



Manuál pro interní a externí komunikaci ÚMČ Praha 22

Vypracovala: Mgr. Kateřina Kaňoková – odborná garantka projektu
Listopad 2018

*Manuál pro interní a externí komunikaci ÚMČ Praha 22 byl vypracován v rámci projektu
Strategie komunikace ÚMČ Praha 22, reg.č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_034/0002769*



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Projekt Strategie komunikace ÚMČ Praha 22
Reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_034/0002769

Úvodní slovo

Proč vznikl Manuál pro interní a externí komunikaci ÚMČ Praha 22?

Protože komunikace je, v rámci fungování jakékoli organizace, naprosto klíčová. Žádná organizace nemůže správně a efektivně fungovat bez kvalitní komunikace. V organizacích se připisuje komunikaci stále větší význam a zabývají se jí mnohem více a hlouběji. Komunikace je vizitkou celé organizace a je to především právě komunikace, která tvoří pověst celé organizace.

Postavení úřadu má svoji specifickou. Ve výrobní organizaci je produktem finální výrobek, ale úřad jako výsledný produkt vydává rozhodnutí nebo správní akt, např. živnostenský list, rodný list, rozhodnutí o přeplatku na dani, výzva k zaplacení v náhradní lhůtě. Každý doklad musí být v souladu s určitým právním předpisem. Kvalitu jednotlivých výstupů tvoří úředníci/ce, kteří úroveň svých služeb a úroveň své komunikace mohou zásadně ovlivnit spokojenost občanů.

Komunikace uvnitř organizace je důležitým nástrojem koordinace práce jednotlivých odborů, oddělení a jednotlivých zaměstnanců/kyň. Atmosféra, ve které lidé pracují, má na jejich nadšení, produktivitu, loajalitu a kreativitu zcela zásadní vliv.

Způsob vystupování, obsah i forma komunikace a vystupování zaměstnanců/kyň úřadu tvoří pověst úřadu samotného. Je důležité uvědomit si, že komunikace je umění, na kterém se dá pracovat.

Tento manuál se zaměřuje na interní komunikaci (tedy komunikaci v rámci úřadu) i v souvislosti s tvorbou firemní kultury a také na komunikaci externí směrem ven, do regionu, kde úřad působí. Ve srozumitelné formě jsou zde sepsány informace k základům komunikace, asertivní i krizové komunikaci. Manuál se věnuje také rétorice, protože u komunikace platí, že vedle obsahu je důležitá také forma. Navíc jsou zde sepsány i příklady dobré praxe, které se v oblasti komunikace realizují v oblasti veřejné správy.

Komunikace úzce souvisí se vztahy – jak vysoká je úroveň komunikace, tak vysoká je úroveň vztahů a atmosféry na pracovišti. Jaká je komunikace = takový je vztah. Ve správné, efektivní a kvalitní komunikaci by se mělo MLUVIT a nepracovat jen s domněnkami. Kvalitní, efektivní a otevřená komunikace (nejen uvnitř úřadu, ale také směrem ven – ke svým občanům) posiluje a zlepšuje pověst organizace jako celku, posiluje a zlepšuje vztahy mezi zaměstnanci/kyněmi, i mezi úřadem a občany navzájem.

Mgr. Kateřina Kaňoková
Odborná garantka projektu

Obsah:

1. Komunikace a její význam.....	4
1.1 Úvod do komunikace.....	5-6
1.2 Funkce a základní prvky komunikace.....	7-8
1.3 Rétorika.....	9
Shrnující Desatero ke Kapitole č. 1.....	10
2. Komunikace a kultura organizace.....	11
2.1 CO/KDO tvoří firemní kulturu?.....	11-12
2.2 Interní komunikace úřadu.....	12-13
2.3 Asertivní komunikace – klíčová dovednost pro budování kultury organizace.....	14
Shrnující Desatero ke Kapitole č. 2.....	15
3. Zaměřeno na vedoucí zaměstnance/kyně.....	16
3.1 Komunikace ze strany vedení úřadu směrem ke svým zaměstnancům/kyním.....	17
3.2 Komunikace vedoucích pracovníků/nic směrem ke svým podřízeným.....	18
3.3 Komunikace mezi jednotlivými odbory/odděleními.....	19
3.4 Jak úspěšně komunikovat a jednat?.....	19-20
Shrnující Desatero ke Kapitole č. 3.....	20
4. Metodika osobního hodnocení zaměstnanců/kynů.....	21
4.1 Smysl a cíl hodnocení.....	21-22
4.2 Kdo hodnotí a role hodnotitele.....	22-24
4.3 Sebehodnocení.....	24-25
4.4 Důležitost průzkumu mezi zaměstnanci/kyněmi.....	25
Shrnující Desatero ke Kapitole č.4.....	26
5. Externí komunikace.....	27
5.1 Prostředky externí komunikace.....	27-28
5.2 Krizová komunikace.....	28-29
5.3 Externí komunikace v praxi veřejné správy.....	29-30
Shrnující Desatero ke Kapitole č. 5.....	31

1. Komunikace a její význam

Komunikace a komunikační schopnosti patří k nejdůležitějším lidským schopnostem. Komunikací rozumíme vzájemné předávání sdílených významů mezi lidmi, výměnu informací, sdělování a dorozumívání. Slouží k vytváření, udržování a pěstování mezilidských vztahů.

Naše společnost je na komunikaci založená. I z toho důvodu v současnosti získává stále větší význam každá disciplína, která se komunikací zabývá, od počítačové komunikace (internetu, sociálních sítí), přes mediální komunikaci (tisk, rozhlas, televize) až po logopedii či psychologii, která zkoumá narušenou komunikaci a hledá způsob, jak ji zlepšit. Bez komunikace se prostě neobejdeme. Náš život ve společnosti se skládá z neustálé komunikace, interakcí s druhými lidmi. Dá se říci, že nelze nekomunikovat. I v okamžiku, kdy se odmítáme s někým bavit, komunikujeme, protože vyjadřujeme svoji nechuť se s dotyčnou osobou bavit, apod. I kontext a atmosféra kolem nás za nás „komunikují“.

Komunikace je „cesta“ (k sobě samému i k druhým) a je základním stavebním kamenem celé naší společnosti. Jedná se o klíčový prvek a nejsilnější „zbraň“ v pracovní i soukromé oblasti. Ať děláme cokoli, naše schopnost dobře, jasně, srozumitelně a poutavě sdělit, o co nám jde, může znamenat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem.

Proč je komunikace v každé organizaci klíčová?

Rozvoj tvořivých schopností potenciálu všech zaměstnanců/kyň a jejich zapojení se ve prospěch organizace je nejlepší zárukou úspěšného splnění základních cílů úřadu a jeho rozvoje v náročných podmínkách reformních procesů. Reformní procesy s sebou přinášejí také nové nároky na zaměstnance/kyně a potřebu soustavného vzdělávání a rozvoje. Většina vedoucích zaměstnanců/kyň i řada výkonných pracovníků/nic či volených orgánů veřejné správy je postavena do prostředí, které je pro ně zcela nové a klade vyšší nároky na jejich znalosti a dovednosti. Tyto vyšší nároky jsou způsobeny přechodem nových kompetencí v rámci reformy veřejné správy a s tím spojených požadavků pro výkon určitých pracovních pozic. Nové podmínky vyžadují vysokou míru adaptability organizací i zaměstnanců/kyň na nové jevy a kreativní způsoby řešení vzniklých problémů.

Právě komunikace uvnitř organizace je důležitým nástrojem koordinace práce jednotlivých odborů, oddělení a jednotlivých zaměstnanců/kyň.

Způsob vystupování, obsah i forma komunikace a vystupování zaměstnanců/kyň úřadu tvoří pověst úřadu samotného. Je důležité uvědomit si, že komunikace je umění, na kterém se dá pracovat. Kvalitní, efektivní a otevřená komunikace (nejen uvnitř úřadu, ale také směrem ven – ke svým občanům) posiluje a zlepšuje pověst organizace jako celku, posiluje a zlepšuje vztahy mezi zaměstnanci/kyněmi, i mezi úřadem a občany navzájem.

1.1 Úvod do komunikace

Pojem komunikace má více významů. Slovo pochází z lat. Communicare – společně sdílet, radit se. V tomto případě se jedná o společenský proces, jde o vzájemné sdělování.

Mějte na paměti, že komunikujeme neustále (i když „nekomunikujeme“).

Komunikace je všechno: mluvení (k druhému, ke skupině, v rámci skupiny), naslouchání, čtení, psaní, telefonování, pouhý postoj, mlčení, zamyšlení, naše vizáž i chování, gestikulace i mimika. Naše konání, naše činy, naše vystupování.

Komunikace probíhá především ve dvou rovinách-verbální (slovní) a neverbální (mimoslovní).

Verbální komunikace

Verbální komunikace znamená vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Tato forma komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná.

Neverbální komunikace

Neverbální (mimoslovní) komunikace je pojem zahrnující vše, co si vzájemně signalizujeme beze slov či spolu se slovy jako doprovod slovní (verbální) komunikace. Řadí se zde náš postoj, gesta, mimika.

Toho, co se děje mezi lidmi, když spolu hovoří, je vždy podstatně více, než říkají pouhá slova. V kontaktu s druhým člověkem je ve hře především náš vztah k němu projevující se nejen tím, co říkají naše ústa, ale i tím, co říká naše tělo. Neverbálně si sdělujeme emoce – pocity, nálady, afekty.

Druhy neverbální komunikace: mimika (pohyby obličejových svalů), proxemika (sdělování přibližování a oddálení), haptika (kontakt prostřednictvím doteku), posturologie (řeč našich fyzických postojů), gestika (používání gest), řeč očí a našich pohledů.

Kdo úspěšně komunikuje?

Komunikace je základem všech jednání a lépe v ní uspěje ten, kdo umí díky umění mluvit prosadit své myšlenky a nápady. Lépe vždy uspěje ten, kdo zaujme, strhne, vyjedná, přesvědčí.

Obecně lze říci, že úspěšně komunikuje ten, kdo má:

- zdravé sebevědomí (věří sobě i produktům/službám, které nabízí)
- nadšení
- dobrou rétoriku (zřetelně artikuluje, má jasný hlas, umí správně dávat důraz tam, kde je to potřeba)
- pozitivní a optimistický přístup
- velmi dobré znalosti o oblasti, ve které se pohybuje

- je motivovaný a loajální a má zájem „otevřeně komunikovat“
- kdo se „otevřeně ptá“ a empaticky naslouchá, reaguje
- znalosti správné verbální a neverbální komunikace
- schopnost srozumitelně a jasně prezentovat své myšlenky, návrhy
- schopnost zaujmout nejen obsahem, ale také pestrým projevem, příjemným hlasem a příjemnými gesty

Mezi klíčové aspekty úspěšné komunikace patří také schopnost sebereflexe, vyrovnanost, respekt, pokora, úcta, autenticita a nadhled.

Praktické cvičení: Zamyslete se na chvíli nad lidmi, kteří jsou podle Vás a PRO VÁS v komunikaci úspěšní (kolegové, osobnosti, politici, řečníci, někdo z rodiny, z okolí, atd.)

PROČ tak na Vás působí? Zkuste si sepsat všechny jejich přednosti, které Vás napadnou.

Nezapomeňte:

- **Základem vaší komunikace jste VY = VY ovlivňujete svoji komunikaci a jen VY ji můžete zefektivnit a vylepšit.**
- **Ostatní lidé si vytvářejí svůj názor na nás podle našeho chování. Chceme-li získat něčí důvěru nebo udělat dojem, je naše chování vůči němu velmi důležité.**

1.2 Funkce a základní prvky komunikace

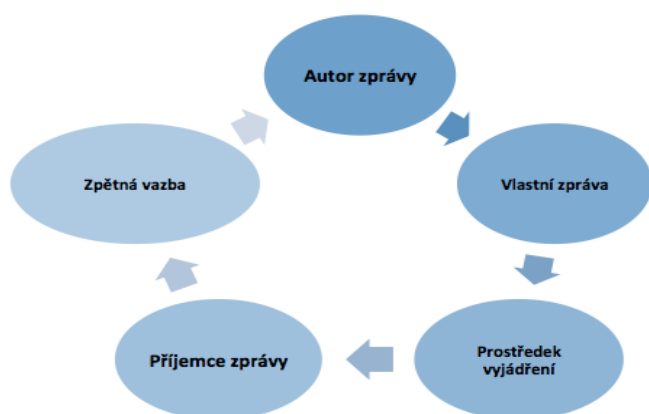
Komunikace v sobě nezahrnuje pouze výměnu informací mezi účastníky, ale i podílení se na celkovém dopadu zprávy a kontext jenž může celý význam tohoto procesu pozměnit. V tomto slova smyslu lze komunikaci chápat spíše jako synonymum interakce, procesu vzájemného ovlivňování a působení. Jedná se o vzájemnou výměnu informací v jejich nejrůznějších podobách (myšlenek, názorů, emocí, způsobu chování).

Hlavní funkce komunikace:

- Informovat (se) - oznamovat, předat zprávu, prohlásit, upozornit
- Instruovat - naučit, zasvětit, dát recept, navést
- Přesvědčit (se) - za účelem změnit něčí názor: získat někoho na svou stranu, ovlivnit zmanipulovat
- Vyjednat, domluvit (se) - řešit a vyřešit, dospět k dohodě
- Navázat kontakt - sdružovat se
- Pobavit (se) - rozptýlit (se), rozveselit (se), exhibovat

Základní prvky komunikace

Komunikační cyklus má 5 fází – kvalita naší komunikace je ovlivněna nejen tím, jak dobře dokážeme informaci sdělit, ale také tím, jak dobře jsou naše slova přijata.



Pravidlo: důležité je - CO chceme sdělit, KOMU, JAK a čeho chceme docílit.

Klíčové znaky efektivní komunikace:

- a) srozumitelnost
- b) zřetelnost, jasné poselství + shrnutí
- c) aktivní naslouchání a empatie
- d) správné kladení „otevřených“ otázek
- e) zpětná vazba

a) Srozumitelnost

Je důležité mluvit srozumitelně tak, aby vám druzí rozuměli a aby pochopili vaši myšlenku. Raději hovořte v kratších, údernějších větách, než v jednom dlouhém souvětí, kde se pak druzí mohou „ztratit“.

b) Zřetelnost, jasné poselství + shrnutí

Je důležité mluvit zřetelně tak, aby vám každý rozuměl. Nezapomeňte na jasné poselství – co je ten váš „hlavní vzkaz“. Pokud hovoříte dlouze, široce zasazujete do kontextu, je důležité v závěru shrnout hlavní myšlenky a ujistit se, že Vám druhá osoba, se kterou komunikujete, rozuměla.

c) Aktivní naslouchání a empatie

Aktivní naslouchání je jedním z nejdůležitějších komunikačních prvků. Představuje určitý způsob vnímání. Je důležité uvědomit si, že pozorným nasloucháním získáváte důležité informace, a to nejen z mluveného slova, ale také z gestikulace či mimiky. Aktivní naslouchání dává druhému najevo, že jsou jeho slova skutečně vnímána.

Aktivně naslouchat znamená slyšet motivy a vnímat i pocity a emoce = „slyšet i nevyslovené“.

d) Správné kladení „otevřených“ otázek

„*Chcete-li porozumět druhým, ptejte se!*“. Aktivní a empaticky naslouchejte a pak se ptejte. Jediná správná cesta k navázání vztahu je upřímný zájem o druhého. Kdo se ptá, více se dozví a více pochopí. Zisk velkého množství informací je důležitým předpokladem pro Vaši argumentaci. Důležité je řídit se pravidlem, že „není hloupých otázek, ale je hloupé se nezeptat. V pracovních kolektivech je otevřená komunikace velmi důležitá, pokud se lidé neptají, pak pracují s domněnkami a ty jsou často zavádějící. Je také důležité ptát se otevřeně, to znamená tak, aby druhá osoba mohla odpovědět celou větou.

Příklad otevřené otázky: „Co si myslíte, že Vám pomohlo k tomu, vyřešit tento problém?“.

Naopak se vyvarujte uzavřených otázek, na které lze odpovídat jen ano či ne. Z takto krátkých odpovědí se nedozvíte více informací, které mohou být důležité.

Příklad uzavřené otázky: „Vyřešil/a jste tento problém?“

e) Zpětná vazba

Zpětná vazba je dalším důležitým komunikačním prvkem. Poskytujte zpětnou vazbu druhým a sami ji také vyžadujte = usnadňuje to vzájemné dorozumění.

Příklady: Můžu se zeptat na Tvůj názor? Jak to vidíš Ty, zajímá mě, co si myslíš...Potřeboval/a bych zpětnou vazbu na toto řešení.

1.3 Rétorika

Rétorika (řečnictví) je umění a nauka mluveného projevu, především řeči přednášené veřejně. Zahrnuje umění přesvědčovat a umění výřečnosti. Důležitý je nejenom obsah, ale také forma. Úspěšná komunikace je o emocích a osoba, která umí komunikovat, za sebou zanechává pozitivní emoce (pozitivní dojem). Kvalitní rétorika zahrnuje také jasný hlas, dostatek energie, správnou intonaci a správně kladený důraz na „to“ důležité, co chcete sdělit.

Umění pronést projev a veřejně vystoupit před plným sálem či plnou přednáškovou místností, dokázat mluvit před lidmi spatra, udržet jejich pozornost a přesvědčit je o tom, že máte pravdu – to není dar vrozený, ale dovednost, které se může naučit každý z nás. Jedna z nejdůležitějších věcí, kterou by si měl řečník uvědomit, je skutečnost, že forma našeho vystoupení – tedy to, jak hovoříme a jak se při tom projevujeme, je stejně důležitá jako to, o čem mluvíme. Aneb, vedle obsahu je důležitá i forma.

Charisma je důležité. U rétoriky je důležité nejenom zdravé sebevědomí, jasný hlas, energie, autenticita, správná intonace, image, ale také charisma. Silné osobní vyznění a celková atraktivita osobnosti jsou mimořádným zdrojem moci.

Stránka osobnosti člověka je velice důležitá. Úspěšného mluvčího (úspěšného rétora) posilují následující osobní vlastnosti: osobní kouzlo, vlastní sebedůvěra/zdravé sebevědomí, schopnost správné zhodnocení situace a výrazná sociální empatie k potřebám, zájmům a postojům ostatních spolupracovníků.

Nezapomeňte na první dojem – je důležitý. Říká se, že nikdy nebudete mít druhou příležitost udělat první dojem. A také se říká, že nejlepší improvizace je 100% příprava. Na jakoukoli veřejnou řeč je třeba se důkladně připravit. Připravit si argumenty, podpůrná tvrzení, vtipy a hlavně – uvolnit se a mít nadhled.

Pokud máte před vystoupením trému, lze ji odbourat:

- Uvědoměním si, že tréma je normální stav a že po započetí výkonu pomine.
- Perfektní přípravou (mějte připravení první tři věty nazpaměť, pak se uvolníte).
- Odvedením pozornosti od sebe sama (navázejte kontakt s některým z posluchačů).
- Navozováním prostých myšlenek (čeho se vlastně bojíte?).
- Manipulací s předměty (propiska, zápisník, apod.).

Pravidla před vystoupením na veřejnosti:

- Co chcete říct (co je cílem vašeho vystoupení)?
- Ke komu hovoříte?
- Na jakém místě?
- Jak dlouho?
- Jaká budete volit slova a výrazy?
- Jak se oblečete, jakou zvolíte image?
- Jak budete pracovat s vlastní nejistotou a trémou?

SHRNUJÍCÍ DESATERO ke kapitole č. 1 Komunikace a její význam

Zapamatujte si:

1. **Komunikace je nejsilnější zbraň** v osobní i profesní oblasti.
2. Ať děláme cokoli, **naše schopnost dobře, jasně, srozumitelně a poutavě sdělit**, o co nám jde, **může znamenat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem**.
3. Způsob vystupování, obsah i forma komunikace a vystupování zaměstnanců/kyň úřadu **tvoří pověst úřadu samotného**.
4. **Kvalitní, efektivní a otevřená komunikace** (nejen uvnitř úřadu, ale také směrem ven – ke svým občanům) posiluje a zlepšuje pověst organizace jako celku, posiluje a zlepšuje vztahy mezi zaměstnanci/kyněmi, i mezi úřadem a občany navzájem.
5. **Komunikace je základem všech jednání** a lépe v ní uspěje ten, kdo umí díky umění mluvit prosadit své myšlenky a nápady. Lépe vždy uspěje ten, kdo zaujme, strhne, vyjedná, přesvědčí.
6. **Ostatní lidé si vytvářejí svůj názor na nás podle našeho chování**. Chceme-li získat něčí důvěru nebo udělat dojem, je naše chování vůči němu velmi důležité.
7. **Je důležité uvědomit si, že pozorným nasloucháním získáváte důležité informace**, a to nejen z mluveného slova, ale také z gestikulace či mimiky. Aktivní naslouchání dává druhému najevo, že jsou jeho slova skutečně vnímána.
8. „Chcete-li porozumět druhým, ptejte se!“. Aktivní a empaticky naslouchejte a pak se ptejte. **Jediná správná cesta k navázání vztahu je upřímný zájem o druhého**.
9. **Poskytujte zpětnou vazbu druhým a sami ji také vyžadujte** = usnadňuje to vzájemné dorozumění.
10. **Rétorika (řečnictví) je umění a nauka mluveného projevu**, především řeči veřejně přednášené. **Zahrnuje umění přesvědčovat a umění výřečnosti**. Úspěšná komunikace je o emocích a osoba, která umí komunikovat, za sebou zanechává pozitivní emoce (pozitivní dojem).

2. Komunikace a Kultura organizace

Tato kapitola se zaměřuje na interní komunikaci jako odraz „firemní kultury“.

Komunikace je, v rámci fungování jakékoli organizace, naprosto klíčová. Atmosféra, ve které lidé pracují, má na jejich nadšení, produktivitu, loajalitu a kreativitu zcela zásadní vliv. Komunikace úzce souvisí se vztahy – jak vysoká je úroveň komunikace, tak vysoká je úroveň vztahů a atmosféry na pracovišti. Jaká je komunikace = takový je vztah.

Ve správné, efektivní a kvalitní komunikaci by se mělo MLUVIT a nepracovat jen s domněnkami.

V rámci správné komunikaci záleží na tom, dokázat uvést své zjevné chování v soulad s našimi cíli a situací, v níž se momentálně nacházíme. Naše chování, zjevné a viditelné, má přímý vliv na chování druhých a opačně. V komunikaci by se neměl brát ohled pouze na to, co je zjevné a viditelné. Musíme brát v úvahu i postoje a city druhých, ovšem ty mohou být často velmi matoucí, protože jsou neviditelné, utváříme si je sami ve své hlavě a často si je můžeme vysvětlovat úplně jinak, než je myslel ten druhý. Je třeba vzájemně hovořit a nepracovat s domněnkami.

2.1 CO/KDO tvoří firemní kulturu?

Jak by se dala firemní kultura definovat? Především jako souhrn sdílených hodnot, které se v organizaci neustále utváří. Firemní kultura úřadu je ovlivněna interními předpisy a zejména pak lidmi, kteří zde pracují.

Co tedy tvoří firemní kulturu? V první řadě jsou to lidé, jejich motivace, zapálení pro věc, schopnosti. Důležité je, JAK komunikuje nejvyšší vedení, JAKÉ se těší morální autoritě, JAKÉ činy a chování ho definuje => styl komunikace formuje (určuje) kulturu celé organizace. Vedle lidí pak tvoří firemní kulturu mezilidské vztahy a hodnoty, ke kterým se daná organizace hlásí.

CO firemní kultura zahrnuje?

- JAK úřad a její pracovníci/ce působí navenek
- JAKÉ jsou vztahy mezi zaměstnanci/kyněmi
- JAKÉ panuje v organizaci klima
- CO se považuje za klady a co za zápory
- JAKÉ hodnoty sdílí většina pracovníků/nic

Můžeme se ptát, zda záleží na tom, jak se chováme a na kolik může ovlivnit naše chování výsledek interakce, tedy zda ovlivní cíl při osobním jednání. Odpověď je jednoduchá a jednoznačná: záleží! Ostatní lidé si vytvářejí svůj názor na nás podle našeho chování. Chceme-li získat něčí důvěru nebo udělat dojem, je naše chování vůči němu velmi důležité.

Je důležité uvědomit pravidla této „komunikační rovnice“: interní komunikace + firemní kultura = IDENTITA organizace. Význam interní komunikace je klíčový pro fungování organizace. Kvalita komunikace může v organizaci podporovat, ale také brzdí efektivitu organizačních procesů, proto podcenění interního komunikačního systému může mít pro organizaci (někdy až katastrofické) následky.

Nezapomeňte: Základním projevem a nejvýznamnějším prostředkem firemní kultury jsou včasné, přesné a relevantní informace, sdělované jednoznačně.

2.2 Interní komunikace úřadu

Interní komunikace je klíčový prvek pro fungování organizace – je něco jako nervová soustava organizace.

Interní komunikace je odrazem firemní kultury a firemní kultura je ovlivňována interní komunikací. Pokud je interní komunikace v organizaci nekvalitní, pak je neefektivní. V tomto případě jsou lidé v organizaci neinformováni, někdo má informací málo, někdo je jimi přehlcen tak, že není schopen rozeznat, co je pro něj podstatné.

Naopak promyšlený systém interní komunikace umí odpovědět na otázky – kdy, komu, co a jak má být sděleno, aby všichni měli všechny informace, které potřebují a aby je dostali ve správný čas a v pro ně srozumitelné podobě.

Do interní komunikace spadá kromě předávání informací mezi kolegy a odděleními také způsob prezentace úřadu navenek a dovnitř, sdílení společných vizí, strategií a cílů, pochopení souvislostí mezi jednotlivými interními procesy, využívání nástrojů informačních technologií, způsob hodnocení zaměstnanců (kritika, pochvala, zpětná vazba), manažerský styl vedoucích zaměstnanců úřadu a také podpora týmové spolupráce. Pokud interní komunikace nefunguje, dochází obvykle u zaměstnanců k demotivaci, pasivitě, nerozhodnosti či frustraci.

Je důležité si uvědomit, že kvalitní interní komunikace úzce souvisí s důvěrou uvnitř organizace. Opravdu dobře zvládnutá interní komunikace má pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců, jejich loajalitu a také na mezilidské vztahy. Když funguje dobře komunikace, pak fungují dobře i vztahy.

Řízení interní komunikace

Účelem interní komunikace je řízení a ovlivňování chování lidí v organizaci. Vedení organizace by nemělo zapomínat, že nejde jen o to, CO říká, ale také o to, JAK to říká, KOMU jsou informace předávány, v JAKÉ situaci a s JAKÝM záměrem. Důležité je, JAKÝ efekt nebo reakci na sdělení očekává.

Mezi hlavní cíle interní komunikace patří:

- Zajištění informačních potřeb všech zaměstnanců a informační propojenost v rámci úřadu zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi vedením úřadu a zaměstnanci, mezi vedoucími odboru a jeho týmem, mezi jednotlivými odbory a zaměstnanci navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování zaměstnanců/kyň, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe - neustálé zdokonalování komunikace uvnitř úřadu.

Správně řízená interní komunikace zajistí:

- Správná sdělení – správným skupinám zaměstnanců/kyň, a to prostřednictvím správných médií a ve správný čas.
- Vede k žádoucím postojům a jednáním.
- Vede k osobní iniciativě a proaktivitě.
- Vede k loajalitě a pozitivnímu vztahu vůči organizaci.
- Vede k týmové spolupráci.
- Vede k dodržování interních pravidel a procesů.
- Vede k zvýšení produktivity práce.
- Vede k usnadnění přijímání změn.

Jaké jsou výsledky správně řízené interní komunikace?

- Splnění interně nastavených cílů.
- Žádoucí firemní kultura.
- Spokojení zaměstnanci.
- Spokojení klienti/občané.
- Budování dobré pověsti/značky/autority.

Je důležité si uvědomit, že otevřená interní komunikace je důležitým motivačním faktorem. Bohužel je příliš často motivace chápána pouze jako stimul zvenčí v podobě peněz. Je nutné uvědomit si, že dlouhodobě jsou zaměstnanci/kyně motivováni pouze tehdy, jsou-li motivováni vnitřně. Proto je důležité, aby každý vedoucí zaměstnanec/kyně se svými podřízenými hovořil individuálně, pravidelně, osobně.

2.3 Asertivní komunikace – desatero – proč/kdy?

Schopnost volně, otevřeně a „lidsky“ vyjadřovat vlastní myšlenky, pocity a přání, otevřeně komunikovat s druhými lidmi, je velké umění, které není každému dáno.

Asertivita znamená upřímné a vhodné vyjádření pocitů, názorů a potřeb mluvčího. Jedná se o způsob zdravého, přiměřeného sebeprosazení, které není na úkor někoho jiného, neuráží, ale také nikomu nedovoluje jednat na váš účet.

Pokud jednáte asertivně, pak dáváte jasným a sebevědomým způsobem najevo, co chcete a berete přitom ohled jak na vlastní pocity a práva, tak na pocity a práva ostatních.

Asertivní chování je jediný možný, kultivovaný a správný způsob interakce s lidmi.

Cílem asertivního jednání je zajistit otevřenou komunikaci a dospět k domluvě.

Asertivní způsob dialogu lze natrénovat, protože je založen na několika taktických komunikačních dovednostech, a to:

- schopnosti říct NE,
- požádat o laskavost bez pocitu obtěžování
- vznést bez pocitu viny své oprávněné námitky nebo požadavky
- otevřeně vyjádřit své kladné i záporné pocity
- začínat, udržovat a končit konverzaci.

Asertivní osoba vyjadřuje respekt, ale také ho vyžaduje. Zároveň ovládá asertivní desatero:

1. Jsem odpovědný za své chování, myšlenky i emoce.
2. Sluší se omluvit.
3. Nikdo nemůže manipulovat s mým chováním.
4. Mám právo říct ne, mám právo říct nevím.
5. Mám právo říct, že je mi to jedno.
6. Mám právo říci – já tomu nerozumím.
7. Mám právo být nezávislá osoba.
8. Mám právo dělat chyby.
9. Mám právo dělat nelogická rozhodnutí.
10. Mám právo změnit svůj názor.

Nezapomeňte: U asertivní komunikace platí pravidlo, že vedle obsahu je důležitá také forma. POZOR na to, jakým tónem a co komu sdělujete.

SHRNUJÍCÍ DESATERO ke kapitole č. 2 Komunikace a Kultura organizace

Zapamatujte si:

1. **Atmosféra**, ve které lidé pracují, má na jejich nadšení, produktivitu, loajalitu a kreativitu zcela zásadní vliv.
2. V rámci správné, efektivní a kvalitní komunikaci by se mělo **MLUVIT a nepracovat jen s domněnkami**.
3. **Ostatní lidé si vytvářejí svůj názor na nás podle našeho chování**. Chceme-li získat něčí důvěru nebo udělat dojem, je naše chování vůči němu velmi důležité.
4. **Firemní kulturu tvoří v první řadě lidé, jejich motivace, zapálení** pro věc, schopnosti. Důležité je, JAK komunikuje nejvyšší vedení, JAKÉ se těší morální autoritě, JAKÉ činy a chování ho definuje => styl komunikace formuje (určuje) kulturu celé organizace.
5. **Základním projevem** a nejvýznamnějším prostředkem firemní kultury jsou včasné, přesné a relevantní informace, sdělované jednoznačně.
6. **Interní komunikace je odrazem firemní kultury** a firemní kultura je ovlivňována interní komunikací. Pokud je interní komunikace v organizaci nekvalitní, pak je neefektivní.
7. **Je důležité si uvědomit, že kvalitní interní komunikace úzce souvisí s důvěrou uvnitř organizace**. Opravdu dobře zvládnutá interní komunikace má pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců, jejich loajalitu a také na mezilidské vztahy.
8. **Vedení organizace** by nemělo zapomínat, že nejde jen o to, CO říká, ale také o to, JAK to říká, KOMU jsou informace předávány, v JAKÉ situaci a s JAKÝM záměrem. Důležité je, JAKÝ efekt nebo reakci na sdělení očekává.
9. **Asertivita znamená upřímné a vhodné vyjádření pocitů**, názorů a potřeb mluvčího. Jedná se o způsob zdravého, přiměřeného sebeprosazení, které není na úkor někoho jiného, neuráží, ale také nikomu nedovoluje jednat na váš účet.
10. **Asertivní způsob dialogu lze natrénovat**, protože je založen na několika taktických komunikačních dovednostech, a to: schopnosti říct NE, požádat o laskavost bez pocitu obtěžování, vznést bez pocitu viny své oprávněné námitky nebo požadavky, otevřeně vyjádřit své kladné i záporné pocity, začínat, udržovat a končit konverzaci.

3. Zaměřeno na vedoucí zaměstnance/kyně

Zavedený a otevřený systém komunikace se zpětnou vazbou podporuje otevřenost instituce a přispívá k motivaci a také ke spokojenosti zaměstnanců/kyň. Interní komunikace souvisí úzce také s kulturou organizace. Kulturu organizace lze chápat jako celý soubor zásad, přístupů, norem a hodnot. Ty jsou pak v organizaci sdíleny a udržovány jako obecné vzorce chování, jednání a vystupování. Tato kultura určuje vnější vystupování organizace ke svému okolí a dále ji tvoří vnitřní vztahy a pracovní prostředí. Klíčovým prvkem pro (de)formování organizační kultury je kvalita a úroveň komunikace (osobní, individuální, skupinová, psaná).

Moderní zaměstnavatel otevřeně komunikuje se svým okolím i zaměstnanci/kyněmi a vytváří příjemné pracovní prostředí. Její firemní/organizační kultura je potom citlivá, otevřená a respektující. I když organizace disponuje jasnými, přehlednými dokumenty, přesto může být sdělení, díky nesprávné/nepřesné/neúplné komunikaci, neefektivní a nesrozumitelné pro okolí.

Zaměřeno na Vedoucí zaměstnance/kyně

Vedoucí zaměstnanci/kyně mají náročnější situaci v tom, že musí zvládat, vedle své odborné/administrativní práce, také sofistikovanou řídicí činnost. Každý vedoucí odboru/oddělení je také „manažer/ka – řídicí pracovník/ce“, který by měl být proškolen na řídicí (manažerské) dovednosti. Vedoucí pracovníci/ce jsou ti, kteří tvoří „prodlouženou ruku“ samosprávy. Oni jsou ti, kteří filtrují, směrem ke svým podřízeným, všechny klíčové informace, náladu/atmosféru. Oni jsou ti, kteří mají možnost zjistit od svých podřízených, cennou zpětnou vazbu a pracovat se zjištěními. Oni jsou ti, kteří vedou ten hlavní dialog se zaměstnanci/kyněmi. Oni jsou ti, kteří je mají motivovat, řídit, koordinovat, využívat jejich potenciál. Oni jsou ti, kteří musí táhnout za jeden provaz = vystupovat jednotně. Oni jsou ti, kteří mohou formovat či deformovat vnitřní klima úřadu.

Do řídicích (manažerských) dovedností mimo jiné patří:

- znalost hodnot a zásad zaměstnavatele a vedení týmu v duchu těchto hodnot/zásad,
- otevřená komunikace - umění naslouchat/poskytovat zpětnou vazbu, mapovat, informovat, řešit různé (i nenadálé) situace,
- efektivní vedení svého týmu (umění řídit, organizovat, delegovat, kontrolovat, hodnotit).

Komunikace v rámci úřadu je důležitá:

- ze strany vedení úřadu směrem ke svým zaměstnancům/kyním,
- ze strany vedoucích pracovníků/nic směrem ke svým podřízeným,
- mezi jednotlivými odbory/odděleními = komunikace týmová.

3.1 Komunikace ze strany vedení úřadu směrem ke svým zaměstnancům/kyním

Všechny strategie, procesy, myšlenky a postupy, které jsou v písemné formě, je také nutné komunikovat směrem ke svým zaměstnancům/kyním osobně, formou srozumitelné, zajímavé, přehledné prezentace a formou diskuze. V tomto případě je nutné, aby vedení úřadu ovládalo komunikaci efektivní, asertivní, krizovou a komunikaci v rámci diverzitního týmu.

Příklady dobré praxe:

- *Vedení úřadu pravidelně pracuje na svém osobním/profesionálním rozvoji*, rozvoji své osobní značky a svých komunikačních dovedností, své asertivitě a schopnosti stmelovat tým. Systematicky se v této oblasti vzdělává (i za pomoci externího kouče/koučky)
- *Pravidelně se zjišťuje spokojenost vedoucích zaměstnanců/kyň s úrovní komunikace*, přenosu informací, naslouchání, zpětné vazby. S výsledky se pracuje v osobní rovině, v rámci kulatých brainstormingových stolů.
- *Pravidelné vzájemné hodnocení, a to jak od nejvyššího vedení k vedoucím zaměstnancům/kyním, tak také naopak* – od vedoucích zaměstnanců/kyň směrem k nejvyššímu vedení – prostor pro zpětnou vazbu, sebereflexi, náměty, připomínky.
- *Vedení úřadu funguje jako morální autorita* = chová se, jedná a koná tak, aby byla příkladem dobré praxe (i v rámci komunikace), je uznávanou osobností a formuje úroveň komunikace v dobrém slova smyslu směrem ke svým vedoucím zaměstnancům/kyním.
- *Vedení úřadu (tajemník/tajemnice) má pravidelně zavedený den otevřených dveří pro své přímé podřízené* (jednou měsíčně), kdy s nimi v individuální/osobní formě komunikuje/probírá všechny záležitosti, ptá se jich na jejich náměty/připomínky/řešení = funguje jako morální autorita/mentor.
- *Vedení úřadu zavádí/koordinuje komunikaci se všemi cílovými skupinami zaměstnanců/kyň* – udržuje kontakt se stávajícími i bývalými zaměstnanci/kyněmi (v důchodu, na mateřské/rodičovské dovolené) – například prostřednictvím intranetu, místního interního zpravodaje, pravidelného blogu, newsletteru.
- *Vedení úřadu věnuje velkou pozornost pro komunikaci*, protože si uvědomuje, že komunikace je výměna informací – změna vlastní nebo partnerovy informovanosti, socializace, uspokojení individuálních potřeb znalostí, projev seberealizace, uznání, úcty, sounáležitosti, bezpečí, apod., ovlivňování chování lidí – změna nebo utváření pocitů a psychického stavu skupiny lidí, udržování a rozvoj sociálních vztahů, i soudržnosti skupiny, zlepšování sociálního klimatu skupiny, ovlivňování mezilidských vztahů, mezi jedinci i k vlastní osobě – vyjadřování sympatie i antipatie, ovlivňování skutečnosti, o níž se komunikuje.
- *Vedení úřadu si uvědomuje, že komunikace je klíčový prostředek* pro to, uvést do praxe efektivně všechny procesy, záměry, myšlenky. Uvědomuje si, že klíčová je komunikace osobní (která podporuje komunikaci písemnou). Důležité je také nadšení a skutečnost, že vedení úřadu svým myšlenkám/procesům věří a umí je „prodat“.

3.2 Komunikace vedoucích pracovníků/nic směrem ke svým podřízeným

Byť všichni vedoucí odboru na úřadě jsou odborníci/ce, musejí nutně vykonávat i sofistikovanou manažerskou činnost, stmelovat tým, komunikovat v rámci týmu, naslouchat, delegovat, řídit, organizovat. Všechny procesy, akce, aktivity, strategické úkoly, je nutné komunikovat v rámci úřadu jednotně a srozumitelně.

Komunikační dovednosti jsou velice důležitou vlastností každého vedoucího zaměstnance/kyně. Správně osvojené komunikační dovednosti jednotlivých zaměstnanců/kyň jsou klíčem k tomu, aby se kvalitně nastavený systém komunikace podařilo uvést do praxe. Efektivní komunikace musí obsahovat také respekt a úctu ke každému zaměstnanci/kyni (nejen v rámci optiky rovných příležitostí).

Příklady dobré praxe:

- *Teambuldingové aktivity na podporu posílení týmového ducha* v rámci jednotlivých odborů/oddělení.
- *Důraz na vzdělávání v oblastech soft skills i s odkazem na oblast vedení a řízení lidí.* Nezaměřovat se pouze na rozvoj profesní, ale také osobní – rozvíjet tedy jednotlivé osoby komplexně (psychologie, asertivita, vedení týmu, delegování, řízení aj.)
- *Důraz na budování PR a osobní značky vedoucích zaměstnanců/kyň.* Kroky, které povedou v organizaci (nejen v oblasti personální politiky) k pozitivním změnám – např. zavedení mentoringu, koučinku, rozšíření vzdělávacích aktivit – patřičně prezentovat zaměstnancům/kyním jako benefit, jako přidanou hodnotu, jako upřímnou podporu všem vedoucím zaměstnancům/kyním.
- *Důraz na komunikaci v rámci osobních hodnotících/motivačních pohovorů* – vzdělávání vedoucích zaměstnanců/kyň na téma psychologie komunikace, empatie, sebereflexe, naslouchání a poskytování zpětné vazby – forma interaktivního/záživného/praktického workshopu.
- *Důraz na vzdělávání zaměstnanců/kyň v oblasti mentoringu*, v duchu filosofie, že kvalitní vedoucí by měl/a být dobrý mentor/ka. Vzdělávací program pro mentory obsahuje zaměření se na filozofii mentoringu, jehož výsledkem je samostatnost všech podřízených, jejich důvěra a lepší time management vedoucích zaměstnanců/kyň.
- *Externí kouč/ka v organizaci k dispozici pro všechny vedoucí zaměstnance/kyně* (kterým je tato služba poskytována jako forma benefitu).

3.3 Komunikace mezi jednotlivými odbory/odděleními

Byť každý odbor pracuje v rámci své gesce/svých kompetencí, je zároveň součástí jednoho velkého týmu. Proto je důležité udržovat vztahy nejen v rámci svého odboru, ale také vztahy vzájemné – mezi jednotlivými odděleními. Zde také platí, jak kvalitní/otevřená je komunikace, tak kvalitní/otevřený je vztah.

Příklady dobré praxe:

- *Teambuldingové aktivity na podporu posílení týmového ducha mezi odbory/odděleními*, zavést nástroje pro posílení týmové spolupráce a rezonance tak, aby všichni zaměstnanci/kyně sdíleli stejné vize, cíle, uvědomovali si svoji osobní důležitost i důležitost celého týmu. Možným nástrojem mohou být teambuldingy, teamspirit programy zaměřené především na rozvoj a posílení týmového ducha, motivace, sounáležitosti s úřadem a vzájemných vztahů mezi účastníky/cemi. Výstupem těchto aktivit by mělo být budování a navázání vztahů, stmelení kolektivu, prolomení komunikačních bariér, ztotožnění se s filozofií zaměstnavatele a vedení, diskuse, zpětná vazba, osobní komunikace.
- *V rámci intranetu se každý měsíc představuje jeden odbor netradiční formou a informuje ostatní odbory/oddělení* – o svých novinkách nových zaměstnancích/kyním – nejen prostřednictvím textu, ale také prostřednictvím fotografií či krátkých videí.

3.4 Jak úspěšně komunikovat a jednat?

5 vybraných principů pro zlepšení komunikačních dovedností:

1. Souhlasný postoj – musíte do hloubky:
 - a. Na samém začátku úspěšné komunikace je pochopení různých pohledů na věc.
 - b. Vžijte se do optiky partnera, se kterým komunikujete.
 - c. Snažte se pochopit argumenty druhého a snažte se hledat řešení.
2. Místo přikazování navrhujte:
 - a. Dosáhnete lepších výsledků a zachování vztahu.
 - b. Zkuste přikazovat otázkou – dávají druhému pocit prostoru k rozhodnutí.
 - c. Buďte kreativní a navrhňte klidně více možných řešení – dáte tomu druhému prostor pro jeho volbu řešení.
3. Aktivně naslouchajte a zajímejte se o druhého:
 - a. Každý člověk touží po spřízněné duši.
 - b. Snažte se druhého povzbuzovat k hovoru.
 - c. Aktivně a empaticky naslouchajte – jediná správná cesta k navázání vztahu je upřímný zájem o toho druhého a ten nejlépe vyjádříte poslechem.

4. Ptejte se – proaktivně, otevřeně:
 - a. Kdo se ptá, více se dozví a více pochopí.
 - b. Když získáte více informací, máte více prostoru pro vaši argumentaci.
 - c. Jen když máte maximum informací, můžete zjistit, zda je váš argument správný či zda má pravdu protistrana.
5. Zkuste mít rádi všechny lidi a mějte rádi sami sebe:
 - a. Mějte rádi všechny lidi – každý z nich má alespoň 1 vlastnost, hodnou obdivu.
 - b. Každý člověk vás něčím může inspirovat, o něco nás může obohatit – získáváte další zkušenost.
 - c. I neúspěšní lidé vás mohou poučit.

SHRNUJÍCÍ DESATERO ke kapitole č. 3 Zaměřeno na vedoucí zaměstnance/kyně

Zapamatujte si:

1. **Moderní zaměstnavatel otevřeně komunikuje** se svým okolím i zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vytváří příjemné pracovní prostředí. Její firemní/organizační kultura je potom citlivá, otevřená a respektující.
2. **Klíčovým prvkem pro (de)formování organizační kultury je kvalita a úroveň komunikace** (osobní, individuální, skupinová, psaná).
3. I když organizace disponuje jasnými, přehlednými dokumenty, přesto může být sdělení, díky nesprávné/nepřesné/neúplné komunikaci, neefektivní a nesrozumitelné pro okolí.
4. **Je nutné, aby vedení úřadu ovládalo komunikaci** efektivní, asertivní, krizovou a komunikaci v rámci diverzitního týmu.
5. **Efektivní komunikace musí obsahovat také respekt a úctu** ke každému zaměstnanci/kyni.
6. Byť každý odbor pracuje v rámci své gesce/svých kompetencí, je zároveň součástí jednoho velkého týmu. **Proto je důležité udržovat vztahy nejen v rámci svého odboru, ale také vztahy vzájemné – mezi jednotlivými odděleními.**
7. **Vedoucí pracovníci jsou ti, kteří tvoří „prodlouženou ruku“ samosprávy.** Oni jsou ti, kteří filtrují, směrem ke svým podřízeným, všechny klíčové informace, náladu/atmosféru. Oni jsou ti, kteří mají možnost zjistit od svých podřízených, cennou zpětnou vazbu a pracovat se zjištěními.
8. Všechny procesy, akce, aktivity, strategické úkoly, **je nutné komunikovat v rámci úřadu jednotně a srozumitelně.**
9. **Jak úspěšně jednat s druhými?** Na samém začátku úspěšné komunikace je pochopení různých pohledů na věc: vžijte se do optiky partnera, se kterým komunikujete a snažte se pochopit argumenty druhého a snažte se hledat řešení.
10. **Pro vedoucí zaměstnance/kyně také platí aktivní a empatické naslouchání** – jediná správná cesta k navázání vztahu je upřímný zájem o toho druhého a to lze nejlépe vyjádřit poslechem.

4. Metodika osobního hodnocení zaměstnanců/kyň

4.1 Smysl a cíl hodnocení

Hodnocení a motivace zaměstnanců/kyň je jedna z nejdůležitějších personálních činností. Smyslem je motivovat zaměstnance/kyně, získat co největší množství informací o hodnoceném zaměstnanci/kyni, posuzovat výsledky jejich práce, posuzovat naplňování kompetencí nezbytných pro vykonávání činností na určitém pracovním místě. Smyslem efektivního hodnocení je „osobně komunikovat“ se zaměstnanci/kyněmi, vnímat jejich potřeby, naslouchat jim, poskytovat jim zpětnou vazbu.

Hodnotící a motivační rozhovor je zdrojem informací o dlouhodobém vývoji zaměstnance/kyně a je také základem pro plánování osobního rozvoje zaměstnanců/kyň, aby individuální potřeby vzdělávání byly řešeny v rámci systému vzdělávání a možnosti jejich odborného i osobního růstu byly spojeny s potřebami zaměstnavatele. Je rovněž nástrojem diferenciací v odměňování.

V souvislosti s hodnocením je třeba připomenout nutnost jeho průběhu v osobní rovině, v rámci individuálního/osobního rozhovoru (tedy nikoli jen emailem). Hodnotící/motivační rozhovor je třeba vnímat jako ideální příležitost nejen pro hodnocení zaměstnance/kyně, ale je to příležitost pro vedoucí zaměstnance/kyně zjistit potřeby/podněty svých podřízených. Vedoucí zaměstnanci/kyně by měli mít na paměti, že pokud chtějí mít ve svém týmu lidi, kteří jim naslouchají, respektují je a jsou loajální, pak by své podřízené měli „vnímat“ = naslouchat jim a ptát se jich.

4.2 Kdo hodnotí a role hodnotitele

Hodnocení zaměstnance/kyně provádí zásadně jeho přímý nadřízený (hodnotitel). Hodnocení zaměstnanců/kyň patří mezi hlavní úkoly vedoucích zaměstnanců/kyň.

Bezprostřední nadřízený zná kompetence, které jsou nutné pro požadovaný výkon na dané pozici, zná úkoly pracovního místa, práci své/ho podřízené/ho i podmínky, za nichž pracuje, často i jeho zázemí.

Role hodnotitele:

- Pravidelné/periodické hodnocení zaměstnanců/kyň (1x za rok – doporučení buď na konci či na začátku kalendářního roku)
- Posouzení stávající úrovně pracovního výkonu hodnocené/ho
- Identifikace silných a slabých stránek hodnocené/ho
- Zjištění potřeb (a zájem) dalšího profesního vzdělávání
- Motivace zaměstnanců/kyň pro další činnost, pro vzájemnou spolupráci a vyšší výkon

- Realizace periodického osobního hodnocení/vedení hodnotícího (motivačního) rozhovoru a zápis z tohoto jednání
- Práce s výstupy hodnocení – kdy na základě hodnocení hodnotitel/ka naplňuje nejdůležitější dlouhodobé úkoly pro další hodnotící úkoly (tam, kde je to relevantní), aktualizuje nebo vytvoří individuální plán vzdělávání a rozvoje zaměstnance/kyně, navrhne úpravu pohyblivé složky platu nebo její stagnaci.

Na co myslet před realizací hodnotících/motivačních rozhovorů:

- Důkladná příprava vedoucí/ho i řadového zaměstnance/kyně
- Sebehodnocení probíhá na obou stranách (nastavení zrcadla pro obě strany)
- Příprava místa/doby – klidná atmosféra
- Samotná realizace rozhovoru + zápis/sepsání dohody (na čem se obě strany dohodly/shodly? Na co se bude navazovat příště?)

4.2 Sebehodnocení

Hlavním cílem sebehodnocení je posílit návyk zaměstnanců/kyň zamýšlet se nad svou prací a jejími výsledky a uvažovat o možnostech jejího zlepšení, zvýšit jejich pracovní motivaci a současně podpořit objektivitu hodnocení. Vedoucímu zaměstnanci/kyni umožňuje sebehodnocení zaměstnance/kyně získat zpětnou vazbu související s pohledem zaměstnanců/kyň na plnění jejich pracovních úkolů a požadovaných kompetencí.

Na provedení sebehodnocení poskytne zaměstnavatel zaměstnanci/kyni minimálně tři týdny před hodnotícím pohovorem, aby byl zaměstnanci/kyni poskytnut dostatečný prostor pro přípravu na hodnocení.

Sebehodnocení by měl každý zaměstnanec/kyně věnovat dostatek času – vnímat to jako příležitost a čas k zamýšlení se nad sebou. Kde vidí své silné stránky, kde vidí rezervy a příležitosti pro změnu? Jaké má podněty/připomínky, které chce vznést ke svému nadřízenému?

Hodnocený/ná předá vyplněný příslušný formulář hodnotiteli v dostatečném časovém předstihu (nejméně 3 pracovní dny) před termínem hodnotícího rozhovoru. Vyplněný formulář sebehodnocení hodnotitel vrátí hodnocenému po skončení rozhovoru.

Vzor možné přípravy na hodnotící pohovor

Můj vztah k vedoucímu je:

kritický - narušený - neutrální - dobrý - přátelský

Co je pozitivního na vzájemné spolupráci?

Co mne rušilo?

Jaké vidím možnosti tyto rušící vlivy odstranit

O čem chci být informován?

Jaké jsem měl úkoly?

Jakých cílů jsem dosáhl?

Co mi při plnění úkolů pomáhalo?
Kde vidím své osobní silné a slabé stránky?
Jaké cíle vidím pro další období?
Jaká mám osobní přání a návrhy?
Čeho bych chtěl dosáhnout za 5 let?
Jakou potřebuji konkrétní podporu?
Jak by se měl tok informací mezi mnou a nadřízeným zlepšit?

4.3 Důležitost průzkumu mezi zaměstnanci/kyněmi

Spokojenost zaměstnanců/kyň patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace a jejich identifikaci s nimi. Průzkum otevírá cestu ke komunikaci zaměstnanců/kyň směrem zdola nahoru. Mezi hodnocené faktory patří finanční i morální ohodnocení, budoucí uplatnění zaměstnance/kyně v organizaci, perspektiva dalšího rozvoje a prostředí, ve kterém pracuje.

Pro posouzení, jak jsou tyto faktory naplněny, je důležitý názor každého zaměstnance/kyně. Samotný průzkum bývá většinou zaměstnanci/kyněmi hodnocen pozitivně, a to jako projev zájmu o jejich názor ze strany vedení. Poskytuje vedení jinak obtížně dostupnou zpětnou vazbu. Pomáhá popsat stávající stav, specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení, případně zlepšit pracovní klima.

Důraz na důkladnou přípravu

Příprava a realizace průzkumu může trvat několik týdnů počtu respondentů/tek, vyžaduje také důkladnou přípravu, typování dat, vyhrazení určité doby na návratnost, zpracování a vyhodnocení dat a prezentace závěrů vedení organizace.

Standardně se sledují oblasti celkové spokojenosti, a to kvalita vedení a řízení, možnost zapojení do rozhodování, pracovní podmínky, komunikace, motivace a seberealizace, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců/kyň.

Výhodou jsou periodická opakování průzkumu, možnost porovnání předchozích dat a zjištění trendů. Počítačové zpracování dat umožňuje hodnocení spokojenosti zaměstnanců/kyň v dílčích organizačních jednotkách.

Důležitým momentem je možnost porovnání nároků u skupin respondentů/tek dle různých kritérií (profese, věk, délky působení, pohlaví aj.). Díky tomu je možné další opatření přesně zacílit. Z výsledků průzkumu by měla vycházet koncepce dlouhodobého programu personální práce. A zaměstnanci/kyně by se o tom měli dozvědět. Měli by vždy znát výsledky průzkumu a další postup vedení.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců však není izolovaný nástroj komunikace se zaměstnanci, jeho provedením práce nekončí.

Naopak, je začátkem pro mnohem delší cestu přijetí adekvátních a cílených opatření.

SHRNUJÍCÍ DESATERO ke kapitole č. 4 Metodika osobního hodnocení zaměstnanců/kyň

Zapamatujte si:

- 1. Hodnocení a motivace zaměstnanců/kyň je jedna z nejdůležitějších personálních činností.**
- 2. Smyslem je motivovat zaměstnance/kyně, získat co největší množství informací o hodnoceném zaměstnanci/kyni, posuzovat výsledky jejich práce, posuzovat naplňování kompetencí nezbytných pro vykonávání činností na určitém pracovním místě.**
- 3. V souvislosti s hodnocením je třeba připomenout nutnost jeho průběhu v osobní rovině, v rámci individuálního/osobního rozhovoru (tedy nikoli jen emailem).**
- 4. Vedoucí zaměstnanci/kyně by měli mít na paměti, že pokud chtějí mít ve svém týmu lidi, kteří jim naslouchají, respektují je a jsou loajální, pak by své podřízené měli „vnímat“ = naslouchat jim a ptát se jich.**
- 5. Hlavním cílem sebehodnocení je posílit návyk zaměstnanců/kyň zamýšlet se nad svou prací a jejími výsledky a uvažovat o možnostech jejího zlepšení, zvýšit jejich pracovní motivaci a současně podpořit objektivitu hodnocení.**
- 6. Sebehodnocení by měl každý zaměstnanec/kyně věnovat dostatek času – vnímat to jako příležitost a čas k zamyšlení se nad sebou.**
- 7. Spokojenost zaměstnanců/kyň patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace a jejich identifikaci s nimi.**
- 8. Samotný průzkum bývá většinou zaměstnanci/kyněmi hodnocen pozitivně, a to jako projev zájmu o jejich názor ze strany vedení. Poskytuje vedení jinak obtížně dostupnou zpětnou vazbu.**
- 9. Průzkum mezi zaměstnanci/kyněmi pomáhá popsat stávající stav, specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení, případně zlepšit pracovní klima.**
- 10. Průzkum spokojenosti zaměstnanců není izolovaný nástroj komunikace se zaměstnanci, jeho provedením práce nekončí. Naopak, je začátkem pro mnohem delší cestu přijetí adekvátních a cílených opatření.**

5. Externí komunikace úřadu – budování pověsti a budování vztahů

To, jak úřad komunikuje směrem ven, tvoří jeho pověst. Je třeba mít na paměti, že komunikace může tuto pověst formovat (zlepšovat) či naopak deformovat (zhoršovat).

5.1 Prostředky externí komunikace

Jakými prostředky úřad komunikuje směrem ven?

Jsou to:

- Lidé – zaměstnanci/kyně i členové samosprávy (vzhled/komunikace + rétorika).
- Činy/jednání/konání.
- Externí materiály – web/fb/zpravodaj/video/brožury/letáky.
- Veřejné akce úřadu/samosprávy.
- OIC – recepce/občanská poradna.
- Krizová komunikace – (strategie, reakce na dotazy, fakta, řešení, role, promyšlená sdělení).

Pověst organizace tvoří především její lidé

- Ideálním předpokladem pro zdravou kulturu organizace je otevřená podpora a otevřená komunikace ze strany vedoucích zaměstnanců/kyň úřadu.
- Jsou to právě zaměstnanci/kyně, kteří určují „náladu“ na pracovišti a je to především KOMUNIKACE (slova, činy, chování a jednání), která formuje či deformuje vnitřní klima celého úřadu.
- Komunikace (de)formuje vztahy (na pracovišti a také vztahy mezi zaměstanci/kyněmi úřadu a klienty/občany).
- OIC – otevřené informační centrum/recepce/poradna = poradenství a informační servis všem občanům.

Nepodceňujte externí materiály úřadu

- Web a sociální sítě = musí být srozumitelná, přehledná a jasná komunikace.
- Zpravodaj/brožury/letáky = musí být aktuální shrnující, komunikující k cílové skupině.
- Veřejná vystoupení/kulaté stoly = musí být aktuální, pravidelné, odborně vedené, otevřené občanům, možnost vzájemné diskuze (+ odkazy na brožury).

Nepodceňujte také emailovou a smskovou komunikaci = je to vaše vizitka, ale může to být také prostor plný komunikačních chyb, takže pozor na:

- (ne) srozumitelnost, zdlouhavé emaily bývají často nepřehledné
- neaktuální informace zveřejněné on-line (novinky staré 5 let ..)
- Vaši vizitku bez kontaktu, na webu jsou někdy kontakty neplatné (působí to nedůvěryhodně)
- „gramatyské chibi, mohou viděsyt“

5.2 Krizová komunikace

Krizová komunikace je nejčastěji pomíjená oblast interní komunikace. V krizi se management začne obvykle uzavírat a tají informace. Obává se reakce zaměstnanců/kyň, místních organizací i občanů. Dostává se tak do stále většího informačního embarga, které způsobuje chodbovou komunikaci, tedy nepodložené „zaručené zprávy“ a negativní atmosféru. Vznikají zákulisní šumy, pracuje se s domněnkami. Tento stav způsobí neustále klesající kvalitu a výkonnost zaměstnanců. Ti totiž nepracují a řeší dohady a fámy.

Krizová komunikace vyžaduje vysokou míru organizovanosti z hlediska předávání informací. Vedení organizace (samospráva i vedoucí odboru) by mělo jasně stanovit komunikační strategii, určit osoby odpovědné za komunikaci a sdělovat svému okolí dostatek informací, aby nedošlo k prohloubení krize. Vedení by mělo určit klíčovou osobu, odpovědnou za komunikaci s různými skupinami lidí – tzv. focus groups (odbory, krizovou situací dotčené týmy, nedotčené týmy).

Je důležité uvědomit si, že úspěšné zvládnutí krizové komunikace má zásadní význam pro ochranu a zachování dobrého jména organizace, instituce nebo veřejně exponované osoby. Podstata spočívá v prevenci vypuknutí krize její včasnou identifikací, a především v komunikačním zvládnutí krize poté, co se rozhořela. Cílem je zachovat dobrou pověst, protože „vybudovat si reputaci trvá věčnost, ale zničit ji lze během okamžiku.“

Pravidla krizové komunikace na sociálních sítích

- Pokud plánujeme změnu, je důležitá maximální příprava před jejím komunikováním směrem ven.
- Příprava na negativní reakce dopředu.
- Příprava argumentů pro zdůvodnění situace.
- Seznámit všechny zaměstnance (kolegy) dopředu s tím, CO a JAKÝM způsobem se bude komunikovat ven a KDO bude za organizaci komunikovat.
- Určit 1 klíčovou osobu, která bude za organizaci ven komunikovat a požádat již dopředu kolegy, aby se zdrželi komentářů pod svým jménem.
- V okamžiku, kdy se zvedne vlna nevole – je důležité KOMUNIKOVAT a nedělat mrtvého brouka (zde se využijí podpůrné argumenty, připravené již dopředu).

- NIKDY NEMAZAT negativní komentáře příspěvky – arogancí se člověk shazuje sám a ostatní lidé si udělají o úrovni komunikace úsudek sami.
- Vždy slušně odpovídat, nikdy se nehádat – opakovat argumenty.
- Být trpělivý, nezlehčovat situaci, nevyhrožovat.
- Mít na paměti, že odpovídáte mnohem většímu davu, než se zdá.

Mějte na paměti, že i nespokojený občan/klient je příležitost

Svou reakcí můžete předčít očekávání klienta, když:

- poděkujete za podnět – že jste byli upozorněni na nějakou situaci (je to pro Vás šance, jak se zlepšit),
- budete proaktivní – projevíte zájem o klienta,
- budete s kolegou diskutovat a naslouchat mu,
- budete komunikovat důvěrněji – místo emailové komunikace osobní.

Určitě nefunguje arogance, útok, drzost, sprostota, nespolehlivost, pomalé řešení situace, atd..

5.3 Externí komunikace v praxi veřejné správy

Úředník/ce veřejné správy by měl být pro občana partnerem a chápavým průvodcem v průběhu vyřizování klientova případu, nikoliv jeho komplikací a bariérou. K tomu vedle nezbytných profesních dovedností musí nutně zvládat i dovednosti komunikační. Vlastní kvalita výkonu správy je významně ovlivněna jak osobnostními vlastnostmi úředníků, tak i úrovní jejich vzdělání. Jádrem vzdělání úředníků veřejné správy je nepochybně profesní příprava, ale významnou úlohu sehrává i celkový obecný vzdělanostní, intelektuální a kulturní rozsah jejich osobnosti. **Výkon veřejné správy slouží občanům a komunikace je nezbytným prostředkem k uchování dobrých vztahů veřejné správy a jejich partnerů.**

Má-li být za této situace vedena kvalitní komunikace, je třeba, aby úředníci/ce veřejné správy účinně zvládali základní komunikační dovednosti při styku s občany a podnikatelskými subjekty. Veřejná správa není pouze výkonným orgánem projevu moci a vynutitelnosti práva, ale především službou občanům. Aby byla komunikace jako služba občanům kvalitní, musí se řídit požadavky na kvalitu poskytovaných informací, musí respektovat potřeby, možnosti a zvyklosti občanů. Tyto uvedené požadavky budou schopni naplňovat pouze dobře připravení profesionálové. Jejich příprava je nejen záležitostí vstupního či dalšího vzdělávání, ale získávání většího sebevědomí a komunikační jistoty by mělo být zájmem každého úředníka/ce.

Komunikace je složitý, komplexní sociální jev. Ani pracovní činnosti zaměstnanců/kyň veřejné správy si nelze představit bez komunikování. Jejich externí komunikace směřuje převážně k veřejnosti.

Komunikace má pro zaměstnance/kyně veřejné správy zásadní význam. Je základní a nevyhnutelnou činností, jejímž prostřednictvím uskutečňují své cíle a je neoddělitelnou součástí správních procesů. Protože zaměstnanci/kyně v rámci komunikace s občany musí reagovat na různé situace, měla by být komunikace různorodá a variabilní. Chování a jednání úředníků/nic správních úřadů při kontaktu s občany, výběr správného způsobu sdělování je adekvátní aktivitám a postojům občanů ve veřejném životě.

MČ Praha 22 komunikuje s občany MČ Praha 22 těmito prostředky:

- Web – zde jsou informace, aktuality, realizované projekty, strategické dokumenty úřadu, ikona Dotazy občanů.
- Facebook – jsou zde prezentovány aktuality, novinky, kulturní akce.
- OIC – otevřené informační centrum – zde funguje podatelna, Czech point, agenda ověřování, k dispozici je také veřejné PC.
- Občanská poradna (funguje v rámci OIC) – právní poradna, poradna pro rovné příležitosti, kariérní poradna, bytová poradna, family point a senior point.
- Kulaté stoly pro občany – v rámci projektu v posledních dvou letech probíhaly pravidelně kulaté stoly vždy na klíčové téma (za účasti příslušných radních a příslušných vedoucích odborů). Ze všech kulatých stolů byly zpracovány brožury, které jsou v on-line formě dostupné všem občanům MČ Praha 22, a to zde: <https://www.praha22.cz/projekty-eu/eu-strategie-komunikace/brozury-z-kulatych-stolu/>
- Komunitní plánování.
- Pravidelné Mapování potřeb občanů nejen sociálních služeb.
- Mobilní aplikace, elektronická úřední deska.

Externí komunikace v praxi veřejné správy jiných úřadů:

- Aplikace rozklikávací rozpočet města a participativní rozpočet.
- Přehledné a intuitivní webové stránky.
- Dny otevřených dveří na úřadě.
- Pojízdny úřad pro seniory a zdravotně hendikepované.
- Proaktivní řízení lidských zdrojů – investice do osobního rozvoje zaměstnanců/kyň úřadu – důraz na rozvoj komunikačních dovedností v celé široké škále. Rozvoj lidských zdrojů je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmů, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností v organizaci za účelem zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů.
- Brožury v jednotném duchu, komunikující o všech klíčových oblastech (brožury ke školství, volnočasovým a sportovním službám/aktivitám, kultuře, neziskovým organizacím, apod.)

SHRNUJÍCÍ DESATERO ke kapitole č. 5 Externí komunikace úřadu – budování pověsti a budování vztahů

Zapamatujte si:

1. **To, jak úřad komunikuje směrem ven, tvoří jeho pověst.** Je třeba mít na paměti, že komunikace může tuto pověst formovat (zlepšovat) či naopak deformovat (zhoršovat).
2. **Úřad komunikuje směrem ven prostřednictvím svých zaměstnanců/kyň, webových stránek a sociálních sítí, externími materiály** (brožurami, letáky), veřejnými vystoupeními (kulatými stoly, besedami, diskuzními fóry, pracovními skupinami).
3. **Ideálním předpokladem pro zdravou kulturu organizace** je otevřená podpora a otevřená komunikace ze strany vedoucích zaměstnanců/kyň úřadu.
4. **Nepodceňujte externí materiály úřadu** - Web a sociální síť = musí být srozumitelné, přehledné, Zpravodaj/brožury/letáky = musí být aktuální shrnující, komunikující k cílové skupině.
5. **Nepodceňujte také emailovou a smskovou komunikaci = je to vaše vizitka, ale může to být také prostor plný komunikačních chyb, takže pozor na:** (ne) srozumitelnost, zdlouhavé emaily bývají často nepřehledné a na neaktuální informace zveřejněné on-line.
6. **Krizová komunikace vyžaduje vysokou míru organizovanosti** z hlediska předávání informací.
7. **Úspěšné zvládnutí krizové komunikace má zásadní význam pro ochranu a zachování dobrého jména organizace,** instituce nebo veřejně exponované osoby.
8. **Důležitá je včasná identifikace krize a především komunikační zvládnutí krize** poté, co se rozhořela. Cílem je zachovat dobrou pověst, protože „vybudovat si reputaci trvá věčnost, ale zničit ji lze během okamžiku.“
9. **Zaměstnanec/kyně veřejné správy by měl/a být pro občana partnerem** a chápavým průvodcem v průběhu vyřizování klientova případu, nikoliv jeho komplikací a bariérou.
10. **Je důležité zachovat dobrou pověst,** protože „vybudovat si reputaci trvá věčnost, ale zničit ji lze během okamžiku.“