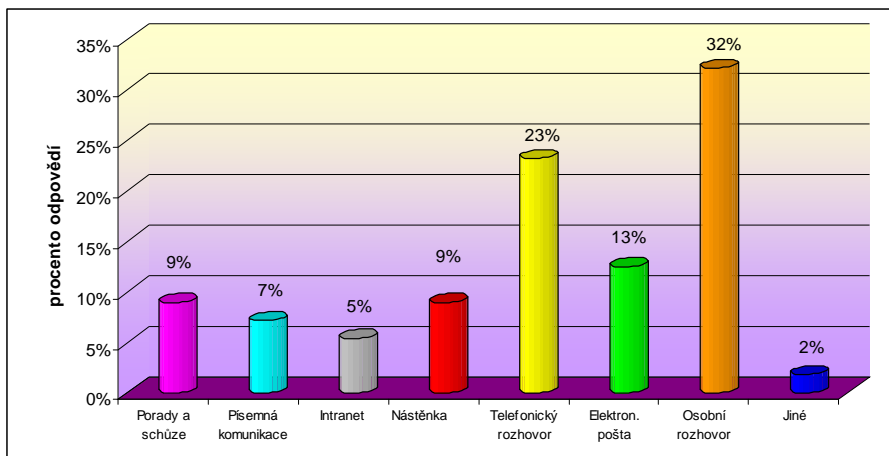


Obr. 12 Nespokojenost příslušníků s jednotlivými prioritami [vlastní zdroj]

Prostřednictvím otázky týkající se důležitosti a spokojenosti s jednotlivými prioritami jsem hledala odpověď na to, zda jsou respondentovy důležité priority naplněny, tzn., zda je s nimi spokojen. Šetření prokázalo, že s **nejdůležitějšími prioritami (jistota pracovního místa, dobré pracovní vztahy, výše platu) jsou příslušníci spokojeni**, ale také velmi spokojeni – s výší platu a jistotou pracovního místa je velmi spokojena 1/4 příslušníků, s dobrými pracovními vztahy je velmi spokojena 1/3 dotazovaných (Příloha P III).

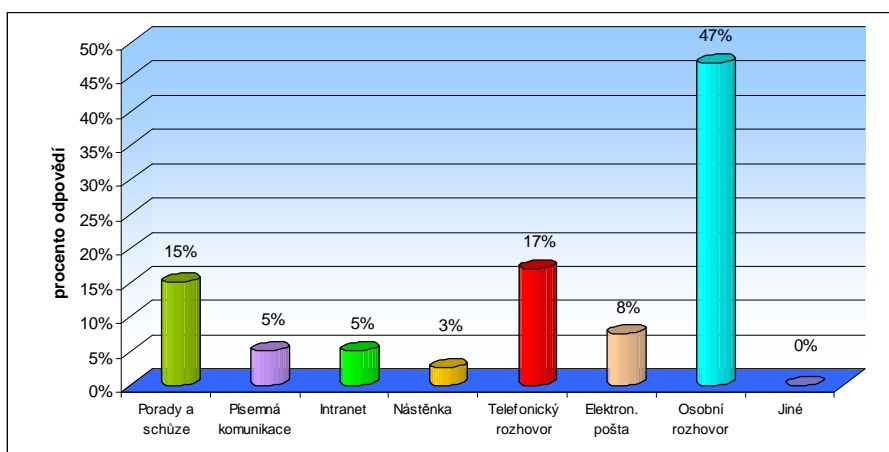
Nejčastěji používanými nástroji komunikace jsou osobní rozhovor (32 %), telefonický rozhovor (23 %) a elektronická pošta (13 %). Porady a schůze a nástěnky využívá 9 % respondentů (Obr. 13).

Osobní rozhovor patří mezi ty nejefektivnější komunikační nástroje, jelikož obě strany si informace sdělují z očí do očí a nedochází tak k šumům a zkreslením předávaných informací, také možnost využití neverbální komunikace v osobním rozhovoru je velkým plusem.



Obr. 13 Nejčastěji používané nástroje komunikace [vlastní zdroj]

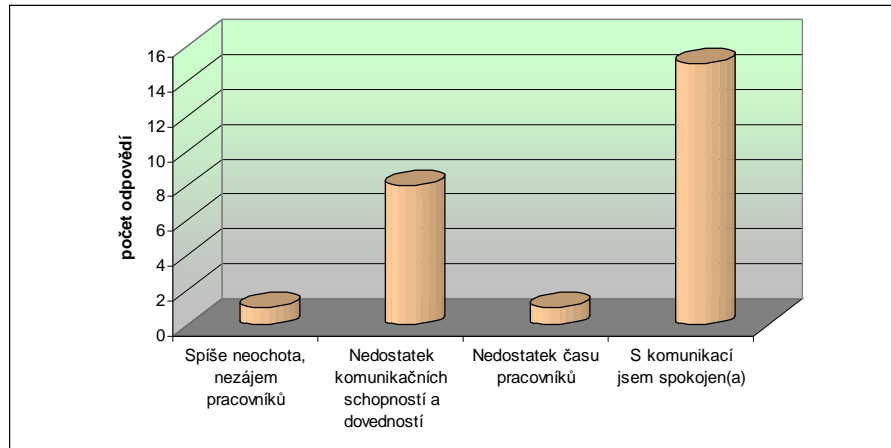
Necelá polovina respondentů považuje osobní rozhovor za *nejefektivnější* z nástrojů. Následuje telefonický rozhovor (17 %) a porady a schůze (15 %). Důležité je, že většina respondentů využívá ty nástroje, které považuje za *nejefektivnější* (Obr. 14).



Obr. 14 Efektivnost jednotlivých nástrojů komunikace [vlastní zdroj]

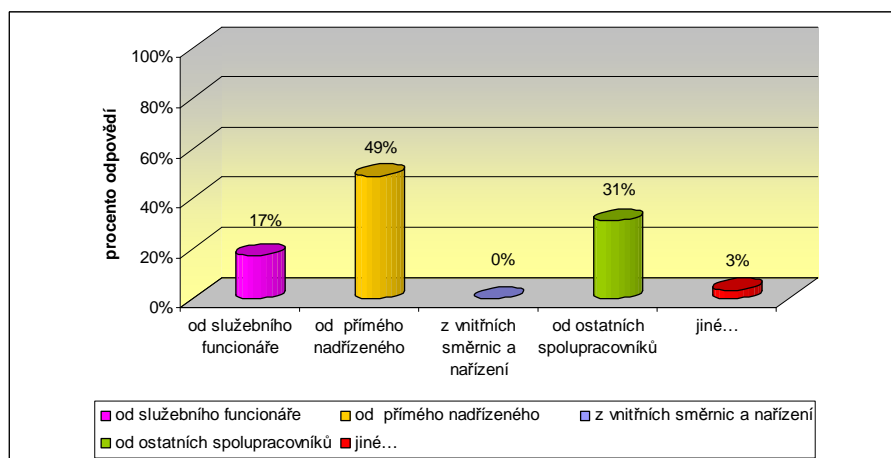
78 % respondentů se domnívá, že *interní komunikace je nastavena dobře a funguje efektivně*. 22 % respondentů (5 příslušníků) si myslí opak. Jeden příslušník uvedl, že vše kromě PC je nastaveno dobře a funguje efektivně.

Nadpoloviční většina dotazovaných (63 %) je s *interní komunikací* spokojena. 8 respondentů vidí problém v nedostatku komunikačních schopností a dovedností, z toho jeden respondent uvedl možnosti dvě – spíše neochota, nezájem pracovníků a nedostatek komunikačních schopností a dovedností (Obr. 15).



Obr. 15 Překážky v interní komunikaci [vlastní zdroj]

Nejčastěji se informace k příslušníkům dostávají od přímého nadřízeného (49 %), v případě Uh. Brodu je přímým nadřízeným velitel stanice a od ostatních spolupracovníků (31 %). Jednou zazněla i odpověď jiné, kdy respondent uvedl, že se k němu dostávají informace z jiných stanic (Obr. 16).



Obr. 16 Jak se k Vám nejčastěji dostávají informace [vlastní zdroj]

V 15 případech si respondenti myslí, že *důležité informace dostávají spíše včas*. 2 si myslí, že určitě ano. V necelé čtvrtině případů zazněly záporné odpovědi – spíše ne, určitě ne. Jeden respondent tuto otázku nezodpověděl.

Považujete informace získané od přímých nadřízených za dostačující? Odpovědi na tuto otázku byly pouze kladné. Respondenti odpovídali buď určitě ano, nebo spíše ano. Celých 87 % dotazovaných považuje informace získané od přímých nadřízených za dostačující.

O tom, že *vzájemná komunikace mezi jednotlivými úseky – odděleními* je výborná není přesvědčen ani jeden příslušník. Komunikaci za dostačující považuje 21 respondentů, zbývajících 3 uvedli, že je nedostačující, z toho 2 souhlasili s tvrzením, že je co zlepšovat v oblasti komunikace (viz otázka č. 1).

Poslední dvě otázky v dotazníku se týkaly délky trvání pracovního poměru u HZS a věku příslušníků.

Největší zastoupení (42 %, tedy 10 příslušníků) mají příslušníci, kteří u HZS pracují v rozmezí 11 – 15 let (Tab. 11). Tuto většinovou skupinu jsem více analyzovala. Získané informace shrnuje následující odstavec.

*Tab. 11 Počet příslušníků dle délky pracovního poměru
[vlastní zdroj]*

Počet let u HZS	Počet příslušníků	% zastoupení
Méně než 5 let	5	21 %
5 – 10 let	2	8 %
11 – 15 let	10	42 %
16 – 20 let	4	17 %
21 let a více	3	12 %

Skupina pracující u HZS 11 – 15 let

90 % dotazovaných si myslí, že *komunikace mezi jednotlivými úseky* je dostačující, zbývajících 10 % (1 příslušník) tvrdí, že komunikace je nedostačující. 70 % respondentů odpovědělo kladně v případě otázky, zda si myslí, že *důležité informace dostávají včas*. 3 respondenti odpověděli negativně – spíše ne, určitě ne. *Informace od přímých nadřízených* považuje za dostačující 80 % dotazovaných, 20 % dokonce informace považuje určitě za dostačující. 6 z 10 respondentů je spokojeno s *interní komunikací*, jeden vidí problém v nedostatku času pracovníků a 3 respondenti v nedostatku komunikačních schopností a dovedností. 80 % příslušníků se domnívá, že *interní komunikace je nastavena dobře a funguje efektivně*. Všichni příslušníci jsou spokojeni ve svém zaměstnání, 3 z nich dokonce velmi spokojeni. Pro tuto skupinu je *nejdůležitější jistota pracovního místa*. Největší nespokojenost byla zaznamenána v případě kariérního růstu. Tato priorita je však pro tuto skupinu nejméně důležitá (Příloha P III).

Jako v předchozí otázce, i zde jsem se zaměřila na nejpočetnější skupinu dle věku. Nejvíce příslušníků je ve věku 31 – 40 let, kteří tvoří polovinu z celkového počtu příslušníků v Uh. Brodě (Tab. 12).

Tab. 12 Zastoupení příslušníků dle věku [vlastní zdroj]

Věk	Počet příslušníků	% zastoupení
Do 30 let	4	17 %
31 – 40 let	12	50 %
41 – 50 let	5	21 %
51 – 60 let	3	12 %

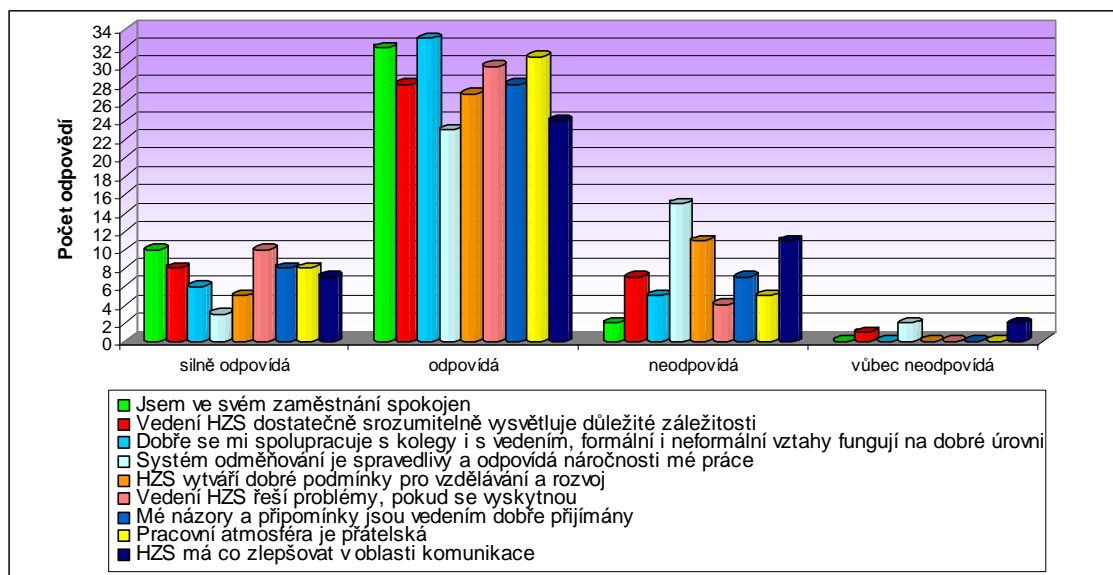
Skupina ve věku 31 – 40 let

83 % dotazovaných si myslí, že *komunikace mezi jednotlivými úseky* je dostačující, zbývajících 17 % (2 příslušníci) tvrdí, že komunikace je nedostačující. 58 % příslušníků odpovědělo kladně na otázku, zda *důležité informace dostávají včas*, 4 odpověděli spíše ne, u jednoho respondenta odpověď zněla určitě ne. *Informace od přímých nadřízených* jsou dostačující pro 3/4 respondentů, pro 1/4 jsou určitě dostačující. S *interní komunikací* je spokojeno 8 dotazovaných, jeden vidí problém v nedostatku času pracovníků, třikrát zazněla odpověď nedostatek komunikačních schopností a dovedností. 10 z 12 respondentů souhlasí s tím, že *interní komunikace je nastavena dobře a funguje efektivně*. Všichni jsou spokojeni ve svém zaměstnání, 2 příslušníci jsou dokonce velmi spokojeni. I pro tuto skupinu je nedůležitější jistota pracovního místa. 1/4 z této skupiny je nespokojena s kariéřním růstem (Příloha P III).

8.4 Vyhodnocení dotazníků – Uh. Hradiště

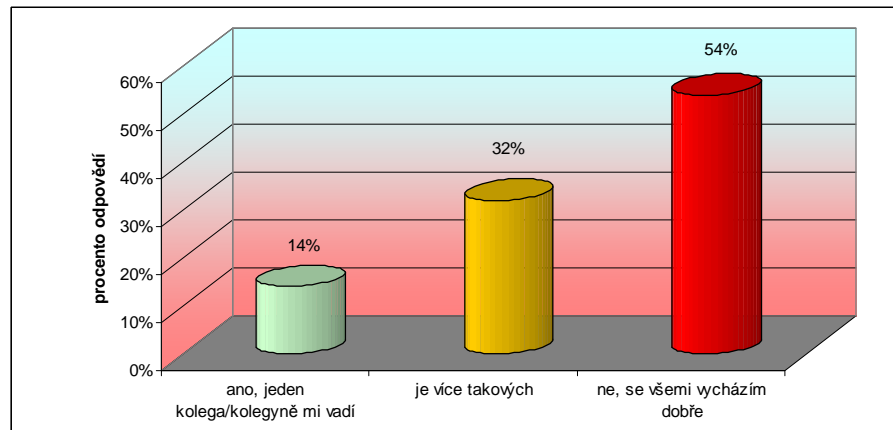
Bylo zjištěno, že 73 % dotazovaných je v *zaměstnání spokojeno*, 23 % dokonce velmi spokojeno, zbývajících 4 % příslušníků je ve svém zaměstnání nespokojena. 64 % respondentů si myslí, že *vedení HZS dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti*, stejně tak, že *názory a připomínky jsou vedením dobře přijímány*, jeden dotazovaný se k tomuto výroku nevyjádřil. 3/4 příslušníků se dobře *spolupracuje s kolegy i vedením a formální i neformální vztahy fungují na dobré úrovni*. O tom, že *system odměňování je spravedlivý a odpovídá náročnosti práce*, je silně přesvědčeno 7 % dotazovaných, přes polovinu příslušníků s tímto tvrzením souhlasí. I nesouhlasy byly s tímto výrokiem zjištěny – 35 % nesouhlasí

(z toho 53 % příslušníků pracuje u HZS 5 – 10 nebo 16 – 20 let) a 5 % silně nesouhlasí, jeden příslušník se k tomuto tvrzení nevyjádřil. *HZS vytváří dobré podmínky pro vzdělávání a rozvoj*, to si myslí 63 % respondentů, přes 1/4 dotazovaných však nesouhlasí, z toho 6 příslušníků je ve věku 31 – 40 let, jeden se k tomuto tvrzení nevyjádřil. 68 % dotazovaných souhlasí, že *vedení HZS řeší problémy, pokud se vyskytnou*, 23 % s tímto tvrzení dokonce silně souhlasí, zbývajících 9 % nesouhlasí. I s pracovní atmosférou je většina respondentů spokojena, a to celých 89 % z nich (18 % silně souhlasí, 71 % souhlasí). Poslední tvrzení – *HZS má co zlepšovat v oblasti komunikace*, mělo zastoupení ve všech alternativách odpovědí. Silně přesvědčeno o tom, že je co zlepšovat v oblasti komunikace je 16 % dotazovaných. 55 % respondentů, převážně ve věku 31 – 40 let a 41 – 50 let, s tímto tvrzením souhlasí. 1/4 si nemyslí, že je v komunikaci co zlepšovat a zbývajících 4 % si vůbec nemyslí, že je v komunikaci co zlepšovat (Obr. 17).



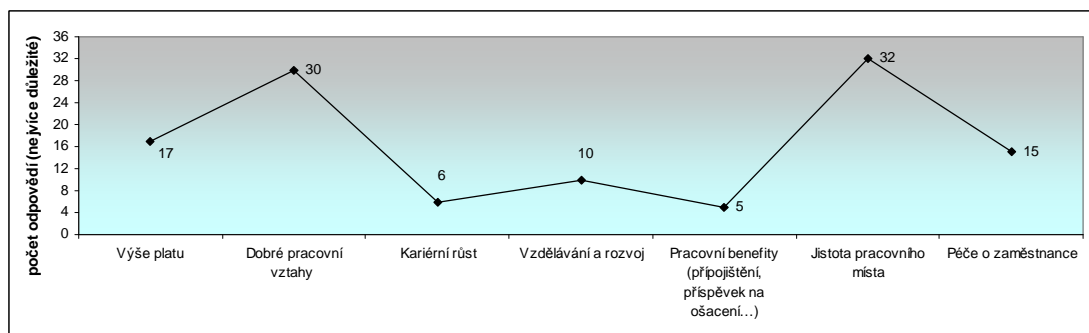
Obr. 17 Vyhodnocení názorů příslušníků Uh. Hradiště [vlastní zdroj]

Více jak polovina dotazovaných vychází se svými kolegy dobře. 14 % respondentů má jednoho kolegu, který jim vadí, přičemž polovina z těchto dotazovaných je ve věku 31 – 40 let. 32 % příslušníků, kteří jsou z 36 % ve věku 31 – 40 let a z 29 % ve věku 41 – 50 let, má ve svém týmu více kolegů, které by v kolektivu nechtěli (Obr. 18).



Obr. 18 Spokojenost příslušníků s kolegy [vlastní zdroj]

Co se týče jednotlivých priorit, tak *kariérní růst* je důležitý pro 35 % dotazovaných, 42 % má k této prioritě neutrální postoj, pro čtyři dotazované není kariérní růst důležitý a jeden respondent se k této prioritě nevyjádřil. *Vzdělávání a rozvoj* je důležitý pro 45 % dotazovaných. Podobně jsou na tom i pracovní benefity, které jsou důležité pro 42 % respondentů (1 neodpověděl). Pro 36 % respondentů je důležitá *zaměstnanecká péče*, stejné procento považuje tuto prioritu za nejvíce důležitou a 2 dotazovaní se nevyjádřili. První tři příčky v nejdůležitějších prioritách obsadily: **jistota pracovního místa (76 %, 2 neodpověděli)**, **dobré pracovní vztahy (68 %)** a na třetím místě je **výše platu, která je nejdůležitější pro 39 % příslušníků (Obr. 19).**



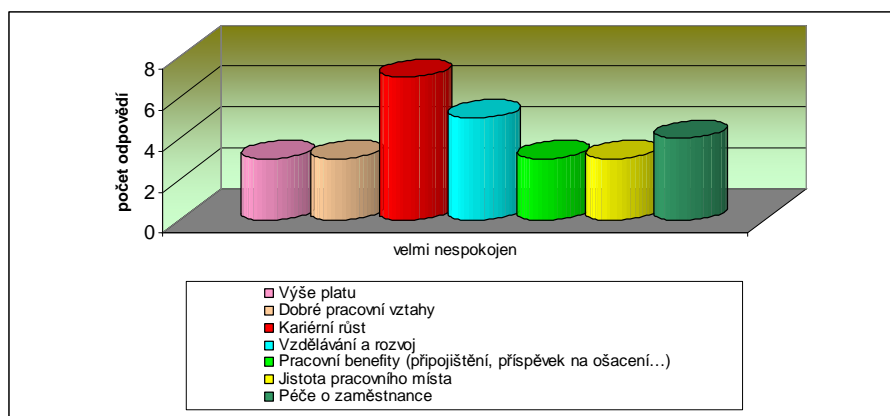
Obr. 19 Polygon rozdělení četností priorit [vlastní zdroj]

Velká část respondentů je *spokojena s uvedenými prioritami*, i přes to, že se ke spokojenosti vyjádřilo v průměru 41 respondentů ze 44 zúčastněných. **Největší spokojenost** byla zjištěna hned u tří priorit: **výše platu (88 %)**, **vzdělávání a rozvoj (88 %)**, **pracovní benefity (85 %)**. S péčí o zaměstnance je spokojeno 83 % dotazovaných. Necelé 3/4 jsou spokojeny

s dobrými pracovními vztahy a s kariérním růstem. S jistotou pracovního místa je spokojeno 27 příslušníků ze 40 (Příloha P III).

26 respondentů uvedlo ve všech oblastech buď spokojenost nebo velkou spokojenost, z toho 4 ve věku do 30 let, 14 ve věku 31 – 40, 7 ve věku 41 – 50 let a jeden respondent ve věku 51 – 60 let.

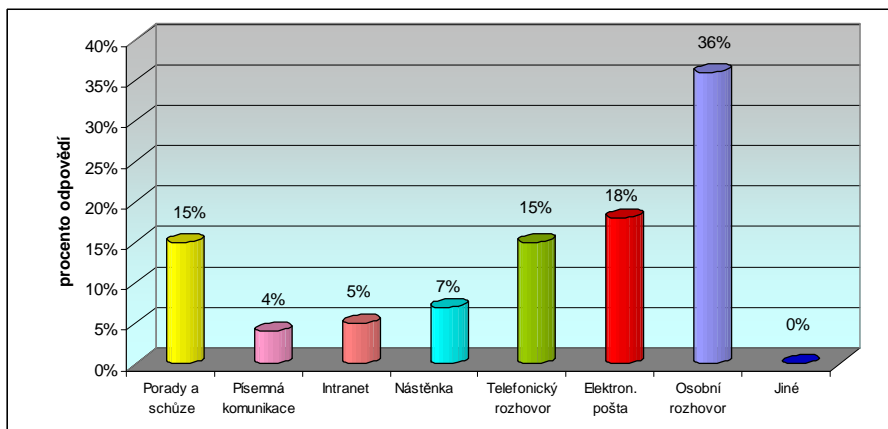
Naopak 16 respondentů vyjádřilo min. jednu nespokojenost. **Největší nespokojenost byla zjištěna v případě kariérního růstu a vzdělávání a rozvoje** (Obr. 20). V případě kariérního růstu jsou 2 respondenti ve věku do 30 let, 3 ve věku 31 – 40 let a 2 ve věku 41 – 50 let, u vzdělávání a rozvoje jsou 2 příslušníci ve věku do 30 let, jeden od 31 – 40 let, jeden ve věku 51 – 60, jeden příslušník svůj věk neuvedl.



Obr. 20 Nespokojenost příslušníků s jednotlivými prioritami [vlastní zdroj]

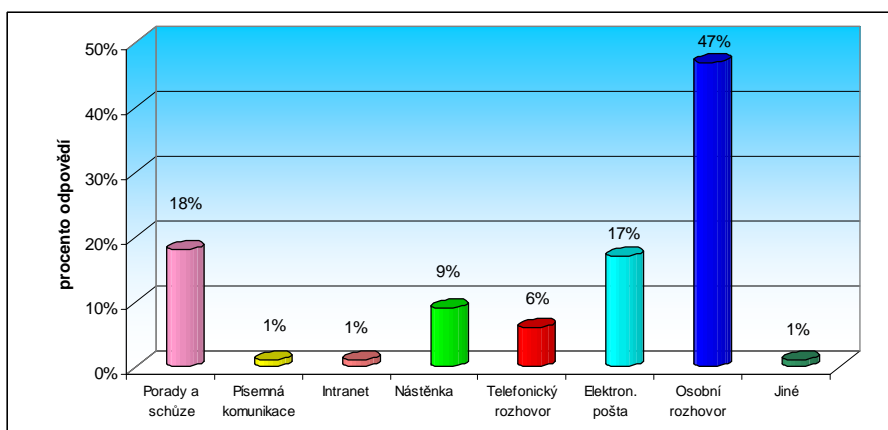
Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že s těmi *prioritami, které jsou pro příslušníky důležité, popř. nejvíce důležité, jsou dotazovaní převážně spokojeni*. S jistotou pracovního místa, která je nejdůležitější prioritou, je spokojeno 68 % dotazovaných a dokonce 25 % příslušníků je s touto prioritou velmi spokojeno (Příloha P III).

Nejčastěji používaným nástrojem komunikace příslušníků Uh. Hradiště je osobní rozhovor, který upřednostňuje 36 % dotazovaných. Na druhém místě je využívání elektronické pošty (18 %) a třetími nejčastěji používanými nástroji, které využívá 15 % dotazovaných, jsou porady a schůze a telefonický rozhovor (Obr. 21).



Obr. 21 Nejčastěji používané nástroje komunikace [vlastní zdroj]

Osobní rozhovor se jeví nejen jako nejčastěji používaný nástroj komunikace, ale také jako *nejefektivnější*. Tento názor zastává přes 45 % dotazovaných. Porady a schůze považuje 18 % respondentů za *nejefektivnější*. Elektronická pošta se jeví jako *nejúčinnější* pro 17 % příslušníků (Obr. 22).

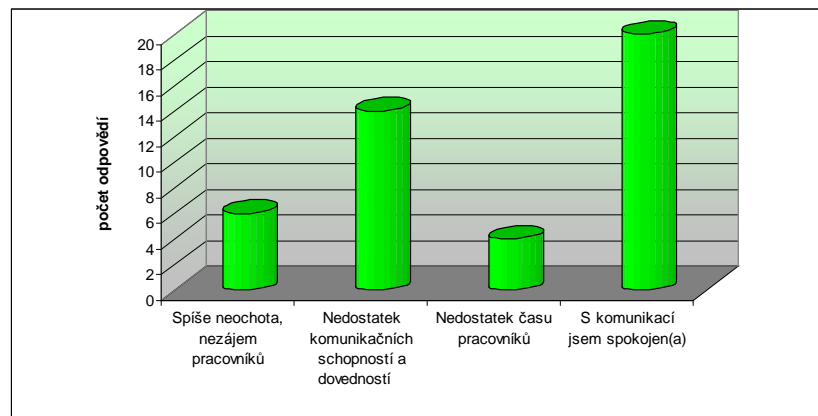


Obr. 22 Efektivnost jednotlivých nástrojů komunikace [vlastní zdroj]

Názor, že *interní komunikace je u HZS nastavena dobře a funguje efektivně* zastává necelá 3/4 dotazovaných. Téměř 30 % je přesvědčeno o opaku. Dva příslušníci na tuto otázku neodpověděli. 1/3 těch, kteří si nemyslí, že interní komunikace funguje dobře pracuje u HZS 5 – 10 let.

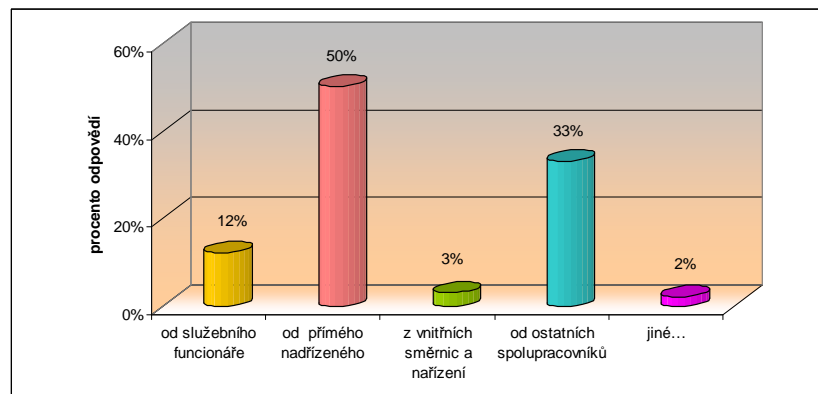
Necelá polovina respondentů nevidí *žádné překážky v interní komunikaci* a je s ní spokojena. Za největší překážku je považována bariéra v podobě nedostatku komunikačních schop-

ností a dovedností. Tuto překážku uvedlo 14 dotazovaných. 14 % příslušníků vidí problém v neochotě a nezájmu pracovníků (Obr. 23).



Obr. 23 Překážky v interní komunikaci [vlastní zdroj]

Nejčastěji se k příslušníkům dostávají informace od přímého nadřízeného (50 %) a od ostatních spolupracovníků (Obr. 24).



Obr. 24 Jak se k Vám nejčastěji dostávají informace [vlastní zdroj]

67 % dotazovaných si myslí, že důležité informace dostává spíše včas. 7 % je dokonce přesvědčeno o včasnosti dostávaných informací. Možnost spíše ne byla zaznamenána v 11 případech. Žádný z dotazovaných si nemyslí, že by důležité informace určitě nedostával včas. Jeden respondent na tuto otázku neodpověděl.

Informace získané od přímých nadřízených považuje za dostačující 37 respondentů (84 %), z toho 14 % je určitě považuje za dostačující. 14 % dotazovaných získané informace považuje za spíše nedostačující a 2 % za určitě nedostačující.

Šetření dále ukázalo, že respondenti vnímají *vzájemnou komunikaci mezi jednotlivými úseky – odděleními* za dostačující (70 %). I odpovědi, jako komunikace je výborná, zazněly, souhlasí 7 % dotazovaných. Necelá 1/4 si myslí, že komunikace je nedostačující, z toho téměř 3/4 z nich souhlasí nebo silně souhlasí s tvrzením, že HZS má co zlepšovat v oblasti komunikace (viz otázka č. 1) a zároveň jsou převážně ve věku 41 – 50 let.

Největší zastoupení mají příslušníci pracující u HZS 11 – 15 let (26 %) a 30 % příslušníků pracuje u HZS 16 – 20 let (Tab. 13). U těchto skupin byla provedena podrobnější analýza. Jeden dotazovaný neuvedl, jak dlouho u HZS pracuje.

*Tab. 13 Počet příslušníků dle délky pracovního poměru
[vlastní zdroj]*

Počet let u HZS	Počet příslušníků	% zastoupení
Méně než 5 let	6	14 %
5 – 10 let	9	21 %
11 – 15 let	11	26 %
16 – 20 let	13	30 %
21 let a více	4	9%

Skupina pracující u HZS 11 – 15 let

82 % respondentů z této skupiny si myslí, že *komunikace mezi jednotlivými odděleními – úseky je dostačující*, zbývajících 18 % si myslí opak. *Důležité informace dostává spíše včas* 64 % dotazovaných, 36 % odpovědělo spíše ne. *Informace od přímých nadřízených* považuje za spíše dostačující necelá 3/4 respondentů, 18 % je považuje za určitě dostačující a jeden respondent si myslí, že jsou informace spíše nedostačující. *S interní komunikací* jsou spokojeni 4 z 11 respondentů, 2 vidí problém v neochotě a nezájmu pracovníků, 4 v nedostatku komunikačních schopnostech a dovednostech a jeden respondent spatřuje překážku v nedostatku času pracovníků. *Interní komunikace je nastavena dobře a funguje efektivně*, tento názor zastává 73 % respondentů, 2 dotazovaní nesouhlasí a jeden příslušník tuto otázku neodpověděl. 10 příslušníků je *spokojeno ve svém zaměstnání*, z toho jeden velmi a jeden je nespokojen. *Nejdůležitějšími prioritami* jsou výše platu a jistota pracovního místa. 3 z 11 příslušníků jsou *velmi nespokojeni* s kariérním růstem, stejná nespokojenost byla zaznamenána v případě péče o zaměstnance (Příloha P III).

Skupina pracující u HZS 16 – 20 let

Více než 3/4 dotazovaných si myslí, že *komunikace mezi jednotlivými odděleními* je dostačující, zbývající zastávají názor, že komunikace není dostačující. 77 % respondentů dostává *důležité informace* spíše včas, jeden je dokonce přesvědčen, že informace dostává určitě včas. 2 respondenti si myslí, že důležité informace spíše nedostávají včas. *Informace od přímých nadřízených jsou dostačující* – 85 % odpovědělo spíše ano, jednou zazněla odpověď určitě ano a jednou odpověď určitě ne. S *interní komunikací* je spokojeno 46 % příslušníků, 38 % vidí překážku v nedostatku komunikačních schopností a dovedností. Jeden příslušník si myslí, že je problém v nedostatku času pracovníků a jeden v neochotě a nezájmu pracovníků. O tom, že *interní komunikace je nastavena dobře a funguje efektivně* je přesvědčena necelá 3/4 respondentů (70 %), 23 % s tímto tvrzením nesouhlasí a jeden neodpověděl. *Spokojeno ve svém zaměstnání* je 12 ze 13 dotazovaných, z toho 3 velmi a jeden není ve svém zaměstnání spokojen. Pro tuto skupinu je *nejdůležitější* jistota pracovního místa a dobré pracovní vztahy. Pouze jeden příslušník je *nespokojen* se vzděláváním a rozvojem a jednou byla zjištěna velká nespokojenost s péčí o zaměstnance. S žádnou jinou prioritou nebyla zaznamenána velká nespokojenost (Příloha P III).

Jako v předchozí otázce, i zde jsem se zaměřila na nejpočetnější skupiny dle věku, tzn. na příslušníky ve věku 31 – 40 let (44 %) a 41 – 50 let (Tab. 14).

Tab. 14 Zastoupení příslušníků dle věku [vlastní zdroj]

Věk	Počet příslušníků	% zastoupení
Do 30 let	9	21 %
31 – 40 let	19	44 %
41 – 50 let	13	30 %
51 – 60 let	2	5 %

Skupina ve věku 31 – 40 let

89 % dotazovaných si myslí, že *komunikace mezi jednotlivými úseky* je dostačující, zbývajících 11 % tvrdí, že komunikace je nedostačující. 68 % příslušníků odpovědělo kladně na otázku, zda *důležité informace dostávají včas*, ostatní odpověděli spíše ne. *Informace od přímých nadřízených* jsou dostačující pro 63 % respondentů, pro 16 % jsou určitě dostačující, spíše nedostačující jsou také pro 16 % dotazovaných a pro jednoho respondenta jsou určitě nedostačující. S *interní komunikací* je spokojeno 7 dotazovaných, 4 příslušníci vidí

problém v nedostatku času pracovníků, pětkrát zazněla odpověď nedostatek komunikačních schopností a dovedností. 3 příslušníci vidí problém v neochotě pracovníků. 14 z 19 respondentů souhlasí s tím, že *interní komunikace je nastavena dobře a funguje efektivně*. Ve svém zaměstnání je spokojeno 74 % respondentů, 16 % dokonce velmi a 2 příslušníci nejsou spokojeni. Mezi *nejdůležitější priority* této skupiny patří jistota pracovního místa, která je nejdůležitější pro 13 z 19 příslušníků, dále dobré pracovní vztahy a výše platu. 3 z 19 příslušníků jsou *velmi nespokojeni* s péčí o zaměstnance, kariérním růstem a výší platu (Příloha P III).

Skupina ve věku 41 – 50 let

54 % respondentů z této skupiny si myslí, že *komunikace mezi jednotlivými odděleními – úseky je dostačující*, 15 % zastává názor, že komunikace je výborná, zbývajících 31 % si myslí, že komunikace je nedostačující. *Důležité informace dostává spíše včas* 62 % dotazovaných, 23 % odpovědělo spíše ne a dva dotazovaní dostávají důležité informace určitě včas. *Informace od přímých nadřízených* považuje za spíše dostačující přes 3/4 respondentů, jeden příslušník je považuje za určitě dostačující a dva respondenti si myslí, že jsou informace spíše nedostačující. *S interní komunikací* je spokojeno 6 z 13 respondentů, jeden vidí problém v neochotě a nezájmu pracovníků, 6 v nedostatku komunikačních schopností a dovedností. *Interní komunikace je nastavena dobře a funguje efektivně*, tento názor zastává 62 % respondentů, 3 dotazovaní nesouhlasí a 2 příslušníci tuto otázku nezodpověděli. 10 příslušníků je *spokojeno ve svém zaměstnání*, 3 jsou dokonce velmi spokojeni. Pro 9 příslušníků ze 13 jsou *nejvíce důležité* dobré pracovní vztahy, na druhém místě je prioritou jistota pracovního místa, která je nejdůležitější pro 38 % dotazovaných. 2 příslušníci jsou *velmi nespokojeni* s kariérním růstem (Příloha P III).

8.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky z *dotazníkového šetření v Uh. Brodě* ukazují, že 78 % příslušníků vychází se svými kolegy v práci dobře. Za **nejdůležitější priority považují**:

1. jistota pracovního místa (79 %),
2. dobré pracovní vztahy (71 %),
3. výše platu (46 %).

Největší spokojenost byla zjištěna se zaměstnaneckou péčí (88 %) a s pracovními benefity (83 %). Naopak **největší nespokojenost** byla zaznamenána v oblasti kariérního růstu (21 %) a vzdělávání a rozvoje (13 %). 78 % respondentů se domnívá, že interní komunikace je nastavena dobře a funguje efektivně. 63 % nevidí žádné překážky v oblasti interní komunikace. Nejčastěji se k příslušníkům dostávají informace od přímého nadřízeného (49 %). Důležité informace dostávají příslušníci spíše včas, to si myslí 65 % dotazovaných a 87 % příslušníků považuje informace získané od přímého nadřízeného za dostačující.

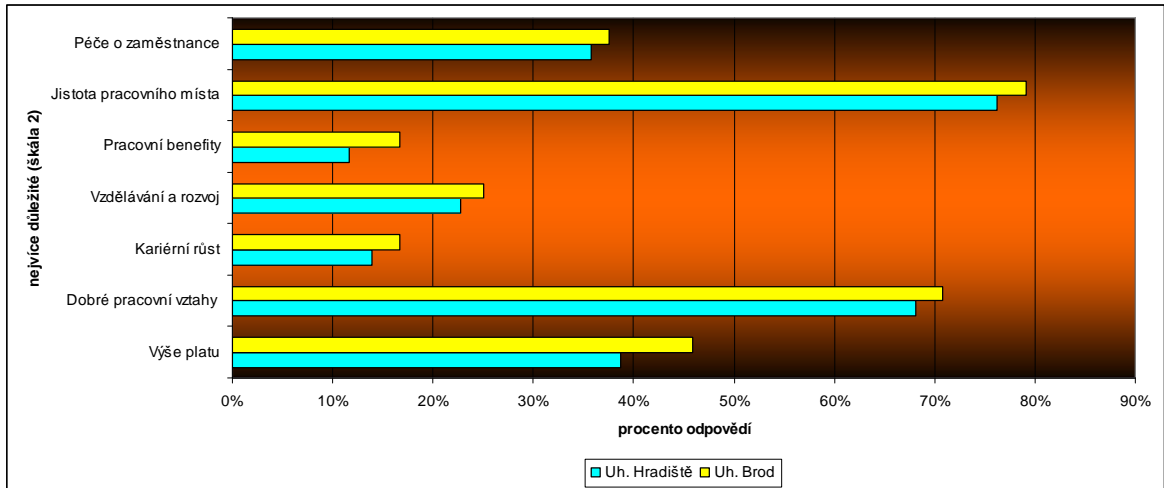
Výsledky šetření v *Uh. Hradišti* ukazují, že pouhých 54 % příslušníků vychází se svými kolegy dobře. Mezi jejich **nejdůležitější priority patří**:

1. jistota pracovního místa (79 %),
2. dobré pracovní vztahy (68 %),
3. výše platu (39 %).

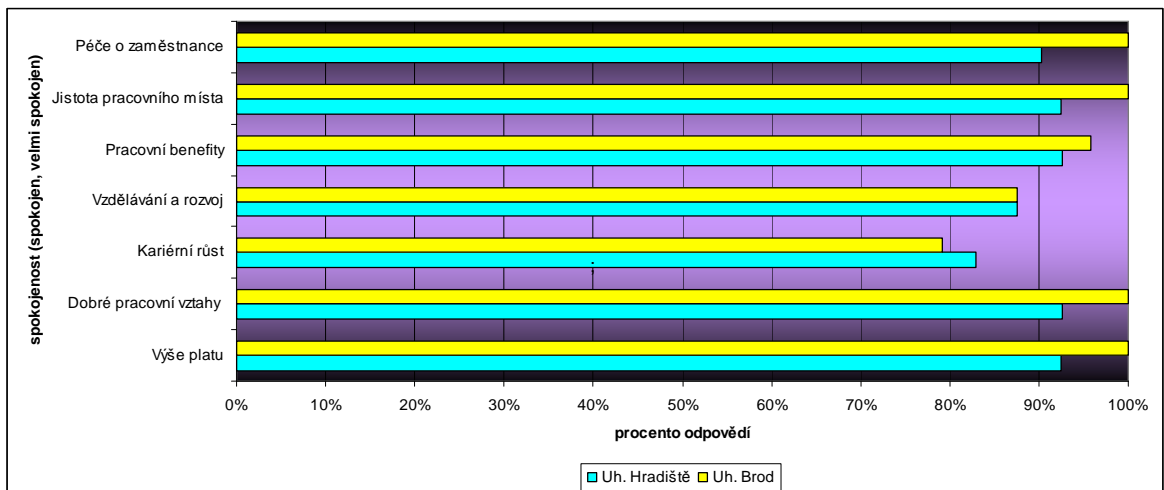
Šetření prokázalo, že důležitost priorit příslušníků je srovnatelná jak v *Uh. Brodě*, tak v *Uh. Hradišti*.

Nejvíce spokojeni jsou příslušníci s výší platu a vzděláváním a rozvojem. S těmito prioritami je spokojeno 87,5 % respondentů. S pracovními benefity je spokojeno 85 % dotazovaných. Největší **četnost odpovědí** v podobě **nespokojenosti** byla zjištěna v případě kariérního růstu (17 %). 71 % příslušníků se domnívá, že interní komunikace je nastavena dobře a funguje efektivně. 45 % nevidí žádné překážky v interní komunikaci, pro 32 % dotazovaných je hlavní překážkou v komunikaci nedostatek komunikačních schopností a dovedností. Nejčastěji se k příslušníkům dostávají informace od přímého nadřízeného (50 %) a od ostatních spolupracovníků (33 %). Důležité informace dostávají příslušníci spíše včas, to si myslí 67 % dotazovaných. 70 % příslušníků považuje informace získané od přímého nadřízeného za spíše dostačující a 14 % za určitě dostačující. Stejně procento odpovědí bylo zaznamenáno u odpovědi spíše ne.

Následující grafy (Obr. 25, Obr. 26) znázorňují srovnání nejdůležitějších priorit a spokojenost s nimi příslušníků *Uh. Hradiště* a *Uh. Brodu*.



Obr. 25 Nejdůležitější priority příslušníků Uh. Hradiště a Uh. Brodu [vlastní zdroj]



Obr. 26 Spokojenost příslušníků Uh. Hradiště a Uh. Brodu s prioritami [vlastní zdroj]

9 PROJEKT ZKVALITNĚNÍ PRACOVNÍCH VZTAHŮ A INTERNÍ KOMUNIKACE UVNITŘ HZS ZLÍNSKÉHO KRAJE, ÚO UH. HRADIŠTĚ

Na základě dotazníkového šetření a konzultací s pracovníky územního odboru navrhuji takové řešení, které povede ke zkvalitnění pracovních vztahů a vnitřní komunikace u HZS ZLK, ÚO Uh. Hradiště.

Nahlédneme-li na výsledky dotazníkového šetření globálně, najdeme několik **úzkých míst**, a to v oblastech:

- ☛ *komunikace*
- ☛ *vzdělávání a rozvoje.*

S těmito oblastmi jsou příslušníci nejvíce nespokojeni, a proto je potřeba jim věnovat větší pozornost. Z šetření vyplývá, že:

- 1) HZS má co zlepšovat v oblasti komunikace, to si myslí celkem 63 % příslušníků.
- 2) Za největší překážku v interní komunikaci příslušníci spatřují nedostatek komunikačních schopností a dovedností. Takto odpovědělo 32 % dotazovaných.
- 3) 24 % příslušníků si myslí, že HZS nevytváří dobré podmínky pro jejich odborný růst a rozvoj.
- 4) Názory a připomínky jsou vedením dobře přijímány, s tímto tvrzením nesouhlasí 15 % dotazovaných.

Každý z projektů obsahuje popisnou část a ekonomickou náročnost projektu, tzn. náklady potřebné k realizaci. Na závěr je provedena verifikace a zhodnocení rizik.

Projekt obsahuje tyto návrhy:

- ☛ školení zaměřené na komunikaci vedoucích pracovníků,
- ☛ schránka na připomínky a náměty,
- ☛ podnikový večírek.

9.1 Školení vedoucích pracovníků zaměřené na správnou komunikaci

Je potřeba, aby se vedoucí pracovníci zúčastnili kromě školení zaměřených na jejich odborný rozvoj, také školení, která povedou ke zlepšení jejich komunikačních schopností a dovedností.

ÚO Uh. Hradiště má 7 vedoucích pracovníků, kteří se zúčastní školení. I když se projekt vztahuje pouze na územní odbor Uh. Hradiště, vzdělávání se týká celého záchranného sboru, proto navrhuji, aby byl počet účastníků školení doplněn o další vedoucí pracovníky HZS Zlínského kraje, a to především z důvodu zkvalitňování komunikačních kompetencí celého Hasičského záchranného sboru.

HZS ZLK, ÚO Uh. Hradiště má dvě možnosti realizace školení:

- 1) školení uspořádá sbor sám, tzn. vytvoří si vlastní program školení, zajistí potřebné prostory, ubytování, stravu a přednášející nebo
- 2) vybere vhodnou organizaci, která bude mít v kompetenci veškeré organizační záležitosti, vlastní program semináře, přednášející osoby, popř. ubytování.

V případě, že si sbor školení uspořádá sám, bude to znamenat větší časovou náročnost než alternativa druhá. Pokud zvolí druhou možnost, doporučuji, aby územní odbor našel takovou školící organizaci, se kterou bude možné domluvit obsah školení dle požadavků sboru, tzn. konzultovat probíraná témata, popř. uspořádat školení přímo u HZS ZLK, ÚO Uh. Hradiště.

9.1.1 Obsahové zaměření školení

1. USPOŘÁDÁNÍ VLASTNÍHO ŠKOLENÍ

Jako místo konání tohoto školení jsem vybrala město Luhačovice, hotel Zálesí. Toto lázeňské město je od Uh. Hradiště vzdáleno 31 km. V hotelu se nachází sál, vhodný pro pořádání seminářů a školení, s kapacitou až 70 míst.

Druhou alternativou je místo konání přímo v Uh. Hradišti. Probíraná témata budou totožná bez ohledu na místo konání školení, rozdílný bude pouze harmonogram.

Cíl školení:

- zvýšení kvality a efektivity komunikace,

- ☞ podávání a přijímání zpětné vazby v interní komunikaci každého zúčastněného,
- ☞ naučit se předcházet a zvládat konfliktní situace.

Součástí školení jsou kromě teoretických výkladů také praktické příklady a modelové situace. Některé modelové situace budou natáčeny kamerou. Po jejich ukončení bude následovat tzv. „zrcadlo“. Důležité sekvence videového záznamu se přehrají a každý se vyjádří ke svému výkonu – zhodnotí svá pozitiva, ale i negativa. Školitelé následně upozorní, čeho by se měl daný účastník vyvarovat a naopak vyzvedne jeho silné stránky. Po „zrcadlu“ probíhá kolokvium. V moderované diskusi lektoři vyzvou účastněné, aby vyjádřili své pocity z videa, ptali se na nejasnosti týkající se probíraných témat a vyjádřili svůj názor či připomínky vztahující se k dané problematice.

Délka školení – 2 dny

Počet zúčastněných – 7 (doplněn ostatními vedoucími z HZS ZLK)

Místo konání: Luhačovice – hotel Zálesí nebo přímo u HZS

Probíraná témata:

a) teoretický výklad

- ☞ úloha manažera (vedoucího pracovníka) v organizaci,
- ☞ typologie osobností, ucelený pohled na zaměstnance, řešení konfliktních situací,
- ☞ podpora kreativity,
- ☞ asertivní chování,
- ☞ vertikální a horizontální komunikace, verbální a neverbální komunikace,
- ☞ techniky komunikace,
- ☞ jak vést správně porady.

b) modelové situace, praktické příklady

- ☞ spor vedoucího pracovníka s podřízeným,
- ☞ vyřešení sporu mezi skupinou pracovníků,
- ☞ podřízený má vážné rodinné problémy, které ovlivňují jeho pracovní výkon,

- ☛ brainstorming – návrhy ke zlepšení interní komunikace, pojmenování stávajících bariér v komunikaci,
- ☛ pracovní výkon příslušníka se zhoršil – jak ho správně upozornit, aby nedošlo k jeho demotivaci.

Harmonogram školení (návrh) – Luhačovice

1. den

8:00 – 9:00	příjezd, registrace, ubytování
9:30 – 12:00	seznámení s programem, 1. část přednášek
12:00 – 13:00	oběd
13:30 – 16:00	modelové situace, praktické příklady
16:00 – 17:30	„zrcadlo“
17:30 – 18:30	kolokvium
18:30 – 19:30	večeře
20:00	společenský večer, raut

2. den

7:30 – 8:45	snídaně
9:00 – 11:30	2. část přednášek
12:00 – 13:00	oběd
13:30 – 16:00	modelové situace, praktická cvičení
16:00 – 17:30	„zrcadlo“
17:30 – 18:30	kolokvium
18:30	shrnutí a ukončení kurzu

Harmonogram školení (návrh) – Uh. Hradiště

1. den + 2. den

8:00 – 10:30	seznámení s programem, 1. část přednášek (2. část přednášek)
10:30 – 12:00	modelové situace, praktická cvičení

12:00 – 13:00	oběd
13:30 – 15:30	modelové situace, praktické příklady
15:30 – 16:30	„zrcadlo“
16:30 – 17:30	kolokvium
17:30	shrnutí a ukončení kurzu

2. ŠKOLENÍ POŘÁDANÉ VYBRANOU ORGANIZACÍ

Organizací nabízejících školení zaměřené na komunikaci je na českém trhu mnoho. V případě, že HZS využije této možnosti, bude mít z čeho vybírat.

Nejčastější jsou školení v délce jednoho nebo dvou dnů. Firmy nabízejí také školení v podobě několika lekcí (např. dvě lekce týdně, v rozsahu 5 hod/1 lekce) v délce jednoho měsíce. Ceny těchto kurzů jsou různé, obvykle v řádech několika tisíců až desetitisíců korun.

Územní odbor si musí nejdříve stanovit priority budoucího školení a teprve pak vybrat konkrétní organizaci. Při výběru by měly být zohledněny tyto aspekty:

- ☞ obsah a cíl školení,
- ☞ cena kurzu,
- ☞ kapacita,
- ☞ místo konání,
- ☞ délka kurzu,
- ☞ reference.

Je na samotném HZS, které aspekty budou při výběru školitele nejdůležitější. Při hledání vhodné školící organizace, jsem brala v úvahu uvedené aspekty a na jejich základě jsem vybrala společnost ALTUS Training Center, s.r.o.

Společnost ALTUS Training Center, s.r.o.

Tato vzdělávací firma působí v oboru více než 13 let a je akreditovaným střediskem pro rekvalifikační kurzy Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR a pro testování European Computer Driving Licence (ECDL). Zavedla a udržuje systém managementu jakosti splňující požadavky ČSN EN ISO 9001-2001. Nabízí kurzy z oblasti lidských zdrojů a per-

sonalistiky, managementu, marketingu a obchodu. V oblastech IT, personalistiky a managementu nabízí poradenskou a konzultační činnost [16].

Z uvedených nabídek jsem pro HZS vybrala kurz **Firemní komunikace**. Každý účastník školení obdrží certifikát o absolvování kurzu. Po skončení školení bude vypracována stručná hodnotící zpráva.

Tento kurz je určen jak pro veřejnost, ale také jako vnitropodnikový – kurz na míru.

Cíl školení:

- ☛ dosažení deklarované úrovně komunikační kompetence všech účastníků školení a projevení se této úrovně ve zlepšeném komunikačním prostředí uvnitř firmy,
- ☛ aktivně si vyzkoušet a zjistit zpětnou vazbu v různých situacích vyplývajících z praxe.

Obsah školení (probíraná témata):

- ☛ jak rozvíjet účinný styl jednání, zaměřený na vytváření vysoké firemní kultury,
- ☛ firemní komunikace (profesionální firemní kultura a účinného jednání, stabilita firmy),
- ☛ zdokonalování komunikačních dovedností zaměstnanců firmy,
- ☛ poznání vlastního komunikačního stylu zaměstnanců (rozvíjení, techniky, dovednosti, rozbor vlastních chyb, jejich příčiny a řešení),
- ☛ vnitrofiremní a mimo firemní komunikace,
- ☛ využití strategie pozitivního jednání (zásady, využití v různých situacích firmy, techniky řešení),
- ☛ aktivní nácvik dialogů a jednání (rozbor situace, praktická řešení, přístupy),
- ☛ rozbor a zpětná vazba.

Cena kurzu – 5 650 Kč + 20 % DPH za osobu při veřejném kurzu, pro uzavřené skupiny 23 000 Kč + 20 % DPH za jeden školící den

Kapacita – min. 2 účastníci

Místo konání – Praha 2 nebo po domluvě přímo u HZS

Délka kurzu – 2 dny, jeden školící den má celkový rozsah 8 hodin po 45 minutách

Reference – Grafton Recruitment, s.r.o., Kooperativa, pojišťovna, a.s., Nejvyšší kontrolní úřad, Net4Gas, s.r.o., České aerolinie, a.s. a další.

9.1.2 Ekonomická náročnost

1. VLASTNÍ ŠKOLENÍ

a) místo konání Luhačovice

Dvoudenní školení pořádané v Luhačovicích představuje náklady v podobě *dopravy* příslušníků na místo (při kalkulaci je brána průměrná spotřeba paliva 8 l/100 km, cena paliva ve Zlínském kraji ke dni 12.4.2010 činila 31,86 Kč/l). 7 příslušníků pojede na místo školení dvěma auty. Vzdálenost z Uh. Hradiště do Luhačovic je necelých 32 km, celkem tedy 64 km. Dále *ubytování* na jednu noc (cena je uvedena za jednolůžkový pokoj, včetně snídaně, v hlavní sezoně, tj. od 23. 5. – 3. 10.), *strava* (stravovací talon činí 140 Kč na jedno jídlo, kterým se hradí konzumace z jídelního lístku; dle průměrných cen z jídelního lístku by na jednoho příslušníka připadaly 2 talony na jedno jídlo), *raut* v podobě masa, ovoce a zeleniny, pečiva a dezertu (spotřeba je určena odhadem), *zajištění školitelů, náklady na jejich dopravu, ubytování a stravu*. Školit budou 2 lektori z Prahy. Za jeden den školení inkasuje jeden školitel 4 000 Kč. Za oba školící dny činí náklady za úhradu školitelům 16 000 Kč. Za dopravu si účtují 10 Kč/km. Vzdálenost z Prahy do Luhačovic je necelých 310 km. Celkem 620 km. Školitelé budou ubytováni na dvoulůžkovém pokoji. Cena za pokoj činí 1650 Kč (včetně snídaně) v hlavní sezoně. Strava je stejná jako u účastníků školení, tedy 2 talony v hodnotě 280 Kč na jedno jídlo. V případě, že bude hotel v průběhu školení zajišťovat občerstvení, neúčtuje si za pronájem kongresového sálu žádný poplatek. Rozpočet fixních a variabilních nákladů vlastního školení znázorňuje následující tabulka (Tab. 15).

Tab. 15 Rozpočet nákladů dvoudenního vlastního školení – Luhačovice [vlastní zdroj]

Položka	Částka (Kč)
VARIABILNÍ NÁKLADY	
Ubytování (1 noc)	1 000
Strava	
1x snídaně	v ceně ubyt.
2x oběd	560
1x večeře	280
Raut	
maso	100
ovoce a zelenina	30
pečivo	20
dezert	40
Nealkoholické nápoje	100
Alkoholické nápoje	500
Celkem na osobu	2 630
FIXNÍ NÁKLADY	
Benzín	326
Zajištění školitelů	16 000
Doprava školitelů	6 200
Ubytování školitelů (1 noc)	1 650
Strava pro školitele	
2x snídaně	V ceně ubyt.
4x oběd	1 120
2x večeře	560
CELKOVÉ NÁKLADY ZA 7 OSOB	44 266

b) místo konání Uh. Hradiště

Náklady na školení v Uh. Hradišti zahrnují *občerstvení* – chlebíčky (každý sní 6 chlebíčků za den), minerální vody a káva, po oba dva dny školení, *zajištění školitelů* (2 školitelé z Prahy, jeden inkasuje 4000 Kč za jeden školící den), jejich *dopravu* (vzdálenost Praha – Uh. Hradiště – Praha činí 566 km, školitelé si účtují 10 Kč/km), *ubytování* (ceny ubytování v Uh. Hradišti se pohybují do 1 000 Kč/noc za dvoulůžkový pokoj, snídaně je zahrnuta v ceně ubytování) *stravu* (ceny za stravu jsou brány dle průměrných cen restaurací v Uh. Hradišti) a *občerstvení pro školitele* (Tab. 16).

Tab. 16 Rozpočet nákladů dvoudenního vlastního školení – Uh.
Hradiště [vlastní zdroj]

Položka	Částka (Kč)
VARIABILNÍ NÁKLADY	
Občerstvení	
<i>chlebíček</i>	180
<i>minerální vody</i>	40
<i>káva</i>	80
Celkem na osobu	300
FIXNÍ NÁKLADY	
Zajištění školitelů	16 000
Doprava školitelů	5 660
Ubytování školitelů (1 noc)	1 000
Strava pro školitele	
2x <i>snídaně</i>	v ceně ubyt.
4x <i>oběd</i>	1 200
2x <i>večeře</i>	400
Občerstvení pro školitele	
<i>chlebíček</i>	360
<i>minerální vody</i>	80
<i>káva</i>	160
CELKOVÉ NÁKLADY ZA 7 OSOB	26 960

2. ŠKOLENÍ POŘÁDANÉ VYBRANOU ORGANIZACÍ

Firma ALTUS Training Center, s.r.o.

Pro uzavřené skupiny lidí je cena za školící den určena paušální cenou. Jeden školící den vychází na 23 000 Kč bez DPH. Dvoudenní kurz stojí tedy 55 200 Kč včetně DPH. Pokud se školení zúčastní 10 lidí, budou náklady za kurz na jednoho člověka 5 520 Kč. Cena se změní při osmi lidech, kdy průměrné náklady na jednoho účastníka dosáhnou 5 750 Kč bez DPH. V případě, že by se školení zúčastnilo 8 a méně lidí, je výhodnější využít ceny za osobu, tedy 6 780 Kč včetně DPH (náklady na osobu v případě přepočtu z paušální částky by představovaly 7 886 Kč včetně DPH, při účasti 7 lidí).

a) místo konání Praha 2

Dvoudenní školení představuje *náklady za cenu kurzu* (v ceně jsou zahrnuty studijní materiály a občerstvení po celou dobu školení). Dále náklady na *dopravu* příslušníků (vzdálenost z Uh. Hradiště do Prahy 2 činí 280 km, celkem 560 km, na školení pojedou 2 vozidla, spotřeba paliva 8 l/100 km, cena paliva ve Zlínském kraji ke dni 12.4.2010 činila 31,86

Kč/1), *ubytování* (ubytování lze domluvit přímo u Hasičského záchranného sboru bez poplatku) a *stravu*, kde je kalkulace stravy určena odhadem – dle průměrných cen pražských restaurací.

Následující tabulky znázorňují náklady na školení pro případ, že se ho bude účastnit 10 lidí, kdy je cena za kurz dána paušální částkou (Tab. 17) nebo 8 a méně lidí, kdy je cena za kurz určena samostatně – z pevné částky na osobu (Tab. 18).

Tab. 17 Náklady na školení pro 10 účastníků pořádané firmou ALTUS Training Center, s.r.o. [vlastní zdroj]

Položka	Částka (Kč)
VARIABILNÍ NÁKLADY	
Cena za kurz (včetně DPH) – 2 dny	5 520
Ubytování (1 noc)	0
Strava	
<i>1x snídaně</i>	100
<i>2x oběd</i>	600
<i>1x večeře</i>	250
Celkem na osobu	6 470
FIXNÍ NÁKLADY	
Náklady na dopravu	2 855
CELKOVÉ NÁKLADY ZA 10 OSOB	67 555

Tab. 18 Náklady na školení pro 7 účastníků pořádané firmou ALTUS Training Center, s.r.o. [vlastní zdroj]

Položka	Částka (Kč)
VARIABILNÍ NÁKLADY	
Cena za kurz (včetně DPH) – 2 dny	6 780
Ubytování (1 noc)	0
Strava	
<i>1x snídaně</i>	100
<i>2x oběd</i>	600
<i>1x večeře</i>	250
Celkem na osobu	7 730
FIXNÍ NÁKLADY	
Náklady na dopravu	2 855
CELKOVÉ NÁKLADY ZA 7 OSOB	56 965

b) místo konání HZS ZLK, ÚO Uh. Hradiště

Od společnosti ALTUS Training Center, s.r.o. jsem obdržela návrh cenové nabídky pro případ konání školení v Uh. Hradišti. Náklady představují *cenu za kurz* (2 školící dny), cena školení vychází z jednotné sazby za jeden školící den a je platná pro skupinu až 12 účastníků. Další náklady jsou za *dopravu lektora*, cena je kalkulována na základě jednotné sazby 12 Kč/km. Vzdálenost Praha – Uh. Hradiště – Praha činí 560 km. Poslední položkou jsou *náklady na ubytování lektora*, které vycházejí z paušální sazby 1200 Kč/den.

Následující tabulky znázorňují náklady na školení pro případ, že se ho bude účastnit 10 lidí, kdy je cena za kurz dána paušální částkou (Tab. 19) nebo 8 a méně lidí, kdy je cena za kurz určena samostatně – z pevné částky na osobu (Tab. 20).

Tab. 19 Náklady na školení firmy ALTUS pořádané v Uh. Hradišti pro 10 účastníků [25]

Položka	Částka (Kč)
VARIABILNÍ NÁKLADY	
Cena za kurz (včetně DPH) – 2 dny	5 520
Celkem na osobu	5 520
FIXNÍ NÁKLADY	
Náklady na dopravu lektora	6 720
Ubytování lektora	2 400
CELKOVÉ NÁKLADY ZA 10 OSOB	64 320

Tab. 20 Náklady na školení firmy ALTUS pořádané v Uh. Hradišti pro 7 účastníků [25]

Položka	Částka (Kč)
VARIABILNÍ NÁKLADY	
Cena za kurz (včetně DPH) – 2 dny	6 780
Celkem na osobu	6 780
FIXNÍ NÁKLADY	
Náklady na dopravu lektora	6 720
Ubytování lektora	2 400
CELKOVÉ NÁKLADY ZA 7 OSOB	56 580

9.1.3 Výběr nejvhodnější varianty

Územní odbor má na výběr ze čtyř variant. Jednou z možností je zorganizovat vlastní školení, buď v Luhačovicích nebo v Uh. Hradišti. Druhým východiskem je zvolit školící orga-

nizaci, kdy školení bude probíhat buď v Praze nebo opět v Uh. Hradišti. Při výběru vhodné varianty jsou důležité priority stanovené územním odborem.

Pokud bude při rozhodování nejdůležitější hledisko nákladů, školení sbor uspořádá sám a to přímo v Uh. Hradišti. Nákladová analýza prokázala, že tato varianta je nejlevnější. Školení pořádané sborem v Luhačovicích je druhou nejlevnější alternativou. Nákladový rozdíl mezi školeními organizované HZS ZLK, ÚO Uh. Hradiště činí necelých 18 000 Kč.

Nejnákladnější je školení pořádané společností ALTUS Training Center, s.r.o. Náklady za dva dny školení dosahují k necelým 60 000 Kč. Nákladový rozdíl mezi místy konání školení je nepatrný (Tab. 21). Tato společnost na trhu působí poměrně dlouho, reference jsou velmi pozitivní. Lektoři mají dlouholetou praxi a bohaté zkušenosti.

Tab. 21 Přehled celkových nákladů jednotlivých alternativ školení [vlastní zdroj]

Organizátor školení	Místo školení	Délka školení	Náklady celkem (Kč)
HZS ZLK, ÚO Uh. Hradiště	Luhačovice	2 dny	44 266,-
	Uh. Hradiště	2 dny	26 960,-
ALTUS Training Center, s.r.o.	Praha	2 dny	56 965,-
	Uh. Hradiště	2 dny	56 580,-

Pokud budou nejdůležitějším hlediskem při výběru **náklady**, doporučuji uspořádat školení ve vlastní režii v Uh. Hradišti. Jestliže je důležitější kvalita a **reference školící organizace**, doporučuji školení pořádané společností ALTUS Training Center, s.r.o. přímo u HZS.

Při výběru mohou hrát kromě nákladů nebo např. referencí, důležitou roli i jiné faktory, a to v podobě nehmotného charakteru, týkající se např. prostředí a místa školení či konání společenského večeru v průběhu školení. Následující tabulka (Tab. 22) znázorňuje silné a slabé stránky, a to jak vlastního školení, tak školení pořádaného organizací ALTUS Training Center. Pozitivní je, že u obou alternativ převažují silné stránky. Negativa se týkají zejména nákladů souvisejících s daným školením a také časové náročnosti spojené s organizací.

Tab. 22 Silné a slabé stránky jednotlivých alternativ školení [vlastní zdroj]

VLASTNÍ ŠKOLENÍ	ALTUS TRAINING CENTER, S.R.O.
Silné stránky	
<ul style="list-style-type: none"> - Nižší celkové náklady na školení - Možnost vytvoření svého programu - Společenský večer - Příjemná lokalita Luhačovic - Nízké náklady (místo konání Uh. Hradiště) 	<ul style="list-style-type: none"> - Menší časová náročnost na organizaci - Výborné reference - Možnost uspořádání školení u HZS - Dobrá spolupráce - Obdržení certifikátu ze školení - Zkušené lektory
Slabé stránky	
<ul style="list-style-type: none"> - Větší časová náročnost na organizaci - Vyšší fixní náklady (Luhačovice) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vyšší celkové náklady na školení - Větší vzdálenost (Praha)

9.1.4 Zpětná vazba ke školením a vzdělávacím programům

Odborná školení, kurzy a další vzdělávací programy představují pro každou organizaci vynaložení nemalých peněžních prostředků. Tyto prostředky se vrátí zpět v nehmotné, ale o to důležitější formě, a to v podobě zvýšení znalostí a dovedností pracovníků. Tato skutečnost nastává v případě, že vynaložení prostředků je efektivní, tzn., že školení bylo pro zúčastněné přínosem. Z tohoto důvodu by měl ÚO Uh. Hradiště pomocí zpětné vazby zjistit, jaký názor mají příslušníci na absolvované školení. Díky tomu může učinit nápravná opatření – v případě nespokojenosti příslušníků, v opačném případě bude ve školeních pokračovat.

Jednou z možností získání zpětné vazby je vyplnění krátkého dotazníku. Ten příslušníci vyplní vždy po absolvování kurzu či školení. Za vyhodnocení dotazníků bude zodpovědný některý z vedoucích pracovníků. Výsledky pak předá řediteli ÚO.

Jeho struktura může být následující:

Název a místo školení:	Datum školení:
------------------------	----------------

2. Bylo pro Vás školení přínosem?

- ano

- ne

3. V čem spatřujete největší přínos školení?

- získání nových teoretických znalostí
- získání nových praktických dovedností
- získání nových přátel, kontaktů...
- jiné.....

4. V případě, že pro Vás školení nebylo přínosné, v čem spatřujete hlavní důvod?

- příliš mnoho teoretického výkladu
- probíraná témata mě nezaujala
- program školení nebyl zajímavý
- jiné.....

5. Jakého školení byste se v budoucnu rád účastnil?

.....

6. Myslíte si, že by HZS měl svým zaměstnancům poskytovat více takových školení?

- ano
- ne

9.2 Schránka na připomínky a náměty

Je otázkou, zda jsou příslušníci ochotni o vzniklých problémech s vedením diskutovat, popř. osobně říci své názory a připomínky. Je mnoho těch, kteří se bojí nahlas říci svůj názor nebo těch, kteří si myslí, že i když svůj názor či připomínku vysloví, stejně nebude vyslyšen.

Jedním z možných řešení je zavést schránku na připomínky a náměty. Tato schránka by byla umístěna jak v Uh. Brodě, tak v Uh. Hradišti. Sloužila by k tomu, aby mohli příslušníci anonymně a bez jakýchkoli obav písemně vyjádřit své náměty či připomínky. Vedoucí stanice by měl schránku na starosti. Pravidelně by kontroloval její obsah a důležité připomínky a návrhy by příslušníkům zodpověděl, popřípadě předal k dalšímu řešení kompetentní osobě.

Cílem tohoto projektu je tedy poskytnout příležitost všem příslušníkům, kteří se z nějakého důvodu obávají svůj názor říci kompetentní osobě, aby anonymně vyjádřili své názory a připomínky, vztahující se k jejich práci, kolegům či nadřízeným.

9.2.1 Ekonomická náročnost

Ekonomická a časová náročnost tohoto projektu je minimální (Tab. 23). Je potřeba zakoupit dvě schránky na klíč (cena jedné schránky se pohybuje okolo 1 500 Kč) a ty pak následně upevnit na vhodném místě, aby byly lehce přístupné všem, ideálně poblíž hlavního vstupu. U každé schránky by měl být k dispozici papír a psací potřeby. Je pravděpodobnější, že příslušníci budou spíše využívat té možnosti, že dotaz napíšou v soukromí a ten pak při příchodu/odchodu do práce vhodí do schránky.

Tab. 23 Náklady na schránky na připomínky a náměty [vlastní zdroj]

Položka	Částka (Kč)
Kovová schránka na klíč (2 ks)	3 000
Psací potřeby	20
Papír	40
CELKOVÉ NÁKLADY	3 060

9.3 Podnikový večírek

Podnikové večírky jsou ideálním prostředkem ke zlepšování nejenom pracovních, ale i přátelských vztahů, a to díky tomu, že jsou založeny spíše na neformálním charakteru. Večírek bude určen pro ředitelku HZS kraje, všechny vedoucí pracovníky územního odboru příslušníky a zaměstnance. I když bývá charakter večírků spíše neformální, měl by začít úvodním slovem a přivítáním všech účastníků.

Večírek se bude konat jednou ročně, ideálně v měsíci listopad nebo prosinec. Přípravy začnou měsíc před konáním. Je potřeba naplánovat místo konání, zajistit hudbu, občerstvení, nápoje a také obsluhu. Jako místo konání bude ideální přímo Uherské Hradiště, které nabízí mnoho míst ke konání firemního večírku (např. Reduta). Příslušníci obdrží pozvánky (alespoň měsíc předem) a potvrdí svou účast/neúčast, z důvodu zjištění zúčastněného počtu osob.

Dle mého názoru je práce hasičů nesmírně psychicky, ale i fyzicky náročná. Proto by měla být jejich práce ceněna. Firemní večírek je skvělou příležitostí, jak všem příslušníkům poděkovat za jejich celoroční práci.

Hlavním cílem konání podnikového večírku je posilovat pracovní, popř. přátelské vztahy mezi příslušníky, poznat blíže ty, se kterými se setkávají pouze na formální úrovni nebo vůbec a především se díky neformálnímu charakteru této příležitosti zeptat na nejasnosti spojené s jejich profesí.

9.3.1 Ekonomická náročnost

Očekávaná účast na firemním večírku bude přibližně 80 lidí. Na základě tohoto počtu je sestavena přibližná kalkulace zahrnující *pronájem za prostory* (pronájem činí 610 Kč/hod.), *živou hudbu, nápoje, občerstvení, výzdobu a obsluhu*. Z nápojů se bude podávat aperitiv na úvodní přípitek, nealkoholické nápoje a víno. Ostatní alkohol bude možno zakoupit na baru. Občerstvení v podobě rautu se bude skládat z masa (drůbežího, vepřového a hovězího, každý druh po 8 kg), ovoce a zeleniny, pečiva (5 ks chleba, 5 ks vek), salátu (cca 8 kg), sýrů (cihla a hermelín, každý po 2 kg), salámu (2 kg) a 240 ks dezertu (Tab. 24).

Tab. 24 Náklady na podnikový večírek [vlastní zdroj]

Položka	Částka (Kč)
VARIABILNÍ NÁKLADY	
Aperitiv	1 040
Nealkoholické nápoje (min. vody, juice)	3 400
Alkoholické nápoje (víno)	4 000
Raut	
<i>maso</i>	6 400
<i>ovoce a zelenina</i>	1 000
<i>pečivo</i>	230
<i>saláty</i>	880
<i>sýr</i>	800
<i>salám</i>	360
<i>dezert</i>	2 400
FIXNÍ NÁKLADY	
Květinová výzdoba	2 000
Pronájem za prostory	5 000
Hudba	6 000
Obsluha (3 lidé)	1 500
CELKOVÉ NÁKLADY (80 lidí)	35 010

10 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTŮ

Hlavním úkolem tohoto projektu bylo navrhnout taková řešení, která povedou ke zlepšení pracovních vztahů a interní komunikace uvnitř HZS Zlínského kraje, ÚO Uh. Hradiště.

Na základě předchozích analýz byly navrženy tři projekty. Školení zaměřené na komunikaci vedoucích pracovníků, jehož hlavním cílem je zlepšení komunikačních kompetencí příslušníků, dále schránka na připomínky a náměty, která má umožnit anonymně vyjádřit připomínky, náměty a dotazy. Posledním návrhem je firemní večírek, jehož cílem je prohlubování pracovních vztahů.

Každý z projektů má své rizikové faktory, se kterými je potřeba počítat. Důležitou součástí celkového hodnocení je také verifikace projektů.

10.1 Rizika projektů

Rizika spojené s navrženými projekty mohou být:

- a) věcná,
- b) časová,
- c) nákladová.

Rizika školení pro vedoucí pracovníky

a) Věcná rizika

Prvním rizikem spojeným se školením vedoucích pracovníků zaměřené na komunikaci je volba vhodné školící organizace. Školení představují pro organizaci vynaložení nemalých peněžních prostředků, proto je potřeba věnovat výběru velkou pozornost. Při volbě pomohou reference a také doba působení společnosti na trhu. Pro samotné školení jsou nejdůležitější lektoři. Lektor, který má bohaté zkušenosti se školením, ale při výuce používá nevhodných a neúčinných metod, může způsobit to, že školení nepřinese pro účastněné slibovaný efekt. Samotný územní odbor nesmí zapomínat na zpětnou vazbu týkající se školení. Jen tak zjistí spokojenost či nespokojenost příslušníků s konkrétním školením a může se tak vyvarovat vzniklým chybám, které mohly nastat např. výběrem špatného školitele. Dalším rizikovým faktorem jsou samotní účastníci školení. Program a obsah školení může být sebevíce poutavý, dokud si příslušníci neuvědomí účel školení. Jen v případě, že poznají

svá slabá místa v komunikaci, projeví snahu a zájem své dovednosti zlepšovat, bude mít školení svůj smysl.

b) Časová rizika

Časová rizika souvisí zejména se školením pořádaným územním odborem. To je časově náročnější na přípravu a organizaci související nejenom s místem pořádání a zajištěním školitelů, ale také se zajištěním stravy, popř. občerstvení, ubytováním a přípravou samotného programu. Tato rizika lze však eliminovat v případě, že školení bude věnována pečlivá pozornost a samotný obsah bude konzultován se zkušenými lektory přímo na míru účastněným.

c) Nákladová rizika

Školení jsou finančně náročnou záležitostí, zejména ta, která pořádají školící organizace přímo na míru zúčastněným. Příjmy územního odboru jsou samozřejmě omezené. Proto je hlavním rizikem zejména to, že pro tento účel nebude k dispozici dostatek finančních prostředků, které budou využity pro jiné (důležitější) účely a potřeby územního odboru Uh. Hradiště.

Rizika spojené se zavedením schránky na dotazy a připomínky

a) Věcná rizika

Rizik spojených s tímto projektem není mnoho. Tím hlavním je to, že příslušníci nebudou schránku používat pro její hlavní účel, pro který byla zřízena, ale budou do ní vkládat nepodstatné náměty. Lze říci, že toto riziko patří k těm méně ovlivnitelným z pohledu organizace. Tomuto riziku lze částečně předejít tak, že příslušníci budou při zavádění schránky upozorněni na to, které dotazy do ní nepatří. Bude záležet na nich samotných, zda schránku budou využívat tak, aby dotazy a hlavně připomínky byly ku prospěchu všem.

Časová a nákladová rizika spojené s tímto projektem jsou minimální.

Rizika firemního večírku

a) Věcná rizika

Firemní večírek může přinést riziko v podobě malé účasti příslušníků, kteří odvolají svoji účast několik dní před konáním večírku. Další rizika mohou nastat v samotném průběhu večírku – problémy s obsluhou, hudbou nebo s jídlem.

b) Časová rizika

Tato rizika jsou spojená se samotnou organizací. Příprava firemního večírku by měla začínat několik měsíců před samotným konáním, aby se organizace vyhnula takovým problémům, kdy nebude mít např. prostory ke konání z důvodů obsazení v požadovaném termínu. K tomuto účelu je potřeba vybrat kompetentní osobu, která bude zodpovědná za veškerou přípravu a plánování firemního večírku.

c) Nákladová rizika

Stejně jako u školení i náklady na firemní večírek představují nemalou částku. Večírky se konají většinou na konci roku, proto se může stát, že organizace nebude mít dostatek volných peněžních prostředků, aby mohla večírek uspořádat.

10.2 Verifikace projektů

S přihlédnutím na daná rizika se nabízí několik otázek k zodpovězení.

1) Bude splněn cíl a účel projektů?

K tomu, aby byly cíle jednotlivých projektů splněny a rizika s nimi spojené byly minimalizovány, je potřeba naplánovat a dobře zorganizovat školení zaměřené na komunikaci vedoucích a firemní večírek.

Co se týče projektu schránky na dotazy a připomínky, bylo již řečeno, že časová a nákladová náročnost ze strany organizace je minimální. Účel bude splněn pouze tehdy, pochopí-li příslušníci důvod, proč byla schránka zřízena.

U každého z navrhovaných řešení je definován hlavní cíl, účel a rizika s nimi spojené, což vytváří správný předpoklad k tomu, že návrhy povedou ke splnění svého smyslu.

2) Povedou navrhovaná řešení ke zlepšení pracovních vztahů a interní komunikace uvnitř HZS ZLK, ÚO Uh. Hradiště?

Na základě dotazníkového šetření jsem zjistila, že územní odbor má co zlepšovat, jak v oblasti pracovních vztahů, tak v interní komunikaci.

Vytvořením vhodného školícího programu pro vedoucí pracovníky a rozšířením možných způsobů komunikace mezi jednotlivými příslušníky na všech úrovních, organizace dosáhne

zvýšení efektivity a kvality interní komunikace, což má přímou souvislost se zlepšením pracovních vztahů, ale také s eliminací interpersonálních konfliktů.

Netřeba podotýkat, že jediné správná a efektivní interní komunikace v každé organizaci, nevyjímaje HZS, je předpokladem pro plnění stanovených cílů a spokojenost všech příslušníků v jejich náročném povolání.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zpracovat na základě předchozích analýz projekt na zlepšení interní komunikace a pracovních vztahů uvnitř organizace HZS Zlínského kraje, ÚO Uh. Hradiště.

V teoretické části je provedena literární rešerše vztahující se k problematice veřejné ekonomie, pracovních vztahů, interpersonálních konfliktů a vnitřní komunikace – jejím zásadám, formám, prostředkům, ale také bariérám. Rešerše obsahuje úryvky použité jak z monografií, tak z internetových zdrojů.

Praktická část začíná základní charakteristikou HZS ZLK, pokračuje jeho organizací a organizační strukturou či úkoly jednotlivých článků územního odboru. Další kapitola obsahuje informace o příslušnících a zaměstnancích sboru. Druhým segmentem praktické části je analýza interní komunikace a dotazníkové šetření. Analýza charakterizuje využívané prostředky interní komunikace uvnitř ÚO. Těmito prostředky jsou zejména software Lotus Notes, intranet, porady, nástěnky, vnitřní telekomunikační síť a informační systém GINIS.

Dále bylo provedeno dotazníkové šetření. V úvodu jsou stanoveny cíle a metodologie tohoto šetření. Cílem šetření bylo zjistit, jak vnímají příslušníci územního odboru pracovní atmosféru, pracovní vztahy a interní komunikaci. Po samotném šetření následuje vyhodnocení. Toto vyhodnocení bylo provedeno zvlášť pro stanici Uh. Brod a zvlášť pro Uh. Hradiště, které zahrnuje oddělení prevence, pracoviště ochrany obyvatelstva a krizového řízení, pracoviště integrovaného záchranného systému a služeb, pracoviště provozní a stanici Uh. Hradiště. V šetření bylo zjištěno, že mezi nejdůležitější priority příslušníků patří: jistota pracovního místa, dobré pracovní vztahy a výše platu. Pořadí priorit je srovnatelné jak pro příslušníky Uh. Brodu, tak pro příslušníky Uh. Hradiště. Naopak úzká místa v podobě nespokojenosti byla zjištěna v oblasti komunikace a vzdělávání a rozvoje. Analytická část končí kapitolou Shrnutí dotazníkového šetření.

Jádrem této práce je projektová část, která je navržena na základě dotazníkového šetření. Ta obsahuje tři projekty: školení vedoucích pracovníků zaměřené na správnou komunikaci, schránku na připomínky a náměty a podnikový večírek.

Myslím si, že cíl práce jsem splnila. Doufám, že navrhované řešení bude pro HZS ZLK, ÚO Uh. Hradiště přínosné a opravdu povede ke zlepšení současného stavu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [3] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [4] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [5] HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] MCCONNON, Shay, MCCONNON, Margaret. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 139 s. ISBN 978-80-247-3003-5.
- [8] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [9] MORAVEC, Luboš. *Lotus Notes : Uživatelská příručka*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2003. 250 s. ISBN 80-251-0027-8.
- [10] PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav, JETMAR, Marek. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Aspi, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.
- [11] REKTOŘÍK, Jaroslav, et al. *Ekonomika a řízení : Odvětví veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2002. 264 s. ISBN 80-86119-60-2.
- [12] STRECKOVÁ, Yvonne, MALÝ, Ivan, et al. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6.

[13] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-2470-405-6.

[14] WRIGHT, Glen, NEMEC, Juraj. *Management veřejné správy : Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

INTERNETOVÉ ZDROJE

[15] *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. 2002 [cit. 2010-02-01]. Dostupný z WWW: <http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100487s_eu50523.pdf>.

[16] Education, s.r.o. *EDUMENU.CZ* [online]. 1999 [cit. 2010-04-08]. Firemní komunikace, kurz. Dostupné z WWW: <<http://kurzy.edumenu.cz/d-34160/firemni-komunikace-kurz-praha-2-nove-mesto>>.

[17] GORDIC spol. s r. o. *Gordic - informační systém Ginis* [online]. c2007 - 2009 [cit. 2010-04-07]. GORDIC® GINIS®. Dostupné z WWW: <<http://www.gordic.cz/portal/Produkty/GORDICsupsupGINISsupsup/tabid/57/Default.aspx>>.

[18] GORDIC spol. s r. o. *Gordic - informační systém Ginis* [online]. c2007 - 2009 [cit. 2010-04-07]. SSL - spisová služba. Dostupné z WWW: <<http://www.gordic.cz/portal/Default.aspx?tabid=58>>.

[19] *HZS Zlínského kraje* [online]. c2008 [cit. 2010-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.hzszlk.eu/info/kpoz08.pdf>>.

[20] *HZS Zlínského kraje* [online]. c2008 [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://hzs-zlkraje.cz/launch.php?s=page&ID=63>>.

[21] LMC, s.r.o. *Jobs. cz - Poradna* [online]. 1996-2009 [cit. 2009-10-08]. Dostupný z WWW: <[http://poradna.jobs.cz/nc/novinky/aktualni-clanek/article/firemni-kultura-aneb-do-jake-firmy-se-hodite/?cHash=6c6f65331b&sword_list\[0\]=firemn%C3%AD&sword_list\[1\]=kultura](http://poradna.jobs.cz/nc/novinky/aktualni-clanek/article/firemni-kultura-aneb-do-jake-firmy-se-hodite/?cHash=6c6f65331b&sword_list[0]=firemn%C3%AD&sword_list[1]=kultura)>.

[22] PARTYK, Bohdan. *Agora - praha* [online]. 2007 [cit. 2010-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.agora-praha.cz/page-vnitrofiremni-komunikace.html>>.

[23] *Reklama, marketing, internetový marketing* [online]. 2007 [cit. 2009-10-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/corporate-identity.php>>.

[24] *Survey reveals continued erosion of collective representation at the workplace* [online]. 2005, 20 September, 2005 [cit. 2010-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.routledge.com/textbooks/0415378133/pdf/insideWP.pdf>>.

OSTATNÍ ZDROJE

[25] Cenová nabídka společnosti ALTUS Training Center, s.r.o.

[26] Organizační řád Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje

[27] Zákon č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů

[28] Zpráva o stavu požární ochrany a o činnosti Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CNP	Civilní nouzová připravenost
HZS	Hasičský záchranný sbor
IZS	Integrovaný záchranný systém
KIS	Komunikační a informační systémy
KOPIS	Krajské operační a informační středisko
KŘ	Krizové řízení
OOB	Ochrana obyvatelstva
OPŘ	Odbor operačního řízení
PaM	Personální a mzdové oddělení
PO	Požární ochrana
PRE	Prevence
SDH	Sbor dobrovolných hasičů
ÚO	Územní odbor
ZLK	Zlínský kraj
ZPP	Zjišťování příčin požárů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Smíšená ekonomika [10]	13
Obr. 2 Linie veřejné správy [12]	17
Obr. 3 Úkoly veřejné správy [10]	17
Obr. 4 Interní komunikace [5]	21
Obr. 5 Způsob řešení konfliktu s ohledem na úroveň manipulace [8].....	39
Obr. 6 Působnost HZS kraje [19].....	43
Obr. 7 Zjednodušené schéma organizační struktury HZS kraje [20].....	46
Obr. 8 Schéma organizační struktury – ÚO Uherské Hradiště [26]	47
Obr. 9 Vyhodnocení názorů příslušníků Uh. Brodu [vlastní zdroj].....	56
Obr. 10 Spokojenost příslušníků s kolegy [vlastní zdroj].....	57
Obr. 11 Polygon rozdělení četností priorit [vlastní zdroj]	58
Obr. 12 Nespokojenost příslušníků s jednotlivými prioritami [vlastní zdroj]	59
Obr. 13 Nejčastěji používané nástroje komunikace [vlastní zdroj]	60
Obr. 14 Efektivnost jednotlivých nástrojů komunikace [vlastní zdroj].....	60
Obr. 15 Překážky v interní komunikaci [vlastní zdroj].....	61
Obr. 16 Jak se k Vám nejčastěji dostávají informace [vlastní zdroj]	61
Obr. 17 Vyhodnocení názorů příslušníků Uh. Hradiště [vlastní zdroj]	64
Obr. 18 Spokojenost příslušníků s kolegy [vlastní zdroj].....	65
Obr. 19 Polygon rozdělení četností priorit [vlastní zdroj]	65
Obr. 20 Nespokojenost příslušníků s jednotlivými prioritami [vlastní zdroj]	66
Obr. 21 Nejčastěji používané nástroje komunikace [vlastní zdroj]	67
Obr. 22 Efektivnost jednotlivých nástrojů komunikace [vlastní zdroj].....	67
Obr. 23 Překážky v interní komunikaci [vlastní zdroj].....	68
Obr. 24 Jak se k Vám nejčastěji dostávají informace [vlastní zdroj]	68
Obr. 25 Nejdůležitější priority příslušníků Uh. Hradiště a Uh. Brodu [vlastní zdroj].....	73
Obr. 26 Spokojenost příslušníků Uh. Hradiště a Uh. Brodu s prioritami [vlastní zdroj]	73
Obr. 27 Ukázka softwaru Lotus Notes [vlastní zdroj]	114
Obr. 28 Ukázka Intranetu [vlastní zdroj]	114

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Pocit uspokojení z práce – ve Velké Británii [24].....	29
Tab. 2 Pocity v práci – ve Velké Británii [24].....	30
Tab. 3 Spokojenost s prací celkově (%) v ČR [15]	30
Tab. 4 Spokojenost s jednotlivými aspekty práce (%) v ČR [15].....	31
Tab. 5 Vztahy na pracovišti a spokojenost s nimi (%) v ČR [15]	32
Tab. 6 Personální obsazení HZS kraje v jednotlivých letech [28].....	49
Tab. 7 Personální obsazení HZS kraje dle věku a pohlaví k 31. 12. 2009 [28].....	49
Tab. 8 Personální obsazení HZS ZLK – ÚO Uh. Hradiště [vlastní zdroj]	50
Tab. 9 Personální obsazení ÚO dle věku k 31.12.2009 [vlastní zdroj]	50
Tab. 10 Dlouhodobé úkoly v rámci PO [19].....	51
Tab. 11 Počet příslušníků dle délky pracovního poměru [vlastní zdroj]	62
Tab. 12 Zastoupení příslušníků dle věku [vlastní zdroj]	63
Tab. 13 Počet příslušníků dle délky pracovního poměru [vlastní zdroj]	69
Tab. 14 Zastoupení příslušníků dle věku [vlastní zdroj]	70
Tab. 15 Rozpočet nákladů dvoudenního vlastního školení – Luhačovice [vlastní zdroj]	81
Tab. 16 Rozpočet nákladů dvoudenního vlastního školení – Uh. Hradiště [vlastní zdroj]	82
Tab. 17 Náklady na školení pro 10 účastníků pořádané firmou ALTUS Training Center, s.r.o. [vlastní zdroj].....	83
Tab. 18 Náklady na školení pro 7 účastníků pořádané firmou ALTUS Training Center, s.r.o. [vlastní zdroj].....	83
Tab. 19 Náklady na školení firmy ALTUS pořádané v Uh. Hradišti pro 10 účastníků [25]	84
Tab. 20 Náklady na školení firmy ALTUS pořádané v Uh. Hradišti pro 7 účastníků [25]	84
Tab. 21 Přehled celkových nákladů jednotlivých alternativ školení [vlastní zdroj].....	85
Tab. 22 Silné a slabé stránky jednotlivých alternativ školení [vlastní zdroj]	86
Tab. 23 Náklady na schránky na připomínky a náměty [vlastní zdroj]	88
Tab. 24 Náklady na podnikový večírek [vlastní zdroj].....	89
Tab. 25 Priority příslušníků v zaměstnání [vlastní zdroj].....	107

Tab. 26 Spokojenost příslušníků s jednotlivými prioritami [vlastní zdroj]	107
Tab. 27 Vztah mezi důležitostí a spokojeností jednotlivých priorit [vlastní zdroj].....	108
Tab. 28 Priority a nespokojenost příslušníků pracujících u HZS 11 – 15 let [vlastní zdroj]	108
Tab. 29 Priority a nespokojenost příslušníků ve věku 31 – 40 let [vlastní zdroj].....	109
Tab. 30 Priority příslušníků v zaměstnání [vlastní zdroj].....	110
Tab. 31 Spokojenost příslušníků s jednotlivými prioritami [vlastní zdroj]	110
Tab. 32 Vztah mezi důležitostí a spokojeností jednotlivých priorit [vlastní zdroj].....	111
Tab. 33 Priority a nespokojenost příslušníků pracujících u HZS 11 – 15 let [vlastní zdroj]	111
Tab. 34 Priority a nespokojenost příslušníků pracujících u HZS 16 – 20 let [vlastní zdroj]	112
Tab. 35 Priority a nespokojenost příslušníků ve věku 31 – 40 let [vlastní zdroj].....	112
Tab. 36 Priority a nespokojenost příslušníků ve věku 41 – 50 let [vlastní zdroj].....	113

SEZNAM PŘÍLOH

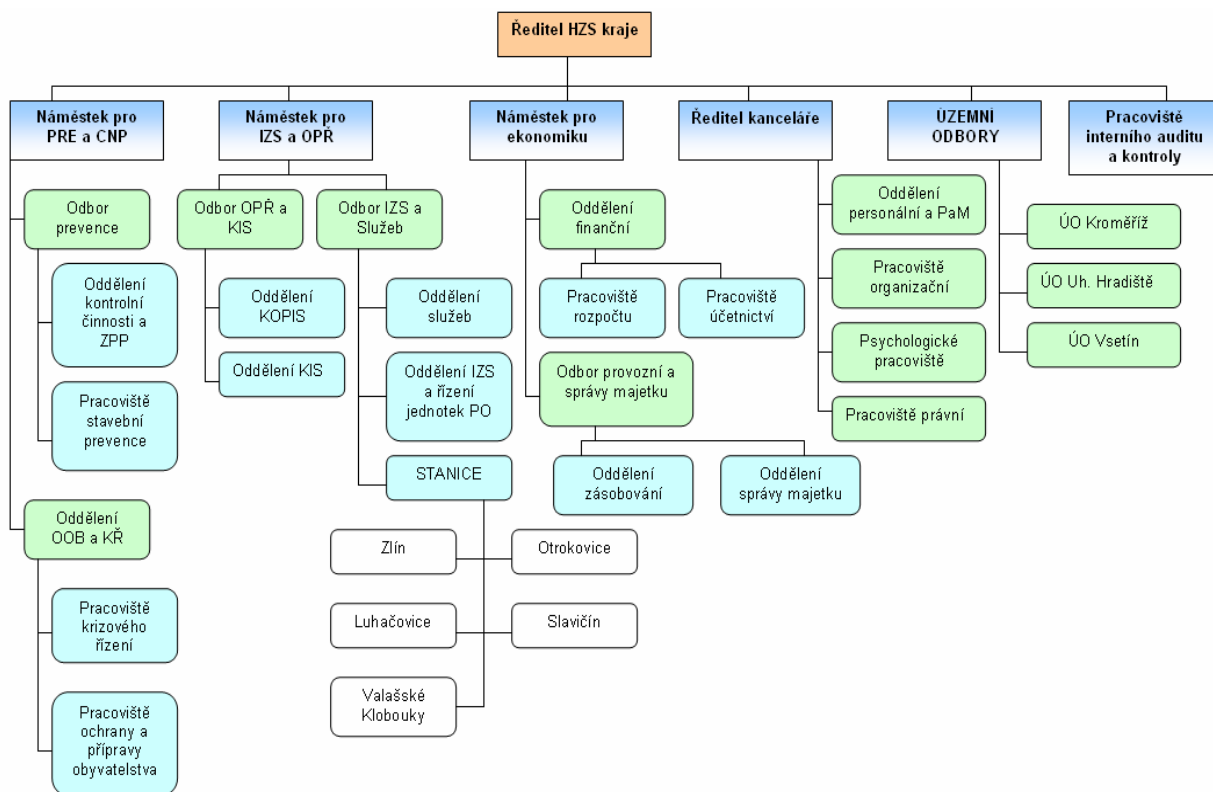
Příloha P I: Schéma organizační struktury – krajské ředitelství

Příloha P II: Dotazník

Příloha P III: Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha P IV: Ukázky využívaného softwaru

PŘÍLOHA P I: SCHÉMA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY – KRAJSKÉ ŘEDITELSTVÍ



Vysvětlivky:

PRE – Prevence

CNP – Civilní nouzová připravenost

OOB – Ochrana obyvatelstva

KŘ – Krizové řízení

IZS – Integrovaný záchranný systém

OPŘ – Odbor operačního řízení

ZPP – Zjišťování příčin požárů

KOPIS – Krajské operační a informační středisko

KIS – Komunikační a informační systémy

PO – Požární ochrana

PaM – Personální a mzdové oddělení

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Vážená paní, pane,

jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a pracuji na vyhotovení diplomové práce na téma **Projektové řešení zkvalitnění pracovních vztahů u HZS Zlínského kraje**.

Součástí mé diplomové práce je i dotazník, pomocí něhož chci analyzovat současný stav vnitřní komunikace a pracovních vztahů uvnitř HZS Zlínského kraje, **ÚO Uherské Hradiště**. Proto bych byla ráda, kdybyste odpověděli na několik otázek. Vámi poskytnuté informace budou anonymní a budou sloužit pouze k účelům diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas strávený při vyplnění tohoto dotazníku.

Nad'a Babulová

I. Pracovní vztahy a atmosféra uvnitř HZS

1. Co si myslíte o následujících tvrzeních?

	silně odpovídá	odpovídá	neodpovídá	vůbec neodpovídá
Jsem ve svém zaměstnání spokojen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedení HZS dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobře se mi spolupracuje s kolegy i s vedením, formální i neformální vztahy fungují na dobré úrovni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
System odměňování je spravedlivý a odpovídá náročnosti mé práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HZS vytváří dobré podmínky pro vzdělávání a rozvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mé názory a připomínky jsou vedením dobře přijímány	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní atmosféra je přátelská	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HZS má co zlepšovat v oblasti komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Je mezi Vašimi kolegy někdo, kdo Vám vadí, koho byste v kolektivu nechtěl?

- ano, jeden kolega/kolegyně mi vadí je více takových
- ne, se všemi vycházím dobře

3. Uved'te prosím důležitost jednotlivých priorit v zaměstnání (-2 nejméně důležité, 2 nejvíce důležité) a spokojenost s nimi

	<i>důležitost</i>					<i>spokojenost</i>		
	-2	-1	0	1	2	velmi nespokojen	spokojen	velmi spokojen
Výše platu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobré pracovní vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariérní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělávání a rozvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní benefity (přípojištění, příspěvek na ošacení...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jistota pracovního místa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Péče o zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. Získávání informací

4. Které z uvedených nástrojů komunikace nejčastěji používáte (i více možností)

- Porady a schůze
 Písemná komunikace
 Nástěnka
 Elektron. pošta
 Intranet
 Telefonický rozhovor
 Osobní rozhovor
 Jiné.....

5. Jaký z uvedených nástrojů považujete za nejefektivnější?

- Porady a schůze
 Písemná komunikace
 Nástěnka
 Elektron. pošta
 Intranet
 Telefonický rozhovor
 Osobní rozhovor
 Jiné.....

6. Domníváte se, že interní komunikace (porady, manuály, informační systém, telefony, PC) je u HZS nastaven dobře a funguje efektivně?

- Ano
 Ne

7. Jaké překážky vidíte v interní komunikaci u HZS?

- Spíše neochota, nezájem pracovníků
 Nedostatek času pracovníků
 Nedostatek komunikačních schopností a dovedností
 S komunikací jsem spokojen(a)

8. Jak se k Vám nejčastěji dostávají informace?

- Od služebního funkcionáře
- Od přímého nadřízeného
- Z vnitřních směrnic a nařízení
- Od ostatních spolupracovníků
- Jiné

9. Domníváte se, že důležité informace dostáváte včas?

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

10. Považujete informace získané od přímých nadřízených za dostačující?

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

11. Jak vnímáte vzájemnou komunikaci mezi jednotlivými úseky - odděleními?

- Komunikace je výborná
- Komunikace je dostačující
- Komunikace je nedostačující

12. U HZS pracuji

- méně než 5 let
- 5 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – 20 let
- 21 let a více

13. Jsem ve věku

- do 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let

PŘÍLOHA P III: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ – STANICE UH. BROD

Vyhodnocení I. části dotazníku – pracovní vztahy a atmosféra uvnitř HZS

Otázka č. 3 Uveďte prosím důležitost jednotlivých priorit v zaměstnání (-2 nejméně důležité, 2 nejvíce důležité) a spokojenost s nimi

Tab. 25 Priority příslušníků v zaměstnání [vlastní zdroj]

Priorita	Škála (počet odpovědí)				
	-2	-1	0	1	2
Výše platu	0	1	0	12	11
Dobré pracovní vztahy	0	0	0	7	17
Kariérní růst	1	1	8	10	4
Vzdělávání a rozvoj	0	0	4	14	6
Pracovní benefity	0	3	3	14	4
Jistota pracovního místa	0	0	2	3	19
Péče o zaměstnance	0	1	2	12	9

Tab. 26 Spokojenost příslušníků s jednotlivými prioritami [vlastní zdroj]

Priorita	Spokojenost (počet odpovědí)		
	velmi nespokojen	spokojen	velmi spokojen
Výše platu	0	18	6
Dobré pracovní vztahy	0	16	8
Kariérní růst	5	17	2
Vzdělávání a rozvoj	3	17	4
Pracovní benefity	1	20	3
Jistota pracovního místa	0	18	6
Péče o zaměstnance	0	21	2

Tab. 27 Vztah mezi důležitostí a spokojeností jednotlivých priorit [vlastní zdroj]

Priority	Důležitost (počet odpovědí)		Spokojenost (počet odpovědí)	
	1	2	spokojen	velmi spokojen
Výše platu	12	11	18	6
Dobré pracovní vztahy	7	17	16	8
Kariérní růst	10	4	17	2
Vzdělávání a rozvoj	14	6	17	4
Pracovní benefity	14	4	20	3
Jistota pracovního místa	3	19	18	6
Péče o zaměstnance	12	9	21	2

Vyhodnocení II. části dotazníku – získávání informací

Otázka č. 12 U HZS pracuji

Tab. 28 Priority a nespokojenost příslušníků pracujících u HZS 11 – 15 let
[vlastní zdroj]

Priorita	Důležitost (počet odpovědí)		+/-	Nespokojenost (počet odpovědí)
	1	2		velmi nespokojen
Výše platu	3	6	9/1	0
Dobré pracovní vztahy	3	7	10/0	0
Kariérní růst	4	1	5/5	3
Vzdělávání a rozvoj	6	2	8/2	1
Pracovní benefity	5	3	8/2	1
Jistota pracovního místa	1	8	9/1	0
Péče o zaměstnance	4	5	9/1	0

Pozn.: „+“ představuje počet odpovědí ve škále 1, 2, „-“ představuje počet odpovědí ve škále -2, -1, 0.

Otázka č. 13 Jsem ve věku

Tab. 29 Priority a nespokojenost příslušníků ve věku 31 – 40 let [vlastní zdroj]

Priorita	Důležitost (počet odpovědí)		+/-	Nespokojenost (počet odpovědí)
	1	2		velmi nespokojen
Výše platu	6	6	12/0	0
Dobré pracovní vztahy	3	9	12/0	0
Kariérní růst	6	1	7/5	3
Vzdělávání a rozvoj	9	2	11/1	2
Pracovní benefity	8	3	11/1	1
Jistota pracovního místa	0	11	11/1	0
Péče o zaměstnance	5	7	12/0	0

Pozn.: „+“ představuje počet odpovědí ve škále 1, 2, „-“ představuje počet odpovědí ve škále -2, -1, 0.

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ – UH. HRADIŠTĚ

Vyhodnocení I. části dotazníku – pracovní vztahy a atmosféra uvnitř HZS

Otázka č. 3 Uveďte prosím důležitost jednotlivých priorit v zaměstnání (-2 nejméně důležité, 2 nejvíce důležité) a spokojenost s nimi

Tab. 30 Priority příslušníků v zaměstnání [vlastní zdroj]

Priorita	Škála (počet odpovědí)				
	-2	-1	0	1	2
Výše platu	0	3	8	16	17
Dobré pracovní vztahy	0	1	2	11	30
Kariérní růst	2	2	18	15	6
Vzdělávání a rozvoj	0	0	14	20	10
Pracovní benefity	1	2	17	18	5
Jistota pracovního místa	0	0	4	6	32
Péče o zaměstnance	0	3	9	15	15

Tab. 31 Spokojenost příslušníků s jednotlivými prioritami [vlastní zdroj]

Priorita	Spokojenost (počet odpovědí)		
	velmi nespokojen	spokojen	velmi spokojen
Výše platu	3	35	2
Dobré pracovní vztahy	3	30	8
Kariérní růst	7	30	4
Vzdělávání a rozvoj	5	35	0
Pracovní benefity	3	35	3
Jistota pracovního místa	3	27	10
Péče o zaměstnance	4	34	3

Tab. 32 Vztah mezi důležitostí a spokojeností jednotlivých priorit [vlastní zdroj]

Priority	Důležitost (počet odpovědí)		Spokojenost (počet odpovědí)	
	1	2	spokojen	velmi spokojen
Výše platu	16	17	35	2
Dobré pracovní vztahy	11	30	30	8
Kariérní růst	15	6	30	4
Vzdělávání a rozvoj	20	10	35	0
Pracovní benefity	18	5	35	3
Jistota pracovního místa	6	32	27	10
Péče o zaměstnance	15	15	34	3

Vyhodnocení II. části dotazníku – získávání informací

Otázka č. 12 U HZS pracuji

Tab. 33 Priority a nespokojenost příslušníků pracujících u HZS 11 – 15 let
[vlastní zdroj]

Priorita	Důležitost (počet odpovědí)		+/-	Nespokojenost (počet odpovědí)
	1	2		velmi nespokojen
Výše platu	2	6	8/3	2
Dobré pracovní vztahy	6	5	11/0	1
Kariérní růst	3	1	4/7	3
Vzdělávání a rozvoj	5	2	7/4	2
Pracovní benefity	3	1	4/7	2
Jistota pracovního místa	3	6	9/2	1
Péče o zaměstnance	3	2	5/6	3

Pozn.: „+“ představuje počet odpovědí ve škále 1, 2, „-“ představuje počet odpovědí ve škále -2, -1, 0.

Tab. 34 Priority a nespokojenost příslušníků pracujících u HZS 16 – 20 let
[vlastní zdroj]

Priorita	Důležitost (počet odpovědí)		+/-	Nespokojenost (počet odpovědí)
	1	2		velmi nespokojen
Výše platu	4	4	8/5	0
Dobré pracovní vztahy	3	8	11/2	0
Kariérní růst	6	0	6/7	0
Vzdělávání a rozvoj	6	2	8/5	1
Pracovní benefity	4	1	5/8	0
Jistota pracovního místa	1	9	10/3	0
Péče o zaměstnance	6	3	9/4	1

Pozn.: „+“ představuje počet odpovědí ve škále 1, 2, „-“ představuje počet odpovědí ve škále -2, -1, 0.

Otázka č. 13 Jsem ve věku

Tab. 35 Priority a nespokojenost příslušníků ve věku 31 – 40 let [vlastní zdroj]

Priorita	Důležitost (počet odpovědí)		+/-	Nespokojenost (počet odpovědí)
	1	2		velmi nespokojen
Výše platu	3	10	13/6	3
Dobré pracovní vztahy	6	11	17/2	0
Kariérní růst	7	1	8/11	3
Vzdělávání a rozvoj	8	3	11/8	1
Pracovní benefity	7	2	9/10	2
Jistota pracovního místa	2	13	15/4	1
Péče o zaměstnance	6	4	10/9	3

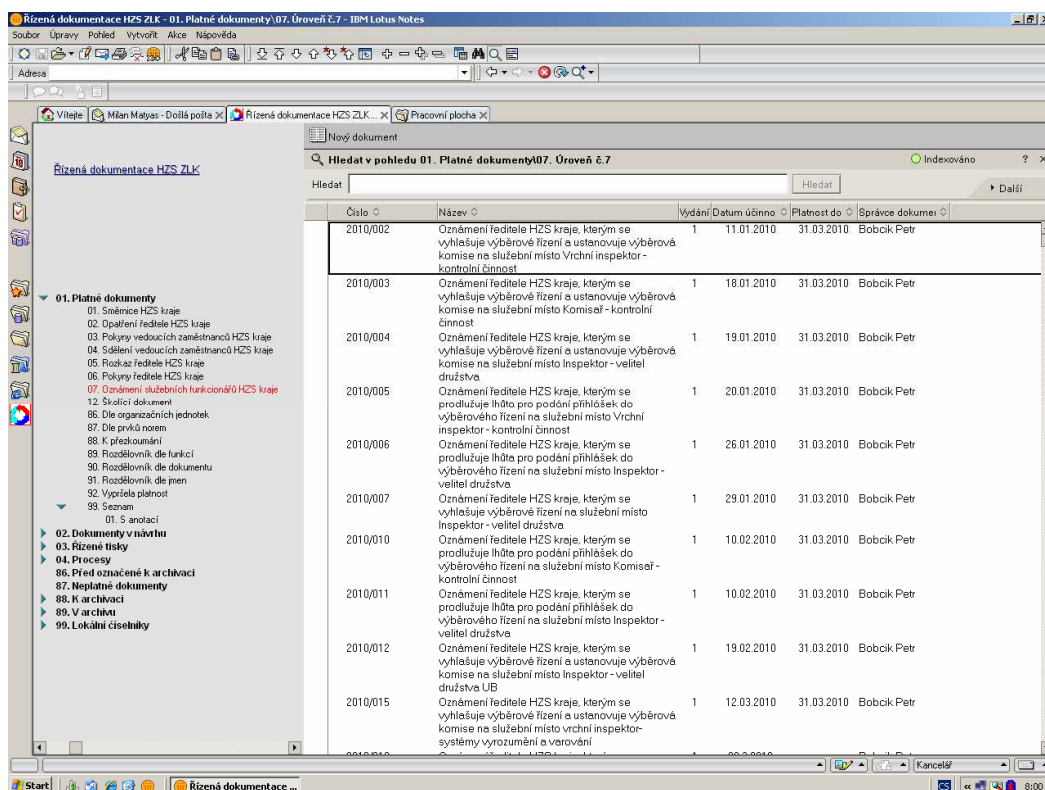
Pozn.: „+“ představuje počet odpovědí ve škále 1, 2, „-“ představuje počet odpovědí ve škále -2, -1, 0.

Tab. 36 Priority a nespokojenost příslušníků ve věku 41 – 50 let [vlastní zdroj]

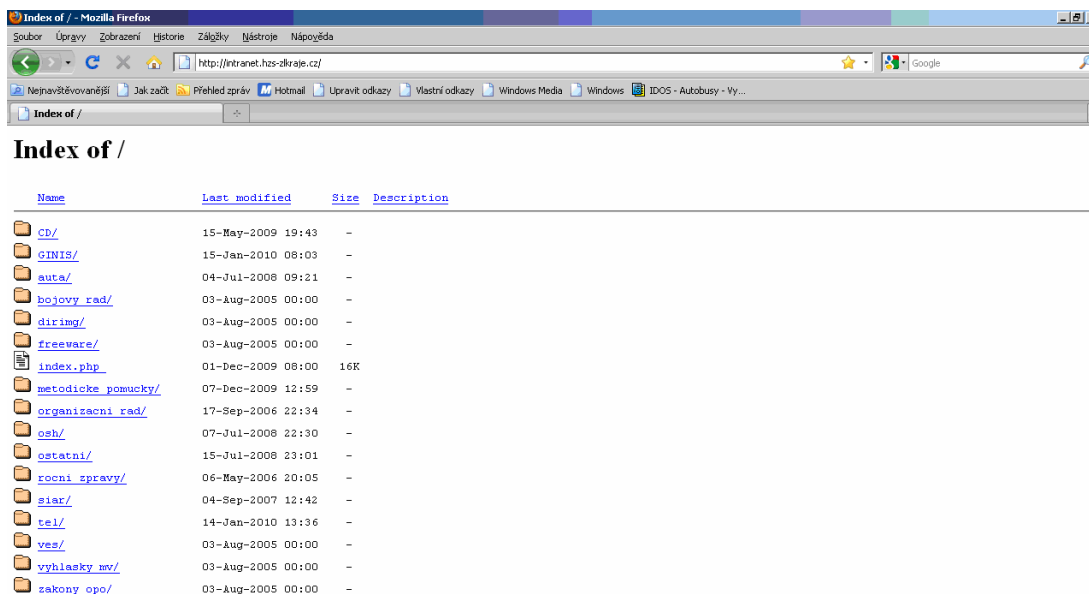
Priorita	Důležitost (počet odpovědí)		+/-	Nespokojenost (počet odpovědí)
	1	2		velmi nespokojen
Výše platu	7	4	11/2	0
Dobré pracovní vztahy	3	9	12/1	1
Kariérní růst	4	1	5/8	2
Vzdělávání a rozvoj	7	2	9/4	0
Pracovní benefity	4	2	6/7	0
Jistota pracovního místa	3	5	8/5	1
Péče o zaměstnance	6	4	10/3	1

Pozn.: „+“ představuje počet odpovědí ve škále 1, 2, „-“ představuje počet odpovědí ve škále -2, -1, 0.

PŘÍLOHA P IV: UKÁZKY VYUŽÍVANÉHO SOFTWARE



Obr. 27 Ukázka softwaru Lotus Notes [vlastní zdroj]



Obr. 28 Ukázka Intranetu [vlastní zdroj]