



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Analýza stávající situace v oblasti komunikace v podmínkách města Rýmařov





## Obsah

1	Úvod .....	3
2	Posouzení interní komunikace.....	5
2.1	Potřeby.....	5
2.2	Toky.....	7
3	Externí komunikace.....	11
3.1	Potřeby.....	14
3.2	Toky.....	15
3.3	Nástroje.....	16
3.4	Další zjištěné nedostatky.....	18
4	Závěr .....	21
4.1	SWOT analýza .....	21
5	Příloha č. 1: Dotazník .....	23



## 1 Úvod

Předkládaná analýza stávající situace komunikace odráží celkový stav města Rýmařov a reflektuje problémy v současném systému interní a externí komunikace.

Zadání analýzy vychází z potřeb, které byly identifikovány při přípravě projektu „Efektivní otevřený úřad Rýmařov – II“. Projekt řeší kromě jiných oblastí zejména neukotvený systém komunikace a to jak uvnitř úřadu, tak i směrem ke klientům MěÚ.

Primární problémy v oblasti interní komunikace byly identifikovány již před samotnou analýzou.

### Slabé stránky v oblasti interní komunikace:

- nedostatečné předávání informací,
- nedostatek kompetencí v oblasti komunikace,
- nejasně vymezené komunikační a informační toky.

### Slabé stránky v oblasti externí komunikace:

- nejasně vymezené komunikačními procesy,
- nejasně vymezené komunikační a informační toky.

V rámci realizace zakázky jsme se zaměřili na analýzu **souvisejících materiálů a využívaných zdrojů** (vnitřní předpisy a interní směrnice, intranet, webové stránky, Rýmařovský Horizont aj.). Došlo k **formulování výzkumných otázek**, vypsaly další **dílčí výzkumné otázky** a **hypotézy**.

### Použité metody:

- Kvalitativní výzkum – realizace strukturovaných rozhovorů s vedoucími zaměstnanci
- Realizace asistovaných rozhovorů s obyvateli jako klienty úřadu
- Analýza interní dokumentace
- Analýza elektronické komunikace
- Analýza vnitřních komunikačních toků a způsobu předávání informací

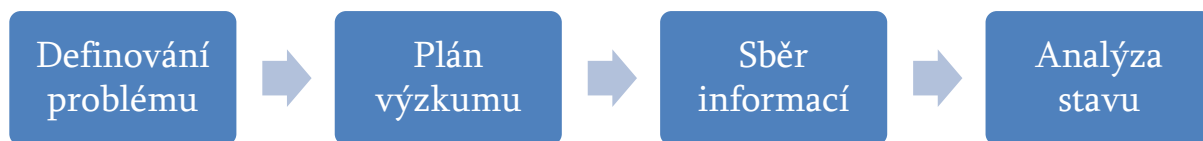
V rámci osobního dotazování bylo během jednoho dne uskutečněno celkem 10 individuálních rozhovorů, 9 rozhovorů s jednotlivými vedoucími odborů a 1 hloubkový rozhovor s útvarem tajemníka. Časová dotace jednotlivých rozhovorů byla cca 30minut. Následně byli vytipováni tři zaměstnanci (z jednotlivých odborů), se kterými byl proveden anonymní rozhovor.

Pro oblast externí komunikace byl proveden jednodenní výzkum, metodou dotazníkového šetření PAPI před jednotlivými budovami městského úřadu (nám. Míru 1, 8. května 48, nám. Svobody 5) a formou terénního šetření ve správních obvodech městského úřadu s rozšířenou působností.

Posbíraná data byla analyzována za účelem zjištění největších nedostatků v současném systému komunikace se zaměřením na dílčí analýzy v jednotlivých oblastech (potřeby, toky, nástroje).



**Obrázek č. 1: Schéma postupu analytických prací**



Všechny níže popsané závěry jsou pouze informativního charakteru a vycházejí z hodnocení externího dodavatele. Dodavatel si vymezuje možnost závěry upravovat a přidávat, dle míry zjištěných nedostatků, až do konečného zpracování návrhu nové komunikační strategie. Objednatel má právo připomínkování až do konečného zpracování návrhu nové komunikační strategie, přičemž je žádoucí, aby objednatel nadále projevoval součinnost při zjišťování aktuálního stavu, upozorňoval na nedostatky a chybějící závěry.



## 2 Posouzení interní komunikace

Hladce fungující systém interní komunikace je základní předpokladem správného fungování organizace jako celku. Potřeby jednotlivých článků organizace se mohou značně lišit a nelze proto jejich potřeby v hierarchii městského úřadu jakkoliv marginalizovat.

Interní komunikace by měla probíhat nejen mezi vedením úřadu a jednotlivými odbory, ale také mezi jednotlivými odbory navzájem. Je důležité, aby všichni zaměstnanci byli seznámeni s děním na úřadě, s jeho plány a záměry. Vhodným materiálem je zpracování vizí a dlouhodobých cílů, které přinesou vyšší míru informovanosti, motivace a pocitu sounáležitosti uvnitř organizace a zapojení všech zaměstnanců do budování efektivního úřadu.

Cílem správně fungující interní komunikace by měl být pocit zaměstnanců, že jsou dostatečně informováni, podílejí se na rozvoji úřadu a jsou považováni za její významnou součást.

Pravidla pro formální část interní komunikace by měly být součástí interních předpisů organizace a měly by s nimi být seznámeni všichni zaměstnanci.

### Analýza současného stavu interní komunikace vychází z několika dílčích analýz:

- Analýza dokumentů (vnitřní předpisy a interní směrnice).
- Terénní šetření (osobní rozhovory).
- Analýza získaných dat.

### Zkoumanými oblastmi při analýze současného stavu interní komunikace bylo zejména:

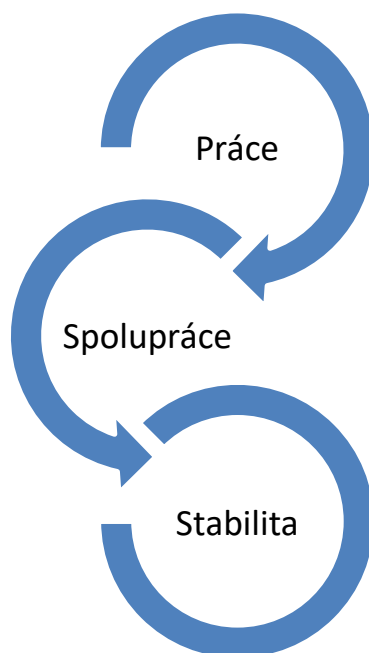
- Obsah a četnost porad (týmové porady, manažerské porady).
- Zajištění zpětné vazby (od podřízených a směrem k nadřízeným).
- Vzájemná propojenost jednotlivých budov a odborů (znalost jiných zaměstnanců, komunikační vazby).
- Komunikační nástroje (využití intranetu, mailingu a jiných nástrojů interní komunikace).
- Komunikační toky (množství informací a jejich kvalita, povaha komunikačních šumů).

### 2.1 POTŘEBY

Vyobrazené potřeby interní komunikace vycházejí z cílů organizační komunikace, kterých by mělo být dosaženo k efektivnímu fungování. Kategorie „Práce“ zahrnuje informační zabezpečení organizace nutné pro výkon práce jednotlivých složek organizace. Kategorie „Spolupráce“ zahrnuje informační a motivační propojení nutné pro spolupráci. „Stabilita“ je soustředěna na informace nutné k formování žádoucího pracovního chování a postojů k dosažení stability.



**Obrázek č. 2: Vymezení interní komunikace:**



**Tabulka č. 1: Posouzení potřeb v oblasti komunikace**

Oblast	Silné stránky oblasti	Slabé stránky oblasti
Práce	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dobrá týmová spolupráce na úseku odborů.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Malá motivace týmu.</li><li>▪ Blíže nespécifikovaná pravidla týmu.</li></ul>
Spolupráce	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dobré neformální vztahy na pracovišti.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Blíže nespécifikované role v hierarchii MěÚ.</li><li>▪ Špatný systém formální komunikace.</li></ul>
Stabilita	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dobré neformální vztahy na pracovišti.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nízký vliv vedoucích manažerů.</li><li>▪ Blíže nespécifikované cíle.</li><li>▪ Špatný systém komunikace.</li></ul>

V rámci analýzy byl detekován problém nedostatečného množství porad manažerského vedení (vedoucí odborů s vedením úřadu). Špatné nastavení systému komunikace, kdy je obsah porad využíván prakticky a pouze k řešení pracovních problémů. Porady postrádají zaměření na cíle organizace, což se dále projevuje také na jednotlivých odborech ve vztahu k podřízeným zaměstnancům. Na všech úrovních hierarchie byla zjištěna nízká úroveň zpětné vazby.

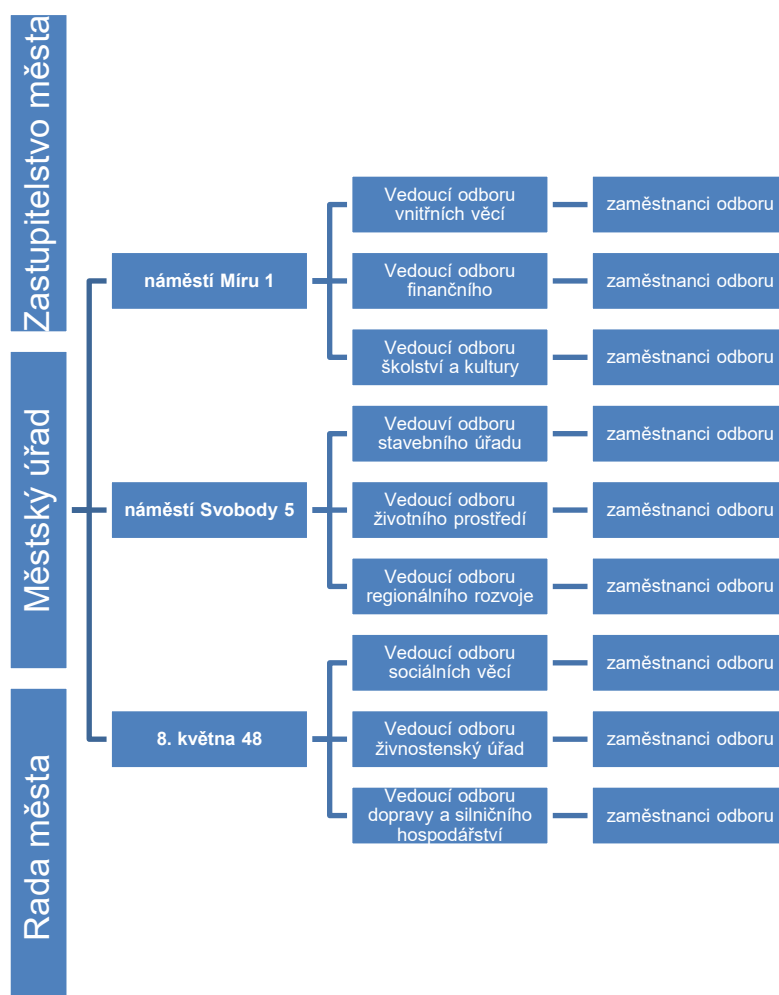


## 2.2 TOKY

Toky informací jsou v interní komunikaci města standardizovány do roviny uvnitř úřadu. Ze schématu organizačního uspořádání města a městského úřadu je vidět tok komunikace.

Komunikace začíná na úrovni organizace, kde vrcholové vedení rozhoduje o obsahu informace, komunikačním nástroji a cílové skupině. Následně toky pokračují po jednotlivých budovách, což je logickým vyústěním rozdělení úřadu. Toky komunikací na jednotlivých odborech jsou posledním článkem, kde se informace rozprostírají. Následně dochází k namátkové interakci informací mezi zaměstnanci a vzhledem ke skutečnosti, že mnohdy zaměstnanci nedisponují plnými informacemi, dochází k šíření nepodložených či jinak zkreslujících informací.

**Obrázek č. 3: Organizační uspořádání**



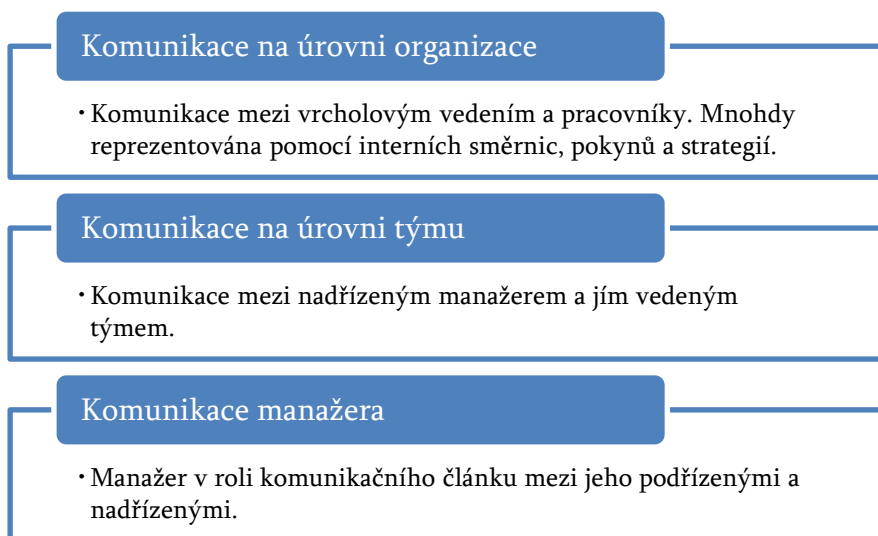
Interní komunikace probíhá minimálně na třech úrovních (viz vymezení interní komunikace), představuje prolínání personální a manažerské práce. Efektivita komunikace závisí na několika aspektech, z nichž nejpodstatnější představují komunikační dovednosti manažera. Četnost komunikace může být značně individuální, dle pracovní náplně týmu, ale nemělo by docházet k pocitu neinformovanosti na některé z níže popsanych úrovní. Představa o postojích, míře



informovanosti a požadavcích mezi zaměstnanci je nutným předpokladem ke správnému uchopení a nastavení komunikačních nástrojů. Jakékoliv závěry nelze správně vyhodnotit bez dostatečné zpětné vazby. Výstupy je třeba pravidelně hodnotit a posuzovat s ohledem na stanovené cíle. Na základě zpětné vazby je pak možné komunikační nástroje měnit a upravovat.

Na základě analýzy bylo zjištěno, že komunikační nástroje jsou využívány v omezené míře. Intranet je například využíván pouze k ukládání dokumentace, ale není nástrojem komunikace a informování. Množství informací a jejich kvalita je spíše na nižší úrovni a klesá spolu s hierarchií městského úřadu (nejvyšší vedení disponuje největším množstvím informací).

#### Obrázek č. 4: Hierarchie komunikace



Komunikace městského úřadu se uskutečňuje ve výše popsaných rovinách pomocí několika využívaných nástrojů, viz níže.

#### Tabulka č. 2: Zhodnocení jednotlivých forem komunikace

Nástroje	Charakteristika	Aktuální stav
Formalizovaný rozhovor	Osobní komunikace sice není zcela adekvátním komunikačním nástrojem, ale je pro účinný přenos informací uvnitř městského úřadu zásadní. V případě osobní komunikace je zajištěna zpětná vazba a je aktuální.	Osobní komunikace městského úřadu se projevuje především na jednotlivých odborech a zaměřuje se na standardní agendy (plnění individuálních cílů). Projevuje se zejména nedostatek prostoru k dotazům a diskusi nad stanovisky směřování organizace a perspektivě zaměstnance.
Pracovní porady na úrovni	Klíčový nástroj pro vedení týmu a řízení pracovního výkonu. Pro	Pracovní porady na úseku odborů vedou komunikaci na úrovni týmu. Jsou nejčastějším zdrojem informací





Nástroje	Charakteristika	Aktuální stav
oddělení a odborů	účinný přenos informací je zcela zásadní. Zpětná vazba je obsažena.	pro řádové zaměstnance a pojítkem mezi organizací a jednotlivými zaměstnanci.  Četnost pracovních porad odborů je značně různorodá. Chybějící orientace na jiné aspekty než jen výkon pracovních úkolů (kontext pracovních úkolů, smysluplnost, neúplné informace).  Převyšující míra operativních porad nad poradami dlouhodobě plánovanými.
Porady vedení s vedoucími odborů	Jedná se o významný nástroj komunikace managementu. Efektivita komunikace závisí především na komunikačních schopnostech a dovednostech manažera. Porady vedení s vedoucími odborů jsou podstatné také z hlediska zpětné vazby manažera i přímých podřízených.	Chybějící porady v pravidelném intervalu. Uskutečněné porady se orientují pouze na pracovní úkoly. Představení cílů a hodnot organizace je na úkor vytíženosti vytěšňováno.  Porady postrádají větší zapojení dalších subjektů, podílejících se na rozhodujících procesech (místostarostka, starosta, zastupitelé města aj.).
Teambuildingy a jiné celoorganizační akce	Jedná se o vhodnou platformu pro zhodnocení vytyčených cílů a představení nových cílů organizace. Představuje méně formální a přátelštější prostor pro zajištění zpětné vazby na všech úrovních managementu.	Teambuildingy a jiné celoorganizační akce jsou uskutečňovány v omezené míře. Jedná se o jediné propojení organizace jako celku.
Intranet	Relevantní, komplexní, informační nástroj interní komunikace.	Intranet využíván pouze pro informace formálního charakteru. Nízká míra podílu zaměstnanců nad možným obsahem intranetu. Chybějící zpětné vazby a pro- rozvojový vývoj.



Nástroje	Charakteristika	Aktuální stav
Mailing	Využívaný zejména z hlediska operativních řešení mezi jednotlivými zaměstnanci.	Vzhledem k rozložení úřadu do tří budov je využití mailingu opodstatněné.  Patrné jsou však nevyužité možnosti mailingové komunikace. Vedle intranetu se jedná o druhou celoplošnou možnost oslovení zaměstnanců.
Vnitřní předpisy (interní řády, směrnice a pokyny)	Obsahem těchto vnitřních předpisů jsou především závazná pravidla chování, charakterizovaný organizační řád, rozdělení kompetencí a nastavení postupů v jednotlivých oblastech činností.	Interní směrnice a pokyny MěÚ Rýmařov jsou dostačující.  Patrná je malá míra aktualizace dokumentů.
Tiskoviny	Tiskoviny, zejména zpravodaje představují oblíbený zdroj informací nejen pro širokou veřejnost, ale také pro zaměstnance samotné.	Kategorii tiskovin v tomto případě pokrývá „Rýmařovský Horizont“, který je svým zaměřením určen zejména pro externí komunikaci, ale v omezené míře slouží také komunikaci interní. Příkladem můžou být výběrová řízení na různé úrovně vedení, které jsou zveřejňovány.  Nejedná se o přímý produkt MěÚ, ale informace v něm obsaženy jsou pro chod MěÚ Rýmařov stěžejní, jedná se o jeden z hlavních nástrojů/zdrojů informací (viz výsledky dotazníkového šetření).



### 3 Externí komunikace

Výchozí stav spokojenosti obyvatel a aktuální úroveň komunikace byla předmětem dotazníkové šetření provedeného v úřední den před jednotlivými budovami městského úřadu a následně pak formou terénního šetření ve správních obvodech městského úřadu s rozšířenou působností.

Akce byla provedena se speciálním důrazem na přímé klienty úřadu formou osobního dotazování, konkrétně metodou PAPI (Paper And Pen Interviewing).

#### V rámci dotazníkového šetření byly řešeny tyto oblasti:

- Spokojenost se službami městského úřadu.
- Komunikace městského úřadu s občany.
- Volba komunikačních kanálů městského úřadu s občany.
- Míra a kvalita poskytovaných informací od městského úřadu.
- Volba komunikačních nástrojů občanů pro zjišťování informací z městského úřadu.
- Názor občanů na míru spolupodílení se na rozhodovacích procesech.
- Hodnocení některých dalších oblastí - webové stránky, osobní přístup zaměstnanců a některé dílčí oblasti (čekací doba, prostředí úřadu, dostupnost úřadu, přehlednost značení).
- Možnost konkrétního vyjádření k otázkám zlepšení komunikace s městským úřadem a zlepšení navštíveného pracoviště.

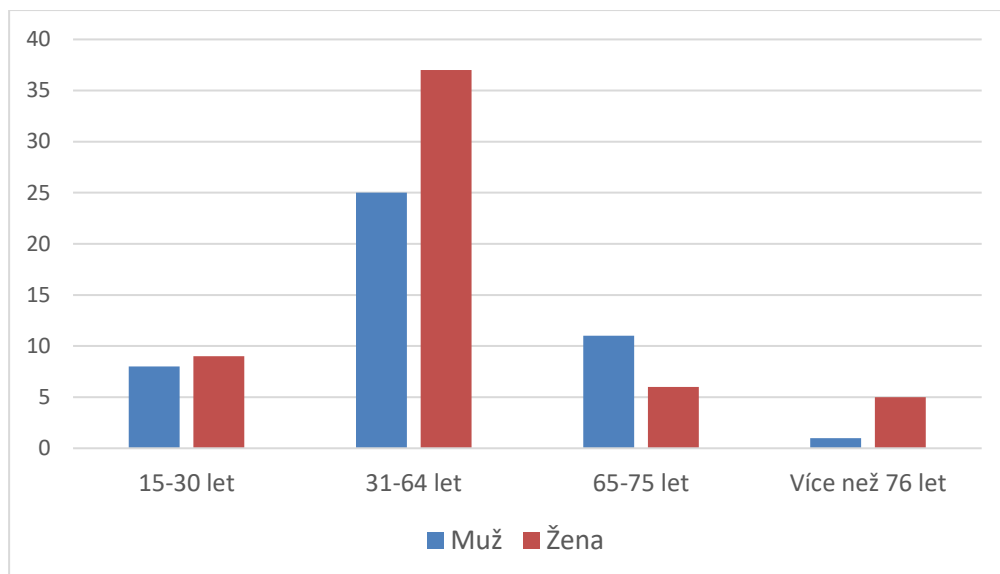
Z celkového počtu **102** dotazníků jich bylo nejvíce (konkrétně **39%**) posbíráno před budovou **8. května 48** (odbor sociálních věcí, odbor živnostenský úřad, odbor dopravy a silničního hospodářství). Celkem **23%** bylo posbíráno před budovou radnice na **náměstí Míru 1** (starosta, místostarostka, útvar tajemníka, odbor vnitřních věcí, odbor finanční, odbor školství a kultury). Pouze **6%** dotazníků bylo posbíráno před budovou **náměstí Svobody 5** (odbor stavební úřad, odbor životního prostředí, odbor regionálního rozvoje).

Z **terénního šetření**, které probíhalo na území Rýmařova, Jiříkova, Malé Štáhle a Tvrdkova vzešel poměrně velký vzorek respondentů, konkrétně **32%**.

Počet **odmítnutí** se na jednotlivých místech značně lišil. V případě budovy městského úřadu na náměstí Svobody 5 byla míra odmítnutí **nulová**. Před budovou 8. května 48 dosáhla míra odmítnutí **32%** a v případě budovy na náměstí Míru 1; **47%**. Největší míry odmítnutí bylo dosaženo při terénním šetření, celkově to bylo **51%** (z nichž nejvyšší míra odmítnutí byla evidována na území města Rýmařov).



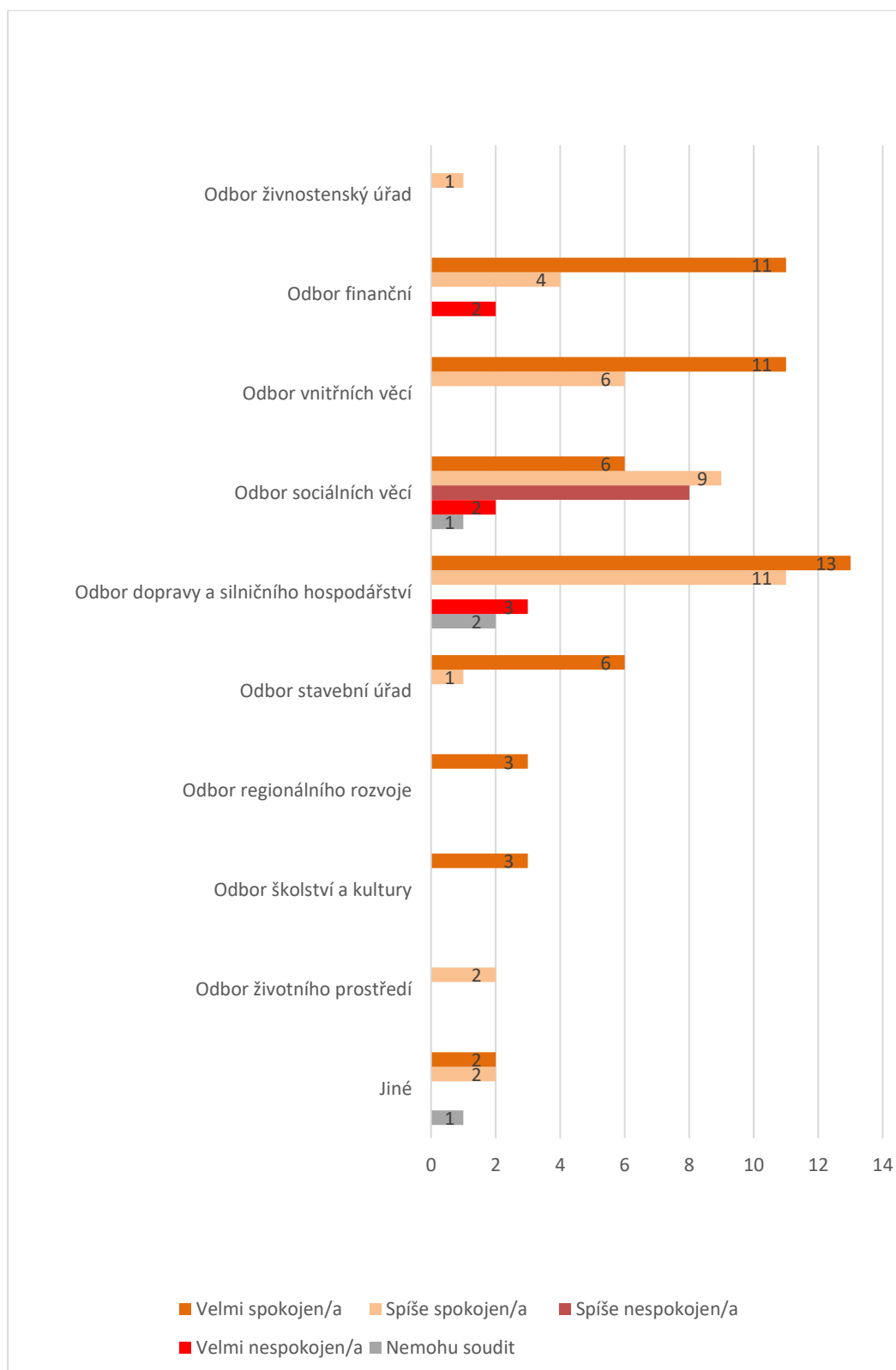
**Graf č. 1: Genderové zastoupení a věkové kategorie jednotlivých respondentů:**



Předkládané závěry jsou reakcí desítek občanů (celkem 0,65% z počtu obyvatel správního obvodu obce s rozšířenou působností Rýmařov) s jejich zkušenostmi s navštíveným pracovištěm a celkovým přístupem městského úřadu k některým oblastem. Předkládané výsledky odráží názor širšího celku.



**Graf č. 2: Hodnocení kvality odborů**





spokojenosti na jednotlivých odborech jasně vyplynulo, že největší míru nespokojenosti pociťují občané na **odboru sociálních věcí a odboru dopravy a silničního hospodářství, v menší míře pak na odboru finančním.**

Se specifickou skupinou klientů se setkávají zaměstnanci v případech řešení přestupků a udělování pokut. V tomto případě se dají vysledovat určité charakteristické zákonitosti a tím pádem větší míra nespokojenosti.

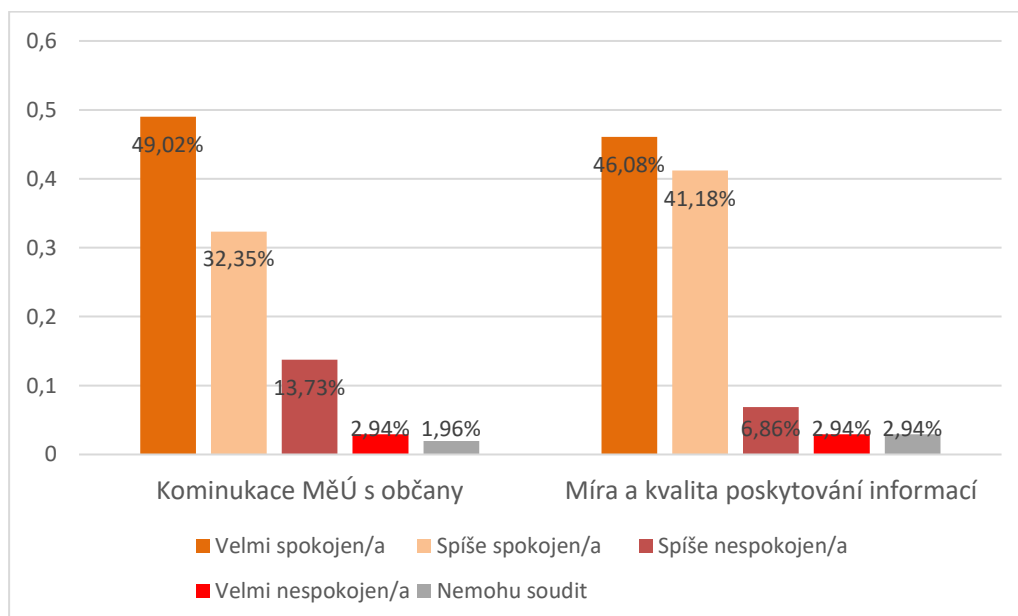
**Opětovnou návštěvu** (v rámci řešení téhož problému) zaznačilo celkem 39,22% respondentů. Dá se vysledovat, že míra jejich hodnocení byla horší než míra hodnocení občanů, kteří přišli na úřad jednorázově. Přesně 50% respondentů, jež navštívili úřad opakovaně, byla se službami městského úřadu „velmi spokojena“. „Spíše spokojeno“ bylo 22,5% respondentů, 12,5% respondentů „spíše nespokojeno“, 7,5% respondentů „velmi nespokojeno“ a 5% respondentů označili vzhledem k probíhajícímu řešení problému možnost „nemohu soudit“.

Celkem 4,9% respondentů hodnotilo na jednom dotazníku více než jeden odbor. Jejich hodnocení bylo připočítáno do přehledu jednotlivých odborů. Z celkového počtu 102 dotazníků bylo přihlédnuto k 116 názorům na jednotlivé odbory.

### 3.1 POTŘEBY

Pro nastavení optimálních cílů externí komunikace je třeba znát potřeby cílové skupiny. Pro zjištění kvality komunikace směrem k občanům bylo stěžejní zjištění, že více než 50% respondentů by uvítalo alespoň malé zlepšení v komunikaci městského úřadu s občany. Míra a kvalita poskytovaných informací byla hodnocena smírněji, ale odpověď „spíše spokojen/a“ byla téměř korespondující s mírou odpovědí „velmi spokojen/a“. V obou případech existuje prostor pro zlepšení.

**Graf č. 3: Míra spokojenosti**

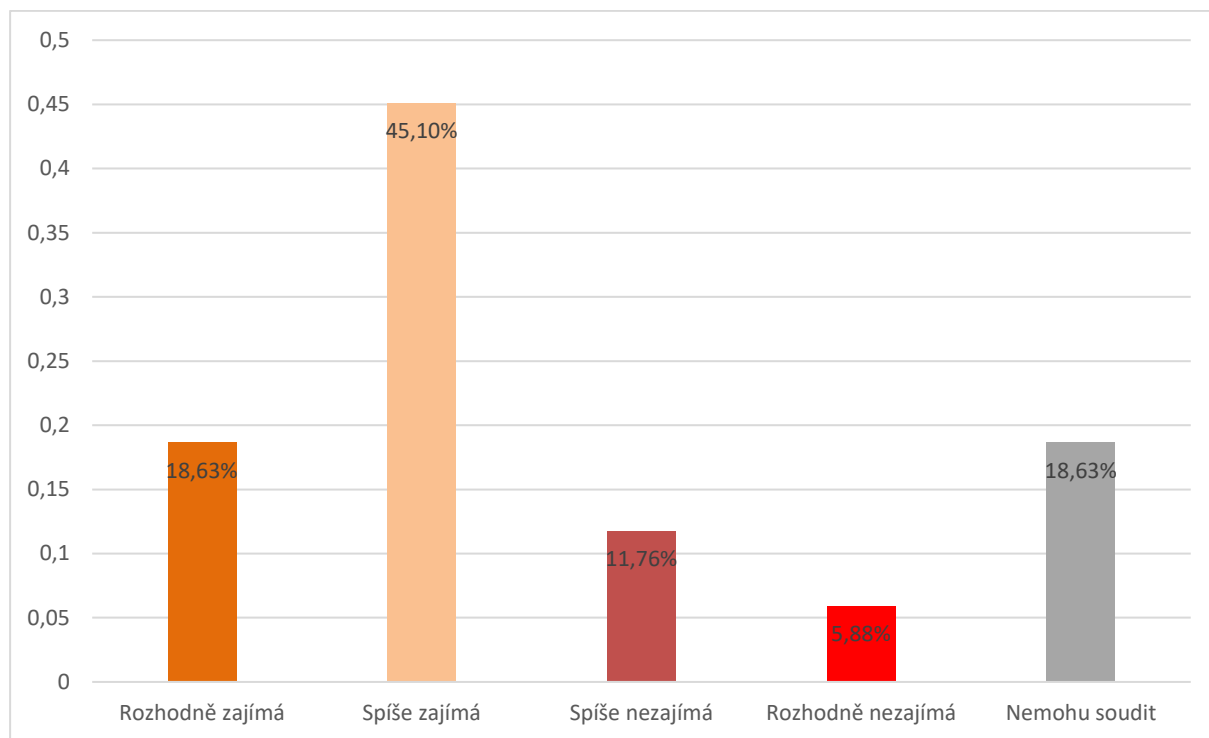




Vzhledem

k tomu, že u městského úřadu Rýmařov byla detekována nízká míra zaznamenávání zpětné vazby, byla respondentům položena otázka, zda se městský úřad o názory občanů zajímá.

**Graf č. 4: Zájem města/úřadu o názory občanů**



Výsledky jasně ukázaly, že pocit zájmu a participace občanů na fungování města je poměrně nízký.

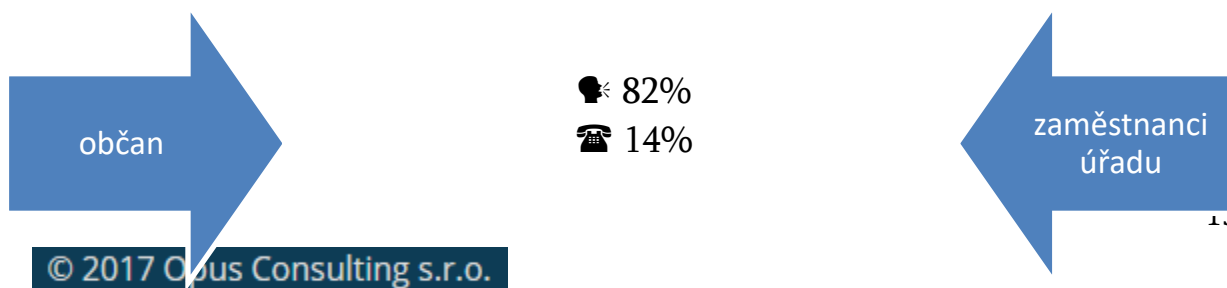
Potřeby klientů městského úřadu je nutné posuzovat monitorováním a hodnocením spokojenosti. Hodnocení takových závěrů však musí být nutně dvoustupňové. Hodnotí se nejen kvalitativně (spokojenost), ale také dle výkonových procesních měřítek. Kvalitativní měřítko by pak měla být zpětně hodnocena v rámci vytyčených cílů organizace.

Vnímání kvality služeb a výkonu je důležité stejně, jako volba komunikačních kanálů.

## 3.2 TOKY

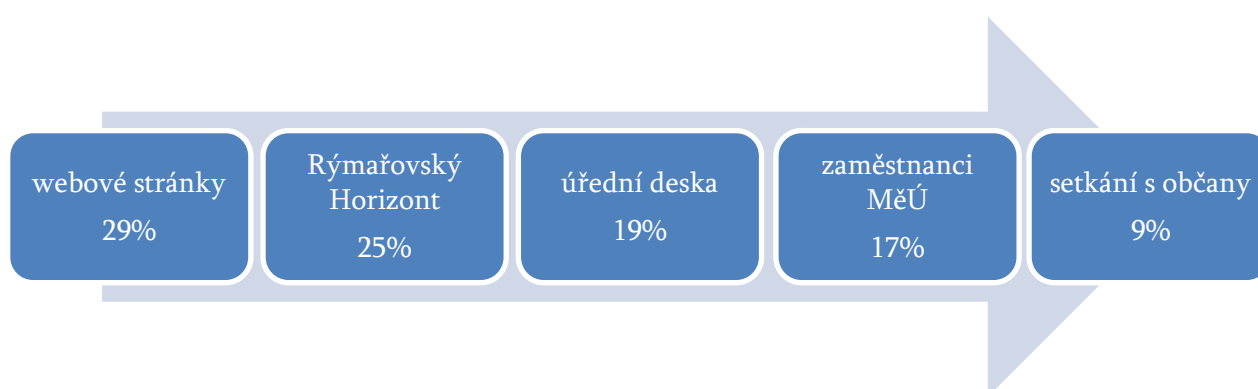
Bylo zjištěno, že oboustranný tok komunikace je zajišťován zejména osobní komunikací (celkem z 82%), následně pak telefonicky (celkem 14%) a elektronickou formou (celkem 3%). Varianta pošty byla z celkového počtu zmíněna pouze jednou (celkem 1%).

**Obrázek č. 5: Informční nástroje**





Druhá šipka označuje jednostranný tok komunikace směrem k občanům. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce využívaným zdrojem pro získávání informací jsou webové stránky (29%), následuje Rýmařovský Horizont (25%), úřední deska (19%). Osobní kontakt se zaměstnanci MěÚ, částečně zasahující do obousměrného toku informací, získal 17% z celkového počtu. Posledním zdrojem informací je setkání s občany (9%). Jiný zdroj informací nebyl zmíněn žádným z respondentů. Přičemž 33 respondentů označilo více komunikačních nástrojů, které využívá. Nejčastějším komunikačním mixem byl Rýmařovský Horizont spolu s webovými stránkami.



### 3.3 NÁSTROJE

Pro pochopení a správné nastavení externí komunikace je nutné blíže identifikovat komunikační nástroj, znát jeho slabé a silné stránky. Obsah sdělení u jednotlivých nástrojů se nutně liší a je proto více než vhodné znát specifika komunikačního obsahu a cílovou skupinu, pro kterou je určen. Výstupem bude komunikační strategie, která přinese doporučení k úpravám stávajících nástrojů a jejich používání.

**Charakteristika** – bližší specifikace komunikačního nástroje

**Obsah komunikace** - vazba na zvolené komunikační cíle, specifikace komunikačního obsahu

**Doporučení** k úpravám stávajícího nástroje vyplývající z výstupů komunikační strategie

Vymezení cílové skupiny usnadní specifikaci komunikačních nástrojů a jejich konkrétní podobu. K dosažení nejlepších výsledků napomůže koncepční strategie externí komunikace. Rozvoj by se měl soustředit zejména na nástroje, které jsou cílovými skupinami hojně užívány a hůře hodnoceny. Vhodný je taktéž rozvoj nových médií a jejich vnímání v očích veřejnosti. Aktuální nástroje bude





vhodné

doplnit o další aktivity, specificky určené zejména pro podporu participace občanů na rozhodovacích procesech a kontinuální zajišťování zpětné vazby.



Komunikační nástroj	Charakteristika	Cílová skupina	Aktuální stav
<b>Oficiální webové stránky městského úřadu</b>	Základní údaje o městě, městském úřadu a organizacích, které město zřizuje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- občané</li> <li>- neziskové organizace</li> <li>- podnikatelé</li> <li>- média</li> <li>- zaměstnanci</li> <li>- návštěvníci</li> </ul>	Špatná struktura, přehlednost a uživatelská vstřícnost webových stránek.
<b>Úřední deska</b>	Oznámení dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- občané</li> <li>- neziskové organizace</li> <li>- podnikatelé</li> <li>- média</li> </ul>	Elektronická i papírová verze splňuje všechny požadavky pro uživatele.
<b>Periodika – „Rýmařovský Horizont“</b>	<p>Informace z radnice, události ve městě, kultura sport aj.</p> <p>Vydavatelem je Středisko volného času. Periodicita: měsíčník.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- občané</li> </ul>	Jedná se o oblíbené periodikum s informacemi o městě. Poměr podstatných informací a volnočasových informací je zcela adekvátní. Periodikum je přiměřené vzhledem k velikosti města Rýmařov a zájmu občanů. Nevyužití plného potenciálu spolupráce města s periodikem.
<b>Setkání s občany</b>	Setkání občanů představuje způsob okamžité zpětné vazby a je zejména vhodný pro přímou komunikaci nejvyššího vedení s občany.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- občané</li> <li>- podnikatelé</li> <li>- média</li> </ul>	Malá míra zapojení občanů do participace nad otázkami budoucnosti města.



Komunikační nástroj	Charakteristika	Cílová skupina	Aktuální stav
<b>Zaměstnanci MěÚ</b>	V osobní, telefonické nebo písemné komunikaci rozhoduje osobní přístup jednotlivých zaměstnanců, jejich ochota, profesionalita a v neposlední řadě jejich komunikační dovednosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- občané</li> <li>- neziskové organizace</li> <li>- podnikatelé</li> <li>- média</li> </ul>	<p>Přístup jednotlivých zaměstnanců ke komunikaci s občany je velmi individuální. Zaměstnancům se dostává primárního, obecného školení pro oblasti komunikace a řešení konfliktních situací. Chybí zaměření pro odbory, které řeší značně individuální problematiky (např. odbor sociální).</p> <p>Problémem je také špatná koordinace pro-rozvojových činností.</p>

### 3.4 DALŠÍ ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY

V rámci dotazníkového šetření byla také zkoumána kvalita některých oblastí, úzce souvisejících se spokojeností obyvatel, komunikací a prezentací městského úřadu. Hodnocení probíhalo na škále 1 až 5, přičemž hodnota 1 určovala nejlepší možný výsledek, hodnota 5 nejhorší výsledek.

**Tabulka č. 3: Hodnocení webových stránek**

	Průměrná známka celkem	Průměrná známka – terénní šetření	Průměrná známka – nám. Míru 1	Průměrná známka – nám. Svobody 5	Průměrná známka – 8. května 48
<b>Přehlednost</b>	<b>1,78</b>	1,28	1,72	1,6	2,4
<b>Aktuálnost</b>	<b>1,64</b>	1,28	1,72	1,4	2,11
<b>Dostatek informací</b>	<b>1,66</b>	1,42	1,63	1,6	2

**Webové stránky** byly hodnoceny průměrně známkou **1,69**. Nejhůře byla hodnocena „přehlednost“ webových stránek, nejlépe aktuálnost. Nejhorší známky poskytovali respondenti před budovou 8. května 48.



**Tabulka č. 4: Hodnocení osobního přístupu**

	Průměrná známka celkem	Průměrná známka – terénní šetření	Průměrná známka – nám. Míru 1	Průměrná známka – nám. Svobody 5	Průměrná známka – 8. května 48
Vstřícnost při jednání	1,37	1,31	1	1	1,72
Kvalita informací	1,41	1,32	1,04	1	1,87
Profesionalita	1,42	1,35	1	1	1,87
Komunikační dovednosti	1,39	1,28	1	1	1,84

Hodnocen byl také **osobní přístup zaměstnanců** v kategoriích: „vstřícnost při jednání“, „kvalita informací“, „profesionalita“, „komunikační dovednosti“. Nejlépe byly v tomto případě hodnoceny budovy na **nám. Svobody 5** a **nám. Míru 1**, kde známka nepřekročila hodnotu **1,01**.

Nejhorší hodnoty byly zjištěny v před budovou **8. května 48**, kde se průměr známkování pohyboval okolo **1,82**.

Poslední hodnocená kategorie se již nezaměřovala na komunikaci, ale na **obecně problémy v prezentaci městského úřadu**. Jednalo se o kategorie: „čekací doba“, „prostředí úřadu“, „dostupnost úřadu“, „přehlednost značení“.

**Tabulka č. 5: Hodnocení dalších oblastí**

	Průměrná známka celkem	Průměrná známka – terénní šetření	Průměrná známka – nám. Míru 1	Průměrná známka – nám. Svobody 5	Průměrná známka – 8. května 48
Čekací doba	1,6	1,46	1,21	1	2,11
Prostředí úřadu	2	1,89	1,39	1,33	2,65
Dostupnost úřadu	1,68	1,77	1,21	1	2,09
Přehlednost úřadu	1,62	1,81	1,26	1,33	1,8



V tomto

případě nejde výsledky příliš generalizovat na úroveň celé organizace, ale jedná se o výsledky jednotlivých budov městského úřadu. Nejlepšího hodnocení dosáhla budova na nám. Svobody 5, dále pak nám. Míru 1. Nejhorším hodnocením disponovala budova 8. května 48, kde se průměrná známka pohybovala okolo 2,2.

Respondenti se také mohli vyjádřit ke zlepšení komunikace s městským úřadem a zlepšení navštíveného pracoviště.

#### **Tabulka č. 6: Podněty ke změně**

Co byste uvítal/a pro zlepšení komunikace s MěÚ?	
Odpověď	Počet zmínění
Větší srozumitelnost informací	1 (8. května 48)
Lepší jednání	1 (8. května 48)
Aby neměřili dvojím metrem	2 (8. května 48)

Návrh na další zlepšení navštíveného pracoviště?	
Odpověď	Počet zmínění
Větší ochota pracovníků	2 (8. května 48)
Výtah	3 (8. května 48)
Rozdělení a vzdálenost jednotlivých budov je špatná	1 (terénní šetření)
Vjezd pro kočárky, více toalet, vjezd pro vozíčkáře, výtah	1 (nám. Míru 1)
Toalety	3 (2x nám. Míru 1, 1x 8. května 48)
Klimatizace	1 (terénní šetření)
Rekonstrukce budovy (bezbariérový přístup)	1 (8. května 48)



## 4 Závěr

Cílem analýzy stávající situace bylo zejména zjištění největších nedostatků v interní a externí komunikaci. Při hledání možných příčin byly nalezeny další související nedostatky a celková neukotvenost informačních toků jak mezi zaměstnanci městského úřadu, tak mezi městským úřadem/městem a občany.

Problém neukotvenosti silně souvisí s organizační strukturou a organizací práce (rozdělení kompetencí, sdílení informací, komunikační toky). V oblasti organizační struktury bude třeba zlepšit informovanost jednotlivých zaměstnanců nejen o rozdělení práce a jednotlivých kompetencí, ale také o cílech a dalším směřování městského úřadu.

Této problematice by měla silně napomoci existence komunikační strategie, pozitivní prostředí a dobrá neformální úroveň mezilidských vztahů v organizaci.

Dalším nezbytným krokem bude nastavení zpětné vazby, a to jak v rovině komunikace zaměstnanců s vedením města, tak v rovině zpětné vazby od občanů.

Zlepšení interní a externí komunikace v rovině podmínek městského úřadu může nastat za předpokladu, že bude vedení opravdu jednotné a bude chápat odpovědnost za interní a externí komunikaci jako klíčovou. Zlepšení interní komunikace podpoří také práce na vytváření jednotných cílů.

Z analýzy dokumentů a kvalitativních rozhovorů vplynuly základní problémy interní komunikace. V první řadě by mělo docházet k zajištění informačních potřeb všech pracovníků a zlepšení fungování komunikačních toků a nástrojů.

Jakékoliv kroky interní i externí komunikace musí mít jednotnou a plně odpovědnou podporu vedení.

Analýzou externí komunikace byly zjištěny zejména nedostatky v možnosti participace občanů na rozhodovacích procesech a získávání zpětné vazby. Komunikační nástroje nejsou jasně stratifikovány a nedochází k rozvoji komunikačních toků. Dalším problémem je nedostatečné rozdělení kompetencí v rámci nastavení externí komunikace.

### 4.1 SWOT ANALÝZA

Strengths (Silné stránky)	Weaknesses (Slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"><li>+ Velká část zaměstnanců s dlouhodobou zkušeností (průměrná doba v zaměstnaneckém poměru je 12,8let).</li><li>+ Lidské zdroje s rozsáhlým potenciálem k rozvoji (manažerské a komunikační dovednosti).</li><li>+ Dobrá úroveň neformálních mezilidských vztahů v rámci organizace.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Absence vize a dlouhodobé strategie v oblasti komunikace.</li><li>– Nejsou systémově nastavena pravidla komunikace a předávání informací</li><li>– Vysoký věkový průměr zaměstnanců – riziko generační obměny (průměrný věk zaměstnanců městského úřadu je 47let).</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>+ Posilování role oblastních pracovišť – proklientský přístup.</li><li>+ Posilování pro-rozvojových činností (vzdělávání v oblasti komunikace a dalších oblastech).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nedostatečně rozvinuté kompetence zaměstnanců v oblasti komunikace.</li><li>– Nedostatečný systém zastupitelnosti a s narůstající administrativní náročností činností – odklon od rozvíjení komunikace.</li><li>– Neukotvenost informačních toků interní a externí komunikace.</li><li>– Nedochozí k optimálnímu předávání informací</li><li>– Občané nejsou zapojováni do participace</li><li>– Není zcela využíván potenciál komunikačních a informačních nástrojů, především interní sítě, sociálních sítí a dalších moderních médií</li></ul>
<p>Opportunities (Příležitosti)</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Čerpání prostředků z fondů EU – zásadní pro-rozvojová činnost.</li><li>✓ Další rozvoj lidských zdrojů (např. vzdělávání v oblasti moderních metod komunikace – př. využití sociálních sítí v komunikaci veřejné správy).</li><li>✓ Nastavení průběžného sledování plnění vytyčených cílů v oblasti komunikace.</li><li>✓ Nastavení manažerského controllingu pro oblast komunikace.</li><li>✓ Nastavení získávání zpětné vazby a zvýšení míry participace občanů na fungování města.</li><li>✓ Zavedení komunikačního plánu a strategie v oblasti zlepšení komunikace.</li></ul>	<p>Threats (Hrozby)</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>! Neochota lidí zapojovat se do veřejného života</li><li>! Personální nestabilita (odchod nově zaškolených zaměstnanců).</li><li>! Odchod klíčových zaměstnanců pověřených rozvojem komunikace.</li><li>! Přerušení rozvoje komunikace vlivem nedostatečné kapacity lidských zdrojů.</li><li>! Nízká míra informovanosti zaměstnanců o poslání, vizi, hodnotách a cílech organizace</li><li>! Nízká míra zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů.</li></ul> <hr/>



## 5 Příloha č. 1: Dotazník

### Dotazníkové šetření spokojenosti občanů

#### MěÚ Rýmařov

Jste  žena  muž

Ve věku  15 – 30 let  31 – 64 let  
 65 – 75 let  více než 76 let

#### 1. Který odbor MěÚ jste v poslední době navštívil/a?

- |                                                                  |                                                     |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> odbor finanční                          | <input type="checkbox"/> odbor živnostenský úřad    |
| <input type="checkbox"/> odbor vnitřních věcí                    | <input type="checkbox"/> odbor regionálního rozvoje |
| <input type="checkbox"/> odbor sociálních věcí                   | <input type="checkbox"/> odbor školství a kultury   |
| <input type="checkbox"/> odbor dopravy a silničního hospodářství | <input type="checkbox"/> odbor životního prostředí  |
| <input type="checkbox"/> odbor stavební úřad                     | <input type="checkbox"/> jiné.....                  |

#### 2. Jednalo se o opětovnou návštěvu (v rámci řešení téhož problému)?

- ano  
 ne

#### 3. Se službami Městského úřadu jste byl/a:

- velmi spokojen/a  
 spíše spokojen/a  
 spíše nespokojen/a  
 velmi nespokojen/a  
 nemohu soudit .....

#### 4. Ohodnoťte komunikaci MěÚ s občany?



velmi

spokojen/a

spíše spokojen/a

spíše nespokojen/a

velmi nespokojen/a

nemohu soudit .....

Doplňující otázka: Jakým způsobem probíhala komunikace s MěÚ?

osobně

telefonicky

emailem

poštou

jiné: .....

*\*pokud probíhala komunikace více způsoby zaznačte prosím všechny varianty.*

## 5. Ohodnoťte míru a kvalitu poskytování informací ze strany MěÚ?

velmi spokojen

spíše spokojen

spíše nespokojen

velmi nespokojen

nemohu soudit .....

Doplňující otázka: Kde se nejčastěji dozvídáte informace od MěÚ?

úřední deska

webové stránky

setkání s občany

Rýmařovský Horizont

zaměstnanci MěÚ

jiné: .....

## 6. MěÚ se o názory občanů:

rozhodně zajímá





spíše

zajímá

- spíše nezajímá
- rozhodně nezajímá
- nemohu soudit

### 7. Ohodnoťte:

**Webové stránky**                      **1**                      **2**                      **3**                      **4**                      **5**

nemohu soudit

Přehlednost                                                                                                             

Aktuálnost                                                                                                             

Dostatek informací                                                                                                             

**Osobní přístup**                      **1**                      **2**                      **3**                      **4**                      **5**

Vstřícnost při jednání                                                                                                             

Kvalita informací                                                                                                             

Profesionalita                                                                                                             

Komunikační dovednosti                                                                                                             

**Další**                      **1**                      **2**                      **3**                      **4**                      **5**

Čekací doba                                                                                                             

Prostředí úřadu                                                                                                             

Dostupnost úřadu                                                                                                             

Přehlednost značení                                                                                                             

*\*Hodnota 1 určuje nejlepší výsledek, hodnota 5 nejhorší výsledek.*

### 8. Otevřené otázky:

Co byste uvítal/a pro zlepšení komunikace s MěÚ?

.....

Návrh na další zlepšení navštíveného pracoviště?

.....



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

