

Zde patří úvodní strana.

Tato strana se ze šablony netiskne.

Úvodní strana je uvedena ve speciálních souborech přístupných na webových stránkách univerzity.

Zde patří oficiální zadání diplomové práce.

Tato strana se ze šablony netiskne. Je to výstup z IS STAG.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Efektivní komunikace jsou jedním z klíčových pilířů v každé organizaci. Zahrnují systém činností vykonávaných na různých stupních členění organizace. Jednu z oblastí napomáhající k vyšší efektivitě komunikace tvoří i interní Public relations. Tento nástroj komunikačního mixu umožňuje velmi cíleně ovlivnit hodnoty a postoje zaměstnanců a motivovat je k vyšší výkonnosti. Kvalifikovaně řízený systém interních PR tak díky zaměstnancům vede k dosažení úspěchů v komerčním i nekomerčním sektoru.

Abstrakt ve světovém jazyce

Effective communication is essential for all organizations. It links the activities of various parts of the organization. The internal Public relations are extremely important for executing effective communication. This implement of communication mix ensures influence of employees' values and attitudes. It creates the base for motivating to higher efficiency. The system of internal PR, which is qualified managed, leads to success in commercial and noncommercial sector.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému konzultantovi Ing. Jaroslavu Světlíkovi za cenné připomínky, trpělivost a odborné vedení. Dále pak děkuji Ing. Evě Stejskalové, vedoucí Public relations Městského úřadu Vsetín, za vstřícnou spolupráci a všem respondentům, kteří mi ochotně poskytli potřebné informace.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně dne

Podpis

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 UVEDENÍ DO ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	11
1.1 DEFINOVÁNÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	11
1.2 VÝZKUM DANÉ PROBLEMATIKY V KONKRÉTNÍ ORGANIZACI	11
1.3 CÍLE PRÁCE	11
1.3.1 Definování počátečních hypotéz	12
1.4 METODY A FÁZE VÝZKUMU	12
1.4.1 Metody použité při výzkumu	12
1.4.2 Jednotlivé fáze výzkumu	13
1.5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.5.1 Interní a externí PR	14
1.5.2 PR ve státní správě	14
1.5.3 Personální management	16
1.5.4 Personální management ve státní správě	17
1.5.5 Organizační kultura	17
1.6 SYNTÉZA TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	20
II. PRAKTICKÁ ČÁST	22
2 ANALÝZA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	23
2.1 VÝCHOZÍ PODMÍNKY	23
2.2 POPIS STAVU INTERNÍ KOMUNIKACE NA MĚSTSKÉM ÚŘADU VSETÍN	24
2.2.1 Prostředky interních PR	26
2.2.2 Dopad činnosti PR na interní a externí veřejnost	30
2.3 DEFINICE ZKOUMANÉ OBLASTI	31
2.4 PRŮZKUMNÁ SONDA	32
2.4.1 Vyhodnocení otázky č. 1	33
2.4.2 Vyhodnocení otázky č. 2	34
2.4.3 Vyhodnocení otázky č. 3	35
2.4.4 Vyhodnocení otázky č. 4	36
2.4.5 Vyhodnocení otázky č. 5	37
2.4.6 Vyhodnocení otázky č. 6	38
2.4.7 Vyhodnocení otázky č. 7	39
2.4.8 Vyhodnocení otázky č. 8	40
2.4.9 Vyhodnocení otázky č. 9	41
2.4.10 Vyhodnocení otázky č. 10	42
2.5 NÁVRH NA MOŽNÁ ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE V OBLASTI INTERNÍCH PR NA MĚSTSKÉM ÚŘADU VSETÍN	43
2.5.1 Návrh na efektivnější využívání prostředků komunikace interních PR	43

2.5.2	Návrh na zvýšení motivace zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu	43
2.5.3	Návrh na efektivnější získávání zpětné vazby od zaměstnanců	44
2.6	ZHODNOCENÍ DOSAŽENÝCH CÍLŮ	44
2.6.1	Ověření pracovních hypotéz	44
ZÁVĚR.....		46
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		47
SEZNAM GRAFŮ.....		48
SEZNAM PŘÍLOH.....		49

ÚVOD

Téma své bakalářské práce týkající se oblasti public relations jsem si zvolila proto, že tento segment má v rámci marketingových komunikací své jedinečné a v mnoha ohledech i zcela odlišné postavení než ostatní složky. Hlavním úkolem PR je na rozdíl od ostatních částí marketingových komunikací citlivě komunikovat s veřejností a sdělovat jí jak pozitivní, tak i negativní informace o daném subjektu.

Cílem PR není ovládat veřejnost a manipulovat s ní, ale pomoci osobám a organizacím komunikovat s veřejností tak, aby byly příznivě vnímány a zvyšovala se jejich prestiž. Kladný vztah veřejnosti, potažmo médií, pomáhá danému subjektu lépe působit v konkrétní oblasti podnikání. Vytváří jakousi nehmotnou komparativní výhodu vůči ostatní konkurenci a usnadňuje lepší prosazení vlastních názorů a postojů. Připravuje také vhodnou půdu dalším marketingovým činnostem.

Z mého pohledu je velice zajímavé sledovat jakými způsoby jsou informace komunikovány různým vrstvám veřejnosti, a proto jsem se zaměřila na detailní prozkoumání komunikačních aktivit uvnitř subjektu a na vliv, jakým tato činnost může působit na postoje a hodnoty zaměstnanců určité organizace.

Oblast interní komunikace je u nás podle mého názoru ještě stále poněkud opomíjenou záležitostí. Firmy většinou přisuzují větší význam externí komunikaci, zejména prostřednictvím médií, zatímco vnitřní komunikace bývá opomíjena. Vrcholový management si postupně začíná uvědomovat, že svůj zisk může zvýšit i tím, že zkvalitní pracovní prostředí a především vztahy mezi vedením a zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci samotnými.

V teoretické části této práce se zaměřím na shromáždění relevantních informací o fungování PR ve státní správě, dále se budu zabývat charakteristikou jednotlivých způsobů vnitřní komunikace, které úzce souvisejí s úrovní podnikové kultury v dané organizaci. Další důležitý bod bude věnován analýze cílové skupiny, jež je v tomto případě tvořena samotnými zaměstnanci organizace. V konečné fázi budu popisovat faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců v průběhu pracovního procesu a zaměřím se také na to, jak tyto faktory mohou zvýšit či snížit výkon zaměstnance.

Praktická část se bude týkat analýzy činností oddělení Public relations na Městském úřadu Vsetín. Mou snahou bude pečlivě zmapovat fungování interních PR a jejich následný vliv na zaměstnance. Porovnáám teoretická východiska související s touto problematikou s aktuálním stavem a potenciálním vývojem fungování PR na Městském úřadě Vsetín. Dále se zaměřím na mechaniku provádění interních PR a na reakce zaměstnanců. Pomocí průzkumné sondy zmapuji používané formy komunikace a jejich následný vliv na zaměstnance.

Na základě závěrů vyvozených z analýzy fungování interních PR na Městském úřadu Vsetín budu formulovat doporučení pro řešení současné situace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 UVEDENÍ DO ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

1.1 Definování zkoumané problematiky

Problematika, na niž se ve své práci zaměřuji, se týká efektivního fungování interních PR uvnitř organizace. Primárně se budu orientovat na celkový vliv interních PR na zaměstnance a to především z hlediska možného motivování zaměstnanců pomocí nástrojů interních PR a dosahování změn v postojích a hodnotách zaměstnanců. Klíčovými oblastmi, s nimiž interní PR přichází nejčastěji z tohoto pohledu do styku, jsou personální management, interní komunikace a organizační kultura. Tyto problematiky spolu velmi úzce souvisí, proto ve své práci neopomím jejich vlivy a pokusím se o určitou syntézu jejich ovlivňovacích možností na postoje a hodnoty zaměstnanců organizace.

1.2 Výzkum dané problematiky v konkrétní organizaci

Praktický výzkum zaměřím na zmapování interních PR na Městském úřadu Vsetín. Jako orgán místní samosprávy je bedlivě sledován okolím a proto se snaží všemi prostředky získat pozitivní obraz v očích veřejnosti. Z tohoto úhlu pohledu musí dbát jak na viditelnou složku komunikace, tedy externí PR, stejně tak jako na udržování dobrých vztahů se svými zaměstnanci, tedy budovat kvalitní interní PR.

1.3 Cíle práce

Hlavním cílem, kterého bych chtěla v praktické části dosáhnout, je kritické porovnání teoretických východisek se současnou situací fungování interních PR v konkrétní organizaci. Zaměřím se na detailní prozkoumání činnosti PR oddělení na Městském úřadu Vsetín a to především v oblasti vlivu interní komunikace na hodnoty a postoje zaměstnanců. Výchozím bodem je shrnutí současného stavu s poukázáním na kladné a záporné stránky. Dále se budu orientovat na analýzu skutečných hodnot a postojů zaměstnanců dané organizace a na závěr se pokusím navrhnout možná řešení této situace.

1.3.1 Definování počátečních hypotéz

Jako východiska určující směr, kterým se bude má práce ubírat, považuji níže stanovené hypotézy:

1. Podle mého názoru je PR v interní komunikaci Městského úřadu Vsetín využíváno na úrovni, která přísluší velikosti a organizačnímu členění této instituce. Hlavní důraz je kladen především na poskytování a výměnu informací. Ostatní účinky, kterých jsou nástroje PR schopny dosáhnout, hrají v interní komunikaci spíše druhořadou roli.
2. Malý důraz je z mého pohledu kladen na přímou zpětnou vazbu a to v měřítku celé organizace. Dochází zde spíše k účelové jednosměrné komunikaci směrem od PR oddělení k zaměstnancům, nebo směrem od nadřízených ke svým podřízeným, ale opačný směr toku informací je víceméně opomíjenou záležitostí.

1.4 Metody a fáze výzkumu

Teoretická východiska své práce jsem vybírala tak, aby měla co nejužší návaznost na problematiku zkoumanou v praktické části. Pro praktickou část jsem zvolila metody, které mi umožnily stát se jak nestranným pozorovatelem, tak i vyzkoušet si být součástí týmu a řídit se nastavenými pravidly pro interní komunikaci. Obě tyto role mi přinesly cenné zkušenosti, které jsem využila při zpracovávání praktické části své práce.

1.4.1 Metody použité při výzkumu

Metodologický výzkum jsem prováděla několika průzkumnými formami, které mi umožnily dívat se na zkoumanou problematiku z různých úhlů pohledu a utvořit si tak co možná nejobjektivnější obraz o současném stavu interních PR na Městském úřadu Vsetín. Při výzkumu jsem používala tyto metody:

- a) Shromáždění relevantních teoretických poznatků

Z těchto poznatků jsem vycházela při formulaci doporučení na zlepšení situace, v níž se aktuálně interní PR na Městském úřadě Vsetín nachází.

b) Průzkumná sonda uvnitř organizace

Pro tuto formu výzkumu jsem se rozhodla z následujících ryze praktických důvodů. Informace o tom, jak zaměstnanci vnímají úroveň interní komunikace, nezískám z povolanějšího zdroje, než od pracovníků samotných. Dále využiji analýzu výsledků průzkumné sondy pro formulaci možných doporučení pro řešení stávající situace na Městském úřadu Vsetín.

c) Vlastní pozorování uvnitř organizace

Osobní zkušenosti, které jsem získala z několika pracovních brigád na Městském úřadu, jsem zúročila při zkoumání úrovně interpersonálních vztahů mezi zaměstnanci a podnikové kultury organizace.

d) Hlubkové rozhovory se zaměstnanci

Informace získané touto formou komunikace mi posloužily k lepší orientaci v praktické problematice interních PR, k poznání pracovní atmosféry a k získání obsáhlejších názorů zaměstnanců na danou problematiku.

1.4.2 Jednotlivé fáze výzkumu

- a) Na počátku každého provedeného kroku jsem se zaměřila na studium teoretických poznatků za účelem shromáždění co nejširšího informačního základu, z něž jsem pak vyvodila východiska pro praktickou část své práce.
- b) Na základě informací získaných shromažďováním teoretických poznatků, jsem požádala Ing. Evu Stejskalovou, vedoucí PR na Městském úřadu Vsetín o popis současného stavu interních PR v této organizaci. Získané informace jsem zpracovala do níže uvedené SWOT analýzy.
- c) V další fázi jsem porovnávala teoretická východiska s praktickým stavem situace. Vycházela jsem z vlastního pozorování, z informací, které mi poskytla průzkumná sonda a z hlubkových rozhovorů se zaměstnanci.

Z kritického zhodnocení dosažených závěrů jsem vycházela při formulaci návrhů na možná zlepšení zkoumané situace.

1.5 Teoretická východiska práce

Jak již bylo zmíněno při definování zkoumané problematiky, v této části se věnuji výběru relevantních teoretických východisek, která posléze využívám k porovnání se skutečným stavem, jež v oblasti interní komunikace na Městském úřadu Vsetín panuje.

1.5.1 Interní a externí PR

Oblast PR se zaměřuje na dva stěžejní segmenty, do nichž směřuje svou aktivitu. Jedná se o interní a externí veřejnost, která se nachází ve sféře vlivu dané organizace. Obě oblasti jsou do určité míry vzájemně propojeny a často dochází k situaci, že informace stejného druhu mohou být použity pro obě tyto skupiny. Samozřejmě, že záleží především na povaze informací a na přístupu, s nímž se s komunikovaným sdělením nakládá. Jádrem informace bývá většinou identické a v závislosti na tom, pro koho je zpráva určena, se mění způsob jejího zpracování. Zdůraznění určité priority může přinést kladný ohlas na jedné straně, ale druhá skupina může být zásadně proti. Z tohoto důvodu musí být přístup ke komunikovaným informacím citlivý a taktní vůči danému recipientovi (Němec, 1996, str.75).

1.5.2 PR ve státní správě

Instituce městského úřadu je orgánem státní správy, která má své specifické samosprávné funkce. Tyto funkce náleží do oblasti veřejné správy, jež je nezávislá a nepodřízená státní správě (Kadečka, Ondruš a Průcha, 2003, str. 58).

Každá instituce městského úřadu se dělí na jednotlivé odbory, které se starají o určitý úsek veřejné správy, např. Odbor životního prostředí, Odbor správy a údržby majetku, Odbor školství a kultury, atd. Městský úřad Vsetín se dělí na 11 správních odborů.

Mezi PR ve státním respektive veřejném sektoru a v soukromém sektoru existuje celá řada významných rozdílů. U nekomerčních PR představuje zainteresovanou stranu široká a diverzifikovaná množina interních a externích cílových skupin s různými programy. K těmto skupinám patří: vedoucí pracovníci a zaměstnanci ve výkonných, legislativních a soudních orgánech státní moci; skupiny veřejných zájmů; vedoucí představitelé politických stran; představitelé místních samospráv; představitelé soukromého podnikatelského sektoru; profesionální zájmové skupiny; pracovníci zpravodajských médií; obecná veřejnost (Caywood, 2003, str. 492 - 493).

Prakticky ve všech typech organizací jsou cíle a úkoly PR těsně spjaty jednak s vytyčenou komunikační strategií, jednak s jedinečnými kulturními znaky a formálními i neformálními strukturami daného politického systému. Kvalita komunikace daných organizací je zjevně hlavním faktorem, který ovlivňuje externí i interní veřejnost.

Rozdíly v aplikacích interních PR u různých typů organizací a podniků jsou ovlivněny především komunikačními kanály, které odpovídají velikosti organizace. V případě malých společností je zpravidla působení na zaměstnance snazší díky úzkým vazbám. Velké společnosti potřebují vybudovat kvalitní komunikaci, aby se potřebné informace dostávaly až na nejnižší úroveň zaměstnanců, a naopak od nich až do míst, kde mají důležitou informační hodnotu. Velké společnosti tak více využívají elektronické komunikace a odpovědnosti za předávání informací po řídicí linii (Popovičová, 2005, str. 16).

Komunikace se zájmovými skupinami

Pojem cílová skupina, jež se tradičně používá pro označení té části veřejnosti, na niž organizace zaměřuje své aktivity, bych u institucí neveřejného sektoru raději nahradila termínem zájmová skupina. Samo slovo cíl svádí k představě, že organizace si sama určí, kdo pro ni bude komunikačním partnerem, a na něj pak soustředí svou pozornost. Na druhé straně pojem zájmová skupina zahrnuje všechny, kteří mají určitý zájem o dění v organizaci. Členy zájmové skupiny tvoří zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, dodavatelé, odborové organizace, média, ekologická hnutí, státní orgány, banky, pojišťovny, profesní asociace, místní komunita, atd.

Komunikace se zájmovými skupinami vyžaduje také mnohem aktivnější přístup. Nejde jen o určení všech subjektů, které svou činností organizace nějakým způsobem ovlivňuje nebo by mohla ovlivnit. Hlavní důraz musí být kladen na správné formulace komunikovaných sdělení s ohledem na to, s jakou zájmovou skupinu chce organizace právě navázat nebo obnovit komunikační vztah.

Nezbytnou podmínkou pro budování vztahu založeném na základech vzájemného porozumění a důvěry je otevřené a pravdivé informování o všech aktivitách organizace v oblastech, kterých se dané zájmové skupiny dotýkají. Nestačí být pouze zodpovědnou organizací, jež se snaží žít v souladu s okolním prostředím. Lidé musí být informováni o krocích, které jsou právě podnikány a vidět jejich výsledky (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2000, str. 59 – 60).

1.5.3 Personální management

Personální management se v zásadě skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, avšak relativně samostatných funkčních oblastí. První z nich popisuje vytváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání zaměstnanců. Zde patří především věcné, právní, ekonomické, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a sociálních procesů. Tyto procesy vytvářejí určitý rámec, v němž se uskutečňují vlastní rozhodnutí řídicích pracovníků ve vztahu k jednotlivcům a pracovním skupinám. Za převažující část dané problematiky odpovídá personální oddělení organizace.

Druhou oblastí, na niž se personální management soustřeďuje, je vlastní vedení pracovníků, v němž se již jedná o bezprostřední ovlivňování vědomí (postojů, hodnotových preferencí, sociálních norem, atd.) a jednání zaměstnanců (iniciativa, výkonnost, atd.). Rozhodujícími subjekty vedení lidí jsou řídicí pracovníci na všech úrovních řídicí hierarchie (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 315).

Cílem personálního managementu je schopnost zajistit organizaci vědomí, že dokáže prostřednictvím svých zaměstnanců úspěšně plnit zadané úkoly. Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovníků a rozvíjet jejich schopnosti, tedy užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost. Těchto požadavků lze dosáhnout

tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji (Armstrong, 2002, str. 28).

1.5.4 Personální management ve státní správě

Klíčovou oblastí z hlediska dalšího rozvoje veřejné správy hrají zaměstnanci daného úřadu, potažmo tedy personální management. Veškeré změny musí vycházet z potřeb lidí, protože řízení ve veřejné správě souvisí především s problémy lidí. Zvýšit produktivitu, účinnost, otevřenost, transparentnost a kvalitu veřejných služeb není možné bez aktivní podpory státních zaměstnanců.

Aby se organizace ve veřejné správě dokázaly přizpůsobit změnám a čelit problémům v rychle se měnící společnosti, potřebují dnes více flexibility. Pro přípravu dlouhodobých plánů je nezbytná stabilita, flexibilita však umožňuje efektivní přizpůsobování. Řízení flexibility klade na jednotlivé státní zaměstnance nové nároky a úspěšné fungování veřejných organizací závisí ve zvýšené míře na efektivním řízení lidských zdrojů. V dynamickém a rychle se měnícím světě jsou motivace a odhodlání zaměstnanců klíčové faktory úspěchu (Wright, Nemec, 2003, str. 155).

1.5.5 Organizační kultura

Přestože rámcově je pojem organizační kultury chápán současnými autory obdobným způsobem, při konkrétním vymezení jejího obsahu se jejich definice různí. Organizační kulturu vymezují autoři takto:

- Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž samotná organizace je chápána jako systém sdílených významů, tedy jako souhrn idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. Tyto elementy umožňují pochopit lidskou stránku fungování organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 20).
- Organizační kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení postojů a domněnek, které pravděpodobně nebyly nikde výslovně formulovány, ale ustavují způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce (Armstrong, 2002, str. 199).

- Pojem organizační kultura je chápán jako typické jednání, uvažování a vystupování členů organizace. Tvoří jednotu společenských hodnotových představ, norem, vzorců jednání a navenek se projevuje jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, pravidlech a materiálním vybavení (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 485 – 486).

Většina definic, jak je patrné z uvedeného přehledu, má charakter výčtu jednotlivých elementů organizační kultury, některé pak vyzdvihují určité funkce organizační kultury.

Po zobecnění současných pojetí může být organizační kultura definována takto: „Jedná se o soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální i nemateriální povahy“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 20).

Prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, nicméně nejčastěji jsou za prvky kultury považovány:

a) Základní předpoklady

Jsou to zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. U člověka tato přesvědčení fungují zcela automaticky a nevědomě.

Praktickým příkladem vžitého základního předpokladu rozšířeného na Městském úřadu Vsetín je, že zaměstnanci mají ke své organizaci poměrně silný loajální vztah, a proto dochází k zanedbatelnému vynášení interních informací ven z pracoviště.

b) Hodnoty

Za hodnoty je považováno to, co je důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu dobrý – špatný a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Zatímco individuální hodnotový systém člověka determinuje to, co je pro něj osobně významné, organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku.

Hodnoty představují jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace. Deklarovány bývají také navenek, za účelem vytváření image organizace.

Na Městském úřadu Vsetín je jednou z široce uznávaných hodnot zodpovědné chování vůči životnímu prostředí.

c) Normy chování

Normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla určující zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti, komunikace ve skupině a ostatních důležitých aspektů. Normy vymezují chování, které je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

Městský úřad Vsetín při stanovování norem chování vychází z Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě, který obsahuje např. článek o střetu zájmů, článek o zneužití úředního postavení, atd. K tomuto základnímu dokumentu se přidávají další vnitřní normy a směrnice určující pravidla chování a jednání v konkrétních situacích. Tato pravidla jsou podle potřeby aktualizována a zaměstnanci se o nich dozvědí z interního periodika (viz. Příloha P II).

d) Postoje

Termín postoj je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají určité osoby, věci, události či problému. Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah (Nakonečný, 1995, str. 118 - 119).

Postoje zaměstnanců Městského úřadu Vsetín jsem analyzovala v průzkumné sondě zaměřené na výzkum hodnot a postojů, které pracovníci zaujímají ke své organizaci. Výsledky jsou prezentovány v praktické části práce.

e) Artefakty

K artefaktům materiální povahy jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení organizace, vytvářené produkty či služby, výroční zprávy, atd. Artefakty nemateriální podoby jsou pak jazyk, zvyky, rituály, ceremoniály.

Co se týká materiální povahy artefaktů, projevují zaměstnanci Městského úřadu Vsetín poměrně velkou spokojenost. Naopak u artefaktů nemateriální pracovníci nepovažují za nejefektivnější variantu řešení navyknuté používání nefunkčních stereotypů v komunikaci (např. nutná účast všech pracovníků odboru na pracovních poradách, přestože je na programu pouze bod týkající se úzkého okruhu zaměstnanců).

1.6 Syntéza teoretických východisek

Charakteristiky jednotlivých tematik mají mezi sebou evidentně velmi silné vazby a v některých oblastech se dokonce překrývají. Tento obsahový přesah jedné problematiky do druhé mi umožnil rozšíření úhlu pohledu na zkoumané oblasti interních PR.

Hodnoty a postoje zaměstnanců jsou zmíněny ve všech oddílech teoretického popisu problematiky. Personální management se bezprostředně zaměřuje na ovlivňování hodnot a postojů pracovníků a na hledání účinných forem jejich větší

motivovanosti. K tomuto cíli směřuje za pomoci interních PR, které svými komunikačními kanály mají možnost vytyčeného cíle dosáhnout.

U organizační kultury existuje nespočetné množství definic, ovšem v základech se od sebe nijak diametrálně neodlišují. Hodnoty a postoje zaměstnanců patří společně s normami, názory a idejemi mezi základní stavební kameny systému organizační kultury.

Z těchto závěrů plyne, že možnost ovlivňovat hodnoty a postoje zaměstnanců určité organizace existuje na různých strukturálních úrovních organizace. Nejpřednější úlohu zde většinou sehrává interní komunikace, která je nejen podpořena ostatními prvky, ale mnohdy z nich obsahově vychází při formulaci svých úkolů a cílů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

2.1 Výchozí podmínky

Pro zmapování aktuální situace v oblasti interních PR jsem využila formu hloubkového rozhovoru s Ing. Evou Stejskalovou, vedoucí oddělení PR na Městském úřadu Vsetín. Získala jsem tak subjektivní pohled na zkoumanou problematiku, od osoby, jejíž náplní práce je mezi jinými i interní komunikace se zaměstnanci Městského úřadu. Získané informace jsem rozpracovala do níže uvedené SWOT analýzy, která vyjadřuje současný stav interních PR v dané organizaci.

a) Silné stránky interních PR na Městském úřadu Vsetín

- využívání poměrně širokého spektra komunikačních kanálů
- legislativní opatření na podporu funkčnosti interní komunikace
- možnost oslovení většiny zaměstnanců pomocí intranetu s minimálními finančními i časovými nároky
- silná organizační kultura přispívající ke kvalitní interní komunikaci na všech úrovních pracovních pozic
- stimulující systém odměňování

b) Slabé stránky interních PR na Městském úřadu Vsetín

- nedostatečná zpětná vazba směrem od zaměstnanců k vedení
- nadměrné užívání intranetu na úkor interpersonální komunikace
- nedostatečná organizace práce orientovaná na vytváření pracovních týmů

c) Příležitosti

- zlepšení technického vybavení jednotlivých pracovišť
- citlivější přístup k individuálním problémům zaměstnanců
- pravidelné kurzy týkající se komunikačních dovedností pro zaměstnance na všech úrovních

- vzdělávání a rozvoj pracovníků s orientací na zvýšení kvality služeb a snížení nákladů
- personální řízení s jasně definovaným vztahem k výkonnosti organizace, ke konkurenceschopnosti a tedy úspěšnosti organizace

d) Ohrožení

- možnost ztráty kvalitních pracovníků v důsledku nízké prestiže úřednických míst v očích veřejnosti
- vznik potenciálních problémů zapříčiňujících snížení výkonnosti zaměstnanců v důsledku nekvalitní komunikace

2.2 Popis stavu interní komunikace na Městském úřadu Vsetín

Pro komunikaci s interní veřejností platí stejné zásady jako pro kteroukoliv jinou zájmovou skupinu: musí se jednat o obousměrný proces, tedy obě strany by měly aktivně usilovat o zpětnou vazbu. Kvalitní interní komunikace se snaží odpovědět na otázku, co zaměstnanci potřebují, respektive co nejlépe pochopit jejich názory a postoje a především vysledovat prvky motivace (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2000, str. 57).

Podle Ing. Evy Stejskalové, vedoucí Public relations na Městském úřadu Vsetín, je důležitost zájmové skupiny, kterou tvoří zaměstnanci organizace veřejné správy, na stejné úrovni jako občané vytvářející veřejné mínění o organizaci. Právě zaměstnanci totiž s občany jednájí a sebelepší komunikační strategie nemůže pomoci, pokud se občan setká s nepříjemným či neinformovaným zástupcem organizace. Úroveň služeb a spokojenost občanů závisí na ochotě zaměstnanců dát své práci víc než jen nutné profesionální dovednosti. Aby se zaměstnanec do své práce zapojil celým srdcem, musí mít patřičnou motivaci. K dosažení tohoto cíle Městský úřad Vsetín využívá i metody interních PR.

Nicméně celkový vztah zaměstnance k svému zaměstnavateli není formován jen uvnitř podnikových zdí. Velmi silně působí také celospolečenský pohled na „status“ dané profese. To, jak o organizaci informují média, jaké je povědomí o instituci ve společnosti a samozřejmě také to, co si o práci myslí rodina a přátelé formuje vztah zaměstnance ke své práci stejnou měrou jako úroveň práce samotné.

Ing. Eva Stejskalová považuje za klíčové téma při hledání nejvhodnějšího způsobu řešení interní komunikace nalézt optimální systém, který dokáže prohloubit firemní kulturu a zároveň posílit loajalitu zaměstnanců. Důležitá je trvalá komunikace mezi zaměstnanci, společná setkání, firemní intranet, ale i vybavení pracoviště a různé sociální výhody. Zaměstnanci by měli mít informace dříve, než se dostanou ven z organizace. Pak mají dobrý pocit z toho, že vědí, co se aktuálně děje, a jsou schopni reagovat na dotazy zvenčí.

Pro interní komunikaci se v poslední době vžil termín inside marketing. Věra Popovičová (2005) uvádí tuto definici inside marketingu: „Vzájemné propojení komunikace a firemní kultury na všechny zaměstnance takovým způsobem, aby se spolupodíleli na budování dobrého jména společnosti na trhu.

S touto definicí se ztotožňuje i Ing. Eva Stejskalová a dodává, že klíčovou roli zde hraje motivování zaměstnanců ke spolupodílení se na budování pozitivního veřejného mínění o vlastní organizaci. Základní kameny motivačního programu zaměřeného na pracovníky Městského úřadu Vsetín tvoří tyto elementy:

- Snaha ovlivnit postoje zaměstnanců takovým způsobem, aby chápali, že hlavní prioritou je kvalitní komunikace s občany, kteří poté tvoří obraz organizace na veřejnosti.

Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci, popřípadě bývalý zaměstnanci působí jako článek spojující organizaci s okolním prostředím. Stávají se nejdůvěryhodnějšími zdroji informací, protože za ně nejsou placeni a znají věc zevnitř (Němec, 1996, str. 45).

- Využívání všech motivačních zdrojů, nejen finančních, ke zvýšení produktivity práce na všech pracovních úrovních Městského úřadu Vsetín.

Kvalitní způsob splnění uvedených bodů vyžaduje znát zájmy a potřeby pracovníků a srozumitelně je formulovat a zveřejnit. K tomuto účelu slouží interní periodikum „Zvěstník“ vydávané PR oddělením Městského úřadu Vsetín. Rubriky, které motivují zaměstnance a publikují jejich úspěchy, jsou „Úspěch týdne“ a „Úspěch měsíce.“ Ukázkové vydání Zvěstníku tvoří součást práce a je označeno jako Příloha P II.

2.2.1 Prostředky interních PR

Konkrétní výběr a podoba prostředků interní komunikace záleží na oboru, kterému se organizace věnuje, na její velikosti, obchodní strategii a filosofii a řadě dalších faktorů. Neexistuje univerzální recept na úspěch, nicméně je známo obecně platné pravidlo uplatňované v řízení: „Celková strategie a kultura daného subjektu se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům. Tedy jak se subjekt chová ke svým vnitřním zaměstnancům, tak se oni chovají i navenek“ (Němec, 1996, str. 41).

Konkrétní prostředky interních PR:

a) Prostředky ústní komunikace

- rozhovory se zaměstnanci (formální i neformální povahy)
- kvalifikační a hodnotící pohovory
- diskuse vedení se zaměstnanci

Současná situace na Městském úřadu Vsetín:

Všechny výše uvedené prostředky jsou ve větší či menší míře ke komunikaci využívány. Nejefektivnější je, podle uskutečněných hloubkových rozhovorů se zaměstnanci i mého vlastního pozorování, přímý rozhovor formální i neformální povahy. Za velkou výhodu této formy komunikace zaměstnanci považují okamžitou zpětnou vazbu a možnost vyjasnění problémů v relativně krátkém čase. Diskuse vedení se zaměstnanci jsou uskutečňovány nepravidelně, většinou však jednou za pololetí. Jejich cílem je získat názory zaměstnanců na právě řešené problémy, informovat je o připravovaných projektech a zodpovídat případné otázky týkající se pracovních záležitostí. Z názorů zaměstnanců jsem však pochopila, že diskuse je pouze formální záležitostí. Téměř všechen prostor a čas je vyplněn monologem úzkého vrcholového vedení a názory zaměstnanců jsou až druhořadé.

b) Prostředky písemné komunikace

- podniková sdělení

- brožury pro zaměstnance
- podnikové noviny
- intranet
- zápisy z porad
- výroční zprávy

Současná situace na Městském úřadu Vsetín:

Intranet a podnikové noviny taktéž distribuované pomocí intranetové sítě jsou z daných prostředků mezi zaměstnanci nejvyužívanější. Dalšími, méně používanými nástroji, jsou zápisy z porad, podniková sdělení a brožury pro zaměstnance. Výroční zprávy v průběhu roku ztrácí na své aktuálnosti a tudíž se pro každodenní pracovní komunikaci téměř neužívají.

Podnikové periodikum s názvem „Zvěstník“ je distribuováno jednou měsíčně všem zaměstnancům Městského úřadu Vsetín. Toto médium informuje o nových zaměstnancích (přikládá i jejich fotografii) a o všech dalších personálních změnách, upozorňuje na novelizace zákonů, zveřejňuje nově přijaté směrnice a vyhlášky. Dále obsahuje motivační rubriky „Úspěch týdne“ a „Úspěch měsíce.“ Periodikum je koncipováno s akcentem na stručnost a přehlednost, proto obsahuje většinou pouze hypertextové odkazy a rozsahově nepřekročí 2 strany formátu A4.

c) Vizuální a audiovizuální prostředky

- podnikové nástěnky a informační tabule
- videokazety
- CD nosiče
- vnitřní rozhlas

Současná situace na Městském úřadu Vsetín:

Informační tabule prošly v minulém roce celkovou obměnou a jejich vizuální styl byl sjednocen s CI Městského úřadu Vsetín. Pro svou přehlednost a snadnou orientaci, bych je označila za velmi efektivní prostředek. Naopak, co se týká podnikových nástěnek, které by měli aktualizovat samotní zaměstnanci, shledala jsem zde hned několik problémových oblastí. Nástěnky nepřinášejí dostatečné množství potřebných informací, nejsou pravidelně aktualizovány a na některých místech zcela chybí. Audiovizuální prostředky komunikace nejsou v rámci interních PR používány vůbec.

d) Sociální prostředky

- možnost občerstvení na pracovišti
- vyhrazené prostory pro kuřáky
- společně vykonávané mimopracovní aktivity (výlety, zájezdy, společná mimopracovní setkání, ...)
- podnikové akce (den otevřených dveří, firemní plesy, oslavy, večírky, ...)
- zaměstnanecké výhody (dárky k výročí, rekreace, ...)
- sociální výpomoc
- podpora zájmů ve volném čase
- akce pro děti zaměstnanců

Současná situace na Městském úřadu Vsetín:

V budově Městského úřadu Vsetín není zřízena zaměstnanecká kantýna a chybí také možnost stravování ve společném stravovacím zařízení. Zaměstnanci se stravují v okolních restauracích. Problémem je, že vedení Městského úřadu snížilo hodnotu stravenky z 55,- Kč na 35,- Kč a tento fakt je pracovníky vnímán velmi negativně. Zaměstnancům na nižších pracovních pozicích nejvíce vadí nízká finanční hodnota stravenky, která nedokáže pokrýt reálné náklady oběda. Zaměstnanci ve vedoucích pozicích vnímají vzniklou situaci spíše jako diskriminaci úrovně svého zaměstnání, protože hodnota stravenek na jiných úřadech podobného typu se pohybuje od 50 zhruba do 75,- Kč za 1 stravenku. Chápu toto opatření jako snižování prestiže jejich pracovního místa potažmo celé organizace.

V budově Městského úřadu je zákaz kouření. Tento zákaz je z cca 95% dodržován. Určitá nekázeň v tomto ohledu je tolerována především v důsledku absence kuřácké místnosti.

Zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkům Městského úřadu Vsetín mají následující charakter: příspěvek na stravování, dárky k významnému životnímu jubileu, možnost pobytu v rekreačním zařízení Senec za zvýhodněných finančních podmínek, pro děti zaměstnanců je určena akce Dětský den, jejímž spolupořadatelem je Městský úřad Vsetín. Dvakrát ročně se zaměstnanci schází na výjezdním setkání, další společné mimopracovní akce mají charakter cyklistického či pěšího výletu, apod.

e) Prostředky hmotné povahy

- vybavení kanceláří
- čistota pracovního prostředí
- vzhled a funkčnost budovy organizace
- úprava přilehlého okolí budovy

Současná situace na Městském úřadu Vsetín:

S prostředky hmotné povahy jsou zaměstnanci poměrně spokojeni. V letech 2004 – 2005 proběhla kompletní výměna nábytkového zařízení kanceláří a co se týká technického zařízení, to je podle zaměstnanců také dostačující. Samotná budova Městského úřadu se nachází v centru města na strategicky výhodné pozici a poměrně hodně se dbá i na úpravu a čistotu jejího přilehlého okolí.

f) Právně zakotvené prostředky

- účelová setkání informující o personálních, sociálních a hospodářských změnách nebo o budoucím vývoji
- návrhy a hodnocení kolektivních smluv

Současná situace na Městském úřadu Vsetín:

Účelová setkání pravidelně navštěvují vedoucí odborů, nebo zaměstnanci pověřeni konkrétním úkolem, který si vyžaduje účast pracovníka na tomto setkání. Předpisy a

normy plynoucí z těchto diskusí jsou zaměstnancům nižší úrovně zpravidla oznamována jejich vedoucími a informace o nich se objevují i v interním periodiku.

2.2.2 Dopad činnosti PR na interní a externí veřejnost

Na jakém stupni důležitosti se PR v každé organizaci nachází, závisí na typu organizace a na její aktuální vnitřní situaci. Kvalitně vykonávané PR dokážou komunikovat i negativní informace tak, že organizace neztratí v očích interní respektive externí veřejnosti své dobré jméno (Lesly, 1995, str. 20).

Komunikovat nepopulární opatření zaměstnancům patří podle Ing. Evy Stejskalové mezi nejnáročnější úkoly, s nimiž se interní PR potýká. Aby se lidé se změnami ztotožnili, musí nejprve pochopit, proč se tyto změny realizují a uvést přínos, který jim tyto změny přinesou. Zjednodušeně by se dalo říct, že zaměstnanec je pro organizaci zákazníkem, který je velmi citlivý na kvalitu komunikace. Trh lze velmi často omámit pestrými plakáty, ale zaměstnanec vidí do nitra organizace a většina změn se ho bezprostředně týká. Proto je důležité vždy vysvětlovat k čemu daná změna povede, jaké bude mít účinky a čím zaměstnanci pomůže při jeho výkonu práce.

Bude-li mít organizace spokojené zaměstnance, vyvstane zde ještě další efekt. Lidé se totiž často baví o práci i v soukromí a jestliže o zaměstnavateli mluví dobře, dělají mu obrovskou reklamu. Podle celostátního průzkumu uskutečněného v únoru 2004 je v ČR se svou prací 42% zaměstnanců spokojeno jen napůl a z této skupiny se rekrutují ti, kteří mohou odejít. Průzkumy v českých firmách ukazují, že častým zdrojem nespokojenosti zaměstnanců bývá nekompetentní vedení lidí, neadekvátní způsob odměňování, nedostatečná interní komunikace a absence motivačních a rozvojových plánů (Daněk, 2004, str. 27).

Téměř nejpodstatnější silou, která dnes působí na každou organizaci a instituci, je názor, který si o ní lidé utvářejí. Nejčastěji proto mluvíme o důvěře společnosti v danou organizaci. Důvěra dnes ale neznamená pouze postoj zákazníka k nabízeným výrobkům či službám, ale závisí také na tom, jaké postoje k firmě zaujímají její zaměstnanci, vládní úřady, akcionáři, dodavatelé a další. Všechny tyto cílové skupiny jsou životně důležité pro úspěch společnosti. V posilování důvěryhodnosti jdou PR za obvyklý rámec získávání

přízně mezi různými skupinami tím, že jim vysvětlují, čím se organizace právě zabývá. Experti v oblasti PR vědí, že cokoli organizace udělá, ovlivní něčí názor (Lesly, 1995, str. 23).

2.3 Definice zkoumané oblasti

Forma dotazování zaměstnanců pomocí průzkumné sondy se mi v mém případě jevila jako nejoptimálnější prostředek, jak získat potřebné informace týkající se názorů zaměstnanců na organizaci, v níž pracují. Dotazování probíhalo anonymní formou a v jeho průběhu jsem měla možnost nahlédnout „pod pokličku“ Městského úřadu Vsetín.

Průzkum jsem uskutečnila na přesně vytypovaném vzorku zaměstnanců. Cílovou skupinu jsem se snažila co nejpřesněji vyselektovat podle údajů o celkovém počtu pracovníků a postech, které v dané organizaci zastávají. Z těchto informací jsem si procentuálně vyjádřila počet dotazovaných zaměstnanců na daných pracovních pozicích. Toto přesné zacílení mi umožnilo provést efektivní výzkum i na relativně malém zkoumaném vzorku.

Předpokládala jsem, že nejvíce rozdílů v odpovědích bude dáno úrovní pozice, která zaměstnancům v dané organizaci přísluší. Z tohoto důvodu jsem pracovníky rozdělila do následujících skupin a procentuálně jsem si vyjádřila, jak velkou část dotazovaných budou v mém dotazníku tvořit:

- Celkový počet zaměstnanců tvoří 220 – z mého pohledu tvoří tento počet 1 celek, tedy 100 %.
- Vrcholové vedení reprezentují starosta, 2 místostarostové, tajemník – z celkového počtu dotazovaných osob tvoří vrcholové vedení 2 %. Dalšími členy vrcholového vedení jsou Rada města a Zastupitelstvo města, avšak členové těchto volených orgánů nejsou zaměstnanci Městského úřadu Vsetín a proto jsem se nezahrnula do počtu zaměstnanců ve vrcholovém vedení.
- Počet pracovníků na pozici vedoucí odborů je 12 zaměstnanců – tento segment pracovníků tedy tvoří 6 % z dotazovaných osob.

- Na nižších pozicích je zaměstnáno 204 pracovníků – největší procentuální část výzkumu zaujímá 92 % zaměstnanců zastávajících nižší pozice.

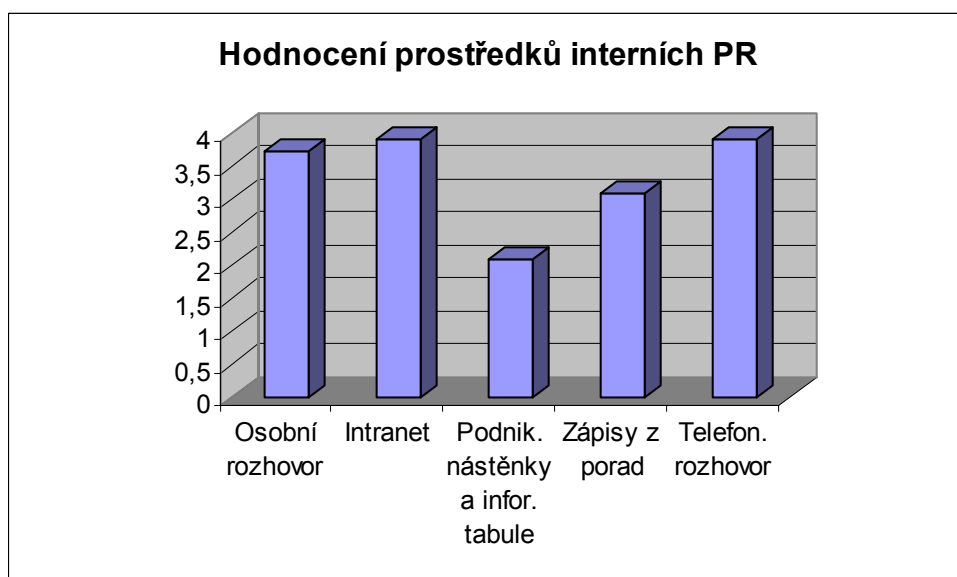
2.4 Průzkumná sonda

Průzkumná sonda měla podobu krátkého dotazníku obsahujícího deset bodů, které se týkaly prostředků interní komunikace a organizační kultury Městského úřadu Vsetín. Vyplňování dotazníku probíhalo metodou osobního dotazování. Vzor průzkumné sondy je součástí této práce a je označen jako Příloha P I.

2.4.1 Vyhodnocení otázky č. 1

První otázka se týkala prostředků interní komunikace. Úkolem dotazovaných zaměstnanců bylo seřadit vytypované prostředky podle míry jejich praktického využití od nejvíce využívaných až po nejméně využívané.

Znění otázky: „Seřaďte následující prostředky interní komunikace na stupnici od 1 do 5 (1 – nejméně užívaný, 5 – nejvíce užívaný) podle míry, s jakou jsou využívány na Městském úřadě Vsetín.“



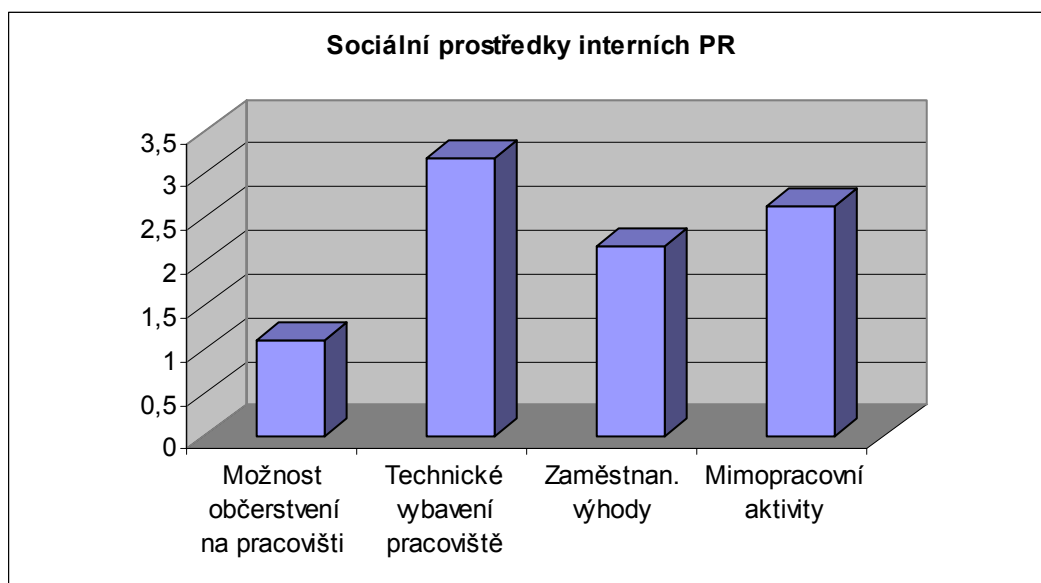
Graf č. 1 – Hodnocení prostředků interních PR

Nejužívanějšími prostředky interní komunikace ze segmentu ústní a písemné komunikace jsou intranet, telefonní rozhovor a osobní rozhovor. Zápisy z porad jsou také poměrně hojně využívanou metodou komunikace. Naopak podnikové nástěnky a informační tabule svou komunikační úlohu splňují poměrně nedostačujícím způsobem. Vedoucí pozice intranetu může být ovšem z části zavádějící. Toto médium je sice nejužívanějším prostředkem komunikace, ale na druhou stranu je často zneužíváno pro řešení banálních záležitostí. Toto nadměrné využívání intranetu přispívá ke zdlouhavému procesu řešení problému a je zde horší zpětná vazba než u osobního kontaktu, práce se tak duplikuje mezi více zaměstnanců než je potřeba.

2.4.2 Vyhodnocení otázky č. 2

Ve druhé otázce bylo úkolem dotazovaných pracovníků ohodnotit sociální prostředky interních PR od nejméně vyhovujících po nejvíce vyhovujících.

Znění otázky: „Na stupnici od 1 do 5 (1 – nejméně vyhovující, 5 – nejvíce vyhovující) ohodnoťte následující možnosti.“



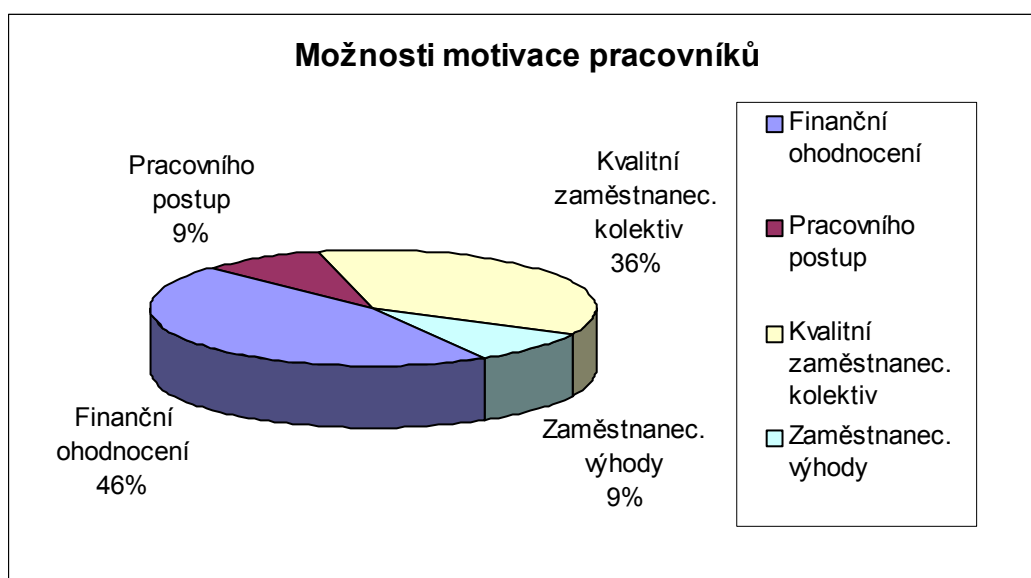
Graf č. 2 – Hodnocení sociálních prostředků interních PR

Z uvedených sociálních prostředků interních PR je pracovníky Městského úřadu Vsetín nejkładněji ohodnoceno technické vybavení pracoviště. V hodnocení od 1 (nejméně vyhovující) do 5 (nejvíce vyhovující) získalo 3,2 bodu. Jak se dalo usuzovat z napjatých vztahů ohledně absence možnosti stravovat se přímo na pracovišti, nejhůře dopadla právě možnost občerstvení s hodnocením 1,1 bodu. Možnost stravování je tedy vnímána jako nejméně vyhovující. Tento fakt se jeví jako dlouhodobý a zanedbaný problém a podle mého názoru by se měla tato ožehavá otázka začít co nejdříve řešit.

2.4.3 Vyhodnocení otázky č. 3

U třetí otázky mě zajímaly faktory, které dokáží ovlivnit pracovní motivaci zaměstnanců Městského úřadu Vsetín. Cílem bylo vysledovat, jaký motivátor působí nejúčinněji na zvýšení pracovního výkonu u zaměstnanců Městského úřadu Vsetín.

Znění otázky: „Co vás dokáže nejvíce motivovat k většímu pracovnímu výkonu? (Vyberte 1 možnost.)“



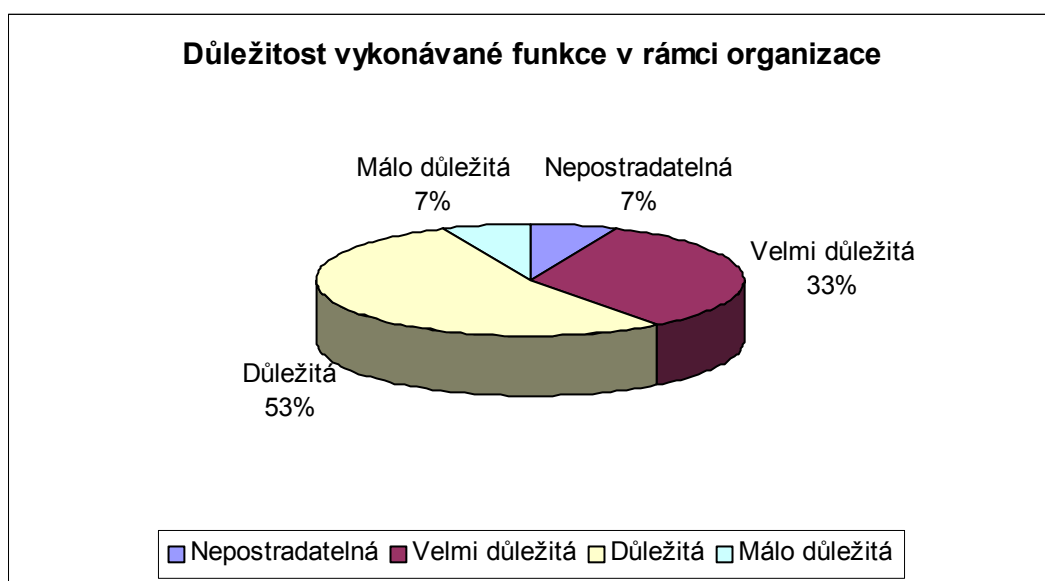
Graf č. 3 – Možnosti motivace pracovníků

Nejdůležitější postavení z nabízených možností zaujímá se 46% finanční ohodnocení pracovníků. Dalším důležitým motivačním faktorem je kvalitní zaměstnanecký kolektiv, který za nejdůležitější hodnotu označilo 36% dotázaných. Vysledované procentuální hodnoty odpovídají průměru, který vznikl selekcí dotázaných osob. Zajímavým zjištěním je skutečnost, že u pracovníků na vedoucích pozicích sehrává nejdůležitější roli kvalitní zaměstnanecký kolektiv a možnost pracovního postupu, zatímco níže postavení pracovníci upřednostňují lepší finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody.

2.4.4 Vyhodnocení otázky č. 4

Ohodnocení důležitosti vykonávané pracovní funkce bylo předmětem čtvrté otázky. Tato otázka byla zaměřena na zjištění postojů zaměstnanců zastávajících různé pracovní úrovně.

Znění otázky: „Jak hodnotíte důležitost vámi vykonávané funkce v rámci celé organizace?“



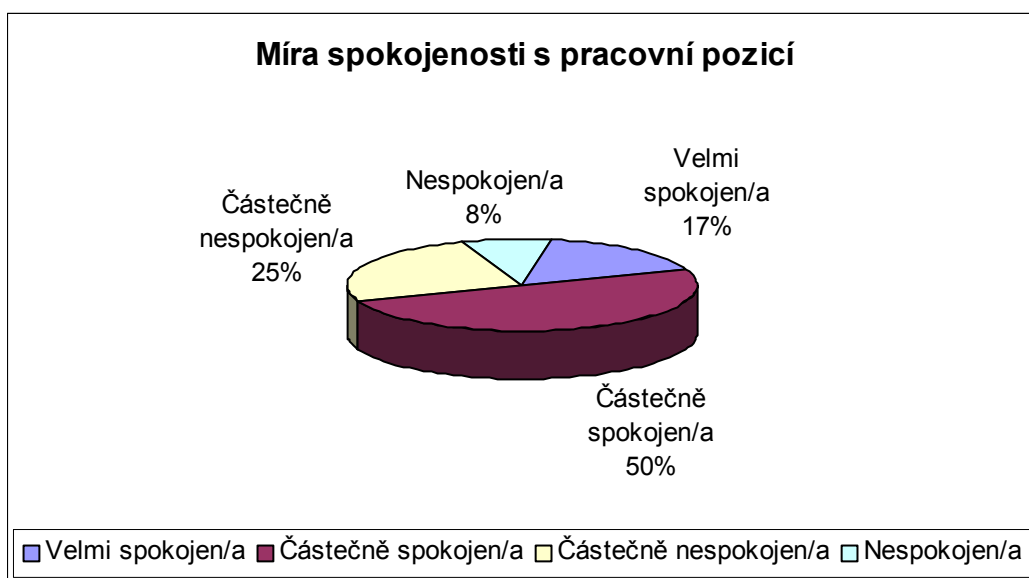
Graf č. 4 – Důležitost vykonávané funkce v rámci organizace

Vyšší vedení a vedoucí odborů se z velmi velké části cítili jako nepostradatelní či velmi důležití. Ovšem ani zaměstnanci na nižších pracovních postech nemají pochyb o důležitosti své práce. V celkovém poměru považuje pouze 7% zaměstnanců svou práci za málo důležitou, stejného výsledku dosáhlo vnímání své pracovní pozice jako nepostradatelné, 33% zaměstnanců chápe svou funkci jako velmi důležitou a 53% jako důležitou.

2.4.5 Vyhodnocení otázky č. 5

V páté otázce jsem zjišťovala spokojenost pracovníků s jimi vykonávanou pracovní pozicí. Cílem otázky bylo zjistit, jestli zaměstnancům jejich práce přináší uspokojení, nebo by raději zastávali odlišnou pracovní pozici.

Znění otázky: „Jak jste spokojen/a s pracovní pozicí, kterou na Městském úřadě Vsetín zastáváte?“



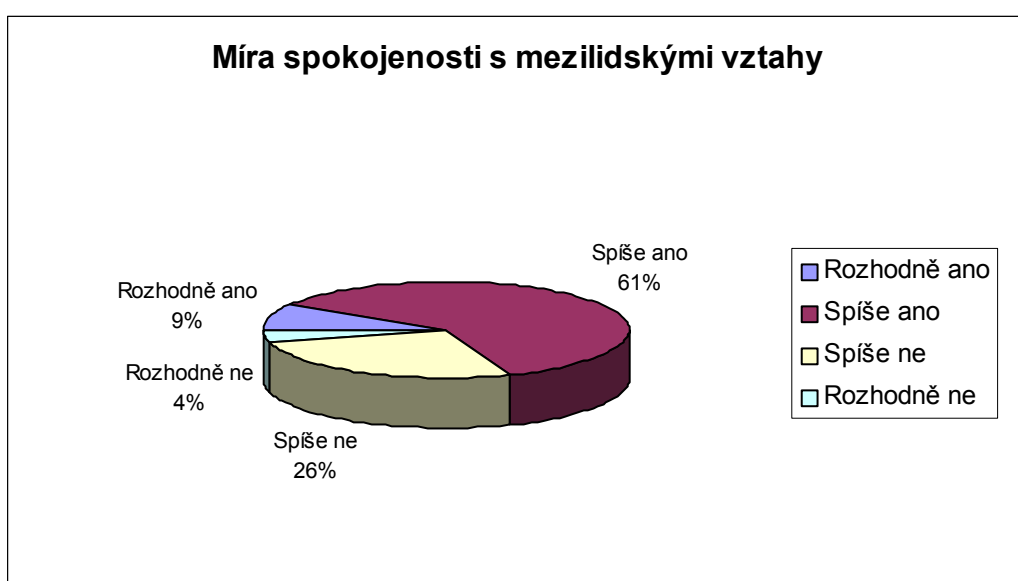
Graf č. 5 – Míra spokojenosti s pracovní pozicí

Z grafu je zřejmé, že dvě třetiny zaměstnanců Městského úřadu jsou velmi nebo částečně spokojeny se svou pracovní pozicí. Zbýlá třetina pracovníků je s vykonávaným pracovním postem nespokojena a stálo by jistě za důkladnější zvážení, jaké důvody je k tomuto názoru vedou.

2.4.6 Vyhodnocení otázky č. 6

Šestá otázka se orientovala na získání informací týkajících se míry spokojenosti s mezilidskými vztahy na pracovišti.

Znění otázky: „Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na vašem pracovišti?“



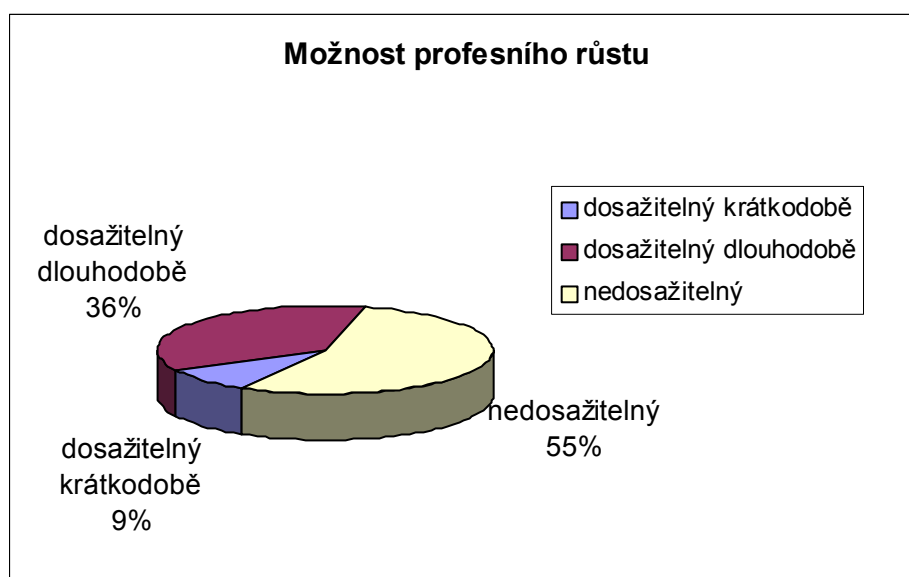
Graf č. 6 – Míra spokojenosti s mezilidskými vztahy

Dobré mezilidské vztahy tvoří klíč k efektivní interpersonální komunikaci a z výsledků tudíž plyne potěšující závěr, že 70% zaměstnanců je spokojeno s mezilidskými vztahy na svém pracovišti. 26% dotázaných je spíše nespokojeno a absolutně nespokojena jsou 4% zaměstnanců. Pokud vezmu v úvahu, že Městský úřad Vsetín zaměstnává 220 pracovníků, je to podle mého názoru velmi pozitivní výsledek.

2.4.7 Vyhodnocení otázky č. 7

V otázce sedmé bylo úkolem dotazovaných ohodnotit možnost potenciálního profesního růstu na Městském úřadu Vsetín. Cílem této otázky byla snaha zjistit, jestli by vize možného povýšení, mohla sloužit jako motivační faktor ke zvýšení pracovní výkonnosti.

Znění otázky: „Jak hodnotíte možnost vašeho potenciálního profesního růstu na Městském úřadě Vsetín?“



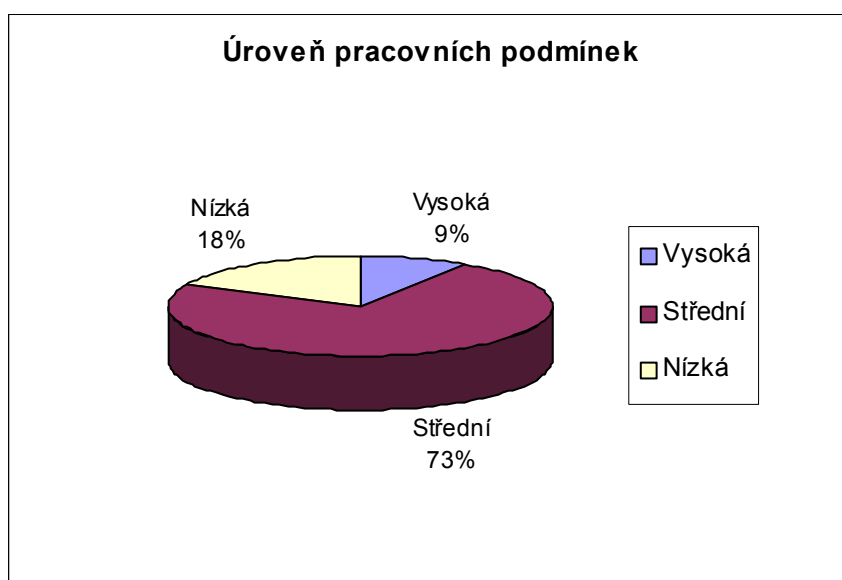
Graf č. 7 – Možnost profesního růstu

Z výsledků uvedených v grafu je patrné, že možnost profesního růstu může být motivujícím faktorem pouze pro některé zaměstnance. V této otázce se opět velmi odlišovaly výsledky u zaměstnanců na vyšších a nižších pozicích. Pro pracovníky zastávající vedoucí funkce je možné povýšení efektivním motivačním nástrojem, oproti tomuto názoru vystupují zaměstnanci na nižších pozicích, pro něž je pracovní postup nedosažitelnou metou. V průměru všech zaměstnanců Městského úřadu je pracovní postup dosažitelný pro 45% dotázaných, větší část pracovníků tedy v budoucnu nepředpokládá reálnou možnost povýšení.

2.4.8 Vyhodnocení otázky č. 8

Cílem osmé otázky bylo získat názor zaměstnanců na podmínky, v nichž pracují. Jednalo se o celkový pohled zahrnující materiální i nemateriální vybavení, vztahy se spolupracovníky a další elementy ovlivňující vykonávanou práci.

Znění otázky: „Jak hodnotíte úroveň pracovních podmínek na vašem pracovišti?“



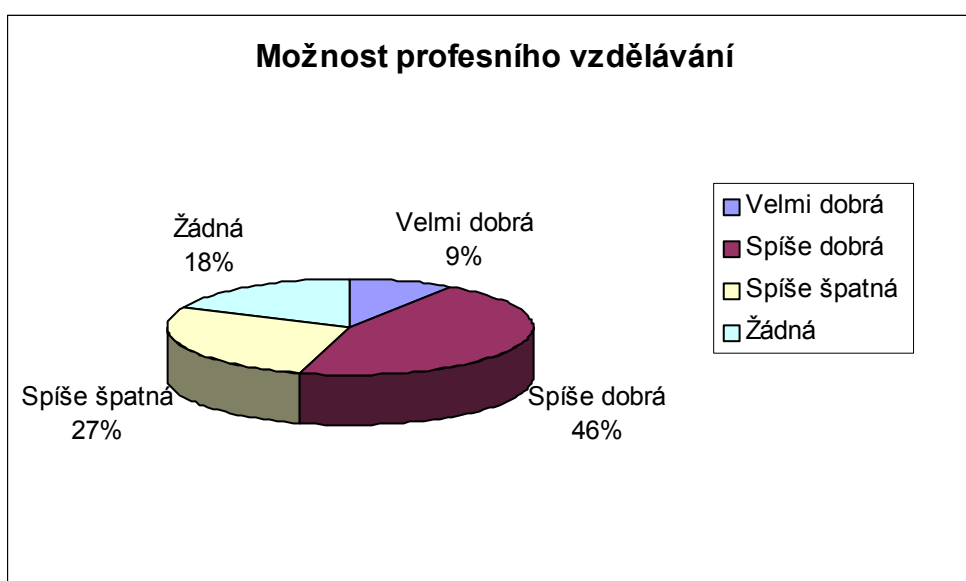
Graf č. 8 – Úroveň pracovních podmínek

Téměř tři čtvrtiny z celkového počtu dotázaných zaměstnanců ohodnotilo své pracovní podmínky jako středně vyhovující. Jednalo se přesně o 73% zaměstnanců. Za zcela vyhovující považuje své pracovní prostředí 9% dotazovaných a podle názoru 18% zaměstnanců je v této oblasti velký prostor pro zlepšení.

2.4.9 Vyhodnocení otázky č. 9

Devátá otázka se orientovala na možnosti dalšího profesního vzdělávání na Městském úřadu Vsetín.

Znění otázky: „Jaká je možnost vašeho dalšího profesního vzdělávání?“



Graf č. 9 – Možnost profesního vzdělávání

S možností dalšího profesního vzdělávání je spokojena nadpoloviční většina zaměstnanců. 9% dotázaných ji označilo za velmi dobrou a pro 46% pracovníků se jeví jako spíše dobrá. V hodnocení této otázky se opět hodně odlišovaly postoje zaměstnanců na různých úrovních. Pro zaměstnance ve vedoucích pozicích byla možnost profesního růstu nejčastěji označena jako velmi dobrá nebo spíše dobrá. Naopak u níže postavených pracovníků převažovaly odpovědi spíše špatná a žádná. V celkovém průměru tedy možnost profesního růstu označilo za spíše špatnou 27% a jako žádnou možnost profesního vzdělávání zvolilo 18% dotázaných.

2.4.10 Vyhodnocení otázky č. 10

Desátá otázka zjišťovala, zda-li je pro zaměstnance důležitý názor veřejnosti na organizaci, v níž pracují. Cílem bylo zjistit, jakou důležitost zaměstnanci přikládají skutečnosti, že pracují pro organizaci Městského úřadu a jestli je zajímavá, jak je tato organizace vnímána externí veřejností.

Znění otázky: „Je pro vás důležitý názor veřejnosti na organizaci, v níž pracujete?“



Graf č. 10 – Míra důležitosti názoru veřejnosti na organizaci

Pro více než dvě třetiny zaměstnanců je důležité, jak veřejnost vnímá organizaci, v níž pracují. Tento fakt souvisí s určitou prestiží a statusem práce a je samozřejmé, že většina pracovníků touží po tom, aby jejich práce v očích veřejnosti zaujímala co nejprestižnější pozici. Záporně na tuto otázku odpovědělo 27% zaměstnanců, což zahrnuje odpovědi níže postavených zaměstnanců.

2.5 Návrh na možná zlepšení stávající situace v oblasti interních PR na Městském úřadu Vsetín

Z provedeného průzkumu i z hloubkových rozhovorů se zaměstnanci vyplývá hned několik problémových oblastí interních PR na Městském úřadu Vsetín. Tyto oblasti se týkají především jednotlivých prostředků vnitřní komunikace, možností lepšího motivování pracovníků a v neposlední řadě nedostačující zpětné vazby.

2.5.1 Návrh na efektivnější využívání prostředků komunikace interních PR

Problémy s využíváním prostředků interní komunikace se pravděpodobně nevyhnou žádné větší organizaci, to ovšem neznamená, že by se viditelné problémy nedaly alespoň částečně eliminovat. Městský úřad Vsetín má v tomto ohledu největší problémy se zneužíváním intranetu a s informačními nástěnkami.

Jak již bylo řečeno v praktické části práce, někteří pracovníci mají problém se sami operativně rozhodnout, jak rychle vyřešit pracovní situaci, a proto pomocí intranetu tento problém duplikují mezi vícero zaměstnanců. Řešení této situace je patrně možné v dlouhodobějším časovém horizontu, kdy budou daní pracovníci upozorňováni na své chybné jednání a budou vedeni k větší samostatnosti při vlastním rozhodování.

Pro zvýšení efektivnosti funkce informačních nástěnek postačí jejich pravidelná aktualizace a kontrola jejich obsahu kompetentní osobou.

2.5.2 Návrh na zvýšení motivace zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu

Efektivní motivování pracovníků k vyššímu pracovnímu výkonu má pozitivní důsledky na bezproblémový chod celé organizace a z tohoto důvodu by mělo vedení Městského úřadu Vsetín přehodnotit některé motivační faktory. Nejdůležitějším hlediskem je v této situaci důkladné poznání potřeb zaměstnanců a podle vysledovaných ukazatelů poté nastavení motivačního programu.

V této oblasti bych doporučovala důkladně se seznámit s potřebami zaměstnanců na různých pracovních úrovních a podle vysledovaných ukazatelů optimálně nastavit

motivační program. Z výsledků průzkumné sondy například vyplynulo, že pro pracovníky ve vedoucích pozicích je nejvíce stimulující kvalitní pracovní kolektiv a možnost profesního růstu. Naopak u zaměstnanců na nižších úrovních je nejdůležitějším motivačním faktorem odpovídající finanční ohodnocení.

2.5.3 Návrh na efektivnější získávání zpětné vazby od zaměstnanců

Jak vyplynulo z výzkumu, zpětná vazba je opomíjenou záležitostí především v komunikaci úzkého vedení s ostatními zaměstnanci Městského úřadu Vsetín. Tento problém zužuje vzájemnou komunikaci spíše na monolog vedoucí od vedení k zaměstnancům a tato skutečnost pak stěžuje vzájemnou spolupráci.

Řešení vzniklé situace si vyžádá dlouhodobou snahu především na straně vedení Městského úřadu, které by mělo přehodnotit vztah ke svým zaměstnancům a snažit se o pochopení jejich potřeb, názorů a postojů. Vzájemné lepší porozumění poté bude ku prospěchu oběma stranám a současně i celé organizaci.

2.6 Zhodnocení dosažených cílů

Cílem mé práce bylo proniknout do oblasti interních PR Městského úřadu Vsetín, porovnat teoretická východiska shromážděná v úvodu práce s praktickou situací v dané organizaci a nalézt podklady pro potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

Průzkumná sonda a hloubkové rozhovory se zaměstnanci mi v praktické části pomohly snadněji se zorientovat v prostředcích, které jsou pro interní PR na Městském úřadu Vsetín využívány a zjistit tak, jak je jejich využívání efektivní. Z výzkumu bylo možné usuzovat, jaké hodnoty jsou pro zaměstnance důležité a jaké postoje zaujímají ke své pracovní pozici i k organizaci jako celku.

2.6.1 Ověření pracovních hypotéz

Pracovní hypotéza č. 1

„Podle mého názoru je PR v interní komunikaci Městského úřadu Vsetín využíváno na úrovni, která přísluší velikosti a organizačnímu členění této instituce. Hlavní důraz je kladen především na poskytování a výměnu informací. Ostatní účinky, kterých jsou nástroje PR schopny dosáhnout, hrají v interní komunikaci spíše druhořadou roli.“

Toto tvrzení musím na základě průzkumné sondy vyvrátit, protože interní PR se věnuje i dalším oblastem a ne pouze deklamovanému poskytování a vyměňování informací. Tyto oblasti zahrnují zlepšování úrovně pracovních podmínek, motivaci zaměstnanců, zkvalitňování mezilidských vztahů na pracovišti, apod.

Pracovní hypotéza č. 1 se tedy nepotvrdila.

Pracovní hypotéza č. 2

„Malý důraz je z mého pohledu kladen na přímou zpětnou vazbu a to v měřítku celé organizace. Dochází zde spíše k účelové jednosměrné komunikaci směrem od PR oddělení k zaměstnancům, nebo směrem od nadřízených ke svým podřízeným, ale opačný směr toku informací je víceméně opomíjenou záležitostí.“

Toto tvrzení se mi potvrdilo nejen na základě průzkumné sondy a hloubkových rozhovorů se zaměstnanci, ale i z mých pracovních zkušeností získaných na Městském úřadu Vsetín. Nedostatečná zpětná vazba je zaměstnanci nejcitelněji vnímána v komunikaci se svými nadřízenými. V oblasti komunikace řadových zaměstnanců s vedením Městského úřadu zpětná vazba zcela chybí.

Pracovní hypotéza č. 2 se tedy potvrdila.

ZÁVĚR

Interní PR hrají v každé větší státní i nestátní organizaci klíčovou úlohu v komunikaci se zaměstnanci. Pokud jsou vykonávány kvalitně, využívají-li adekvátních prostředků v přiměřené míře a navíc dbají na hodnoty a postoje, které si pracovníci o organizaci vytvářejí, pak se mohou stát jedním z rozhodujících prvků zajišťujících úspěch organizace.

Hlavním cílem této práce bylo nahlédnout na oblast interních PR z pohledu zaměstnanců a získat tak poznatky o tom, jak mohou interní PR ovlivňovat jejich postoje a hodnoty. Pro obsáhnutí této problematiky bylo nutné alespoň částečně prostudovat oblast personálního managementu a organizační kultury. Detailní prozkoumání poznatků o interních PR bylo samozřejmostí. Z těchto teoretických východisek jsem pak čerpala informace důležité pro praktickou část práce.

Výsledky průzkumné sondy, informace získané z hloubkových rozhovorů se zaměstnanci a své vlastní pracovní zkušenosti na Městském úřadu Vsetín jsem využila při porovnávání praktického stavu situace s teorií. Z výsledků jsem vycházela i při formulování návrhů na zlepšení situace. Věřím, že má práce bude mít přínos i pro oddělení Public Relations Městského úřadu Vsetín.

Stav interních PR na Městském úřadu Vsetín není ideální, ale prvním krokem ke změně vždy bývá uvědomění si tohoto faktu. Z tohoto důvodu doufám, že bude vyvinuta snaha o nápravu a změnu situace k lepšímu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- [3] CAYWOOD, C.L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-886-4
- [4] DANĚK, M. Personální marketing II. *Strategie*, 2004, roč. 12, č.32, s. 27. ISSN 1210-3756
- [5] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ D., ŠKAPOVÁ H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9
- [6] KADEČKA, S., ONDRUŠ, R., PRŮCHA, P. *Základy správního práva pro ekonomy*. Brno: Masarykova univerzita, 2003. ISBN 80-210-3050-X
- [7] LESLY, P. *Public relations*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-15-7
- [8] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. A KOL. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2
- [9] NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-0628-1
- [10] NĚMEC, P. *Public relations: praxe komunikace s veřejností*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-20-4
- [11] POPOVIČOVÁ, V. Správná vnitřní komunikace posiluje firemní kulturu. *Strategie*, 2005, roč. 13, č. 13, s.16. ISSN 1210-3756
- [12] SVOBODA, V. *Základy Public relations*. Zlín: UTB, 2004. ISBN 80-7318-043-X
- [13] WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy: teorie a praxe*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Hodnocení prostředků interních PR	33
Graf č. 2 – Hodnocení sociálních prostředků interních PR	34
Graf č. 3 – Možnosti motivace pracovníků.....	35
Graf č. 4 – Důležitost vykonávané funkce v rámci organizace	36
Graf č. 5 – Míra spokojenosti s pracovní pozicí	37
Graf č. 6 – Míra spokojenosti s mezilidskými vztahy	38
Graf č. 7 – Možnost profesního růstu	39
Graf č. 8 – Úroveň pracovních podmínek.....	40
Graf č. 9 – Možnost profesního vzdělávání	41
Graf č. 10 – Míra důležitosti názoru veřejnosti na organizaci.....	42

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vzor průzkumné sondy
- P II Interní periodikum Městského úřadu Vsetín (Zvěstník)

PŘÍLOHA P I: VZOR PRŮZKUMNÉ SONDY

1. Seřad'te následující prostředky interní komunikace na stupnici od 1 do 5 (1 – nejméně užívaný, 5 – nejvíce užívaný) podle míry, s jakou jsou využívány na Městském úřadě Vsetín:
 - Osobní rozhovor
 - Intranet
 - Podnikové nástěnky a informační tabule
 - Zápisy z porad
 - Telefonní rozhovor

2. Na stupnici od 1 do 5 (1 – nejméně vyhovující, 5 – nejvíce vyhovující) ohodno'te následující možnosti:
 - Možnost občerstvení na pracovišti
 - Technické vybavení pracovního prostředí
 - Zaměstnanecké výhody (příspěvky na stravování,...)
 - Společně vykonávané mimopracovní aktivity

3. Co vás dokáže nejvíce motivovat k většímu pracovnímu výkonu? (Vyberte 1 možnost.)
 - Lepší finanční ohodnocení
 - Možnost pracovního postupu
 - Práce v kvalitním zaměstnaneckém kolektivu
 - Zaměstnanecké výhody

4. Jak hodnotíte důležitost vámi vykonávané funkce v rámci celé organizace?

- Nepostradatelná
- Velmi důležitá
- Důležitá
- Málo důležitá

5. Jak jste spokojen/a s pracovní pozicí, kterou na Městském úřadě Vsetín zastáváte?

- Velmi spokojen/a
- Částečně spokojen/a
- Částečně nespokojen/a
- Nespokojen/a

6. Jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na vašem pracovišti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Jak hodnotíte možnost vašeho potencionálního profesního růstu na Městském úřadě Vsetín?

- dosažitelný v krátké době
- dosažitelný v dlouhodobém časovém horizontu
- nedosažitelný

8. Jak hodnotíte úroveň pracovních podmínek na vašem pracovišti?

- vysoká
- střední
- nízká

9. Jaká je možnost vašeho dalšího profesního vzdělávání?

- velmi dobrá
- spíše dobrá
- spíše špatná
- žádná

10. Je pro vás důležitý názor veřejnosti na organizaci, v níž pracujete?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

PŘÍLOHA P II: INTERNÍ PERIODIKUM MĚSTSKÉHO ÚŘADU VSETÍN (ZVĚSTNÍK)

Zvěstník

Pravidelný zpravodaj pro zaměstnance MěÚ Vsetín

1/2005

Vážené kolegyně a kolegové,

neuvěřitelně rychle se starý rok přehoupnul v nový a my si stále nemůžeme zvyknout psát pětku na konci letopočtu. Věřím, že jste vánoční svátky prožili v relativním poklidu, bez zbytečných stresových situací a hlavně ve zdraví.

Zdá se, že paní Zima s námi pěkně vypekla a všechno lyžařské vybavení, svetry či teplé bundy, které jsme našli pod stromečkem, můžeme s klidem Angličana „recyklovat“ při dalších vánocích. Přejí Vám hodně sluníčka a tepla v těchto zimních měsících a při procházkách do lesa dejte pozor na medvědy! Ačkoliv v toto období obvykle spí tvrdým zimním spánkem, letos už prý vylézají z brlohů a jsou mimořádně naštvaní, že nemohli do spát až do jara.

Ing. Eva Stejskalová



Zajímavosti ze sbírky zákonů

Pokud jste mladší 36ti let a nemáte lehebydlet, můžete žádat o státní dotaci

Osoby mladší 36ti let, které žijí v manželství nebo trvale pečují o 1 dítě a nemají vlastní bydlení, mohou žádat o dotaci ze státního fondu rozvoje bydlení. Ta může činit maximálně 300 tisíc korun a lze ji použít např. na výstavbu bytu, rodinného domu, změnu stavby, koupi bytu, rodinného domu či úhradu za převod vlastnických práv. Nové podrobnosti upravuje nařízení vlády č. 616/2004.

Jste majitelkou či majitelem lesa?

Pak by vám neměl být cizí pojem „ptačí oblast“. V našem regionu jsou podle nařízení vlády č. 686/2004 a 687/2004 určeny dvě takové oblasti - Beskydy a Horní Vsacko. Majitelé lesů na těchto územích jsou významně omezeni například v těžbě dřeva a vytváření nových turistických, cyklistických a lyžařských tras může probíhat pouze se souhlasem státního orgánu ochrany přírody.

Doporučení – nebijte lékaře!!!

Neboť podle novely trestního zákona je to nyní obecně pătěšující okolnost při stanovování trestu odnětí svobody.

Vaše nápady na opatření, která povedou ke snížení nákladů úřadu, budou od letošního roku odměněny!

Ačkoliv radní budou muset ještě stanovit podrobnosti programu, který koncem loňského roku rámcově schválili naši zastupitelé, už nyní je jasné, že nápaditost se vám od letošního roku vyplácí. Když radníci uspožité, dostanete odměnu. Při roční úspoře do 9999 Kč činí odměna 30% z dosažené úspory, úspora od 10 tisíc do 49999 Kč je honorována částkou 3000 Kč + 25% z částky nad 10000 Kč. Pokud ušetříte více než 1 milion, získáte 111 tisíc + 5% z částky nad 1 milion korun. To je, co???

Nové tváře na radnici



Jiří Žurek vykonává od počátku nového roku funkci redaktora Vsetínských novin místo pana Kašpara.

Stanislav

nastoupil na místo pana Dušana Skalského jako údržbář CO kytů.

Kachůk



POZOR!

od nového roku je platná upravená směrnice o provozování IS a používání počítačových programů v nejbližší době bude změněn příkaz tajemníka o používání mobilních telefonů

Akční plán zdraví a kvality života na rok 2005

bude veřejně projednán v úterý 25. ledna v 15 hodin v malém sále Domu kultury.

Česká spořitelna zaměstnancům radnice

Česká spořitelna nabízí zaměstnancům městského úřadu komplexní zvýhodněnou nabídku produktů a služeb. Podrobnosti naleznete [zde](#).

Vtip na leden

Jednu známou, která je už několik let v důchodu, ale potrpí si na svůj mladistvý vzhled, zastavil na výletě autem dopravní policista: "Víte, co jste provedla? Překročila jste šedesátku!" Žena vystoupila z auta, sundala si brýle, přepudrovala se, podívala se do zrcátka a pak se otočila na policistu: "Už je to lepší!"

Na předvánočním večírku jsme opět měli příležitost utužovat vztahy. Nejen pracovní...



[Aktuální zpravodajství z města](#)

Zpravodaj vynytší a distribuuje Eva Stejskalová, PR MěÚ, č.804, tel.č. 777 641116, 737 019 667, 571 491 564